



**HAL**  
open science

# La refonte d'une offre de services dans un contexte de changement : méthode, impact et opportunité pour les professionnels de l'information-documentation

Aurélie Cossutta

## ► To cite this version:

Aurélie Cossutta. La refonte d'une offre de services dans un contexte de changement : méthode, impact et opportunité pour les professionnels de l'information-documentation. domain\_shs.info.docu. 2014. mem\_01309003

**HAL Id: mem\_01309003**

**[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_01309003](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01309003)**

Submitted on 28 Apr 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

École Management et Société-Département CITS

INTD

MÉMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par

*Aurélie Cossutta*

Le 18 décembre 2014

La refonte d'une offre de services dans un contexte  
de changement : méthode, impact et opportunité  
pour les professionnels de l'information-  
documentation

L'exemple du pôle plateforme documentaire et qualité de  
la formation de l'Afdas, dans le secteur de la formation  
professionnelle

Jury : Lise Coatanéa, responsable du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation de l'Afdas  
Adriana Lopez-Uroz, ingénieur d'études, responsable du centre de ressources documentaires de l'Intd

## **Promotion 44**

*À François et Pierre*

# Remerciements

Je remercie de tout cœur Lise Coatanéa et Adriana Lopez-Uroz de leurs conseils professionnels, de leur soutien sincère et de leur accompagnement pendant ces mois de stage et de rédaction du mémoire.

Je remercie Maryse Carmes, Nadia Raïs et tous les professeurs du titre 1 de leur enseignement si enrichissant.

Je remercie enfin toutes les personnes avec lesquelles j'ai travaillé jusqu'à présent, apprenants du titre 1 et collègues ainsi que toutes celles qui ont rendu ce projet de formation professionnelle possible.

# Notice

COSSUTTA Aurélie. La refonte d'une offre de services dans un contexte de changement : méthode, impact et opportunité pour les professionnels de l'information-documentation. L'exemple de l'Afdas, dans le secteur de la formation professionnelle. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers - Institut national des sciences et techniques de la documentation, 2014, 139 p. réf. 50.

L'auteure de ce mémoire professionnel rend compte d'une mission de refonte d'une offre de services informationnels au sein de la Direction recherche et développement de l'Afdas, organisme gestionnaire de la formation professionnelle pour les secteurs de la communication, des médias, de la culture et des loisirs. Le projet a été conduit en mobilisant les outils d'analyse et de diagnostic suivants : l'analyse fonctionnelle et l'analyse des couplages socio-techniques, les techniques d'enquêtes, l'approche qualité, le marketing documentaire et le management de l'information. L'état des lieux, le diagnostic stratégique et les propositions pour la construction d'une gamme de services à destination des publics internes et externes sont accompagnés de trois scénarios de réorganisation des activités. La mission s'est déroulée dans un contexte de changement induit par la loi de réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014. La stratégie et les missions de l'Afdas s'orientent dorénavant vers le développement d'un marketing des services. Le projet de refonte permet aux professionnels de l'information documentation de réaffirmer leur position originale dans l'organisation. Ils assurent en effet à la fois des fonctions de type « support » - expertise en gestion de l'information, des données et des métadonnées - et des fonctions de type « métier » - missions d'information sur l'offre de formation et d'évaluation de la qualité de la formation.

activité professionnelle ; afdas ; analyse de la valeur ; analyse fonctionnelle ; benchmarking ; changement ; démarche qualité ; enquête ; formation professionnelle ; france ; gestion de projet ; marketing documentaire ; méthodologie ; métier ; offre ; service

The author of the dissertation presents a proposal for the reengineering of an offer of informational services in the framework of the Afdas R&D department. The Afdas is the managing body in charge of professional training for the communications, culture and leisure sectors. The project was conducted using the following tools for analysis and diagnostic: functional analysis, social investigation techniques, quality assessment, document marketing, and information management. An analysis of the existing offer and proposals for designing a range of services aimed at an internal and external audience are accompanied by three scénarios for resources reorganisation as well as proposals of rationalisation of back office processes. This proposal has been developed in the aftermath of the new law reforming professional training of March 5<sup>th</sup> 2014. Since then, Afdas has been working on the development of a marketing strategy of its services. This reorganisation project will allow professionals working in the information and documentary sector to reassess their position in the organisation. Currently, these professionals provide "support" services ie their expertise in information management, data and metadata, and "professional" functions ie information missions on the offer of training and assessment of the professional training quality.

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>9</b>
<b>Première partie - Une étude pour la réingénierie de l'offre de services info-documentaires dans le secteur de la formation professionnelle .....</b>	<b>12</b>
<b>1 L'Afdas et la réforme de la formation professionnelle de 2014 : d'une logique gestionnaire à une logique de services.....</b>	<b>13</b>
1.1 <i>L'Afdas finance la formation des entreprises et des individus .....</i>	<i>13</i>
1.2 <i>Une structuration des activités basée sur une logique gestionnaire et un système de management de la qualité .....</i>	<i>15</i>
1.3 <i>Les changements induits par la réforme : vers un marketing des services .....</i>	<i>18</i>
<b>2 Les professionnels de l'information documentation dans le secteur de la formation continue</b>	<b>20</b>
2.1 <i>Les évolutions récentes des métiers de l'information documentation .....</i>	<i>20</i>
2.2 <i>Les missions des documentalistes au sein de la Direction recherche et développement avant 2014 .....</i>	<i>25</i>
2.3 <i>La réorganisation de la Direction Recherche et développement et la création du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation en 2014 .....</i>	<i>28</i>
2.3.1 <i>Le pôle « Ingénierie de la formation et développement des services » et ses ressources ..</i>	<i>28</i>
2.3.2 <i>Le pôle « Plateforme documentaire et qualité de la formation » et ses ressources .....</i>	<i>29</i>
<b>3 Les méthodes mobilisées pendant l'étude .....</b>	<b>31</b>
3.1 <i>Travailler en mode projet dans un contexte de changement.....</i>	<i>31</i>
3.2 <i>Choisir les méthodes adéquates .....</i>	<i>33</i>
3.2.1 <i>Le système existant et ses composants : l'analyse fonctionnelle, l'approche qualité.....</i>	<i>34</i>
3.2.2 <i>La demande, les publics et l'environnement : les techniques d'enquêtes, l'approche orientée usagers, la veille concurrentielle, le benchmarking .....</i>	<i>36</i>
3.2.3 <i>L'offre de services : marketing documentaire, marketing et communication digitale .....</i>	<i>38</i>
3.3 <i>S'adapter à la complexité du projet et varier les échelles d'analyse.....</i>	<i>39</i>
<b>Deuxième partie - Résultats de l'étude .....</b>	<b>42</b>
<b>4 Le dispositif d'information : des besoins spécifiques non satisfaits.....</b>	<b>43</b>



4.1	<i>La veille et la collecte de l'information.....</i>	45
4.2	<i>Le traitement : un manque de capitalisation des informations .....</i>	45
4.3	<i>Une diffusion et une valorisation partielles de l'information .....</i>	47
<b>5</b>	<b>Les grandes fonctions : description, forces et faiblesses, hypothèses d'amélioration.....</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Veiller sur la formation, l'emploi, les métiers, les secteurs.....</i>	49
5.2	<i>Informier sur l'offre de formation .....</i>	51
5.3	<i>Organiser la qualification de l'information à l'aide de vocabulaires contrôlés.....</i>	54
5.4	<i>Consolider et analyser les données relatives à la formation.....</i>	57
5.5	<i>Évaluer la qualité de la formation .....</i>	58
5.6	<i>Manager la fonction documentation .....</i>	59
<b>6</b>	<b>Les besoins informationnels des publics .....</b>	<b>61</b>
6.1	<i>Des publics en apparence hétérogènes .....</i>	61
6.1.1	<i>Les entreprises.....</i>	61
6.1.2	<i>Les individus .....</i>	63
6.1.3	<i>Le public interne .....</i>	66
6.2	<i>L'impact du numérique et du web : nouveaux usages, nouvelles médiations .....</i>	67
6.3	<i>Le benchmark des partenaires et des concurrents .....</i>	67
<b>Troisième partie – Le diagnostic et les trois scénarios d'offre de services info-documentaires... 70</b>		
<b>7</b>	<b>Le diagnostic stratégique .....</b>	<b>71</b>
7.1	<i>Les axes potentiels de développement de services .....</i>	71
7.2	<i>Les contraintes et les atouts .....</i>	74
7.2.1	<i>Les enjeux relatifs au traitement de l'information .....</i>	74
7.2.2	<i>Les enjeux relatifs à l'offre de services existante.....</i>	76
7.2.3	<i>Les enjeux relatifs au positionnement du pôle et aux compétences .....</i>	79
7.3	<i>Les axes stratégiques retenus.....</i>	80
<b>8</b>	<b>La matrice d'offre de services info-documentaires potentiels .....</b>	<b>83</b>
<b>9</b>	<b>Les trois scénarios proposés à l'arbitrage stratégique.....</b>	<b>87</b>
9.1	<i>Un scénario de continuité basé sur l'expertise relative à l'offre de formation .....</i>	88

9.2	<i>Un scénario de rupture basé sur la séparation des fonctions « documentation » et « ingénierie de la formation »</i> .....	89
9.3	<i>Un scénario d'investissement valorisant les deux domaines d'expertise</i> .....	90
<b>10</b>	<b>Confronter l'offre de services potentiels aux clients : synthèse des entretiens</b> .....	<b>92</b>
	<b>Conclusion</b> .....	<b>93</b>
	<b>Annexe 1 : organigramme hiérarchique visible sur l'internet le 23/11/2014</b> .....	<b>103</b>
	<b>Annexe 2 : tableau des activités du pôle en juin 2014 par la responsable du pôle</b> .....	<b>107</b>
	<b>Annexe 4 : principaux fichiers de l'AS 400 utilisés par le pôle</b> .....	<b>110</b>
	<b>Annexe 5 : trois schémas relatifs au dispositif d'information : l'existant et les besoins fonctionnels</b> .....	<b>112</b>
	<b>Annexe 7 : produits d'information potentiels pour une première mise en œuvre</b> .....	<b>120</b>
	<b>Annexe 10 : l'offre de services globale de l'Afdas aux entreprises : trois schémas publiés sur le site internet en décembre 2014</b> .....	<b>134</b>
	<b>Annexe 11 : liste des principaux sigles utilisés</b> .....	<b>137</b>

# Introduction

Ce mémoire professionnel s'appuie sur une mission d'étude et de diagnostic préalables à la refonte d'une offre de services informationnels réalisée dans le cadre de la préparation du titre professionnel de niveau 1 « chef de projet en ingénierie documentaire »<sup>1</sup>. L'étude et le diagnostic ont débouché sur la proposition de trois scénarios et ont servi d'aide à la décision au commanditaire, la responsable du nouveau Pôle plateforme documentaire et qualité de la formation. Le mémoire propose des éléments de réflexion et de méthode, des références bibliographiques et une étude de cas pour la refonte d'une offre de services informationnels.

La mission fut conduite à l'Afdas, organisme gestionnaire de la formation professionnelle pour les secteurs de la communication, des médias, de la culture et des loisirs. Lors de la réalisation de cette étude, l'auteure de ce mémoire est documentaliste depuis quatre ans dans cette association d'environ deux cents salariés et a souhaité compléter sa formation par une certification lui permettant d'acquérir des compétences en conduite de projets appliquée au champ d'action des professionnels de l'information-documentation.

Ce champ d'action recouvre à la fois la conception de dispositifs techniques de traitement de l'information, la valorisation de ressources informationnelles sous la forme d'offres de services, et la mise à disposition d'une expertise mobilisable dans le cadre du management de l'information. Le management de l'information est entendu ici au sens d'une démarche permettant aux organisations de structurer leurs documents d'activité et de prévoir une capitalisation et une valorisation de l'information et des connaissances. Le mémoire veut démontrer que ces trois types d'action, le traitement, la valorisation des ressources informationnelles et le management de l'information sont indissociables et peuvent être pilotés par les professionnels de l'information-documentation. En effet, une offre de services info-documentaires repose sur des processus de traitement et des ressources en adéquation et doit être conçue pour s'insérer dans le système informationnel de l'organisation et dans l'offre de services globale proposée à ses clients.

Le contexte et les enjeux de la mission sont représentatifs de plusieurs problématiques auxquelles sont confrontés aujourd'hui les professionnels de l'information-documentation et les organisations. La mission d'étude s'est déroulée dans un contexte de changement induit par la loi de réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014. La stratégie et les

---

<sup>1</sup> Le référentiel du titre est consultable dans le répertoire national des certifications professionnelles : <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/grand-public/visualisationFiche?format=fr&fiche=4517>

missions de l'Afdas s'orientent à partir de cette date vers le développement d'un marketing de des services. Par ailleurs, les activités existantes confiées à la fonction information-documentation dans cette organisation sont fortement liées à l'ingénierie de formation, ce qui tend à brouiller l'identité professionnelle des professionnels de la documentation dans la structure. Cet aspect renvoi aux évolutions actuelles des différents métiers de l'information-documentation. Les méthodes mobilisées lors de l'étude ont donc été choisies en fonction d'un contexte marqué par des contraintes d'ordre interne et externe et une conjoncture incertaine.

Les questions ayant guidé l'étude, puis la réflexion développée dans le mémoire, sont d'ordre stratégique, technique (conception de l'offre, marketing) et organisationnel. Elles ont porté sur la stratégie à adopter pour permettre au nouveau pôle de remplir les missions qui lui sont confiées. Comment passer d'une logique d'activités de gestion de l'information à une logique d'offre de services ? S'agit-il de procéder à une valorisation de l'existant, à une refonte, s'agit-il de créer une nouvelle offre de services ? Dans quelle mesure est-il possible de créer de nouveaux services dans un contexte incertain, et avec quels moyens ? Comment intégrer l'offre de services info-documentaires dans l'offre de services globale de l'Afdas, alors que celle-ci est encore en devenir lors de la mission? Les services et produits info-documentaires sont-ils identifiés en tant que tels par les usagers ? Est-il pertinent de les concevoir au travers d'une gamme autonome, à l'échelle d'une unité fonctionnelle ? Comment insérer services et produits info-documentaires dans la gamme de services proposés aux publics à l'échelle de l'organisation ? Quelles sont les implications organisationnelles, et relatives aux ressources, induites par le projet de refonte de la gamme de services ?

Le mémoire est organisé selon les phases d'un projet : de l'avant-projet à l'évaluation de celui-ci. La première partie comporte une description du contexte de la formation professionnelle et du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation d'un point de vue organisationnel et fonctionnel. Sont ensuite explicitées les méthodes choisies pour la mission d'étude : l'analyse fonctionnelle et l'analyse des couplages socio-techniques, les techniques d'enquêtes qualitatives, l'approche qualité, le marketing documentaire et le management de l'information. La deuxième partie présente les résultats de l'étude : les activités du pôle sont partiellement organisées en offre de services et le dispositif d'information nécessite des investissements techniques et une rationalisation des processus. Les besoins informationnels des publics sont larges et s'appuient sur des pratiques informationnelles marquées par le numérique et des modalités nouvelles d'accès à l'information. La troisième partie présente le diagnostic stratégique et les trois scénarios envisagés.

Cette introduction s'achève par une série de définitions utiles pour délimiter l'objet de ce mémoire.

**Un service** tel que défini dans le manuel de Marketing manuel de Marketing de Lendrevie, Levy et Lindon, [50].

*[Un service est un] « produit à dominante immatérielle, sous forme de prestation ou de droit d'utilisation (de lieux, d'équipements, de réseaux), ne pouvant faire l'objet d'un transfert de propriété (ce qui le distingue des biens). On doit distinguer le service comme produit principal, des services associés à l'offre principale, que cette dernière soit un bien ou un service. »*

**Le marketing des services** tel que défini dans le manuel de Marketing de Lendrevie, Levy et Lindon, [50].

*«Un Marketing des entreprises dont les activités sont à dominante de services. Le marketing des services se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité, dans l'espace et le temps, de la production et de la consommation des services »*

**Un service d'information**, tel que défini dans le vocabulaire de la documentation coordonné par Arlette Boulogne [48]. Il est à noter que cette définition se rapporte en fait à la notion d'unité d'information ou de fonction d'information (fonction documentation). La notion de service étant présente dans la définition des « produits et services documentaires ».

*« Une entité chargée de répondre aux demandes, besoins et attentes d'information d'un public défini a priori. Les moyens mis en œuvre sont diversifiés : constitution d'un fonds documentaire, identification et sélection de sources et ressources d'information, réalisation de produits documentaires [...], mise à disposition d'espaces de consultation, etc. »*

**Les produits et services documentaires** tels que définis dans le vocabulaire de la documentation coordonné par Arlette Boulogne [48]

*« Des prestations conçues pour répondre à des besoins d'information et ayant pour objet d'assurer le transfert et l'utilisation de l'information vers l'utilisateur par des moyens diversifiés [...]. »*

**Première partie -  
Une étude pour la réingénierie de  
l'offre de services info-  
documentaires dans le secteur de  
la formation professionnelle**

# 1 L'Afdas et la réforme de la formation professionnelle de 2014 : d'une logique gestionnaire à une logique de services

---

## 1.1 L'Afdas finance la formation des entreprises et des individus

L'environnement de la formation professionnelle est marqué par une forte complexité des dispositions réglementaires et des processus techniques mis en œuvre pour la collecte et la redistribution des fonds prévus par la loi pour financer la formation.

Dans cet environnement, l'Afdas est agréé à la fois comme un OPCA, en charge du financement de la formation pour les entreprises de neuf branches professionnelles, et comme un OPACIF, en charge du financement de la formation pour les salariés et les demandeurs d'emploi de ces branches.

Les éléments extraits du site internet de l'Afdas présents ci-dessous donnent une vue synthétique de son périmètre d'action, de son organisation politique et de ses chiffres-clés.

### Un organisme agréé par l'État

L'AFDAS est l'Opcv et Opacif agréé par l'État qui gère, sur le plan national, l'ensemble du dispositif de la formation professionnelle des secteurs du spectacle vivant, du cinéma, de l'audiovisuel, de la publicité, des loisirs, de la presse, des agences de presse et de l'édition.

Dans ce cadre, l'AFDAS assure :

- La participation au financement des actions de formation destinées aux intermittents du spectacle, aux salariés ou demandeurs d'emploi qui bénéficient d'un congé individuel de formation, ou aux salariés, dans le cadre du plan de formation de leur entreprise ;
- La collecte des contributions des entreprises de son champ d'application ;
- La recherche de ressources complémentaires auprès de partenaires institutionnels.

### Des services adaptés aux besoins de formation

Dans le cadre de la réglementation et dans les limites de ses capacités budgétaires, l'AFDAS apporte à ses interlocuteurs un service adapté à leurs besoins de formation, notamment :

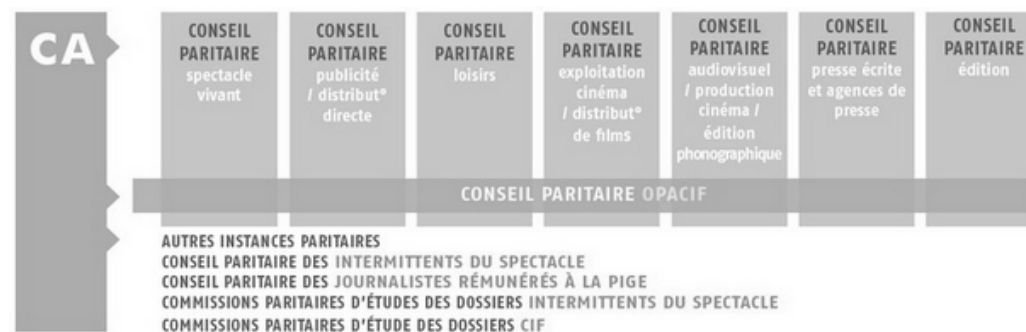
- l'information sur l'ensemble du dispositif légal et conventionnel,
- le conseil dans la recherche d'une formation spécifique,
- la gestion des fonds de la formation professionnelle continue,
- le suivi administratif de leurs dossiers,
- le financement des actions de formation.

## L'organisation politique de l'AFDAS

L'AFDAS est une association loi 1901 gérée par un conseil d'administration paritaire (constitué à parts égales de représentants d'employeurs et de salariés).

Les différentes branches d'activités sont regroupées en 7 conseils paritaires intitulés "Spectacle vivant", "Loisirs", "Audiovisuel", "Exploitation cinéma et distribution de films", "Publicité et distribution directe", "Presse et agences de presse", "Édition".

Un conseil de gestion spécifique assure par ailleurs la gestion du Fonds de formation des artistes auteurs.



## CHIFFRES-CLÉS 2013

- 42344 entreprises cotisantes, hors GUSO (+1,2%)
- 223,1 millions d'euros de collecte, hors subventions (+6,3%)
- 26,1 millions d'euros de subventions, dont 18,6 millions d'euros provenant du FPSPP (+81%)
- 152.200 actions de formation financées (+7,2%).
- 8,2 millions d'heures de formation financées (+1,2%).

*Figure n° 1 : activités de l'Afdas et chiffres-clés<sup>2</sup>*

Les processus de gestion et les services délivrés par l'organisation doivent donc tenir compte de multiples paramètres : le type de public visé (individu salarié ou demandeur d'emploi, intermittent du spectacle, auteur, entreprise), le type de dispositifs de financement utilisés (Congé individuel de formation, Plan de formation), la branche professionnelle (Audiovisuel, Spectacle vivant, etc.), la région (plans régionaux d'aide à un public ou à un secteur spécifique), les taux de contribution de l'entreprise (qui varient en fonction de la taille), le type de répartition des fonds collectés (versements légaux, fonds mutualisés au sein d'une branche professionnelle, par exemple, versements volontaires).

Cette complexité est un élément déterminant d'explication de l'organisation de l'Afdas et de la structuration de ses activités et également un des enjeux stratégiques principaux à prendre

<sup>2</sup> Copies d'écran du site internet de l'Afdas, consulté le 15 novembre 2014



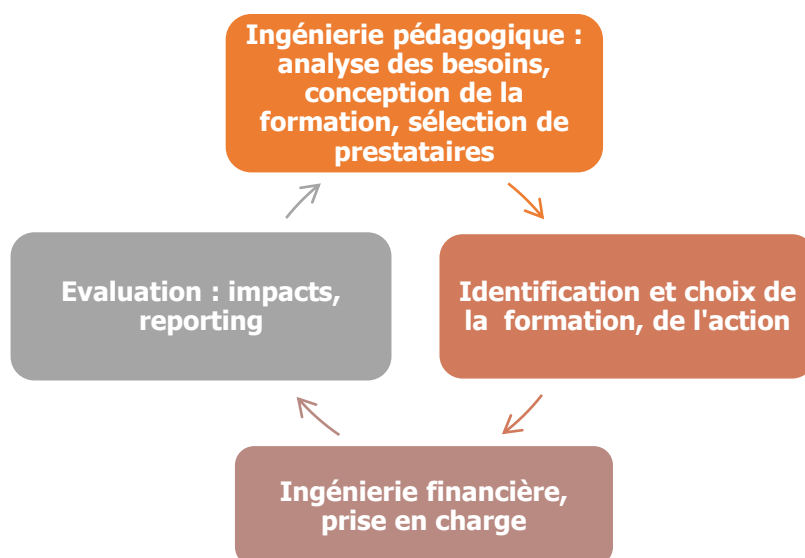
en compte pour assurer sa pérennité, dans un contexte de réforme de la formation professionnelle en 2014.

La rationalisation et la simplification des processus sont nécessaires pour mettre en valeur une offre de services à destination des publics. Ce constat est également pertinent à l'échelle des activités du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation.

## 1.2 Une structuration des activités basée sur une logique gestionnaire et un système de management de la qualité

Les activités de l'Afdas peuvent être présentées à l'aide de plusieurs méthodes.

Une première méthode consiste à envisager de façon cyclique et séquencée les différentes étapes du cycle de vie de la formation, ce qui fait écho à la modélisation du cycle de vie des documents (de la production à l'archivage) utilisée par les professionnels de l'information-documentation.

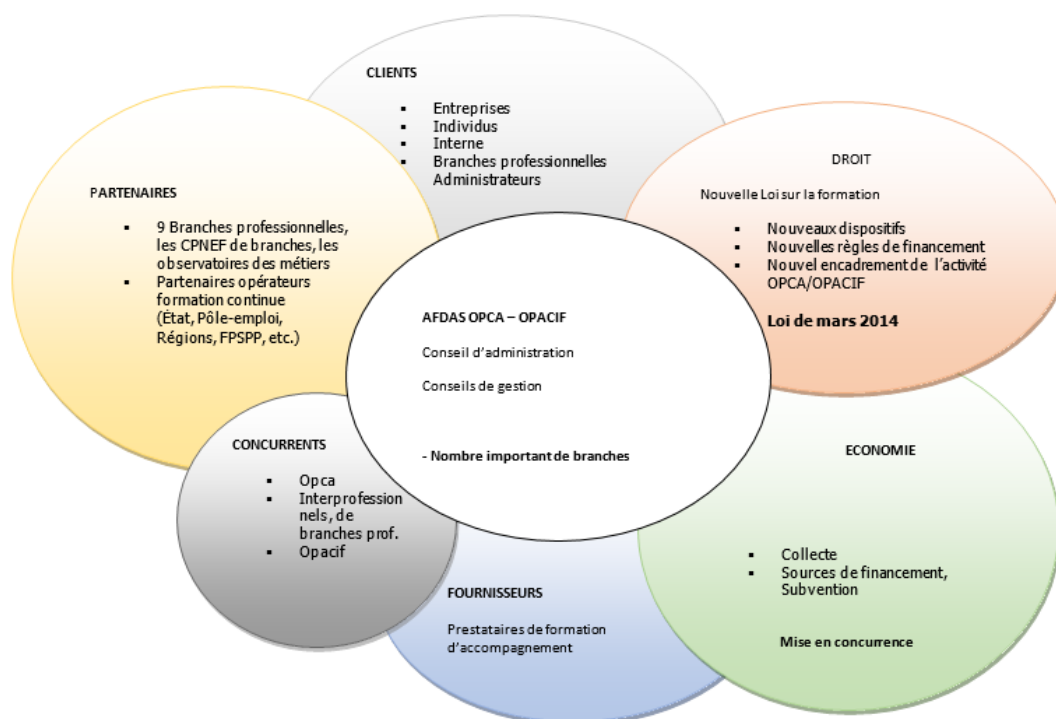


*Figure n° 2 : le cycle de vie de la formation*

À des titres différents, ces quatre étapes sont partagées par l'ensemble des acteurs en présence dans le secteur de la formation professionnelle : organismes de formation (désignés aussi dans ce mémoire par le terme « prestataires »), l'Opca/Opacif (l'Afdas), les branches professionnelles et les partenaires sociaux (membres des commissions paritaires sectorielles),

les responsables de la gestion des ressources humaines ou les responsables de formation des entreprises et, enfin, les individus.

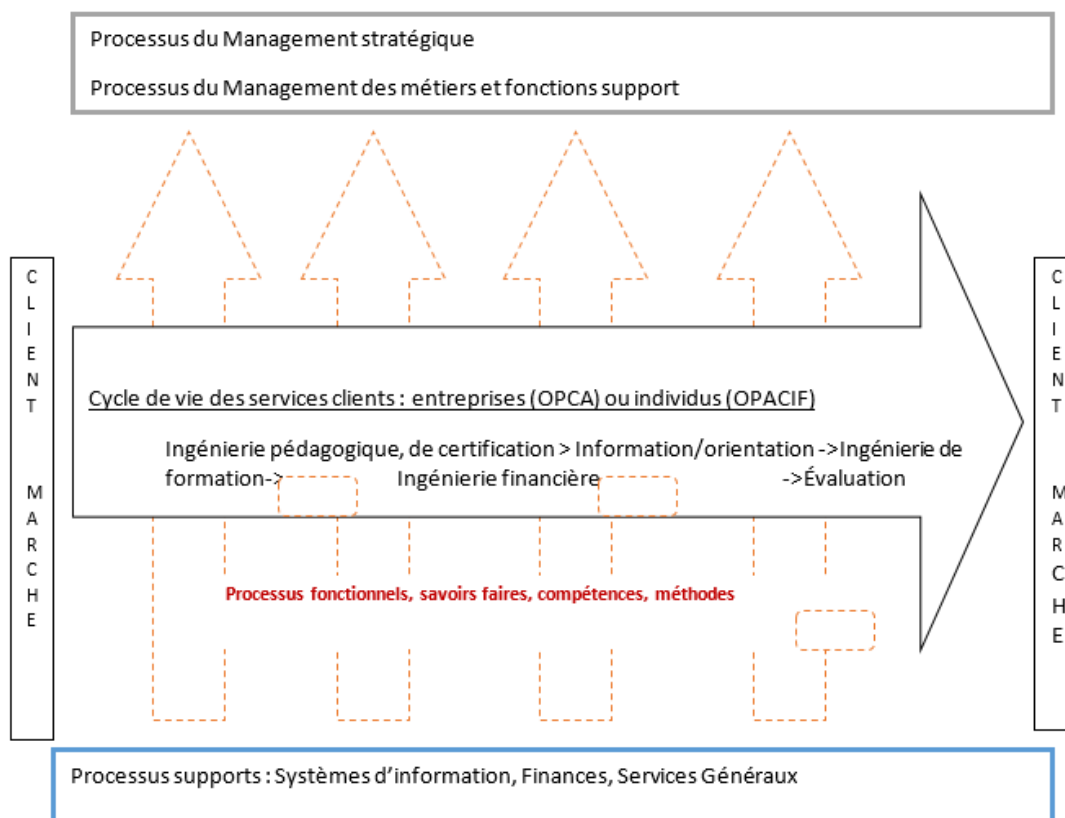
Une seconde méthode consiste alors à inscrire l'Afdas et les professionnels de l'information-documentation dans un ensemble de systèmes et de sous-systèmes marqués par les différents types de relations entre les acteurs et influencés par des facteurs de type économique ou législatif, comme le montre le schéma ci-dessous.



*Figure n° 3 : schéma de l'environnement de l'organisation*

Une troisième approche consiste à présenter les modalités d'organisation de l'Afdas. Pour répondre aux spécificités de son environnement et mettre en œuvre ses missions d'ingénierie de la formation, l'Afdas structure son organisation et ses activités selon une double logique : d'une part une organisation de type hiérarchique classique qui distingue les fonctions de services et les fonctions supports<sup>3</sup> et, d'autre part, une structuration transversale des processus qui s'appuie sur un système de management de la qualité (SMQ), l'Afdas étant certifiée selon la norme ISO 9001. Le schéma suivant synthétise les grands éléments de la démarche qualité et vise à mettre en exergue l'importance du cycle de vie de la formation dans le système global de gestion par la qualité.

<sup>3</sup> L'organigramme hiérarchique peut être consulté en annexe 1 du mémoire.



*Figure n° 4 : schéma du système qualité <sup>4</sup>*

Le positionnement hiérarchique et fonctionnel des documentalistes, ainsi que le type de processus du SMQ auxquels elles participent seront analysés dans la suite du mémoire.

Du fait de la lourdeur des dispositions réglementaires et de gestion évoquées précédemment, les processus concourant au développement de services et à la satisfaction des clients ne sont pas au cœur de la mise en œuvre du SMQ, mêmes s'ils figurent dans sa modélisation. La réalisation des processus et son évaluation privilégient la complétude de la gestion des procédures de réalisation et non la mesure de la satisfaction réelle des clients vis-à-vis des services et produits délivrés.

Le poids de l'organisation hiérarchique par « services » et « directions » est également un élément qui tend à rendre moins souple le pilotage des processus de réalisation transversaux, structurés selon le cycle de la formation présenté ci-dessus, et censés répondre aux attentes des différents clients.

<sup>4</sup> Schéma adapté d'un cours de Diane Sciandra, sur la qualité donné en 2014 à l'INTD.

### 1.3 Les changements induits par la réforme : vers un marketing des services

La nouvelle loi sur la formation professionnelle de mars 2014 impacte fortement l'Afdas, qui se trouve désormais placé dans un champ concurrentiel.

La loi instaure notamment de fortes modifications dans les taux de versements obligatoires des entreprises au titre de la formation collectés par l'OPCA. Au-delà d'un minimum légal de contributions en forte baisse, les entreprises peuvent désormais moduler leurs versements volontaires.

Par ailleurs, la loi renforce le rôle d'accompagnement des individus dans leur démarche d'évolution professionnelle par les différents opérateurs de l'emploi et de la formation professionnelle. Le dispositif du droit individuel à la formation (DIF) est supprimé ; sont instaurés le Compte personnel de formation (CPF) et le Conseil en évolution professionnelle (CEP). L'Afdas en tant qu'OPACIF est agréé pour délivrer le CEP<sup>5</sup>.

L'écosystème des clients, des concurrents et partenaires potentiels de l'Afdas se trouve donc élargi.

- Entreprises
- Individus
- Partenaires institutionnels : l'État, les Régions, Pôle emploi
- Partenaires potentiels agréés pour dispenser le CEP (Apec, missions locales, Cap Emploi et les autres OPACIF)
- Branches professionnelles
- Organismes de formation

La nouvelle loi et l'élargissement de l'écosystème devraient conduire à la multiplication des projets de partenariats, à la refonte des modalités de communication et à une interopérabilité accrue des systèmes d'information nécessaires à la gestion des dispositifs comme le CPF.

La stratégie de l'organisation est repensée pour faire face à ces évolutions et pour déployer en 2015 une nouvelle offre de services pour les clients (les entreprises et les individus). Ce changement stratégique s'accompagne d'une nouvelle organisation interne, et de l'évolution des missions et des activités, ainsi que le développement des compétences des collaborateurs.

Cette stratégie se décline selon les axes listés ci-dessous.

- Recentrer les activités sur l'externe, développer une offre de services attractifs pour les entreprises et assurer les missions à destination des individus (missions de l'OPACIF) sans qu'elles impactent négativement les autres missions de l'OPCA.
- Innover autour du cœur de métier.
- Rationaliser les processus en faisant converger les métiers de l'OPCA et de l'OPACIF.
- Identifier les activités « cœur de métier » et optimiser la déclinaison des services en fonction des différents profils de clients.

---

<sup>5</sup> Une courte vidéo [44] dans la série Dessine-moi l'éco du journal Le Monde présente les nouveaux dispositifs <https://www.youtube.com/watch?v=ElvU2xYQO8sv>

- Mettre en place un management par la performance et selon le mode projet, dans un contexte de changement.

Cette nouvelle stratégie a été résumée par le directeur général de l'Afdas en janvier 2014 :

*« Dans une logique de services aux adhérents et aux individus relevant de son champ, la réforme va induire pour l'AFDAS des évolutions de pratiques. Elles gagneront à faire l'objet de processus clairement définis dans le nouveau cadre, notamment dans une logique de consolidation et de capitalisation du changement. Dans cette perspective, la formalisation d'une offre de formation négociée, la réalisation de nos engagements vis-à-vis des partenaires institutionnels, ou la consolidation du lien orientation professionnelle-formation-insertion, seront autant de projets à manager « par » la qualité ».*

Ces éléments de description des activités de l'Afdas sont nécessaires pour comprendre la spécificité des missions et des activités des professionnels de l'information-documentation à l'Afdas et le contexte de la mission d'étude et de conception.

## 2 Les professionnels de l'information documentation dans le secteur de la formation continue

---

### 2.1 Les évolutions récentes des métiers de l'information documentation

L'analyse du positionnement fonctionnel et hiérarchique de la fonction documentation au sein de l'Afdas est représentative des évolutions récentes des métiers de l'information-documentation.

#### **Quelle identité et quel périmètre fonctionnel ? Diversité des métiers, crise d'identité et évolution vers des fonctions de type « métiers »**

Actuellement, la fonction de gestion des ressources informationnelles - qui constitue le cœur des métiers de l'information-documentation - tend à perdre de sa visibilité dans les organisations. Le nombre d'unités documentaires autonomes classiques adossées à un fonds documentaire (qu'il soit physique ou numérique) diminue. Dans des organisations, les activités se répartissent fréquemment sous la responsabilité d'autres fonctions, telles que la Direction des systèmes d'information ou la Communication. Les fonctions de veille ou de gestion de la documentation technique peuvent être exercées directement par les experts des métiers ou par des professionnels au profil d'ingénieur technique, ou parfois être tout simplement absentes.

La cartographie des métiers établie par l'Adbs<sup>6</sup> permet de visualiser le réseau constitué par les différents métiers et d'identifier les zones de contact et les passerelles entre les familles de métiers<sup>7</sup>.

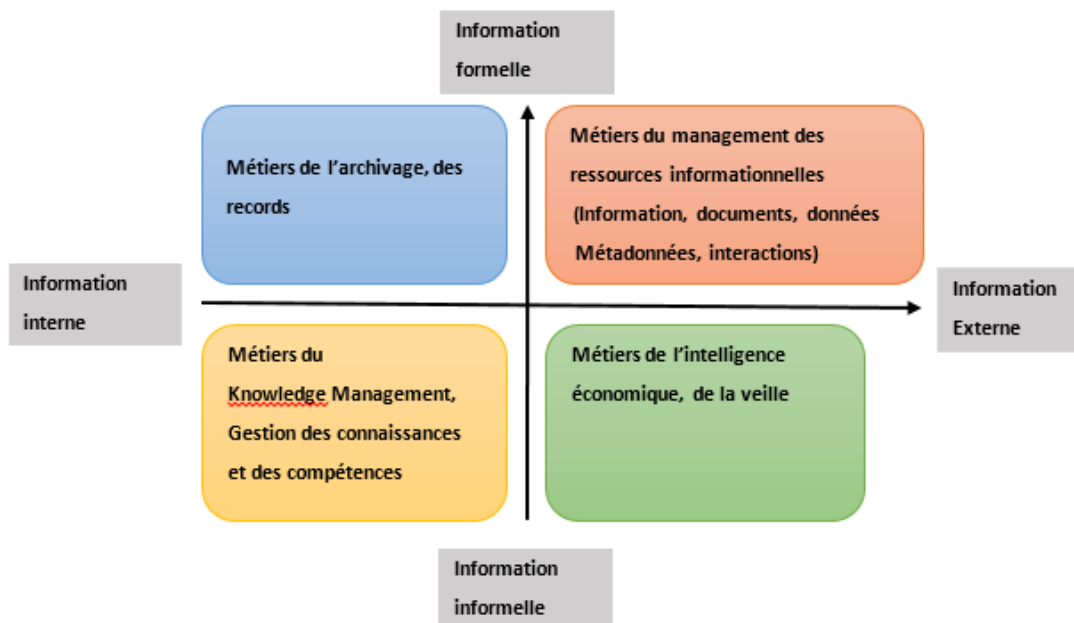
Le schéma présenté page suivante<sup>8</sup> permet de répartir ces métiers en quatre ensembles selon le degré de formalisation de l'information et la répartition du poids entre information interne et information externe.

---

<sup>6</sup> L'Adbs est l'association des professionnels de l'information et de la documentation

<sup>7</sup> La cartographie est consultable en ligne : [http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte\\_metiers\\_ADBS.pdf#KLINK](http://www.adbs.fr/html/observatoire/carte_metiers_ADBS.pdf#KLINK)

<sup>8</sup> Ce schéma est adapté de Jean-Pierre Bernat – L'information en entreprise. Enjeux pour les professionnels de l'information.



*Figure n° 5 : schéma des métiers de l'information-documentation*

Cette perte de visibilité et cette variété consubstantielle ont renforcé, ces dernières années, les interrogations des professionnels de l'information-documentation sur leur identité. Ces problématiques sont pourtant déjà présentes dès la structuration de ces métiers au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Elles sont fréquemment expliquées par ce qui est perçu comme un impératif, à savoir la nécessité de s'adapter à l'évolution des techniques servant à enregistrer, traiter et diffuser l'information [1] Accart, [9 bis] Lebigre ; [15] Veronese.

De façon simplifiée, on peut résumer ces évolutions de la façon suivante : du document papier ... aux données numériques ; de la notice bibliographique dactylographiée sur fiche papier ... au schéma de métadonnées échangé sur les réseaux ; des systèmes de communication traditionnels ... aux technologies du web<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Une Datavisualisation proposant une frise chronologique des évolutions des technologies du web est consultable ici : <http://www.evolutionoftheweb.com/?hl=fr>

La composition graphique du schéma ci-dessous illustre cette logique d'évolution technique continue.

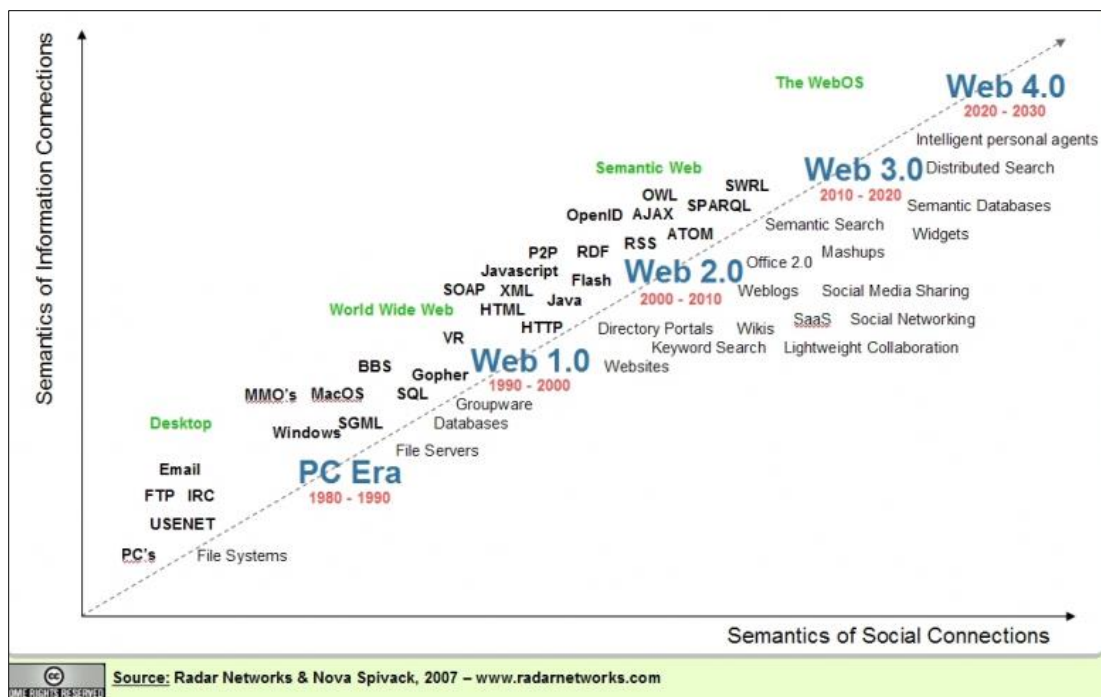


Figure n° 6 : schéma d'évolution des technologies web

Les évolutions technologiques sont réelles et majeures. La présentation des résultats de l'étude de cas menée à l'Afdas en deuxième partie du mémoire aborde cet aspect sous l'angle de l'impact des techniques de diffusion sur les notions d'offre de services et de marketing documentaire.

Il pourrait alors être facile pour les différents acteurs (professionnels, management, direction des ressources humaines) d'entériner la fin du concept de document (papier ou numérique) au profit de celui de lots de données et de métadonnées et de remettre en question la légitimité de la fonction documentation pour le traitement de ceux-ci.

Dans le même temps, on remarque que les professionnels de l'information-documentation peuvent se voir parfois confier des missions relatives aux activités « métiers » du secteur dans lequel ils exercent, comme dans le contexte de l'étude de cas présentée ici, ce qui leur permet de développer une double expertise.

Mais cette remise en question serait alors dommageable pour les organisations puisqu'elle supposerait chez celles-ci de n'avoir pas perçu la nécessité de développer une démarche de management de l'information et une approche systémique de la constitution de ressources informationnelles et du traitement de l'information ([7] Deschamps ; [9] Guyot ; [16] Volant.



## **Des compétences pour manager les ressources informationnelles au sein des organisations**

Face au contexte économique et technologique actuel – logiques concurrentielles et évaluatrices, y compris dans les secteurs non marchands, impact du numérique et de la mondialisation – les problématiques relatives au management et à la gestion des ressources informationnelles doivent donc être considérées comme des facteurs indispensables au développement de la performance des organisations et à la constitution de leur capital immatériel. Cette vision de déclin et de transformation linéaire des métiers de l’information-documentation jusqu’à leur disparition (qui serait inversement proportionnel à l’évolution des techniques) est en fait marquée par une conception déterministe et ne tient pas compte de deux constats. Le premier constat repose sur le fait que les techniques et les matériaux traités (documents, données, etc.) ne se remplacent pas mais s’additionnent et que les volumétries (infobésité) et l’hétérogénéité des types d’information à traiter permettent aux professionnels rassemblés sous le nom de T. Pedauque de parler d’une redocumentarisation [14]. Cette situation nécessite une approche experte, transversale et coordonnée du traitement des ressources informationnelles. Le second constat porte sur la présence d’éléments invariants et indispensables tant dans les finalités (la création de connaissances et de valeur) que dans les méthodes de gestion de l’information, qu’elle soit structurée ou non.

À la suite d’Arnaud Jules<sup>10</sup> dans son cours dispensé à l’Intd en 2014, citons pour illustrer ce propos une série de définitions relatives aux finalités visées par les activités de management de l’information-documentation.

*« Les buts de la documentation organisée consistent à pouvoir offrir sur tout ordre de fait et de connaissance des informations documentées. 1° universelles quant à l’objet, 2° sûres et vraies, 3° complètes, 4° rapides, 5° à jour, 6° faciles à obtenir, 7° réunies d’avance, prêtes à être communiquées, 8° mises à disposition du plus grand nombre. »*

OTLET, Paul. *Traité de documentation : le livre sur le livre : Théorie et pratique*. Brussels : éditions Mundaneum, 1934.

*« L'information est la consignation de connaissances dans le but de leur transmission. Cette finalité implique que les connaissances soient inscrites sur un support afin d'être conservées et codées, toute représentation du réel étant par nature symbolique. »*

CACALY, Serge (dir). Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Paris : Nathan, 1997.

*« Le but ultime d'un produit d'information, d'un système d'information, doit être pensé en terme d'usages qui sont faits de l'information et des effets résultants de ces usages sur les activités des usagers. La fonction la plus importante du système est donc bien la façon dont l'information modifie la conduite de ces activités. »*

LE COADIC, Yves. La science de l'information. Paris : PUF, 1994.

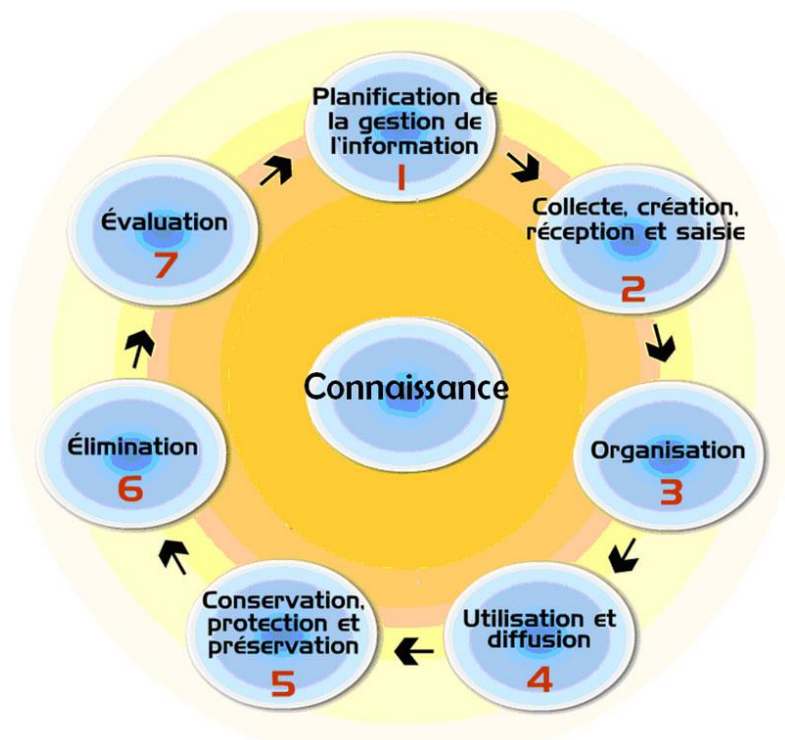
*« Les Records sont les documents d'activité, créés, reçus et préservés à titre de preuve et/ou d'actif par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité ou pour les besoins de celle-ci, quel qu'en soit le support, la forme ou le format essentiels et vocabulaire. »*

Norme ISO 30300 Information et documentation — Système de management des documents d'activité — Principes.

*« Un processus (métier) est une suite d'opérations normalisées effectuées par tout ou partie des collaborateurs d'une fonction métier de l'organisation pour effectuer une activité donnée. Toute fonction métier comprend plusieurs processus. »*

Norme ISO 30300 Information et documentation — Système de management des documents d'activité — Principes.

La présence d'éléments invariants dans les méthodes de traitement de l'information peut être illustrée par le concept de chaîne documentaire, régulièrement actualisé et réutilisé pour formaliser un schéma simple et intelligible de l'enchaînement et du caractère cyclique des processus en œuvre, à différentes échelles.



*Figure n° 7 : cycle de vie de la gestion de l'information<sup>11</sup>*

Dans ce contexte, les professionnels de l'information-documentation sont donc porteurs de compétences permettant de développer des solutions pragmatiques et efficaces. Ces compétences sont de trois ordres : la conduite de projet, l'analyse des besoins fonctionnels des métiers et la maîtrise des techniques de valorisation de l'information sous la forme de ressources informationnelles accessibles.

## **2.2 Les missions des documentalistes au sein de la Direction recherche et développement avant 2014**

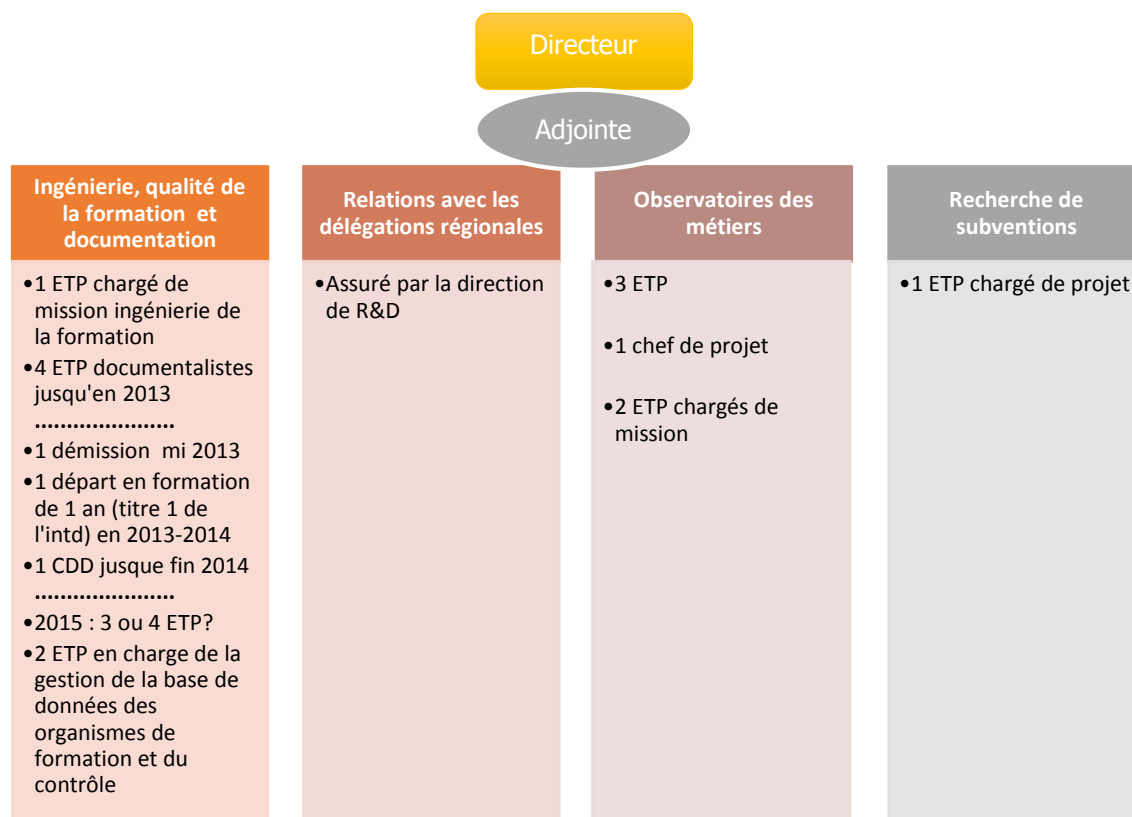
Les missions des documentalistes au sein de la Direction recherche et développement de l'Afdas avant 2014 sont symptomatiques des évolutions évoquées précédemment.

---

<sup>11</sup> Schéma publié sur le site « Bibliothèques et archives du Canada », disponible ici : <http://www.collectionscanada.gc.ca/gouvernement/001/007001-630500-f.html>

## La Direction Recherche et développement

Les activités de la Direction avant 2014 se répartissent en quatre grandes fonctions. Le tableau suivant présente ces fonctions et les ressources humaines dédiées, en équivalent temps plein (ETP).



### L'équipe des documentalistes et ses missions avant 2014

Leurs activités sont comprises dans l'ensemble intitulé « ingénierie et qualité de la formation » et ne sont pas rassemblées au sein d'un service documentation classique chargé de valoriser un fonds documentaire sous la forme de produits et services.

Dans un document de travail<sup>12</sup>, la responsable de la fonction documentaire résume comme suit les activités de l'équipe.

- « **Recherches** d'organismes de formation (OF) pour les clients externes
- Recherches d'OF ou documentaires pour l'interne  
(Exemple : cible d'appel d'offres, vérification inscription RNCP, requêtes pour la direction de R&D)
- **Indexation** des stages par mots-clés SDFRD  
(Contrôle, actualisation de la classification, sensibilisation des assistants)

<sup>12</sup> Voir le tableau récapitulatif des activités du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation réalisé par la responsable du pôle fin juin 2014 en annexe n°2.  
Aurélien Cossutta, refonte d'une offre de services info-documentaires, mémoire Intd, promotion 44, 2013-2014

- Administration de **répertoires** de formation ou de listes d'OF  
(Exemple : répertoire CPNEF-AV, liste des CQP)
- **Notes documentaires**  
(Exemple : le point sur le diplôme de professeur de danse)
- **Veille** sur la FPC, sur l'offre de formation via l'outil Diigo
- **Enquêtes d'évaluation** OF et prestataires et impact de la formation  
(CIF, contrat de pro, bilan de compétences, VAE, tutorat, POE, GPEC, actions cofinancées...) »

L'analyse de la situation existante réalisée pendant l'étude et détaillée dans les sous-parties 4.1 et 4.2 de ce mémoire a permis de procéder à une analyse fonctionnelle détaillée de ces activités. Ces activités peuvent être regroupées en trois grands ensembles fonctionnels.

- L'information sur l'offre de formation et l'environnement de la formation continue
- L'évaluation des dispositifs et des actions de formation
- La gestion de bases de données et de vocabulaires contrôlés (administration d'une classification propre à l'Afdas)

Ces activités relèvent à la fois de fonctions « métiers » centrées sur l'ingénierie de formation, et de fonctions de type « support ». Elles sont orientées à la fois vers l'interne et vers les publics externes (entreprises, individus). Certaines des activités ne sont pas normalisées selon le système de management par la qualité. Ces dernières sont donc moins bien identifiées et reconnues au sein de l'organisation. Ces activités reposent sur le traitement et la valorisation de deux types d'information, l'information structurée et l'information non structurée.

#### Information structurée

- Données relatives à la prise en charge financière des formations (selon les différentes étapes du cycle de la formation, et selon les différents acteurs)<sup>13</sup> : des activités très développées, surtout à destination de besoins internes, d'aide à la décision.
- Bases de données de référencement de l'offre de formation (une offre de formation inclut une formation ou un thème de formation et un (ou des) organisme(s) de formation y préparant).
- Référentiels (vocabulaires contrôlés, listes de mots clés, tables de correspondance, etc.) permettant un référencement thématique de l'offre de formation, des métiers, etc. : activités très développées mais peu rationalisées et chronophages.

#### Information non structurée

- Contenu éditorial sur des supports de types bureautique ou web (information non structurée ou semi-structurée) : activités peu développées et non formalisées en services et produits.

---

<sup>13</sup> Le système d'information et le progiciel intégré AS 400 est décrit en partie 2, sous-partie 4.1, un schéma en annexe n° 4 présente les principaux fichiers utilisés par le pôle.

## **2.3 La réorganisation de la Direction Recherche et développement et la création du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation en 2014**

Les nouveaux objectifs stratégiques adoptés suite à la réforme de la formation de 2014 se déclinent à l'échelle de la Direction Recherche et développement qui se voit confié un rôle moteur dans la conception de la nouvelle offre de services. À partir de juin 2014, le pilotage de la direction est assuré par le directeur général de l'Afdas, son périmètre fonctionnel est modifié, ainsi que sa composition. Deux pôles constituent la nouvelle direction ; leurs missions et champs d'intervention respectifs tels qu'annoncés à leur création sont décrits dans les paragraphes suivants.

### **2.3.1 Le pôle « Ingénierie de la formation et développement des services » et ses ressources**

Le pôle « Ingénierie de formation et Développement des services » est chargé de la conception d'une offre de services à destination des entreprises. Pour ce faire, il élabore la matrice de l'offre de services suite à une analyse des besoins, aux travaux de diagnostic menés avec une équipe de consultants et à l'arbitrage stratégique de la direction générale. Sa responsable, nouvellement recrutée, est chargée de l'animation du comité de pilotage «offres de services pour les clients de l'OPCA», à l'échelle de l'Afdas. Elle participe également au comité de pilotage du projet CEP, de même que la responsable du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation. Le pôle est composé d'une responsable et de deux chargés de mission en ingénierie de formation.

#### **Plan d'action pour la période été /automne 2014**

- Communication sur l'existant en attendant le développement de l'offre de services. Production d'un livrable pour une diffusion sur le site internet : une boîte à outils (fiches d'information, fiches méthodologiques, outils ou modèles-types)
- Élaboration d'une offre collective négociée, avec un appui technique du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation pour la réalisation de requêtes et de traitement de données (queries dans l'AS 400).
- Benchmark des solutions de dématérialisation de la gestion de la formation (pour l'offre négociée), avec le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation.
- Construction de la matrice d'offre de services.

### 2.3.2 Le pôle « Plateforme documentaire et qualité de la formation » et ses ressources

À partir de juin 2014, le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation voit ses missions historiques confirmées. Le pôle est chargé du pilotage des relations avec les organismes de formation, de la qualité de la formation et de la mise en place d'une offre de services informationnels, notamment à destination des entreprises.

#### L'équipe

Le pôle est composé d'une responsable, anciennement adjointe du directeur de la direction R&D, de quatre documentalistes et de deux personnes en charge de la gestion de la base de données d'organismes de formation et du contrôle de ces derniers<sup>14</sup>.

<b>3 ETP</b>	documentaliste 1	CDI	
	documentaliste 2	CDI	
	documentaliste 3	CDD	1er CDD de remplacement de la documentaliste partie en formation puis en période de stage pratique. 2nd CDD en raison d'un surcroît d'activité jusque décembre 2014
<b>1 personne en formation</b>	documentaliste 4	CDI	En formation "chef de projet ingénierie documentaire"(titre I, RNCP) jusqu'au 31/05/14 et en stage pratique à l'Afdas de juin à août.

#### Les trois grandes orientations données au pôle par la direction en juillet 2014

##### Mettre en place une plateforme documentaire sur l'offre de formation

Il s'agit d'optimiser et de refondre les activités d'administration des bases de données « On line » et « Off line » sur l'offre de formation. Pour cela, il est prévu de mettre en place une plateforme dématérialisée d'offre de formation de qualité, référençant des organismes de formation financés, non financés, et/ou partenaires. Les informations collectées dans la base sont de trois ordres, des informations de référencement, des informations qualitatives et des informations liées à l'évaluation. Un benchmark et des audits de prestataires sont à mener avec le pôle ingénierie de la formation pour envisager la faisabilité d'une solution technique (en interne ou externalisée) pour la constitution d'une offre de formation négociée et la gestion de toutes les étapes du cycle de la formation (du choix à l'évaluation). L'objectif est de dématérialiser la gestion de la formation et de relier cette solution au système d'information

<sup>14</sup> Pour rappel, un tableau présente les activités du pôle en annexe n°2.

existant (il s'agit du système d'information relatif à la prise en charge financière des formations). La finalité est d'informer sur l'offre de formation les publics externes et les personnels en charge du conseil auprès des publics. La plateforme « offre de formation » sera consultable en ligne et proposera une interface de recherche unique, (recherche unifiée sur les formations au catalogue et sur la base dite de « recherche élargie d'organismes » du site).

#### Développer une gamme de services et de produits documentaires pour le public « entreprise »

L'objectif est d'envisager la pertinence et les modalités de mise en œuvre potentielles de nouveaux produits et services documentaires pour les publics entreprises (information éditoriale, veille, newsletters).

#### Développer l'évaluation de la qualité de la formation (ingénierie de formation)

L'objectif est de mettre en place les modalités d'évaluation de la qualité des actions d'accompagnement et de formation et de développer un contrôle accru des prestataires de formation.

#### **Plan d'action été / automne 2014**

- Mission d'étude pour la refonte de l'offre de services : audit de l'existant, proposition d'une nouvelle offre de services et propositions pour la réorientation stratégique des activités.
- Réalisation de prototypes de produits documentaires.
- Mise en place d'un projet de répertoire de formation en alternance.
- Hypothèses de réorganisation de l'organisation et des activités de Back Office : optimisation des processus existants et mises en place de nouveaux processus pour le développement de l'offre de services.
- Benchmark des solutions de dématérialisation de la gestion de la formation avec le pôle offre de services et ingénierie de formation.
- Outiller les assistants de formation dans la saisie des informations dans l'AS 400 : aides à la saisie des intitulés de stage, aide à l'indexation thématique.
- Conception de conditions générales, d'une charte de qualité de la formation à destination des organismes de formation.



## 3 Les méthodes mobilisées pendant l'étude

### 3.1 Travailler en mode projet dans un contexte de changement

Cette mission a été menée à bien en utilisant les méthodes de la conduite de projet. La frise suivante propose des repères chronologiques situant la mission dans le contexte de la formation continue et de l'Afdas.

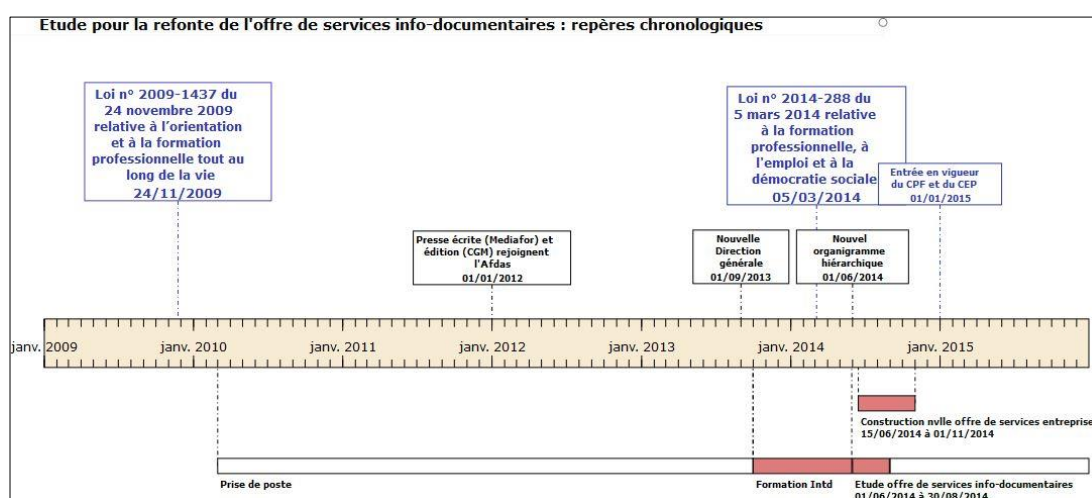


Figure n° 8 : chronologie et contexte du projet d'étude

Elle a donné lieu à plusieurs livrables, listés ci-après.

- Fiche de cadrage du projet<sup>15</sup>.
- Planification sous la forme d'un diagramme de Gantt.
- État des lieux sous forme de tableaux commentés.
- Benchmark : sélection et partage de signets (listes Diigo) : exemple de services et produits représentatifs.
- Compte-rendu de l'analyse des besoins des clients et du diagnostic.
- Formalisation de scénarios sous la forme de matrices commentées.
- Premières hypothèses pour la rationalisation du Back Office.
- Conception et réalisation de prototypes.

<sup>15</sup> La note de cadrage est consultable en annexe n°3.

## **Avant-projet : analyser le contexte, les enjeux, les risques**

La mission d'étude pour la refonte de l'offre de services info-documentaires au sein du pôle est concomitante de la réorganisation de la Direction recherche et développement et de la réorganisation de l'Afdas. En juin 2014, plusieurs projets sont en cours parallèlement, pour mettre en place la nouvelle offre de services Afdas à destination des individus et des entreprises.

- Projet offre de services pour les entreprises ; refonte du site internet de l'Afdas.
- Projet offre de services individus dans le cadre du conseil en évolution professionnelle ; projet de création d'un site dédié.
- Adaptation de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie financière à la nouvelle loi.

La mission a permis d'explicitier les enjeux du projet de refonte de l'offre de services info-documentaires.

**1<sup>er</sup> enjeu.** Structurer les activités du pôle en fonction d'une offre de services, ce qui signifie faire un choix entre une offre « profonde » et une offre « large » et favoriser la délivrance du service plutôt que les processus de gestion et de capitalisation de l'information.

**2<sup>ème</sup> enjeu.** Aligner l'organisation des activités du pôle sur l'offre de services du pôle. Il n'est pas possible de concevoir une offre de services sans envisager dans le même temps les aspects relatifs aux ressources, à l'organisation des activités et aux outils nécessaires pour la réalisation des processus.

**3<sup>ème</sup> enjeu.** Tout en répondant à la commande, c'est-à-dire cibler les entreprises comme client prioritaire, faire le pari que les spécificités des activités existantes du pôle peuvent conduire à mettre en place une offre de services qui sera destinée à la fois aux publics internes et externes (entreprises et individus). L'information capitalisée et traitée pourra ensuite faire l'objet d'une diffusion adaptée aux différents clients et aux différentes modalités de communication, sur les différents sites internet notamment. L'étude est en effet conduite alors que certains arbitrages ne sont pas encore rendus à l'échelle de l'offre de services globale (gamme de services par publics ou encore vecteurs de diffusion, approches marketing, ventilation des budgets par gammes).

**4<sup>ème</sup> enjeu.** Inscrire l'offre de services du pôle dans l'offre de services globale de l'Afdas. En fonction des activités préexistantes et des arbitrages rendus. Il peut s'agir de trois types de contributions.

- Assurer entièrement la délivrance d'une gamme de services.
- Participer à la délivrance d'un service mobilisant plusieurs services opérationnels (selon le cycle de vie de la formation décrit précédemment)
- Fournir une expertise de type support aux services opérationnels pour la délivrance de certains services.

**Les risques.** L'Afdas et le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation doivent prendre en compte des risques externes et internes.

Les risques externes découlent de la complexité de la nouvelle législation (comme par exemple le fait de devoir mettre en œuvre une évaluation et un contrôle des actions de formation. Le rythme et les modalités de mise en œuvre de la loi par l'État entraînent une entrée en vigueur de la loi sans que tous les décrets soient parus et sans que les dispositifs déclinant la loi ne soient mis en place au 1er janvier 2015, comme par exemple les listes de formation éligibles au compte personnel de formation (CPF).

Les risques internes sont financiers, techniques et organisationnels. Les risques financiers reposent sur une mise en concurrence des OPCA face à leurs clients « entreprises ». Une inconnue existe également sur le volume d'individus à accompagner dans leur projet professionnel dans le cadre du CEP. Les risques techniques renforcent les risques financiers et sont liés à l'importance des investissements nécessaires dans l'adaptation du système d'information aux nouveaux enjeux ; ils sont également liés à la nécessité de mettre en relation le système d'information avec d'autres systèmes de partenaires. Les risques organisationnels résident dans la concomitance de la réorganisation hiérarchique et de la réorganisation des activités selon une logique transversale alignée sur la nouvelle offre de services globale. Ces réorganisations sont déployées en même temps que les projets de conception et de mise en œuvre de la nouvelle offre de services globale pour les missions de l'OPCA et les missions de l'OPACIF.

### **Un contexte de changement**

Les trois mois de mission se sont déroulés dans un climat d'incertitude et de créativité pendant laquelle chaque acteur ou groupe d'acteurs a investi son périmètre d'action. La mission d'étude a permis de fournir une aide à la décision au responsable du pôle. La conduite de la mission et ses résultats ont fourni des éléments d'aide au positionnement du pôle et ont favorisé la valorisation de ses compétences. L'ouvrage de François Pichaut, intitulé *vers un management polyphonique* a été utile pour analyser l'organisation et la conduite du changement [12].

Les techniques de conduite de projet ainsi que les techniques d'audit et de réingénierie utilisées couramment dans les organisations mobilisent des méthodes et des outils similaires.

## **3.2 Choisir les méthodes adéquates**

Il est à noter que l'auteur de l'étude a bénéficié des années d'expérience passées dans le contexte ici décrit. Il n'était donc pas pertinent d'utiliser des méthodes d'observation.

### **3.2.1 Le système existant et ses composants : l'analyse fonctionnelle, l'approche qualité.**

Il est possible grâce à l'analyse fonctionnelle, à l'analyse de la valeur, **Michel [11]** et à l'approche qualité, **Sutter [13]**, **Chaumier, Sutter [31]** de réaliser un état des lieux et de définir de nouvelles fonctions de services informationnels.

Dans un cours dispensé à l'Intd en 2014, Arnaud Jules, professionnel du management de l'information, synthétise l'approche fonctionnelle grâce à une série de définitions.

#### **La fonction principale**

*« (Ou fonction d'usage) : C'est la fonction qui satisfait le besoin. Elle assure la prestation du service rendu. C'est la raison pour laquelle le produit a été créé. Une fonction principale peut être répartie en plusieurs fonctions élémentaires (action attendue d'un produit pour répondre à un élément du besoin, traduisant la raison d'être d'un sous-système du produit). »*

#### **La fonction contrainte**

*« C'est la limitation à la liberté de choix du concepteur réalisateur d'un produit. Il s'agit de recenser les conditions qui doivent être impérativement vérifiées par le produit, mais qui ne sont pas sa raison d'être. »*

#### **La fonction complémentaire**

*« C'est une onction qui facilite, améliore, ou complète le service rendu. Ce type de fonction ne résulte pas de la demande explicite du client, et n'est pas non plus une contrainte. Il s'agit de proposer au client des améliorations pour son produit. »*

Il transpose cette approche en gestion documentaire en reprenant la notion de cycle déjà évoquée précédemment et en listant les cinq types de fonctions suivants : les fonctions de recherche, les fonctions de gestion, les fonctions de mémorisation, les fonctions de partage et les fonctions de diffusion. Cette approche fonctionnelle peut être mobilisée à plusieurs échelles : à l'échelle d'un service ou d'un produit, d'une gamme de services ; à l'échelle d'un ensemble d'objectifs dévolus à un service ; à l'échelle d'une organisation.

Un exemple peut être donné à l'aide d'une des fonctions principales du pôle ayant fait l'objet de cette étude, l'information sur l'offre de formation.

Afdas	Gamme de Services	Services	Back Office
Conseiller individus et entreprises dans leurs projets relatifs à la formation professionnelle (ingénierie pédagogique)	Rechercher un organisme ou une formation  = fonctions de diffusion et de recherche	*Recherche avancée en ligne  *Recherche personnalisée  *Etc.  = fonctions de diffusion et de recherche	Gestion d'une base de données, gestion d'une classification des thèmes de stages ; processus de recherche personnalisée (réception du formulaire de demande en ligne, etc.)  = fonctions de gestion
Assurer la prise en charge de prestations de qualité (ingénierie financière, ingénierie de la qualité de la formation)	Prise en charge financière  Offre négociée	*Consulter les tarifs, date de session et indices de qualité  *Formuler sa demande en ligne	

L'approche qualité permet de compléter l'analyse fonctionnelle en fournissant une méthode de représentation schématique des différentes étapes de la satisfaction des attentes du client. Elle permet également de modéliser les processus techniques. Les ressources mobilisées (données d'entrée) sont valorisées grâce à la réalisation de différentes fonctions, elles-mêmes déclinées en processus, procédures, modes opératoires, formulaires d'enregistrement, enregistrements (un enregistrement correspond à un formulaire de recherche documentaire rempli par exemple). Ces actions de valorisation permettent alors de créer de nouvelles ressources informationnelles sous formes de services et produits (données de sorties). Les normes ISO sont des outils précieux pour la gestion de l'information et la qualité [18] [19].

### **3.2.2 La demande, les publics et l'environnement : les techniques d'enquêtes, l'approche orientée usagers, la veille concurrentielle, le benchmarking**

Les recueils des besoins ont été réalisés selon les méthodes qualitatives qui s'appuient sur les sciences sociales. La chargée de l'étude a pu consulter les documents relatifs aux projets en cours pour l'offre de services « entreprises », et l'offre de services « individus » et s'est aidé de la technique formalisée par Danielle Paquette dans son article *l'étude des documents écrits par la méthode des traceurs* [22].

- Textes réglementaires sur les nouveaux dispositifs CEP et CPF, (par exemple le cahier des charges CEP).
- Étude menée par le cabinet Lecko pour le projet de site internet du CEP-Afdas et documents internes relatifs au projet.
- Documents du projet de site internet pour le CPF de la Caisse des dépôts.
- Analyse des besoins des entreprises :
  - Compte-rendu des ateliers animés par un consultant avec les opérationnels du service Entreprises.
  - Synthèse des préconisations des délégués régionaux.
- Besoins internes : enquête de la direction communication sur la communication interne et les usages informationnels de 2012.

Certaines actions de recueil des besoins préalablement envisagées n'ont pas eu lieu ou certaines informations n'ont pas été communiquées en interne pendant la mission.

#### **Offre Entreprises globale :**

- Enquête entreprises de petite taille : questionnaire web et ou téléphonique : non réalisée finalement.
- Remontées du terrain par les chargés de mission en entreprises : non documentées ou non diffusées.
- Analyses par le consultant : non diffusées.

#### **Offre Individus globale :**

- Focus groupes par Lecko pour le projet de site CEP : non réalisés.
- Interne : pas d'enquête des besoins prévue.
- Documents de projets pour les plateformes numériques de diffusion (refonte du site de l'Afdas et projet de site d'information CEP) : informations non documentées ou inaccessibles, y compris auprès du management intermédiaire.

#### **Les focus-groupe observés et les entretiens réalisés**

Les focus groupes ont été conçus à la fois comme des séances d'information sur la nouvelle loi et comme le lieu d'une expression des besoins. Une maquette de familles de services a été présentée aux entreprises, qui ont ensuite réagi « à chaud » sur les éléments de la maquette, ce qui a permis de lister une série de gamme de produits potentiels<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ces éléments sont présents au paragraphe 5.1.1.1 du mémoire.

Les modalités d'enquête retenues sont à mettre en relation avec le contexte. L'impact de la loi sur la formation du 5 mars 2014 n'est pas encore mesurable lors de l'élaboration de l'offre, il est donc difficile d'apprécier les ressources disponibles. La stratégie semble donc de valoriser l'existant et d'adopter un marketing de l'offre. , Le manuel Mercator **[50]** définit le marketing de l'offre comme suit :

*« Politique qui, au lieu de partir des attentes du marché, propose des innovations pensées par l'entreprise et visant à créer une demande. On oppose parfois marketing de l'offre à marketing de la demande. Cette distinction est contestable car, dans tous les cas, il faut vérifier que l'offre sera acceptée par le marché. »*

Suite aux focus groupes, la chargée de l'étude a identifié une cible représentative de dix entreprises en termes de secteur et de taille pour réaliser des entretiens semi-directifs portant sur leurs usages et leur besoins en ressources informationnelles. Les contingences de la mission (période estivale, notamment) ont limité le nombre d'entretiens réalisés et donc la représentativité des résultats. Les entretiens ont eu lieu pendant ou après la formulation du diagnostic stratégique et des scénarios. Ils ont donc été conduits selon une double interrogation. Quels sont les usages des entreprises en matière de ressources informationnelles relatives à la formation continue, quels sont leurs usages des ressources existantes proposées par l'Afdas ?<sup>17</sup> Parmi les hypothèses de gammes de services informationnels évoquées (telles que présentes dans les scénarios et décrites succinctement lors de l'entretien), lesquelles sont les plus pertinentes et indispensables pour l'offre de services Afdas ? Un entretien a été réalisé avec le consultant mobilisé sur l'offre de services « entreprises » ce qui a permis de confronter le diagnostic et les scénarios formulés son analyse globale. Un échange avec la direction des services opérationnels a renforcé le poids du scénario n°1 fondé sur la valorisation de la gamme de services « informer sur l'offre de formation ». L'analyse des besoins, le Benchmark et les entretiens se sont appuyés sur les méthodes présentées par **Alain Blanchet [20]**, **Sophie Ranjard [23]**, **Eric Sutter [24]**, **Yves Le Coadic [37]**, ainsi que sur les cours donnés par Maryse Carmes à l'Intd en 2014 sur les techniques d'audit et d'enquête.

Liste des entretiens réalisés :

- 1 entretien avec un représentant des partenaires sociaux des branches.
- 2 entretiens avec des responsables RH et/ou responsables de formation.
- 1 entretien avec des opérationnels de l'Afdas (direction services opérationnels, responsable du projet offre de services, ingénieurs de formation, DSI).
- 1 entretien avec le consultant en charge du projet d'offre de services « entreprises » et de la professionnalisation des personnels.

---

<sup>17</sup> Le guide d'entretien est consultable en annexe n° 6.

- 1 entretien avec la direction des systèmes d'information sur les besoins fonctionnels relatifs au système d'information du pôle.

### **3.2.3 L'offre de services : marketing documentaire, marketing et communication digitale**

L'étude a été conduite en mobilisant largement la méthode complète de « stratégie marketing des services d'information » élaborée par Jean-Michel Salaün et Florence Muette dans leur travaux au cours des années 90 à 2000 [41], [42]. Ces professionnels ont adapté au champ de l'information-documentation les techniques issues des sciences de gestion et du marketing pour analyser, auditer une situation, établir un diagnostic stratégique et concevoir une offre de services. De nombreux mémoires de l'INTD mobilisent leur méthode pour des missions d'étude. Cette méthode constitue en effet un guide encore très pertinent pour séquencer les étapes d'une mission de refonte de l'offre de services, même si cette approche nécessite ensuite d'être complétée par des approches plus systémiques et/ou complexes (analyse des risques, innovation) ou sociologiques (observation située, etc.). De plus, les évolutions des usages et de l'économie liées à l'impact du numérique et du web redéfinissent durablement les rapports des individus et des organisations à l'information et entraînent de nouvelles pratiques et de nouvelles modalités de médiation. Les techniques de marketing se sont adaptées à ce contexte et il est désormais indispensable de se référer aux techniques développées par l'E-communication ou le E-marketing. Actuellement, la littérature professionnelle propose des réflexions tenant compte de cette évolution et proposant des méthodes de conception pour des services dits « innovants » comme les ouvrages collectifs dirigé par Marie-Christine Jacquinet [35], ou Muriel Amar et Véronique Mesguich [26]. Ces propositions émanent fréquemment de professionnels des bibliothèques mais les éléments proposés par ces ouvrages sont cependant immédiatement transposables dans les organisations. Il est possible de prendre l'exemple de la notion de servuction reprise par Salaün et Muette pour illustrer cette évolution dans les méthodes utilisées. La servuction est définie ainsi dans le manuel Mercator [50] :

*« L'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de services. Elle distingue les interactions entre clients, entre les clients et le Front Office (personnel en contact, environnement matériel), entre personnel en contact et environnement matériel, et entre Front Office et Back Office »*

Les nouveaux dispositifs tels que la recommandation (basée sur des algorithmes) ou les pratiques de co-construction par le tagging (l'attribution par les internautes de mots clés aux contenus) tels qu'étudiés par les chercheurs Ghyslaine Chartron [29], ou Evelyne Broudoux



[30], rendent moins pertinentes les notions mobilisées dans les années 90–2000, comme l’opposition entre Front Office et Back Office par exemple.

### **3.3 S’adapter à la complexité du projet et varier les échelles d’analyse**

Les méthodes et outils décrits dans les trois paragraphes précédents visent à rendre intelligibles des situations complexes. Ils sont souvent l’objet de déclinaison sous forme de méthodes et d’acronymes mnémotechniques : QQOQCP, SWOT, PDCA, GANTT, SCRUM.

Ces modélisations peuvent prendre la forme d’une ligne, rythmée par des points (des jalons) : les phases d’un projet, les étapes d’un processus, les validations successives d’un workflow pour la production d’un document, un schéma utilisant la convention Unified Modeling Language (UML) pour décrire les fonctionnalités d’une application informatique. Elles peuvent prendre la forme d’un cercle : cycle de vie du document, cycle de vie de la formation, amélioration continue en approche qualité. Elles peuvent prendre la forme de points reliés entre eux, sous forme d’une classification ou d’un réseau. Par exemple, l’ergonomie d’un site web propose à la fois une organisation des connaissances selon une classification de rubriques et sous-rubriques et des parcours faits de relations établies entre les contenus. Ces modélisations ont parfois les défauts de leurs qualités : la complexité du système, des situations et les interactions entre les différents éléments décrits sont atténués par les procédés de simplification.

Pour pallier ce défaut, il est alors possible de recourir à d’autres méthodes qui utilisent le champ lexical de la plasticité ou de l’agilité et sont basées sur la co-construction : « méthodes agiles » dans le domaine du développement informatique, comme la méthode dite SCRUM. Dans le contexte de la mission décrite ici, il s’agit, concrètement, d’adapter l’action aux évolutions des différents projets et de faire preuve d’intelligence situationnelle face à la conduite du changement.

Aux méthodes issues du management des organisations et des techniques (production, informatique, gestion de données, gestion par la qualité), il est enfin souhaitable d’adjoindre des approches issues des sciences sociales et humaines, et notamment de la sociologie. Il s’agit alors en fonction du profil du chargé de l’étude et du contexte de la mission de combiner les approches et les angles (les facettes) d’analyse.

Les activités des professionnels de l'information-documentation reposent en effet sur la conception de systèmes de valorisation des ressources informationnelles qui reflètent et façonnent dans le même temps les modalités d'exercice des métiers présents dans l'entreprise. Ces systèmes peuvent être qualifiés, à la suite de Brigitte Guyot **[9]**, de « dispositifs informationnels » et sont constitués de couplages sociotechniques, comme l'explique dans ses travaux de recherche Maryse Carmes<sup>18</sup> **[5]** et **[6]**.

Il est possible de donner deux exemples de dispositifs sociotechniques pris dans le système d'information de l'Afdas. Ces deux dispositifs sont symptomatiques de la cohabitation de logiques différentes dans le système. Le premier sert à gérer les informations relatives à la prise en charge financière des formations, il s'agit d'un progiciel de gestion intégrée (solution AS 400 d'IBM). Il est basé sur l'informatique de gestion et constitue un élément important pour expliquer les contraintes issues de l'existant. On peut ici se référer au concept de dépendance du sentier mobilisé dans les théories de l'innovation. Le deuxième dispositif est une veille collaborative utilisant un outil gratuit de partage de contenus en ligne (solution Diigo). Ce dispositif a été mis en place de façon transversale et illustre les nouvelles pratiques issues du web 2 (ou web 3...) et leur diffusion dans les organisations, entreprises ou bibliothèques

Le management de l'information a pour objectif d'harmoniser les différents dispositifs informationnels (quel que soit le type d'information : structurée, semi structurée ou non structurée) selon des logiques transversales pour garantir la fluidité du travail en interne et mettre en œuvre les processus permettant la réalisation des services informationnels.

Dans un contexte marqué par l'impact du numérique et la structuration des activités autour de dispositifs complexes d'information, les notions de « fonction documentaire » et de « services et produits documentaires » semblent donc moins pertinentes pour mettre en place une offre de services, puisqu'elles se conçoivent traditionnellement à l'échelle d'une unité endogène et non pas à l'échelle de l'organisation.

Des services tels que les guichets du savoir dans le contexte des bibliothèques<sup>19</sup> ou encore les E-Portfolio de compétences (proposés par certains Carif<sup>20</sup> comme un outil de gestion du parcours professionnel) sont des exemples de services en ligne innovants **[45]**. Ils répondent au besoin final de l'utilisateur à l'aide d'un dispositif sociotechnique et d'une gamme de services

---

<sup>18</sup> Maryse Carmes est chercheuse et responsable du titre I de l'Intd « chef de projet en ingénierie documentaire » depuis 2013.

<sup>19</sup> Silvère Mercier, bibliothécaire à la bibliothèque publique d'information (BPI), poursuit une veille et une réflexion sur les services de renseignement à distance **[39]**

<sup>20</sup> Centre d'Animation de Ressources de l'Information sur la Formation

assurés par un réseau composé de professionnels de la communication, du développement web, de l'information-documentation, de l'ingénierie pédagogique et de l'orientation.

Un des enjeux fondamentaux pour les professionnels de l'information est donc de valoriser leur expertise dans le traitement de l'information et la création de ressources informationnelles, tout en participant à l'élaboration de dispositifs d'information et à la réalisation de processus transversaux, conçus pour répondre aux attentes des clients finaux.

La conception d'une offre de services doit alors adopter les techniques de la gestion de projet, en mobilisant les différents experts métiers pour la conception de tous les processus de réalisation du service, de la production à la diffusion. Il s'agit d'envisager les services comme des systèmes couplant les éléments sociologiques, organisationnels, marketing et techniques. La conception de contenus éditoriaux ne peut être efficace sans envisager dans le même temps les modalités de diffusion de ces contenus sur les différentes plateformes de diffusion numériques.

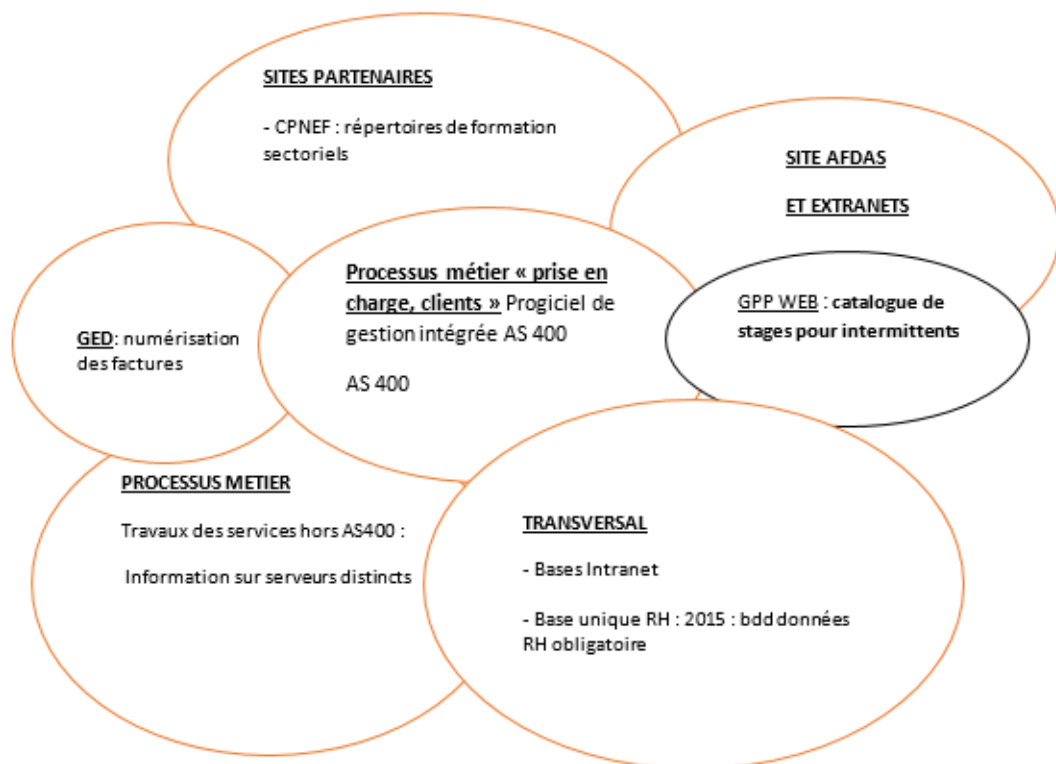
Pour conclure cette première partie, nous constatons que le choix des méthodes et la phase d'avant-projet ont permis de répondre à plusieurs interrogations lors de la phase d'étude et de diagnostic. Comment rationaliser et valoriser les activités existantes ? Quels sont les publics et quels sont leurs besoins ? Comment tenir compte des pratiques informationnelles marquées par de nouvelles modalités de médiation et de co-construction liées aux technologies de l'Internet et du web ? Comment mettre en place une gamme de services favorisant une mise en adéquation de l'offre et de la demande en tenant compte des contraintes organisationnelles, techniques, structurelles et budgétaires ?

# **Deuxième partie - Résultats de l'étude**

## 4 Le dispositif d'information : des besoins spécifiques non satisfaits

---

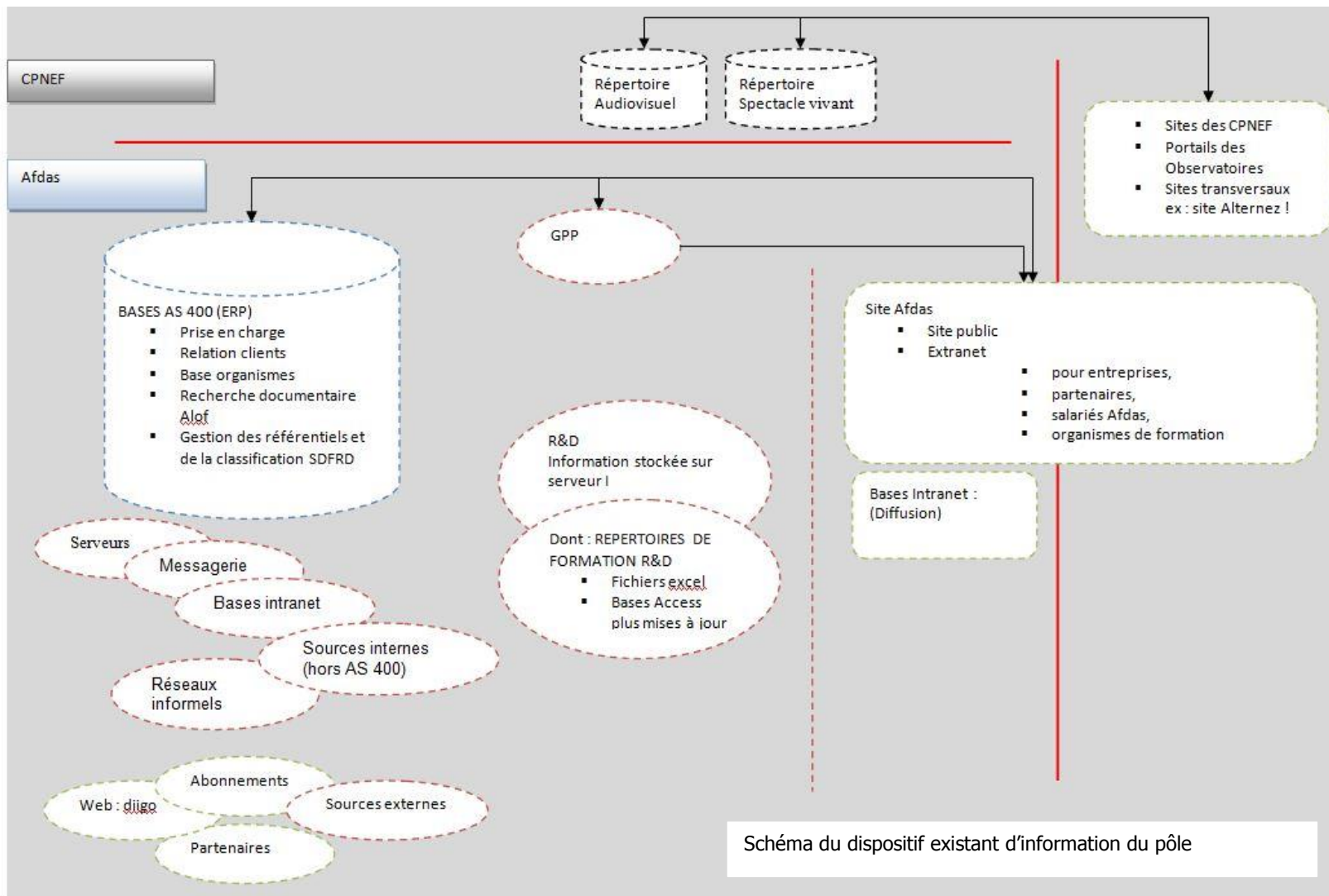
Les aires fonctionnelles et les éléments constitutifs du système d'information existant sont présentés dans les deux schémas ci-dessous.



*Figure n° 9 : les aires fonctionnelles du dispositif d'information*

*À la page suivante :*

*Figure n° 10 : les aires fonctionnelles du dispositif d'information*



## **4.1 La veille et la collecte de l'information**

Les pratiques de veille sont marquées par l'hétérogénéité des compétences et le caractère empirique des pratiques. Les informations externes gratuites sont consultées de façon ponctuelle en fonction des activités. Une veille régulière est effectuée à l'aide d'outils gratuits pour l'information relative à l'environnement de la formation professionnelle et selon des axes de veille nécessaires pour les activités de la direction R&D. Les champs informationnels sont de quatre ordres.

- Formation professionnelle, emploi.
- Environnement de l'Afdas et de ses secteurs.
- Ingénierie pédagogique.
- Offre de formation, certification<sup>21</sup>.

### **Les ressources informationnelles utilisées**

La gestion des sources payantes d'information est confiée aux services généraux, le management stratégique et le service communication sont les destinataires premiers de celles-ci. La direction dispose d'abonnements aux sources généralistes (par exemple l'AEF ou les fiches pratiques de Centre Inffo) ainsi que le management intermédiaire. Les sources d'information gratuites font l'objet d'une veille commune par la direction R&D et la direction communication avec l'outil de Bookmarking social gratuit Diigo.

## **4.2 Le traitement : un manque de capitalisation des informations**

Les outils utilisés par la fonction documentation ne sont pas spécifiques, sauf pour la gestion des enquêtes. Les documentalistes développent cependant à partir de ces outils des méthodes et des procédés originaux et sont spécialisés dans les requêtes AS 400 sur certains fichiers (fichiers stages, fichiers relatifs à l'indexation notamment).

---

<sup>21</sup> Le détail des champs informationnels figure dans la sous-partie 6.1.2. du mémoire.

### Les outils utilisés pour le traitement de l'information

- Bases AS 400<sup>22</sup> : gestion des données relatives à la prise en charge de dispositifs d'accompagnement ou de formation, fichiers clients, fichiers interlocuteurs, fichier prestataires, etc.
- Serveurs métiers : I pour la direction, en silos, pas de consultation possible d'un serveur d'un autre service. Serveurs communs L (gestion), Q (qualité), Y (CE)
- Fichiers Excel, éventuellement en mode partagé.
- Répertoires de formation sectoriels : bases de données avec interfaces d'administration web à partir des sites des CPNEF Spectacle vivant et Audiovisuel.
- Access sur tous les postes de documentalistes : plus utilisé, pas d'entretien des compétences ou pas de compétences.
- Outil de traitement d'enquêtes Modalisa + serveur de gestion des enquêtes en ligne + Komposer.
- Pas de GED pour un workflow de rédaction de contenu éditorial et de gestion du cycle de vie des documents internes, pas d'outils de type Sharepoint.
- Outils de suivi de projet pour les développements informatiques et web.

L'AS 400 est un actant majeur<sup>23</sup> du dispositif d'information à l'échelle du pôle et à l'échelle de l'Afdas. Le système d'information de gestion de la formation reposant sur l'AS 400 est à la fois une garantie de la pérennité du système d'information et un frein à l'innovation. **Maryse Carmes** donne une définition du concept d'actant tel qu'utilisé en sociologie par **Callon et Latour** et pouvant être utilisé dans notre contexte pour étudier un intranet ou un système d'information.

*« Le concept d'actant se réfère notamment aux travaux de la sémiotique et de la sociologie de la traduction, désignant par-là les instances humaines et « non humaines » présentant une capacité à affecter ou à être affecté. Préféré à ceux d'acteur ou d'agent, utilisés par les sociologues, le terme actant permet de recouvrir non seulement les êtres humains, mais aussi les objets, les théories. Un actant correspond à toute entité (technique ou non), tout intermédiaire, déclencheur d'action. »*

---

<sup>22</sup> Les principales tables AS 400 utilisées sont présentées en annexe n°4.

<sup>23</sup> Définition issue d'un article consultable en ligne :

[http://www.grico.fr/wp-content/uploads/2011/10/CARMES\\_performations\\_innovation\\_organisationnelleLCN.pdf](http://www.grico.fr/wp-content/uploads/2011/10/CARMES_performations_innovation_organisationnelleLCN.pdf)  
Aurélien Cossutta, refonte d'une offre de services info-documentaires, mémoire Intd, promotion 44, 2013-2014 46



## 4.3 Une diffusion et une valorisation partielles de l'information

Les ressources informationnelles produites à l'Afdas sont listées ci-dessous.

- Information réglementaire et opérationnelle relative à la prise en charge à destination et par type de publics.
- Information professionnelle relative à l'ingénierie de formation, les métiers.
- Information de communication externe : actualités, journal Afdas, site web et extranet, compte twitter.

Les modalités de diffusion de l'information sont marquées en interne par l'inadéquation des processus et des outils, et notamment de l'intranet, utilisant LotusNote. L'intranet est constitué de quatre bases en silo construites selon une arborescence hiérarchique et les droits d'accès sont différents en fonction du poste exercé. La diffusion de l'information (produite en interne ou issue de sources externes) relève, dans le système de management de la qualité, des processus supports de communication interne et externe. La communication interne est confiée à la Direction des ressources humaines et la communication externe à la Direction communication.

- Base Dazibao : diffusion d'information et questions/réponses
- Base Armoire et documents (Processus du SMQ)
- Base notes internes
- Base projets (projets/nouvelle loi, projets/processus du SMQ / autres projets transversaux)

Le site internet s'accompagne d'un extranet à destination de quatre profils.

### Services web employeurs

Demandes de financement en ligne, historiques des financements, consultation de comptes, gestion des utilisateurs... [Accéder à la rubrique](#)

### Organisations professionnelles

Espace réservé aux organisations professionnelles siégeant à l'Afdas : sections professionnelles des artistes auteurs et instances paritaires. [Accéder à la rubrique](#)

### Administrateurs APDS

Espace réservé aux administrateurs APDS. [Accéder à la rubrique](#)

### Salariés Afdas

Cette rubrique n'est visible que pour les salariés Afdas connectés avec leurs identifiants. Revue de presse, journal interne, tutoriels... [Accéder à la rubrique](#)

## 5 Les grandes fonctions : description, forces et faiblesses, hypothèses d'amélioration

---

Le constat global est celui d'une activité en grande partie non structurée en offre de services vers les clients externes. Les processus de gestion sont à optimiser ou à créer. Les outils de pilotage et d'évaluation sont absents pour la plupart des activités. On remarque enfin un manque de visibilité des activités et des services proposés en interne et en externe. Trois grands types de missions et d'activités sont présents. Ils se déclinent selon six fonctions décrites dans les paragraphes suivants sous la forme de tableaux récapitulatifs.

### **Les trois grands types de missions du pôle avant 2014**

- **Informer** : gérer l'information et favoriser l'accès à l'information : répertoires, information de premier niveau
- **Outiller** : Ingénierie documentaire : gestion de bases de données, de classification de mots clés, etc.
- **Analyser** : Expertise : réalisation d'enquêtes, veille documentaire

## 5.1 Veiller sur la formation, l'emploi, les métiers, les secteurs

<b>Informé, conseiller, outiller les services en interne</b>			
<b>Information non structurée, éditorialisée et thématique</b>			
<b>Fonction</b>	<b>Activité, prestation, service ou produit</b>	<b>Client</b>	<b>Diffusion</b>
Questions-réponses services opérationnels : offre de formation, diplôme, certification	Questions / réponses	*services opérationnels	Messagerie
Notes d'information, synthèses	Zooms, synthèses	*services opérationnels	*intranet : Base Dazibao
Signalement d'informations variées sur l'offre de formation, les diplômes, certifications, etc.)	Notes d'information, signalements de documents	*services opérationnels	*intranet : Base Dazibao
Veilles sur l'environnement Afdas, les champs informationnels métiers et les secteurs d'activité	<p>Veille Diigo : groupe Afdas</p> <p>Veille Diigo : groupe Ressources documentaires et organismes de formation et qualité</p> <p>Veille Diigo : groupe Diversité</p> <p>*Lettre d'information écrite par la Direction communication et interrompue en janvier 2014 (réalisée à partir d'une sélection d'informations collectées via la veille collaborative)</p>	<p>*Services transversaux</p> <p>*Direction, management</p> <p>*Experts métiers</p>	<p>*Alertes messagerie</p> <p>*Interface web Diigo</p> <p>*Extranet Site Afdas : lettre d'information hebdomadaire</p>

## **Forces**

- Connaissances tacites importantes et larges, informations collectées sur l'ensemble des champs informationnels de l'Afdas par les documentalistes et les autres participants à la veille collaborative.
- Groupes de veille collaboratifs mis en place avec l'outil Diigo.
- Gratuité et largeur des fonctionnalités de la solution Diigo.

## **Faiblesses**

- Périmètre d'action des documentalistes tendant à être restreint à l'offre de formation.
- Faible utilisation de l'outil Diigo pour les activités internes propres aux documentalistes.
- Chevauchement avec les missions et les processus de communication interne.
- Hétérogénéité et manque de normalisation des processus de collecte, de gestion et de diffusion de l'information.
- Plusieurs modalités d'éditorialisation et de diffusion pour une même information
- Information partiellement stockée sur des serveurs communs ou dans des dossiers personnels, peu de structuration des usages de stockage, pas de référencement des informations stockées.
- Un Bookmarking social mais pas une activité de veille structurée et pilotée.
- Diffusion irrégulière de l'information.

## **Pistes d'amélioration**

- Définir une gamme de produits éditoriaux en fonction de niveaux d'information et de thèmes : notes de synthèse, contenus éditoriaux web, webographies, fil RSS, synthèses documentaires, veilles spécialisées, diffusion sélective de l'information, etc.
- Mettre en place un système de veille et de collecte structuré permettant de mettre en œuvre les différents services et produits.
- Rationaliser les processus de capitalisation et de d'accès à l'information.
  - Gestion des abonnements sources externes d'information.
  - Création d'une base de données documentaire (éventuellement commune avec base de données des formations des secteurs Afdas).

## 5.2 Informer sur l'offre de formation

<b>Informé sur l'offre de formation continue</b>			
<b>Besoin : "trouver une formation"</b>			
<b>En relation avec la fonction « gestion des organismes de formation »</b>			
<b>Fonction</b>	<b>Activité, prestation, service ou produit</b>	<b>Client</b>	<b>Diffusion</b>
Recherche d'organismes de formation ou de formation	Base organismes de formation	*entreprises *individus *services opérationnels	*recherche dans la base d'organismes sur site Afdas
	Service recherche d'organisme personnalisé (site Afdas)	*entreprises *individus *services opérationnels	*listes de formations et d'organismes par mail
Répertoires de formation par branches professionnelles récurrents	Répertoire de formation métiers Audiovisuel	*CPNEF *Entreprises *Individus	Site CPNEF Audiovisuel
	Répertoire de formation métiers Spectacle vivant	*CPNEF *Entreprises *Individus	*Site CPNEF Spectacle vivant *Site Alternez!
Répertoires, catalogues et listes de formation spécialisés et ou ponctuels	Répertoire de formation en alternance septembre 2014 (appel à projet FPSPP)	*entreprises *individus *services opérationnels	Site Afdas
	Listes de formation pour le lancement du fonds des auteurs printemps été 2013 (version opérationnelle, version communication)	*Services opérationnels *Commissions Auteurs *Auteurs	*Serveurs internes *Site Afdas
	Liste des CQP des branches professionnelles Afdas	*entreprises *individus *services opérationnels	*Site Afdas *Intranet

## Forces

### Généralités

- Forte expertise, périmètre de compétences reconnus en interne et en externe.
- Finesse de l'indexation des thèmes de stages avec le vocabulaire contrôlé « SDFRD »
- Démarche qualité organismes de formation.

### Zoom sur le service recherche personnalisée d'organismes de formation

Un service inclus dans le système de management de la qualité et mobilisant au sein du même service les fonctions de gestion des organismes de formation.

- Processus « Recherche documentaire ».
- Processus « Gestion des organismes de formation ».

## Faiblesses

### Généralités

- Des processus en partie non standardisés, non automatisés.
- Forte dépendance à l'outil de gestion de la prise en charge mais manque de relations entre les bases de cet outil (AS 400) et les bases spécifiques.
- Pas d'outil de gestion unique pour la veille, la collecte, le référencement et le suivi des formations.
- Hétérogénéité des supports de diffusion.
- Processus de décision partagés avec des partenaires aux motivations indépendantes de l'organisation.
- Les répertoires spécialisés de formation (Audiovisuel, Spectacle vivant) sont peu connus et ne sont donc pas prescrits aux clients finaux comme sources d'information lors de leur prise de contact avec les services opérationnels (assistants de formation, conseillers, chargés de mission).

### Zoom sur la recherche thématique d'organisme de formation, recherche de formation

- La valeur ajoutée du produit « listes de formation » n'est pas perçue par les acteurs en interne et en externe (mobilisation de sources externes et temps important passé à la recherche et à la vérification des données).
- Itération continue de la vérification des informations et de la production de listes personnalisées.
- Information externe issue de la mise à jour non collectée et structurée dans l'AS 400, uniquement dédié aux données de prise en charge financière.
- La valeur ajoutée est moindre à partir de la recherche dans la base de données des organismes (uniquement un thème de formation, sans titre, et sans nature de la formation).
- Manque de visibilité en interne de la valeur ajoutée du service « recherche de formation ».

### Zoom sur les répertoires de formation sectoriels

- Base des diplômes des secteurs Afdas : outil SGBD abandonné en 2012, sous Access.
- Structure hétérogène de l'information, plusieurs bases de données avec champs spécifiques.
- Structure non relationnelle de certains des répertoires (Répertoire Audiovisuel).
- Droit de propriété à définir entre Afdas et ses partenaires CPNEF, dimension politique.

<b>Degré de maturité des processus de réalisation</b>	<b>Constituée en offre de service en interne et en externe (oui/non/en partie)</b>	<b>Profondeur de l'offre</b>
Maturité élevée mais processus de gestion et d'alimentation des répertoires de formations à optimiser	En partie	Importante

## **Pistes d'amélioration**

### Pistes d'amélioration générales

- Harmoniser les processus de collecte et de gestion.
- Mieux définir le périmètre d'expertise :
  - Renforcer l'expertise sur les secteurs Afdas et sur les formations transversales liées au numérique
  - Mettre en place une base de données de formations des secteurs Afdas et transversales pour le numérique.
  - Prévoir un outil de gestion unique pour la veille, la collecte, le référencement et le suivi des formations, mis en relation avec l'ERP AS 400.
- Sensibiliser et outiller les services opérationnels pour qu'ils recommandent les bases et répertoires auprès des publics externes.
- Communiquer en un point unique d'accès en ligne dans une rubrique dédiée sur les répertoires spécialisés sectoriels et les autres ressources disponibles en ligne pour rechercher une formation (recherche fédérée).
- Anticiper les changements induits par les nouveaux dispositifs de diffusion de l'information suite à la loi sur la formation : plateforme du CEP, mise en place du CPF.

### Pistes d'amélioration pour le processus de recherche d'organismes de formation

- Permettre une recherche par formation et par organisme à partir de la base de données « recherche élargie » du site Afdas.
- Améliorer l'adéquation de la qualification thématique de l'information, avec notamment la classification des thèmes de stage dite « SDFRD » (pour secteur, domaine, filière, rubrique, descripteur).

## 5.3 Organiser la qualification de l'information à l'aide de vocabulaires contrôlés

Qualifier l'information à l'aide de référentiels			
Besoin : "identifier, analyser "			
Fonction	Activité, prestation, service, produit	Destinataires	Diffusion
Alimentation, mise à jour et conception de vocabulaires contrôlés	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Liste des nouveaux descripteurs (fichier PDF)</li> <li>*Listes de stages des plans de formation de branche : indexation à utiliser</li> <li>*Aide à l'indexation auprès des services opérationnels</li> <li>*Formation (Ateliers de sensibilisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Services opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Intranet : Base Dazibao</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Vérification et consolidation de l'indexation de stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entreprises</li> <li>*Individus</li> <li>*Services opérationnels</li> <li>*Pôle Observatoires des métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recherche élargie d'organismes de formation par thèmes (site Afdas)</li> <li>*Rapports emploi/formation du pôle Observatoires des métiers</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Administration de la classification</li> <li>*Mise en concordance de vocabulaires contrôlés (par exemple pour la base offre de formations conventionnées intermittents "GPP")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Services opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Site Afdas, interface administration GPP</li> </ul>



Chaque formation est indexée par les services opérationnels avec un descripteur pris dans une classification de mots clés à cinq niveaux : secteur, domaine, filière, rubrique, descripteur (SDFRD).

Liste des usages de l'indexation thématique des stages :

- Affichage des organismes sur le site web Afdas en fonction des thèmes des stages déjà financés dans une base de données (qui est donc le reflet des stages financés, sur les trois dernières années).
- Recherche en ligne par les clients, les collaborateurs Afdas.
- Référencement des organismes de formation pour certains dispositifs spécifiques
- Élaboration de statistiques sur la formation dans le cadre des Observatoires des Métiers, de l'ingénierie de formation, du pilotage opérationnel de l'Afdas.
- Recherche documentaire et communication de listes d'organismes de formation en interne ou aux adhérents (la recherche porte sur l'intitulé du stage mais aussi sur les descripteurs / mots-clés).

### **Forces**

- Outil développé en interne avec une forte adaptation aux spécificités des secteurs Afdas.
- Expertise métier en gestion de vocabulaires contrôlés.
- Profondeur structurelle permettant l'utilisation de classes pour analyser les données de formation.
- Finesse de l'indexation.
- Table de correspondance avec la classification NSF (notamment pour la transmission de statistiques adressées aux ministères).

### **Faiblesses**

- Référencement web : les mots clés de la classification SDFRD sont parfois plus proches des intitulés de stages que des mots clés utilisés par les internautes pour formuler leur recherche.
- Complexité et lourdeur du processus d'indexation.
- Complexité et lourdeur du processus de contrôle de l'indexation.
- Outil interne.
- Pas de tables de correspondance avec les référentiels utilisés par les partenaires potentiels (Carifs, Caisse des dépôts et consignation, Opacif agréés pour le CEP) : Thesaurus Formacode, format d'échange de métadonnées LHEO.

### **Axes d'amélioration potentiels**

- Outil d'aide à l'indexation des stages par les assistants de formation à partir de l'AS400.
- Améliorer le contrôle de l'indexation.
- Mieux communiquer sur l'activité.
- Améliorer la visibilité des supports d'aide à l'indexation mis à disposition dans l'intranet.
- Améliorer la recherche thématique dans la base de données Recherche d'organismes du site Afdas.

- Envisager l'articulation de SDFRD avec les autres vocabulaires contrôlés et référentiels internes et externes
  - Recenser les référentiels utilisés pour qualifier l'information de prise en charge en interne et en externe.
    - GPP web (offre de stages conventionnés pour les intermittents)
    - Rome, NSF
    - LHEO
    - Formacode
    - Thésaurus européen de la formation
  - Envisager l'utilisation d'un système de correspondance de type GINCO.
- Conserver uniquement les parties du SDFRD relatives aux secteurs de l'Afdas ? Envisager l'utilisation du Formacode (le thésaurus de Centre Inffo).
- Construire un référentiel permettant de qualifier l'information interne et externe dans la perspective de sa mobilisation par un moteur de recherche sur différentes interfaces : l'intranet, extranet, site Afdas. Faire un benchmark des thésaurus de la formation existants.

<b>Degré de maturité des processus de réalisation</b>	<b>Fonction constituée en offre de services internes et/ ou externes (oui/non)</b>	<b>Profondeur de l'offre</b>
<p>Maturité élevée mais processus technique non optimisé.</p> <p>Processus nécessitant de forts investissements en ressources humaines.</p>	<p>Interne : très partiellement.</p> <p>Externe : pas de valorisation auprès de partenaires éventuels.</p> <p>Mobilisé pour la recherche d'organismes de formation par thèmes sur le site Afdas</p> <p>Pas une fonction de services mais une fonction technique, servant à la réalisation de fonctions de services transversales.</p>	<p>Moyenne.</p>

## 5.4 Consolider et analyser les données relatives à la formation

<b>Contrôler, consolider et analyser l'information.</b>			
<b>Besoin : aide aux travaux d'analyse des données relatives à la prise en charge de formation.</b>			
<b>Avant 2014 : en relation avec les trois autres pôles de l'ancienne direction R&amp;D. Toujours existante à la fin de 2014 mais dans une moindre mesure.</b>			
<b>Fonction</b>	<b>Activité, prestation, service, produit</b>	<b>Client</b>	<b>Diffusion</b>
Aide aux projets du pôle Ingénierie de formation et du pôle Observatoires, etc.	Contrôle consolidation, qualification Analyse de l'information	*Services opérationnels *Pôle Observatoires des métiers, etc. *Direction R&D	*Rapports du Pôle Observatoires des métiers, etc.
Aide à la décision Direction Recherche & développement		*Direction R&D *Direction Afdas	*Documents techniques pour l'aide à la décision

### Forces

- Expertise en interrogation des bases de données AS 400.
- Expertise en gestion de vocabulaires contrôlés (SDFRD).
- Expertise relative aux dispositifs et à l'offre de formation, à la certification.

### Faiblesses

- Pas de suivi de l'activité et des ressources mobilisées.
- Une expertise relativement peu connue et/ou valorisée en interne.

### Axes d'amélioration potentiels

- Mettre en place un suivi de l'activité et des ressources mobilisées.
- Transférer une partie de l'activité aux pôles concernés : ingénierie de formation et/ou observatoires des métiers.

## 5.5 Évaluer la qualité de la formation

Évaluer les dispositifs de formation et d'accompagnement en relation avec la mission de gestion des organismes de formation		
Fonction	Activité, prestation, service, produit	Client / Diffusion
Enquêtes d'évaluation des dispositifs de formation	Résultats commentés : « rapports d'enquêtes »	*Direction *Conseils de gestion *Services opérationnels *Depuis 2013 : une brève d'actualité sur le site Afdas, rédigée par la Direction communication
Enquêtes d'évaluation des dispositifs d'accompagnement		*Depuis juin 2014 : diffusion des enquêtes sur le site internet

Un exemple de résultats d'enquête sur le congé individuel de formation (CIF), et notamment sur la qualité de la formation et son impact sur les parcours est consultable sur le site internet.<sup>24</sup>

### Forces

- Expertise technique de l'outil de traitement d'enquête Modalisa
- Activité structurée
- Expertise technique de l'interrogation des bases AS 400

### Faiblesses

- Processus technique lourd et mobilisant des ressources humaines importantes (1 équivalent temps plein avant 2014)
- Processus en transition et mixte : les enquêtes envoyées au format « papier » sont progressivement basculées en ligne mais une partie des questionnaires est encore envoyée au format papier.
- Une méthode essentiellement quantitative
- Des questionnaires à réécrire
- Une faible valorisation en interne et en externe des résultats d'enquêtes

### Axes potentiels d'amélioration

- Valoriser les enquêtes existantes
  - Un document résumant le portefeuille d'enquêtes
  - En projet en relation avec la Direction de la Communication: mettre en valeur les compte-rendus d'enquête éventuellement avec l'aide d'un prestataire externe, data visualisations.

<sup>24</sup> <https://www.afdas.com/infos/documents/ressources-externes/enquete-cif-menee-en-2013/view?searchterm=enquete+cif>

- Enrichir l'analyse des résultats et les livrables
  - Renforcer l'analyse de l'information non structurée issue des questions ouvertes à l'aide des fonctionnalités d'analyse textuelle de Modalisa.
  - Modifier les questionnaires.
  - Enrichir les livrables (fond et forme).
- Mener une refonte globale de l'activité « Enquêtes » en adéquation avec la nouvelle stratégie définie par la Direction : périodicité, méthodologie, dispositifs et bénéficiaires cibles, destinataires des comptes rendus, etc.
- Utiliser l'outil Modalisa pour assurer une évaluation de la nouvelle offre de services (à l'échelle du Pôle et à l'échelle de l'Afdas).
- Externaliser la gestion administrative des enquêtes.

## 5.6 Manager la fonction documentation

Manager l'information		
Fonction	Activité, prestation, service, produit	Client/ Diffusion
Piloter l'activité des documentalistes	*Conduite de projet et management d'équipe *Évaluation Indicateurs	Intranet : base, espace « Système de management de la qualité (SMQ) »  Intranet : espace projets
Piloter des processus au sein du SMQ	*Pilotage, évaluation de processus *Ateliers qualité	
Participer en tant qu'expert à des projets transversaux	*Exemple relatif aux vocabulaires contrôlés : projet Lhéo (langage de référence commun de description de l'information sur l'offre de formation) *Exemple : les Ateliers "Refonte de l'activité suite à la loi de réforme de 2014"	

### Forces

Double expertise métier : ingénierie de formation et techniques de gestion de l'info-documentation.

### **Faiblesses et contraintes**

- Une période de changements et de réorganisation.
- Un management de la direction « Recherche et développement » assuré par le directeur général (manque de disponibilité).

### **Axes d'amélioration potentiels**

- Structurer les activités en processus et les documenter en fonction de la nouvelle offre de services (dans ou hors du système de management par la qualité, SMQ de l'organisation).
- Mettre en place un tableau de bord de suivi et des indicateurs.
- Analyser les coûts.
- Positionner la fonction documentaire comme expert mobilisable dans les projets de management de l'information
  - Contribuer aux contenus éditoriaux diffusés sur le site internet : actualités, ressources.
  - Participer aux projets de rénovation des systèmes d'information et des plateformes numériques : offre collective, site Afdas, intranet, plateforme CEP, GED, politique d'archivage.

## 6 Les besoins informationnels des publics

---

Il s'agit ici de se demander quels sont les dispositifs de formation et d'information pertinents, pour quels publics et à travers quelles modalités de services et de produits informationnels.

### 6.1 Des publics en apparence hétérogènes

#### 6.1.1 Les entreprises

##### **Le profil général des entreprises<sup>25</sup>**

- **45000 entreprises**
- **Dont environ 700 entreprises de plus de 250 salariés (en général un responsable formation dans les entreprises de plus de 250 salariés)**
- **15% des entreprises qui appartiennent au secteur de l'Afdas ont plus de 10 salariés. Parmi ces 15%, 1/3 ont plus de 50 salariés.**
- **75 % des entreprises Afdas ont moins de 10 salariés.**

Plusieurs critères de segmentation potentiels de la cible « entreprises » existent selon la logique envisagée : logiques légale, commerciale, sectorielle, géographique, par exemple.

- Par taille de l'entreprise : critère utilisé par l'État (taux légaux de contribution).
- Par secteur d'activité (INSEE, code APE) ou par branche professionnelle (accords, conventions collectives, etc.).
- Par territoires : action des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'État en matière d'orientation et d'emploi, zones couvertes par les délégations régionales de l'Afdas.
- Par le niveau de connaissances de la formation professionnelle : présence d'un profil de responsable de la formation dans l'entreprise, d'un service RH ou non.
- Par le profil client : versement uniquement des taux légaux, type d'accords pour une mutualisation de fonds au sein de la branche professionnelle (versement conventionnel »), versement volontaire de l'entreprise au-dessus des taux légaux.

#### **Les besoins identifiés à l'échelle de l'offre de services globale**

Les deux documents suivants sont des synthèses issues des travaux de recueil des besoins menés auprès des services opérationnels (par le biais de séances de travail animées par un consultant) et auprès des entreprises lors de focus groupes, auxquels la chargée de l'étude a assisté. Les besoins ont été formalisés par le comité de pilotage du projet Offre de services pour les entreprises.

---

<sup>25</sup> Le rapport d'activité 2013 est consultable en ligne : <https://www.afdas.com/infos/documents/documents-institutionnels/bilans-dactivite/bilan-2013?searchterm=rapport>

	Famille de services	Services
A V A N T	information	Abonnement FAQ
	orientation	CEP pour entreprise
	diagnostic	Audit et recueil des besoins Aide au positionnement Prescription : dispositifs, OF, autres prestations
	ingénierie financière	Audit imputabilité (loi) et éligibilité (Afdas) Optimisation des financements Recherche de fonds complémentaires
P E N D A N T	achat formation	Accès libre et critérié de la base OF Classement des OF - Offre négocié Ingénierie pédagogique (individualisation des parcours) Négociations OF
	administration formation	Gestion de la formation : interface avec les OF (inscriptions)
	évaluation	Bilan individuel et/ou collectif de la formation à chaud et à froid
A P R È S	pilotage du budget de la formation	Tableaux de bord on line par dispositif

- ✓ Veille (pédagogie, digital, Loi/décrets)
  - Service veille/documentation
  - Site et Newsletter
  - Points veille
- ✓ Boîte à outils : fondamentaux
  - Quoi/comment ?
  - Fiches/Guides/Pour aller plus loin
- ✓ Animation de communauté
  - Faciliter benchmark et échanges
  - Animation et professionnalisation de communauté
- ✓ Dématérialisation et simplification de la gestion
  - Identification processus clés à alléger
  - Dématérialisation/numérisation
- ✓ Espaces de gestion dématérialisés
  - Entreprises
  - Prestataires (organismes de formation)
- ✓ Achat de formation
  - Catalogue d'offre collective et ou négociée
  - Ranking et référencement
  - Base de données
  - SVP achat
- ✓ Évaluation et contrôle qualité
  - Guide achat
  - Référencement amont
  - Évaluation et contrôle aval



## **6.1.2 Les individus**

L'offre de services à destination des individus délivrée par l'Afdas/OPACIF se redéfinit suite à la loi du 5 mars 2014 en fonction de nouveaux dispositifs, le conseil en évolution professionnelle, CEP et le compte personnel de formation (CPF) notamment.

Les prestataires agréés par l'État pour le CEP sont les suivants :

- les OPACIF (dont l'Afdas)
- l'Apec,
- Pôle emploi,
- Cap Emploi,
- les missions locales,
- des organismes désignés par les conseils régionaux

### **Sources d'information**

Pendant la mission d'étude, un projet de site commun d'information développé en partenariat par plusieurs OPACIF dont l'Afdas est envisagé. Un audit préalable est commandé et conduit par un cabinet de conseil spécialisé dans les projets numériques et web. La réflexion sur le contenu et l'architecture du site est confiée à l'échelle de l'Afdas à un consultant et à la Direction de la communication. Dans le même temps, un comité de pilotage du projet «CEP» est lancé en interne. La responsable du pôle plateforme documentaire et qualité de la formation est membre du comité de pilotage, ainsi que la responsable du pôle ingénierie et offre de services et la responsable du pôle Observatoires des métiers.

### **Les besoins d'information des individus identifiés**

Les informations délivrées dans le cadre du CEP doivent être des informations territorialisées et sectorielles sur les thèmes listés ci-dessous. Ces deux dimensions sont mentionnées dans le cahier des charges national du CEP.

Thèmes d'information	Support/forme/Outils	Fournisseur	Constat par Lecko
<b>CEP niveau 1 : Une information personnalisée, éventuellement sous forme dématérialisée</b>			
les tendances socio-économiques ; l'emploi ; les métiers ; les filières ; la mobilité professionnelle	Signalement de ressources externes ; lien vers les ressources des partenaires (sites Observatoires ; consultation des contenus éditoriaux produits pour la plateforme CEP ; (avis, retour d'expériences) (nt vidéos)	Observatoires Pôle emploi Apec, Missions locales, Régions (carif-oref)	De nombreuses informations existent pour le niveau 1.  Aujourd'hui la multiplicité et la complexité des sources rend l'information difficilement lisible (Ex. : observatoires).
Comment utiliser les outils numériques pour : s'informer, s'organiser	Tutoriels, fiches signalétiques		
Les nouvelles modalités pédagogiques : se former en ligne autrement e-autodidacte	Signaler des ressources en ligne		
L'agenda des événements			
<b>CEP niveau 2 : Un conseil personnalisé Définir son projet d'évolution professionnel et les moyens nécessaires</b>			
<b>CEP niveau 3 : Un accompagnement à la mise en œuvre du projet</b>			
<b>Si le projet nécessite une action de formation : aide à l'identification de l'opérateur financier et de l'offre de formation.</b>			

### Plan d'action préconisé par le cabinet de conseil à l'échelle de la plateforme CEP

- Rassembler et organiser l'information et les sources d'information, apporter une valeur ajoutée à l'information brute.
- Constituer un catalogue des sources d'informations et définir les éléments suivants :
  - Quelles sources doivent être intégrées en l'état sous forme de lien ?
  - Quelles intégrations de ce contenu sont possibles (solliciter les éditeurs) ?
  - Quels contenus doivent être adaptés / retravaillés pour le grand public ? »

## **Analyse des conséquences pour l'Afdas**

- Analyser les informations produites par les différents partenaires potentiels pour pouvoir être force de proposition et délimiter le périmètre de participation de l'Afdas à la plateforme commune sans que l'investissement nécessaire soit trop important.
- Recenser et référencer les ressources informationnelles Afdas existantes ou potentiellement mobilisables sans investissements. Mobiliser les compétences des services suivants : Service aux salariés (CEP), pôle observatoire, pôle plateforme documentaire et qualité de la formation.
- Hypothèse de travail : outre les indispensables (règles de prises en charge, contacts, procédures propres à l'Afdas) les efforts devront portés sur le développement d'une information spécifique portant sur les secteurs Afdas.

### **À l'échelle du pôle « plateforme documentaire et qualité de la formation », les hypothèses de contributions sont les suivantes :**

En fonction du périmètre délimité pour l'Afdas et du périmètre délimité pour le pôle il s'agira d'axer l'offre de services sur la production d'une information sectorielle et régionale et de décliner les activités en direct et auprès des services opérationnels.

#### **▪ Fournir de l'information en direct :**

- Créer un moteur de recherche d'organismes par thèmes.
- Améliorer la recherche d'organismes et de formations spécialisés dans les secteurs Afdas.
- Informer sur l'offre de formation en développant un contenu éditorial : signalement de l'offre de formation, diplômes, certifications des secteurs de l'Afdas et du numérique.
- Collecter et mettre en forme des avis, retours d'expérience des apprenants : exploiter les retours d'enquêtes de dispositifs pour identifier des profils d'interviewés potentiels.
- Alimenter une FAQ pour les questions spécifiques portant sur les secteurs de l'Afdas (avec une capitalisation des informations dans une base de données).

#### **▪ Outiller les services opérationnels :**

- Informer en interne les conseillers sur l'offre de formation.
- Faire une veille sur le dispositif CEP, un Benchmark des différents partenaires pour les services opérationnels.
- Faire une veille stratégique avec le pôle Observatoire des métiers, sur les métiers et les compétences.

#### **▪ À l'échelle de l'Afdas, en tant qu'expert :**

- Participer au projet de recensement des ressources informationnelles disponibles : identification, recensement, structuration et qualification par des référentiels (plan de classement, mots clés, indexation).
- Participer à l'élaboration d'un workflow de production éditoriale (à l'aide d'un outil de GED). Les contenus éditoriaux produits pour le CEP pourraient avoir une déclinaison pour les autres publics et les autres plateformes de diffusion d'information (site Afdas, extranet entreprises), ils devraient donc être produits, référencés (indexés) et capitalisés en interne par les différents acteurs selon un processus défini, avant diffusion sur les plateformes communes.

#### **▪ À l'échelle de la plateforme**

- Participer à la réflexion sur la structuration de la plateforme commune : mettre en place une rubrique ressources sur l'offre de formation : certification, qualité, choix d'un prestataire, signalement de ressources pour apprendre à se former en ligne, apprendre à s'informer en ligne (réduire la fracture numérique).

## **Le nouveau dispositif « compte personnel de formation » (CPF)**

Les interventions potentielles du pôle sont les suivantes :

- Aide aux travaux du pôle « Observatoires des métiers » pour l'identification des besoins des branches et l'identification des formations à inscrire sur les listes.
- Intervention en support technique du pôle plateforme documentaire : configuration de requêtes à partir des données de prises en charge AS 400.
- Mise à jour des listes CPF.
- Prise en charge des formations au titre du CPF : aide à la qualification des fichiers AS400.
- Intégration du nouveau dispositif dans les services de signalement de l'offre de formation du pôle.
- Langages documentaires : les données concernant les formations seront qualifiées à partir de la norme LHEO : quelles passerelles avec la classification SDFRD ?

### **6.1.3 Le public interne**

#### **Les publics internes**

- Direction stratégique, management
- Services opérationnels  
Notamment les personnels en contact avec les clients de l'Afdas
  - Équipes en charge du conseil aux individus.
  - Assistants de formation, chargés de missions.
- Services spécifiques :
  - Pôle Ingénierie de formation et offre de services.
  - Pôle Observatoires des métiers.

#### **Les axes stratégiques à l'échelle de la Direction de la recherche et du développement**

- Favoriser le travail transversal au sein de la Direction et fournir une veille sur l'ingénierie pédagogique et l'offre de formation
- Organiser les échanges d'informations au sein de la nouvelle direction
- Structurer le travail et la répartition des tâches au sein de R&D : fonctionner par projets et compétences.

#### **Les hypothèses devant être confirmées par une étude spécifique des besoins informationnels et documentaires en interne, à l'échelle de l'Afdas :**

- Des pratiques de recherche et de collecte de l'information redondantes à l'échelle individuelle, à l'échelle d'un service et ou de l'organisation.
- Des besoins d'information au sein de la Direction R&D qui sont également en grande partie partagés avec d'autres services de l'organisation.
- Un besoin d'information minimum sur les champs d'action de l'Afdas pour les salariés quelque soit leur poste.
- La pertinence de la reprise de la gestion des sources d'information externes par le Pôle plateforme documentaire et leur valorisation en ressources informationnelles.

## 6.2 L'impact du numérique et du web : nouveaux usages, nouvelles médiations

Les études sur les compétences numériques des populations à échelle nationale montrent des usages hétérogènes des technologies du numérique chez les individus, qu'ils soient considérés comme appartenant à la cible « entreprises » ou à la cible « individus », comme le montre la dernière enquête publiée par le Crédoc en 2014<sup>26</sup>. Il est alors possible de se référer aux réflexions portant sur la culture informationnelle (voir le concept de Literacy) telle qu'analysées par **Alexandre Serres** par exemple [43].

Il est ici possible de faire une comparaison avec le champ de la formation professionnelle, lui aussi modifié par l'essor du numérique et notamment par de nouvelles modalités pédagogiques. Suite à la mission de refonte de l'offre de services, la chargée de l'étude a été mobilisée sur un projet de recherche d'information et de veille sur les nouvelles modalités pédagogiques (Comment se former en ligne ? Mooc et formation professionnelle) et sur un travail de réflexion sur les critères de prise en charge et de qualité à mettre en place pour les formations faites en FOAD ou E-learning. De nouvelles modalités de production de l'information, de communication et de marketing sont observables et dans le même temps de nouvelles modalités de médiation sont utilisées par les professionnels de l'information-documentation pour créer des services innovants comme le présente le dossier de la revue *Documentaliste, sciences de l'information* dirigé par **Agnès Melot** en 2009 [38]. S'il n'est pas opportun de confondre le fait de s'informer avec le fait de se former, on remarque cependant que les réflexions et les savoirs faire des professionnels de l'information-documentation en matière de ressources informationnelles sont pertinents pour mettre en place des dispositifs d'information sur la formation et des dispositifs d'accompagnement à l'utilisation des outils numériques pour apprendre et se former, être acteur de son parcours de formation. Voir pour illustrer ce propos les références mentionnées dans la partie « documentation et formation professionnelle » de la bibliographie du mémoire [46] et [47].

## 6.3 Le benchmark des partenaires et des concurrents

### La méthode

La méthode a consisté en une analyse de l'offre à partir d'un benchmark de l'offre de services des concurrents OPCA réalisé par une des documentalistes du pôle avant le début de la mission d'étude.

---

<sup>26</sup> Le rapport sur les usages du numérique en France est consultable en ligne : <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R317.pdf>

Puis a été réalisé un Benchmark de services et de produits documentaires à partir de l'offre des partenaires potentiels et d'autres acteurs dans le champ de l'emploi et de la formation ou identifiés hors de ce champ.

- Les quatre partenaires potentiels pour la plateforme CEP commune, afin d'éviter les phénomènes de redondance.
- Les organismes agréés au titre du CEP, dans le même souci.
  - L'Apec
  - Les missions locales
- Les services et ressources du réseau des Carif-Oref et une sélection de sites de Carif-Oref.
- Autres sites d'information-documentation des secteurs « Emploi formation métiers » orientés grand public.
  - Orientation pour tous
  - Cité des métiers
  - CEDEF
  - CIDJ
- Une sélection de CCI (CCI de Rouen)

## Les constats

L'information de niveau 1 (s'informer, s'orienter) existe déjà ailleurs, y compris chez des partenaires potentiels et de plus fréquemment accessible gratuitement en ligne. Il y a peu d'activités de veille sur la formation professionnelle chez les concurrents directs, mais beaucoup plus chez les partenaires potentiels dépendants de l'État ou des Régions, notamment dans l'offre des CARIF-OREF qui s'adresse à la fois aux individus et aux professionnels de la formation, de l'orientation et de l'emploi. Deux analyses stratégiques de ces éléments sont alors possibles, mais opposées. Premièrement, il serait possible sans beaucoup d'investissement, de faire une veille de niveau 1 à destination de l'interne et des entreprises. La seconde analyse et hypothèse d'action serait au contraire de ne pas reproduire ce qui existe déjà et de multiplier les partenariats pour l'utilisation des contenus éditoriaux relatifs à une information de niveau 1, notamment pour le conseil en évolution professionnelle (CEP). Un élément invariant est la nécessaire capitalisation et qualification de l'information. Ainsi, il est indiqué dans le compte-rendu de l'audit réalisé par le cabinet de conseil en stratégie numérique, que « *La capitalisation, la structuration des informations et la capacité à y accéder simplement pour l'ensemble des acteurs sera un enjeu important.* »

## Les points à retenir de l'étude des besoins

- Prévoir les indispensables manquants pour assurer la visibilité de l'organisation et du pôle dans l'environnement concurrentiel.
- Valoriser l'existant pour une sélection d'axes stratégiques retenus et communs aux différents publics cibles.
- Concevoir des outils de signalement ou d'inclusion (web de données) des ressources gratuites en lignes existantes (prévoir les autorisations/partenariats nécessaires).
- Délimiter un périmètre d'expertise et proposer une forte valeur ajoutée sur le cœur de métier : la formation, les secteurs, l'offre de formation.
- Utiliser le réseau des délégations pour collecter une information régionalisée.

# **Troisième partie – Le diagnostic et les trois scénarios d’offre de services info-documentaires**



# 7 Le diagnostic stratégique

---

## 7.1 Les axes potentiels de développement de services

### Les domaines d'information potentiels

Les champs informationnels relatifs aux métiers Afdas et à ses clients sont listés ci-dessous. Ils sont autant d'axes de veille utilisés dans le cadre de la veille collaborative existante jusqu'en 2013-2014 et décrite précédemment.

#### Environnement Afdas

- Secteurs Afdas : généralités et actions des branches, infos entreprises ?
  - Spectacle vivant
  - Audiovisuel, édition phonographique
  - Cinéma
  - Edition
  - Numérique/Multimédia
  - Presse écrite et agences de presse
  - Publicité, distribution directe
- Partenaires
- Concurrents

#### Emploi/métiers

- Emploi
- RH (juridique, social), GPEC (angle des Observatoires, services RH, entretien professionnel)
- Métiers
- Évolution professionnelle des actifs (=insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...). (Dispositif CEP)

#### Formation professionnelle

- Droit règlementation de la formation professionnelle, nouvelle loi, dispositifs (CEP, CPF), définition de l'action de formation
- Ingénierie de formation
- Ressources pédagogiques disponibles sur le web (accès gratuit ou payant)
- Offre de formation, notamment les formations innovantes sur le fond et sur la forme.
- Diplômes, certification : généralités/informations sectorielles
- Orientation/Conseil
- Qualité de la formation

**Organismes de formation** : réglementation, labels qualité, sources d'infos légales, etc...

Trois niveaux de services ainsi que trois niveaux d'information ont été identifiés lors des séances de travail des services opérationnels sur la nouvelle offre globale.

## Trois niveaux de services aux clients potentiels

1. Informer / Orienter : « vous expliquer la façon dont ça fonctionne, vous orienter vers les bons interlocuteurs ou lieux »
2. Conseiller / Accompagner : « vous guider dans vos démarches, éclairer vos choix et décisions, être à vos côtés dans vos projets »
3. Gérer / Optimiser : « prendre en charge, faire avec vous ou à votre place, sous votre autorité, mettre à votre disposition des outils et compétences pour améliorer les pratiques »

## Trois niveaux d'information potentiels

1er niveau d'info généraliste : une information pour les sites internet  
2ème niveau : 10 à 15 thématiques potentielles : nourrir un réseau de spécialistes en interne utilisant l'information  
3ème niveau : informer sur l'achat de formation, à l'aide de l'expertise sur l'« offre de formation » et la vérification de la qualité selon le périmètre de la Direction R&D

## Les services et produits potentiels

Un benchmark effectué dans le secteur de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'orientation a permis de lister les types de services et produits documentaires potentiels.

### Répertoires de formation

- Répertoires de formations pour les secteurs Afdas (sur le modèle des répertoires des Observatoires des métiers) en lien avec les informations métiers
- Benchmark : cf. la recherche avancée sur les métiers, les compétences et les formations de l'ANFH

### Question-réponses

- Questions-réponses (FAQ) en ligne collaboratif (à plusieurs métiers ou à plusieurs partenaires sectoriels)
- Benchmark : Biblio sésame, FAQ collaborative par un réseau de bibliothèques, guichet du savoir de Lyon.

### Signalement de ressources

- Annuaires de sites, signets
- Webographies thématiques

- Benchmark : dossiers documentaires de Centre Inffo

Fiches synthétiques (Digest)

- Fiches-outils formation selon les publics : clients entreprises (grands comptes, TPE), individus (IDS, auteurs...)

Produits documentaires thématiques, sectoriels, ponctuels ou récurrents

- Synthèses, dossiers documentaires numériques  
- Benchmark : les synthèses documentaires de l'Ifé (institut français de l'éducation)

Gestion de communautés sur les réseaux sociaux, compte twitter, persona sur plateforme CEP par exemple, participation à l'animation et gestion d'une FAQ).

Constitution de ressources pour un Mooc en partenariat avec le pôle ingénierie de la formation

Curation de contenus pour les professionnels selon des angles spécifiques

- Benchmark : le Paper-Li de Centre inffo, le Scoop It d'Opcalia.

Diffusion de veilles généralistes

- Veille juridique pour les entreprises sur la réforme, de niveau 1 (information de niveau 2 synthèses par exemple réalisée par un expert)  
- Benchmark : service e-campus de veille sur la réforme  
- Benchmark : site de suivi de la réforme du 5 mars 2014 par Centre Inffo  
- Veille généraliste de niveau 1 sur la formation professionnelle, les métiers, les secteurs et ou les régions.

Diffusion de veilles sélectives sur profils

- Veilles thématiques par profils selon les activités et ou les champs informationnels de l'Afdas (ingénierie de formation, offre de formation, certification, etc.). Niveau 2.  
- Veille stratégique, aide à la décision, à l'innovation. Niveau 3.

Base de connaissances

Capitalisation et mise à disposition de l'information dans une base documentaire accessible depuis l'extranet avec possibilité de « profilage ». Niveau 3.

Animation d'un réseau de veille interne

Pilotage et animation d'un réseau de personnes relais pour la collecte de l'information (reprise de la veille Diigo et extension).

Aide à la mise en place de veilles spécifiques pour des acteurs ou des groupes projets spécifiques, exemple : veille subventions.

Participation à la gestion des connaissances et proposition d'une expertise en archivage

Base de connaissances/profils experts Afdas, réseau social d'entreprise

## Les grands types d'outils web

Les modalités formelles de diffusion de l'information relatives à la nouvelle offre de services de l'Afdas pour les entreprises et les individus ne sont pas connues au moment de la mission. Il est cependant possible de lister les grands types d'outils web et les approches existantes.

Produits documentaires classiques, push et pull

- Contenus web et flux RSS

- Newsletters

Outils du web 2 et du web 3

- Outils de curation
- MindMapping
- etc.

Webdesign / Data visualisation / contenus digitaux interactifs

Dans la lignée des e-portfolio, des mooc, etc.

Web social : interactions, recommandations, ranking

Literacy<sup>27</sup> et ergonomie des interfaces numériques : favoriser la capacité à apprendre à chercher sur internet, à s'informer en autonomie.

## 7.2 Les contraintes et les atouts

L'offre de services existante est relativement homogène tant en largeur qu'en profondeur, ce qui peut représenter des efforts importants pour réussir à assurer toutes les gammes de services. De plus on note un manque d'investissement dans des outils de traitement de l'information, notamment pour le référencement de l'offre de formation et un manque de lisibilité et de valorisation des activités en interne et en externe.

### 7.2.1 Les enjeux relatifs au traitement de l'information

Tableau des besoins fonctionnels en préparation d'un entretien avec la direction des systèmes d'information, (DSI)

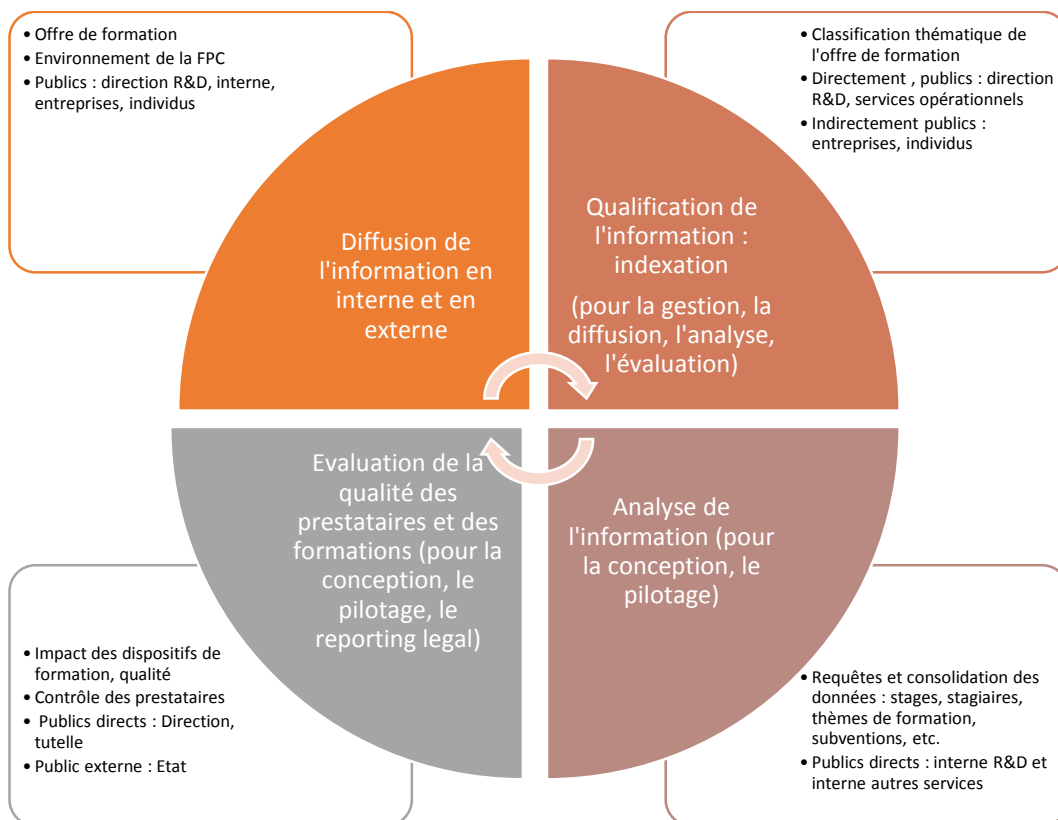
<b>Informers sur l'offre de formation et les dispositifs d'accompagnement de l'Afdas : plate-forme « Offre de formation »</b>			
Répertoire les formations et les dispositifs d'accompagnement	Type d'information/sources/entrées	Outils, référentiels	Sorties, Diffusion
	Stages, actions de formation/prise en charge effectuée	- AS 400 - Portefeuille personnel CEP	Enrichissement base of «recherche élargie »
	Formations non prises en charge (diplômes, etc.) - sources externes - formations « Offre collective » négociée »	- Base CMS Obs SV - Base CMS Obs AV - Gpp ? Scénario 1 :	- Répertoires sectoriels (av, sv, autres ?) - Répertoires transversaux

<sup>27</sup> La définition donnée par Wikipedia est consultable ici : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Litt%C3%A9rature>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gpp + Bdd relationnelle Afdas+AS400?</li> <li>Scénario 2 :</li> <li>- Bdd prestataire externe « offre négociée »+AS 400 ?</li> <li>- Listes CPF plate-forme Caisse des D. (Lhéó) ?</li> <li>- Base Certif info Carif ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ex. alternance)</li> <li>- Listes (cqp, ccp, etc.)</li> <li>- Répertoire offre collective</li> </ul>
Mettre en place une veille (offre de formation, FPC, ingénierie de formation, secteurs, etc.)	Sources d'information : <ul style="list-style-type: none"> <li>- payantes</li> <li>- sur le web</li> </ul>	Surveillance automatisée de sites et de pages nt pages composites	
Collecter et valoriser l'information Diffuser l'information Selon profils (interne Afdas, partenaires, entreprises, individus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources et Documents produits en interne</li> <li>- Ressources, Documents identifiés en externe</li> </ul>	Base documentaire ? (SGBDR) (références biblio, liens internes ou externes, documents)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits documentaires</li> <li>- Interrogation de base</li> <li>- Sites, plateformes web :</li> <li>rubriques ressources (intranet ?, extranets site Afdas sur profils, plateforme CEP)</li> </ul>
<b>Outiller R&amp;D et les services opérationnels</b>			
Assurer la qualité des données d'entrée « offre de formation » et dispositifs d'accompagnement		<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS 400 (labels)</li> <li>- Base n° DA of (Direccte)</li> <li>- Référentiels formation et référentiels of</li> </ul>	Aides à la saisie assistants de formation : base de référence
<b>Évaluer l'offre de formation</b>			
Évaluer les dispositifs de formation et la qualité de l'offre de formation ; évaluer les dispositifs d'accompagnement (Gpec, etc.)	Indices, ranking Données quantitatives Données qualitatives (Text Mining) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalisa (serveur enquêtes en ligne)</li> <li>- améliorer infos dans AS 400</li> </ul>	Ranking organismes et accès aux évaluations ?

## 7.2.2 Les enjeux relatifs à l'offre de services existante

### *Schéma de synthèse de l'offre existante*



### **Largeur et profondeur de l'offre de services et des compétences requises**

<b>Veiller, Informer sur la formation</b>	<b>Qualification/indexation des formations</b>	<b>Consolidation et analyse des données de prises en charge</b>	<b>Évaluer la qualité des prestataires et des formations</b>
Plusieurs services périphériques liés	Plusieurs services périphériques liés	Non structurée et peu valorisée en service interne	Pas structurée en services internes et externes périphériques
Expertise technique (gestion de bdd), double expertise métier (documentation et ingénierie de formation)	Expertise technique (requêtes) et métier « documentation »	Expertise technique (requêtes, consolidation de données) et d'analyse  Professionnaliser les processus d'analyse	Expertise technique (gestion d'enquêtes)  Professionnaliser la conception et l'analyse (ingénierie de formation)

Professionaliser les techniques de veille, l'écriture web		(ingénierie de formation)	
---	--	---------------------------	--

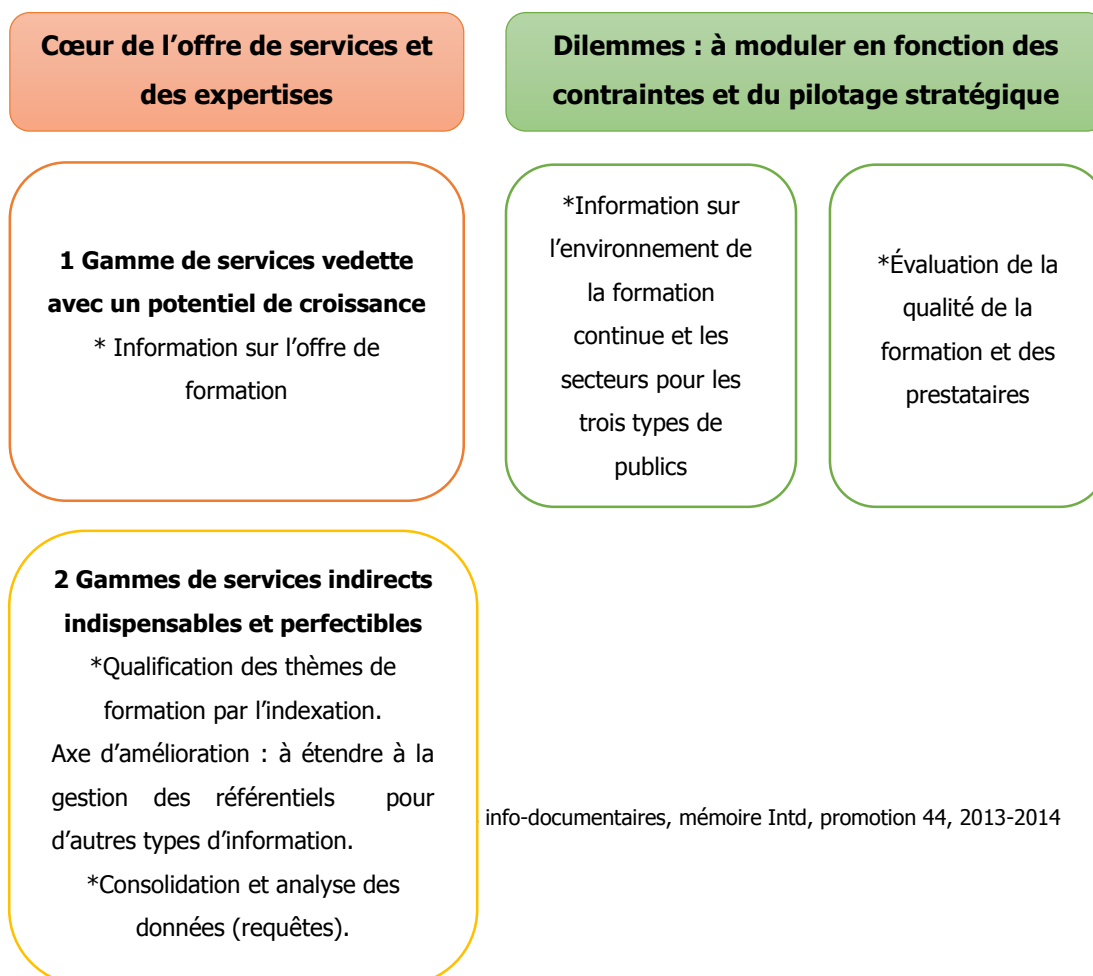
## **Analyse de l'offre de services**

<b>Fonction</b>	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Offre de services Afdas publics externes</b>
<b>Informier : contenu éditorial, bases de données</b>			
Informier sur la formation professionnelle, les secteurs en interne (veille au sein du pôle, participation veille collaborative)	<p>Fonction de type « dilemme <sup>28</sup>» nécessitant un arbitrage stratégique</p> <p>Expertise dans l'utilisation des outils et des techniques de veille</p> <p>Fort potentiel de croissance</p>	<p>Pas valoriser en interne à échelle Afdas (car non inscrit dans le SMQ et dans le processus de communication interne)</p> <p>Investir pour capitaliser et développer les services</p>	Site internet (Service communication en charge du processus de communication externe) : Actualités nationales et régionales, newsletters réforme
Informier sur l'offre de formation	Fonction «vedette», avec un potentiel de croissance encore élevé	Processus de traitement à optimiser : investissements nécessaires en outils techniques	Recherche de prestataires et de formation
<b>Qualifier et donner accès à l'information : indexation, métadonnées</b>			
Organiser la qualification de l'information avec vocabulaires contrôlés et référentiels	Fonction nécessaire à la réalisation de plusieurs services à échelle du pôle et à échelle afdas et externe	Processus de traitement à rationaliser et adapter au web (référencement)	À toutes les étapes du cycle de vie de la formation
<b>Évaluer la qualité des dispositifs</b>			

<sup>28</sup> Il s'agit d'une fonction nécessitant des investissements importants et un arbitrage stratégique, la notion est employée par Florence Muet et Jean-Pierre Salaün [42]

	<p><b>Fonction de type « dilemme » nécessitant un arbitrage stratégique</b></p> <p>Au cœur des nouvelles missions des OPCA</p> <p>Expertise technique</p> <p>Mobilisation potentielle des 2 pôles</p>	<p>À rationaliser, moderniser</p> <p>A refondre pour l'adapter à la réforme</p>	<p>SMQ, Direction des Systèmes d'information</p>
<p>Manager la fonction documentaire/conseiller en interne sur le management de l'information</p>	<p>Expertise technique et stratégique en information-documentation et en ingénierie de formation</p>	<p>Des processus éclatés au sein de plusieurs macro-processus du SMQ</p> <p>Action de valorisation du service perfectible</p>	<p>Pas de management de l'information</p>

**Schéma de synthèse des fonctions de services « cœur » et des fonctions devant faire l'objet d'un arbitrage stratégique (services dits « dilemmes »).**





### 7.2.3 Les enjeux relatifs au positionnement du pôle et aux compétences

L'absence d'une fonction de management de l'information à l'Afdas ainsi que le positionnement actuel de la fonction documentaire sont à prendre en compte dans le diagnostic. La fonction documentation a deux types de positionnements potentiels difficilement compatibles sans investissements.

Positionnement fonctionnel	Positionnement opérationnel
Veille informationnelle pour le compte de tiers ; méthodologie de veille (choix des outils, animation potentielle d'un réseau de veille avec relais métier)	Opérateur de l'information : fournir une information à partir de thèmes spécialisés
<p><b>Expertise de gestion et de management de l'information documentation</b></p> <p>Cycle de vie de l'information et du document.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources informationnelles.</li> <li>- Documentation d'activité, technique.</li> </ul>	<p><b>Expertise «offre de formation »</b></p> <p>Interventions variées à diverses étapes du cycle de vie de la formation à l'échelle de l'Afdas et selon différents niveaux d'expertise mobilisés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotage de certains processus (évaluation)</li> <li>- Réalisation de certains sous-processus en direct.</li> <li>- Participation à d'autres processus en tant que support.</li> </ul>

La fonction documentation peut devoir répondre aux besoins de quatre profils types, le pôle lui-même, les entreprises ou les individus, les spécialistes techniques des métiers Afdas, la Direction. Ces deux éléments sont ensuite potentiellement combinables avec une douzaine de thèmes d'information potentiels et avec les trois niveaux d'information listés précédemment.

Si l'on retient l'hypothèse du positionnement opérationnel centré sur un des processus transversaux de l'ingénierie de formation (l'offre de formation, son élaboration, son référencement, sa diffusion, son évaluation), il conviendra alors d'organiser les activités des deux pôles de la direction en conséquence. En effet dans ce cas de figure les deux pôles interviendront sur le même périmètre mais en mobilisant des compétences différentes. Les activités devront donc vraisemblablement être réparties en fonction du type de compétences mobilisées et non par pôle.

#### **Type de compétences mobilisables au sein de la Direction R&D**

- Compétences de management d'équipe
- Compétences de conduite de projets
- Compétences de conception : surtout le pôle offre de services et ingénierie de la formation
- Compétences de synthèse et d'analyse : les deux pôles
- Compétences techniques : surtout le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation
- Compétences de qualification des données : surtout le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation

Une des hypothèses d'actions possibles est alors de délimiter le périmètre de la direction R&D et de son intervention à échelle de l'organisation et de rééquilibrer les types de compétences entre les deux pôles ; de fonctionner selon la conduite de projets, en fonction des spécialités, des compétences et des appétences des personnes.

#### **Analyse des risques et des opportunités**

Les risques identifiés sont un manque de ressources humaines et financières. Les efforts de rattrapage nécessaires pour mettre en place les services indispensables peuvent se révéler trop importants, des investissements sont nécessaires pour la professionnalisation des équipes. Un autre facteur de risque pour la conception et le lancement d'une nouvelle offre de services réside dans l'existence de plusieurs plateformes de diffusion et de scénarisation des contenus potentiels.

### **7.3 Les axes stratégiques retenus**

- Renforcement des activités relevant des expertises existantes et déclinaison en offre de services.
- Participation à la mise en place de nouveaux services d'information transversaux à l'échelle de l'Afdas.
- Amélioration des processus de gestion et de capitalisation de l'information.

- Proposition d'une offre de services ciblant les trois publics « entreprises », « individus » et « interne »
- Effectuer un choix entre trois scénarios relatifs à la gamme de services choisis et aux investissements nécessaires (les scénarios sont présentés en sous-partie 8).

L'étude a démontré la nécessité de repenser les activités du pôle dans son ensemble et à l'échelle de la Direction R&D. Ses activités et ses missions sont indispensables pour les trois types de publics. Le pôle pourrait répondre à ses missions soit en direct, soit en outillant les services opérationnels en interne.

### **Modalité 1 : Développer des produits et services à destination directe des clients individus et entreprises**

Une nouvelle gamme de services et de produits documentaires large ou profonde en fonction du scénario retenu.

### **Modalité 2 : Développer en priorité des services en interne, selon deux axes**

**Axe 1 :** Outiller en information et en ressources les différents services lors de certaines étapes du cycle de vie du projet de formation ; participer aux activités « métiers » comme fonction support (pour l'expertise en base de données, les équations dans l'AS 400 ou les vocabulaires contrôlés).

- L'information et le conseil sur l'offre de formation (identification, qualité de la formation) : assistants de formation et chargés de mission, conseillers.
- L'ingénierie de formation, l'ingénierie pédagogique
- L'évaluation, la qualité
- Le management de l'information

**Axe 2 :** Diffuser en interne à tous les services opérationnels un socle commun d'informations et de ressources sur la formation professionnelle et les secteurs de l'Afdas leur permettant de situer leur activité dans un contexte plus large, de lui donner du sens. Gérer les ressources informationnelles externes et animer une veille collaborative.

### **Choix stratégiques**

Il s'agit d'orienter l'activité du pôle vers la réalisation de produits et services pouvant être déclinés pour les trois grands types de publics et selon plusieurs modalités et supports de diffusion. Les thèmes d'information et les processus techniques et organisationnels de réalisation nécessaires sont les mêmes pour les trois types de publics. Seuls l'angle de vue, l'éditorialisation des contenus et leurs éventuels supports de diffusion sont différents en fonction du public visé. Le degré de sophistication formelle des services et produits (interactivité, interfaces web) sera fonction des investissements possibles et des compétences

et pourront servir de variable d'ajustement. Il convient en premier lieu d'élargir et d'enrichir la gamme de services autour du cœur de métier, c'est à dire le signalement de l'offre de formation. Il sera possible de réserver les services sur mesure et/ou plus spécifiques, sur demande aux entreprises ou aux branches professionnelles. L'information/orientation des individus se fera alors en autonomie à partir de la consultation de ressources en ligne, ou par le biais de la médiation assurée par les conseillers des services opérationnels. Si le choix est fait d'élargir la gamme de services, on orientera les services vers la diffusion d'information à forte valeur ajoutée et ou spécialisée dans les secteurs propres à l'Afdas, ce qui constituera une expertise et des ressources valorisables dans le cadre de partenariats. Il sera opportun de procéder à un audit de l'activité « enquête sur les dispositifs » qui visera à en proposer des modalités de refonte. On envisagera notamment deux hypothèses : l'externalisation du processus de gestion quotidienne ou la création d'un poste dédié et confié à un profil de type « ingénierie de formation » pour renforcer le pôle plateforme documentaire et qualité de la formation, en relation avec les nouveaux objectifs de qualité donnés par la loi du 5 mars 2014. Pour finir il convient d'être attentif au fait que la réalisation des nouvelles activités ne peut se concevoir sans une rationalisation des processus de Back Office, sans des investissements pour optimiser les ressources techniques et enfin sans une nouvelle organisation. Une matrice générale de l'offre de services potentiels et les différents scénarios préconisés pour mettre en relation les différents enjeux (investissements, ressources, organisation) sont présentés dans le point suivant du mémoire.

## 8 La matrice d'offre de services info-documentaires potentiels

---

Les deux tableaux ci-dessous présentent une matrice globale d'offre de services potentiels organisée selon deux degrés de maturité (à moyen et à long terme) et de complexité, en fonction des arbitrages attendus. Trois scénarios d'organisation des activités relatives aux services sont ensuite proposés dans la partie 8 du mémoire. Ils sont conçus en fonction des quatre choix stratégiques à effectuer pour établir l'orientation de l'offre.

Chacun des tableaux est organisé selon une segmentation reprenant les types de missions et les trois gammes de services potentiels jugés pertinents au regard de l'analyse de l'existant, des compétences et du diagnostic stratégique. Il s'agit des missions « Informer », « Outiller les services opérationnels » (expertise en vocabulaires contrôlés, indexation) et « Évaluer la qualité de la formation ».

À chaque mission correspondent des éléments décrivant les services selon deux niveaux de délivrance de ceux-ci, en fonction de la complexité du service et du niveau d'information, et/ou du type de cible visé (niveau de CEP ou type de contributions par exemple). Ces éléments sont accompagnés par des préconisations relatives à l'outillage et aux processus et par la mise en exergue des arbitrages nécessaires. Ces arbitrages conditionnent la nature de l'offre de services du pôle et son déploiement.

Le premier arbitrage porte sur l'orientation stratégique des activités du pôle : il s'agit de centrer les missions sur l'offre de formation ou de développer une gamme de services informationnels large sur la formation professionnelle. Le deuxième arbitrage est relatif à la gamme « informer sur l'offre de formation » et il porte sur un investissement en matière d'outillage technique (outils et temps/hommes, temps de formation, pilotage, etc.) pour mieux référencer l'offre de formation et rationaliser le traitement de l'information nécessaire pour ce faire. Le troisième arbitrage porte sur la gamme « Évaluer la formation » : il semble opportun, notamment au regard de la nouvelle loi du 5 mars 2014 et des exigences en matière de qualité, d'envisager une étude d'opportunité et de refonte de l'activité existante relative aux enquêtes et de réorganiser cette activité en professionnalisant les équipes et/ou en créant un profil de chef de projet dédié. Le quatrième arbitrage porte sur les ressources humaines dévolues à la nouvelle offre de services.

Les quatre arbitrages stratégiques à effectuer et les préalables indispensables à la mise en œuvre de l'offre sont résumés dans les deux encadrés suivants.

### **Les arbitrages**

**Arbitrage n°1** : choisir l'orientation en matière d'offre de services.

**Arbitrage n°2** : décider d'investir dans un système de gestion de base de données relationnelle référençant une offre de formation et des organismes spécialisés dans l'immédiat ou non. Cet outil pouvant si possible couvrir tous les besoins fonctionnels (y compris le référencement des sources d'information, la gestion des abonnements, la diffusion de produits documentaires) avec les connecteurs AS 400 adéquats.

**Arbitrage n°3** : lancer une étude relative à l'activité d'enquêtes et à la qualité de la formation et recruter ou non une personne dédiée.

**Arbitrage n°4** : choisir une orientation en matière d'organisation et de ressources humaines : conserver quatre postes à temps plein ou non, et adapter le type de profils, les postes et l'organisation en conséquence ; introduire des fonctions de chefs de projets en ingénierie documentaire et en ingénierie de formation.

### **Deux préalables à la mise en œuvre de l'offre de services : la suspension de certaines activités et la rationalisation des processus de traitement de l'information.**

#### **Interruption/suspension de certaines activités**

#### **Projets de rationalisation/création du Back Office**

Processus de veille, de gestion des ressources, de capitalisation : lancer le projet de veille et de gestion des ressources informationnelles (incluant la reprise de la gestion des ressources informationnelles externes).

Processus de réalisation technique des produits et services et de choix des modalités de diffusion :

- Processus « Répertoires de formation » : projet Base de formations et d'organismes spécialisés des secteurs Afdas.
- Processus « Référentiels » : projet d'étude d'opportunité du passage de la classification SDFRD au thésaurus Formacode.

Processus « Diffusion de ressources » : projet Base documentaire des productions Afdas et documents accessibles en ligne

## La matrice d'offre de services potentiels à moyen terme

Moyen terme, investissements restreints. Échéance : fin 2015		
	Niveau de services 1	Niveau de services 2
<p><b>INFORMER</b></p> <p><b>Plateforme documentaire</b>  <b>Structurer l'offre de services et les processus de réalisation</b>                      - Entreprises                      - Individus                      - Interne</p>	<p>*Base of thématique enrichie (recherche sur titre des stages + spécialisation des of) avec dispositifs, of partenaires Afdas (exemple tutorat)</p> <p>*Répertoire des formations des secteurs Afdas et thèmes du numérique</p> <p>*Fiches pratiques (fiches d'information et fiches méthodologiques)</p> <p>*Signalement de ressources en ligne</p> <p>*Participation à FAQ sur plateformes numériques</p> <p>* Diffusion : Intranet, "boîte à outils" ou Rubrique Ressources sur site Afdas</p>	<p>*Veille</p> <p>- Entreprises : Newsletter hebdomadaire ou mensuelle avec tronc commun et zooms sectoriels et régionaux (newsletter ou rubrique extranet Afdas + flux rss)</p> <p>- Interne : participation à la veille Diigo étendue à toute l'équipe</p> <p>*Entreprises : recherche de formation et de prestataire sur mesure</p> <p>*Salariés : suppression de la recherche personnalisée : outiller les conseillers du CEP</p>
<p><b>OUTILLER GERER</b></p> <p><b>Back Office et support technique aux équipes</b>                      Rationaliser investir</p>	<p>*Indexation des stages : de SDFRD au Formacode + SDFRD pour les secteurs Afdas</p> <p>*Référencement des formations et des of spécialisés des secteurs Afdas</p> <p><b>ARBITRAGE/investissement technique : logiciel base de données</b></p> <p>- soit dans AS 400 (codification of : spécialités, partenaires, création fichier formations)</p> <p>- soit dans base développée en interne</p> <p>- soit dans Access + base sql intermédiaire pour relation AS 400 et sites web</p> <p>- soit SGBD dédié</p> <p>*Référencement des sources d'information web (pour signalement de ressources)</p>	<p>*Reprises de la gestion des sources payantes Afdas</p> <p>*Animation réseau veille Diigo (axes de veille, répartition sourcing)</p> <p>*Outils gratuits de veille sur le web + achat de WebsiteWatcher et ou Tadaweb</p> <p>Diffusion : newsletter ou site Afdas+flux rss</p> <p>* Si choix d'un SGBD pour le répertoire de formation secteurs Afdas : envisager comptabilité de l'outil pour besoins fonctionnels liés à une base documentaire ("base de connaissance")</p>
<p><b>EVALUER ET GARANTIR LA QUALITE DE LA FORMATION</b></p> <p><b>Qualité de la formation</b></p> <p><b>Auditer et refondre l'activité enquête</b>                      Structurer l'évaluation à l'échelle R&amp;D                      Intégrer les évolutions du projet "Offre collective évaluée"                      direction R&amp;D</p>	<p>*Envoi de tous les questionnaires et suspension des rendus pour une sélection d'enquêtes</p> <p>*Réécriture des questionnaires</p> <p>*Mise en forme des rendus via la Direction communication : datavisualisations</p> <p>*AS 400 : transfert automatique des indices du fichier of aux fichiers stagiaires et / ou fichier entreprises</p>	<p>* Utilisation des réponses ouvertes des enquêtes pour une éditorialisation, prise de contact pour réalisation d'interviews, mise en forme des contenus pour les différents sites internet</p>

## La matrice d'offre de services potentiels à long terme

Long terme ou investissements forts en RH et outils. Échéance : fin 2016		
	Niveau de services 1	Niveau de services 2
<b>INFORMER</b> <u>Plateforme documentaire</u> <b>Structurer l'offre de services et les processus de réalisation</b> - Entreprises - Individus - Interne	*Recherche fédérée d'organismes ou de formations avec critères de spécialisation, partenariat et qualité (évaluation : critères amont et aval) + en option, liens vers informations métiers et compétences  *Signalement de ressources et fiches : améliorations formelles (interactivité, webdesign, digital)	*Veilles diffusées sur profils (DSI) pour entreprises, pour l'interne  *Dossiers, synthèses documentaires récurrents ou sur demande  *Base documentaire, de "connaissances" à partir de l'extranet, pour interne, partenaires, entreprises : signalement de ressources et de documents, d'acteurs, (documents internes et ou documents externes)
<b>OUTILLER GERER</b> <b>Back Office et support technique aux équipes</b> <b>Rationaliser investir</b>	*Moteur de recherche fédérée dans plusieurs bases : bases OF AS 400 + base formation et of spécialisés et ou partenaires+ information d'évaluation par les paires (base externalisée offre collective?)	*Capitalisation dans un logiciel documentaire (avec des briques veille, et gestion d'abonnements électroniques)  *Catalogage, indexation, diffusion intégrée via les briques du CMS intégré au logiciel, diffusion de produits documentaires  *Indexation : plan de classement, tables de correspondances, mots clés pour moteurs de recherche  *Participer en tant qu'expert à des projets transversaux  *échelle Afdas : workflow et archivage dans un logiciel de Ged type Alfresco ou Nuxeo pour documentation technique ?
<b>EVALUER ET GARANTIR LA QUALITE DE LA FORMATION</b> <u>Qualité de la formation</u> <b>Auditer et refondre l'activité enquête</b> <b>Structurer l'évaluation à l'échelle R&amp;D</b> <b>Intégrer les évolutions du projet "Offre collective évaluée" direction R&amp;D</b>	<b>ARBITRAGE AUDIT REFONTE ET ORGANISATION</b>  *Suspension des rendus le temps de la refonte de l'activité, sauf impératifs du type bilans ou subventions FPSPP (POE).  *Hypothèse 1 : externalisation de la gestion, pilotage par Responsable du pôle, exploitation qualitative par documentalistes. Indices annuels pour AS 400 ; simple tri à plat + mise en forme par la Communication ; enquêtes tous les 2 ans en parallèle des enquêtes FPSPP avec exploitation des commentaires stagiaires.  *Hypothèse 2 : automatisation (du type GPP web) avec intégration des indices dans l'AS 400.  *Hypothèse 3 : rationalisation de la gestion et orientation vers une évaluation qualitative, pilotage par ingénieur de formation dédié.	



## 9 Les trois scénarios proposés à l'arbitrage stratégique

---

Les scénarios présentent trois alternatives d'organisation des ressources, trois types d'offre et trois types d'organisation.

Le premier scénario est un scénario de continuité qui s'appuie sur une gamme de services « profonde » à partir de l'activité d'information sur l'offre de formation et l'évaluation de sa qualité.

Le deuxième scénario propose de séparer les fonctions de développement des ressources informationnelles de celles dévolues à l'évaluation de la qualité de la formation ; et de développer les premières, à l'échelle du pôle et à l'échelle de l'organisation en participant à des projets transversaux, en valorisant l'expertise dans le traitement de l'information. La fonction « évaluation de la formation » reste au sein du pôle. Les activités sont animées par deux chefs de projets, en ingénierie de formation et en ingénierie documentaire.

Le troisième scénario repose sur une gamme large qui reprend et améliore les services existants et s'appuie sur une capitalisation et une valorisation des ressources informationnelles à l'échelle de l'Afdas. Le socle de compétences et d'expertises est maintenu et enrichi dans chaque mission et chaque gamme de services. C'est un scénario d'investissement en ressources humaines et en outils. Il est le scénario le plus susceptible de fournir de la valeur à long terme.

## 9.1 Un scénario de continuité basé sur l'expertise relative à l'offre de formation

<p><b>Scénario 1</b></p> <p><b>Un scénario de continuité et des investissements minimum</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ressources Humaines : 3 équivalents temps plein (ETP)</li> <li>* Professionnalisation : formation aux techniques de synthèse, d'écriture web, et si besoin stage Access</li> </ul>	<p><b>Les 3 documentalistes assurent à part égal les trois grandes activités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Rattrapage dans "Informer" du retard en contenus éditoriaux de niveau 1 et parfois 2 portant sur l'offre de formation (fiches, signalement de ressources, veille nouvelles modalités pédagogiques pour les entreprises).</li> <li>* Gros effort sur rationalisation du Back Office (indexation, base de formations des secteurs Afdas)</li> <li>* Suppression de la recherche d'of personnalisée sauf pour les entreprises (variante : ou uniquement les recherches portant sur les secteurs Afdas, pour les deux publics individus et entreprises)</li> <li>* Suppression ou mise en attente ou délégation des rendus enquêtes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investissements outils : en attente ou minimum pour des outils monopostes de veille</li> </ul>	

**Conclusion : l'offre de services en reste au niveau "moyen terme".**

## 9.2 Un scénario de rupture basé sur la séparation des fonctions « documentation » et « ingénierie de la formation »

<p><b>Scénario 2</b></p> <p><b>les deux fonctions de « gestion des ressources informationnelles » et d'évaluation de la qualité de la formation" sont séparées mais restent au sein du pôle, en parallèle</b></p>	<p><b>*Ressources humaines :</b></p> <p><b>3,5 ETP documentalistes et 1 ETP ingénieur de formation</b></p> <p>3 ETP documentalistes en CDI +</p> <p>1/2 ETP documentaliste (stage, alternance) pour des missions ponctuelles</p> <p>+</p> <p>Création d'un poste : 1 ETP dont la mission serait dévaluer de la qualité (en relation avec la fonction gestion et contrôle des organismes et le pôle ingénierie de la formation)</p> <p>* Investissements : importants pour le traitement des données et les ressources humaines</p>	<p><b>Les documentalistes n'assurent plus l'activité enquêtes, prise en charge par une personne dédiée avec un profil ingénieur de formation</b></p> <p>* Suppression de la recherche d'of personnalisée sauf pour les entreprises ou uniquement sur les secteurs Afdas pour les deux publics</p> <p>* Rationalisation des processus de Back Office</p> <p>* Leur activité se concentre sur l'offre de services "informer sur l'offre de formation" et sur les services issus de l'expertise en indexation et traitement des données structurées (requêtes, gestion de base de données, indexation)</p>
---	--	---

**Conclusion : l'offre de services peut être mise en place jusqu'au niveau "long terme", mais avec une phase de transition importante dédiée à la rationalisation du Back Office et à la mise en place des nouveaux outils et services (car 3 ETP uniquement).**

## 9.3 Un scénario d'investissement valorisant les deux domaines d'expertise

<p><b>Scénario 3</b></p> <p><b>Offre de services documentaires large</b></p> <p><b>Expertise sur la qualité de la formation : études, enquête pour l'analyse des résultats</b></p> <p><b>Externalisation de la gestion administrative des enquêtes (autres services de l'Afdas ou prestataire)</b></p>	<p><b>*Ressources Humaines : 4 ETP documentalistes</b></p> <p>+ 1/2 etp documentaliste stagiaire ou en alternance</p> <p>Subdivision des charges : *2 etp "information" (produits documentaires et répertoires de formation) 1 etp : Back Office 1 etp : évaluation</p> <p>*Audit et refonte par un prestataire externe de l'activité « évaluation de la qualité des dispositifs»</p> <p>*Professionnalisation des documentalistes à l'activité d'étude</p> <p>* Investissements en outils importants, en deux temps :</p> <p>- 1er temps au minimum : SGBD pour l'offre de formation et les offres spécialisés Afdas, si possible avec des blocs « veille » et « gestion documentaire » intégrés</p> <p>- 2nd temps : si l'outil SGBD pour les offres de formation (catalogues de stages) n'a pas toutes les fonctionnalités : un 2<sup>ème</sup> SGBD pour la veille, et une base de connaissances</p>	<p><b>Quatre documentalistes assurent les trois grandes activités (information sur l'offre de formation et sur la formation professionnelle, vocabulaires contrôlés et évaluation de la qualité), avec des référentes par projet</b></p> <p>- 1 référente « produits documentaires » (dont newsletter après phase de transfert de compétences) - 1 référente base of élargie et répertoires de formation - 1 référente enquêtes d'évaluation - 1 profil "chef de projet documentation" : 50% de pilotage de la mise en place de l'offre de service (veille, collecte, gestion) et 50% de pilotage de projets</p> <p>* Gestion en mode projet de la mise en place de l'offre de services et des projets de rationalisation du Back Office.</p> <p>*Effort sur la rationalisation du Back Office (indexation, base formation des secteurs Afdas)</p> <p>* Suppression de la recherche d'of personnalisée sauf pour entreprises ou uniquement pour les secteurs Afdas.</p> <p>* Mise en attente des rendus d'enquêtes en attendant l'audit, refonte et externalisation éventuelle</p> <p>*Externalisation de la gestion de l'évaluation par prestataire externe (en rapport avec le projet commun à la direction R&amp;D l'offre collective)</p> <p>*Gestion de la partie qualitative des "enquêtes renouvelées" par les documentalistes</p> <p>* Pilotage de l'activité évaluation de la qualité par Responsable du pôle</p>
--	--	--

**Conclusion : l'offre de services peut être mise en place jusqu'au niveau "long terme" d'ici fin 2015 (grâce aux quatre ETP). Du temps peut être dégagé pour une participation accrue aux projets transversaux en cours (relatifs au CEP, par exemple) ou aux projets transversaux futurs (par exemple la refonte de l'intranet, la mise en place d'une gestion électronique des documents), ou pour la réalisation de contenus éditoriaux (par exemple des rapports de veille, des dossiers, des études).**

## 10 Confronter l'offre de services potentiels aux clients : synthèse des entretiens

Des entretiens ont été réalisés après la formalisation du diagnostic stratégique. Deux catégories de questionnements ont structuré ces entretiens : les usages informationnels et les ressources privilégiées par les clients (en général et en provenance de l'Afdas) et leurs attentes en terme de ressources informationnelles et documentaires. Les entretiens<sup>29</sup> ont été réalisés avec des personnes appartenant à la cible « entreprises ». Ont été également interrogés le consultant mobilisé sur l'offre de services « entreprises » et la Direction des services opérationnels. L'analyse des entretiens confirme le caractère central de l'information sur l'offre de formation et l'évaluation de sa qualité.

	<b>Entreprises</b>	<b>Direction services opérationnels</b>	<b>Consultant</b>
<b>Information sur la formation professionnelle, son environnement, les secteurs Afdas</b>	Oui, mais secondaire par rapport à l'information sur l'offre de formation. Afdas : journal et contenus du site web identifiés comme « ressources informationnelles »	Non, relève de la communication externe ou interne	Non, ce n'est pas le cœur de l'expertise, trop d'investissements sont nécessaires
<b>Information sur l'offre de formation</b>	Essentielle : dates, coûts, qualité des formateurs, prise en charge en ligne	Essentielle	Essentielle
<b>Expertise en gestion de métadonnées, indexation</b>	Modalité d'accès à l'information (ergonomie web) et fonctionnalités des moteurs de recherche sous-exploitées	Utilité sous-estimée des langages documentaires	Utilité sous-estimée des langages documentaires
<b>Analyse des données de prise en charge</b>	Besoins de « Digests » réalisés à partir des rapports et études (Afdas, Observatoires)	Expertise sous-estimée en analyse des données, gestion de BDD, études	Idem Direction
<b>Évaluation de l'offre de formation</b>	Essentielle : un ROI pour l'apprenant, l'entreprise, le financeur	Proposer une offre négociée : appels à projet. Simplification et garantie de la qualité	Idem Direction : professionnalisation dans appel à projet, achat de formation

<sup>29</sup> Le guide d'entretien est consultable en annexe n° 6.

# Conclusion

L'étude a permis de constater que la refonte d'une offre de services info-documentaires est indissociable d'une réflexion sur le traitement de l'information et sur l'organisation des activités et que ce type de projet nécessite des investissements. Ces aspects sont renforcés lorsque le contexte est marqué par une dynamique de changement. Une des limites de l'étude a été de ne pas pouvoir mettre en rapport les hypothèses de services avec les aspects budgétaires. Ils ont pourtant été envisagés pendant la mission lors de la formalisation de la matrice d'offre de services, mais trop d'inconnues ont subsisté au sujet des projets relatifs aux systèmes d'information et au sujet des arbitrages globaux, encore à venir à la fin de la mission en août 2014.

Un projet de refonte de l'offre de services permet de mesurer les contraintes et les opportunités offertes aux professionnels de l'information-documentation dans les organisations. Le cas détaillé dans ce mémoire est symptomatique des évolutions actuelles de ces professionnels et de leur capacité à développer une double expertise, ainsi que de se voir confier des missions liées aux métiers du cœur d'activité de l'entreprise. Il a permis également d'établir une méthode d'action et de valoriser ces compétences dans l'organisation.

Au terme de notre réflexion, il semble possible de formuler une hypothèse relative aux notions de métiers "support". En effet, il est peut-être pertinent de souligner une porosité grandissante entre certains métiers, tous anciennement considérés comme des métiers dits « de support » et partageant des compétences et des méthodes identiques tels que la gestion de projet ou la modélisation par exemple. Appartiendraient à cet ensemble de métiers, dits "faux métiers transversaux", les métiers de la communication, des systèmes d'information, de l'information-documentation, du marketing, du commerce. Grandement transformés au tournant des années 2000 par le numérique, l'internet, le web et les nouveaux dispositifs sociotechniques afférents, ces métiers acquièrent un poids de plus en plus stratégique dans les organisations. Il est remarquable qu'ils soient fréquemment mobilisés pour piloter ou apporter leur expertise à des projets transversaux liés à l'information, et notamment pour des projets de valorisation de celle-ci par le biais d'une offre de services transversaux. Les dispositifs d'information et d'interaction numériques mobilisent de concert les différents métiers et façonnent leurs pratiques et leurs relations.

# Bibliographie

La bibliographie analytique suivante a été arrêtée au 1<sup>er</sup> novembre 2014. Elle est subdivisée selon les principaux thèmes traités dans le mémoire.

- Organisation, management de l'information, gestion de projet, approche qualité
- Normes
- Techniques d'étude et de diagnostic
- Marketing documentaire, nouvelles médiations et nouveaux services
- Documentation et formation professionnelle
- Usuels

Les références comportent une numérotation correspondant à celle reprise dans le corps du mémoire sous la forme **[n°, NOM de l'auteur]**. Elles sont classées par ordre alphabétique des noms d'auteur au sein de chaque thème.

La rédaction est conforme aux normes suivantes :

- Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents



## **ORGANISATION, MANAGEMENT DE L'INFORMATION, GESTION DE PROJET, APPROCHE QUALITÉ**

[1] ACCART Jean-Philippe. Regards croisés sur les métiers des sciences de l'information. Mont Saint-Aignan, Klog éditions, 2014. 119 p. ISBN 978-2-9539459-9-7

*L'ouvrage donne un panorama synthétique des différents métiers de l'information-documentation.*

[2] BALMISSE Gilles, OUNI Ali, BERGER Merchid, et al. Gérer autrement les projets. Documentaliste – Sciences de l'information, 2009, Vol. 46, n°1, p. 44-53. [en ligne] <<http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-1-page-44.htm>>

*L'article présente les apports du web 2.0 dans les méthodes de conduite de projet au sein des organisations. Il a été pertinent pour comprendre le contexte de changement dans lequel s'est déroulée la mission.*

[3] BERREBI HOFFMANN Isabelle, LALLEMENT Michel. À quoi servent les experts ? Cahiers internationaux de sociologie. 2009/1 (n° 126) p. 5-5 [en ligne] <[www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2009-1-page-5.htm](http://www.cairn.info/revue-cahiers-internationaux-de-sociologie-2009-1-page-5.htm)>

*Cet article a été utile pour analyser les différentes postures adoptées par les acteurs en présence (experts métiers, consultants, managers) et questionner la notion d'expertise.*

[4] BERNOUX Philippe. Sociologie des organisations : nouvelles approches. **In** SAUSSOIS Jean-Michel (dir.). Les organisations. Paris, Sciences-Humaines éditions, 2012. p.107-120. Collection État des savoirs. ISBN 978-2-36106-017-6

*Ce chapitre établit une typologie des organisations, utile pour comprendre le contexte de la mission.*

[5] CARMES Maryse. Le numérique et la transformation du dialogue social au sein de l'entreprise. E & P, le blog des RH [en ligne]. Mis en ligne le 5 avril 2012 [consulté le 10 octobre 2014] [en ligne] <<http://entreprise-personnel-rh.blogspot.fr/2012/06/les-gouvernementalites-numeriques.html>>

[6] CARMES Maryse, BERTHELOT Vincent. De la communication interne à l'e-organisation. **In** La Communication des organisations publiques en contexte d'incertitude, ouvrage international sous la direction de Éric Cobut (Police Fédérale Belge) et François Lambotte (Université Libre de Bruxelles), eds Edipro, 2011, pp 167-196

[7] DESCHAMPS Christophe. Fiches pratiques. In Le nouveau management de l'information. Chirat, Fyp éditions, 2009. 223 p. Collection Entreprendre. ISBN 9782916571294 [en ligne] <<http://fr.scribd.com/doc/23132603/Fiches-Pratiques-Le-nouveau-management-de-l-information-Christophe-Deschamps-FYP-Editions>>

*L'ouvrage est une boîte à outils et un guide pour l'action des « travailleurs du savoir », en mode projet. Ces derniers sont invités à envisager leur activité à travers le modèle du Personal Knowledge Management, PKM. Il est utile pour structurer son dispositif personnel d'information.*

[8] GAYON Elisabeth. Table ronde « Nouveaux territoires pour les professionnels de l'information » animée par Elisabeth Gayon, présidente de l'ADBS, sur le salon i-expo 2012 <[http://www.adbs.fr/table-ronde-nouveaux-territoires-pour-les-professionnels-de-l-information-animee-par-elisabeth-gayon-presidente-de-l-adbs-sur-le-salon-i-expo-2012-120528.htm?RH=AGENDA\\_JETUDE#KLINK](http://www.adbs.fr/table-ronde-nouveaux-territoires-pour-les-professionnels-de-l-information-animee-par-elisabeth-gayon-presidente-de-l-adbs-sur-le-salon-i-expo-2012-120528.htm?RH=AGENDA_JETUDE#KLINK)>

[9] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris, Lavoisier, 2006. 236p. Finance gestion management. ISBN 2-7462-1274-3

*L'ouvrage permet de comprendre la notion de dispositif d'information et le chapitre intitulé « comprendre et représenter une situation d'information » est utile pour adopter un comportement adéquat dans le cadre d'une mission d'étude.*

[9bis] LEBRIGRE Loïc. L'info-doc existe-telle ? Filières ? Fonction en entreprise ? Tradition ? Croyance. Présentation emploi/formation, CNAM-INTD, 2013.

[10] LIBMANN Anne-Marie (Coord.) Métiers et compétences en ID [Dossier]. Documentaliste -Sciences de l'information, 2011 (vol. 48 n°2, p. 18-63. ISSN 0012-4508

[11] MICHEL Jean. Publications en lignes [Consulté le 1er novembre 2014] <<http://michel.jean.free.fr/>>

*Les documents disponibles rassemblent des éléments de définition de l'analyse de la valeur et une méthodologie pour l'appliquer au domaine info-documentaire.*

[12] PICHAUT François. Gestion du changement. Vers un management polyphonique. 2<sup>ème</sup> éd. Bruxelles, De Boeck, 2013. 196p. ISBN 978-2-8041-7501-6

*François Pichaut synthétise les différentes approches existantes pour analyser et modéliser la notion de gestion du changement dans les organisations. Il propose ensuite une méthode d'accompagnement du changement utile pour comprendre le contexte d'un projet et adopter la stratégie adéquate (identifier un traducteur, utiliser les techniques de gestion de projet comme référentiel commun, etc.)*

[13] SUTTER Éric. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris, ADBS Éditions, 2002. 325p. Sciences de l'information : Série Études et techniques. ISBN 2843650585

[14] T PEDAUQUE Roger. Le document à la lumière du numérique. Forme, texte, médium : comprendre le rôle du document numérique dans l'émergence d'une nouvelle modernité. Caen, C&F éditions, 2006. 226 p. ISBN 2-915825-04-1

[15] VERONESE Anna. Les transformations des centres de documentation, leur place dans l'organisation et la reconfiguration des dispositifs info-documentaires : le cas du Conseil économique social et environnemental. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers - Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2013. 212 p. réf. 60 [en ligne] <[http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00945619](http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00945619)

[16] VOLANT Christiane. Le management de l'information dans l'entreprise : vers une vision systémique. Paris, ADBS Éditions, 2003. 106p. Sciences de l'information, Études et techniques. ISBN 2-84365-063-1

## **NORMES**

[17] FD X50-115 Décembre 2001. Management de projet - Présentation générale

[18] ISO 9001 : 2008

*Une nouvelle version est prévue en 2015.*

[19] ISO 30301: 2011 : Système de gestion des documents d'activité

## **TECHNIQUES D'ÉTUDE ET DE DIAGNOSTIC**

[20] BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. L'entretien. 2<sup>ème</sup> ed. Paris, Armand Colin, 2007. 126p. ISBN 978-2-200-248093

[21] EVRARD SAMUEL Karine. Les outils classiques de diagnostic stratégique. In Stratégie de l'entreprise. Grenoble, presses universitaires de Grenoble, 2006. Collection Gestion en +. ISBN 978-2706113635

[22] PAQUETTE Danielle, L'étude des documents écrits par la méthode des traceurs, revue recherches qualitatives, à compléter

[23] RANJARD Sophie. Usages et usagers de l'information. Quelles pratiques hier et aujourd'hui ? Paris, ADBS éditions, 2012. 67p. ISBN 978-2-84365-141-0

[24] SUTTER, Éric. Études comparatives et benchmarks : incidences sur la fonction documentaire. Documentaliste-Science de l'information, juin 2000 vol 37, n°2, p110-117. ISSN 0012-4508

## **MARKETING DOCUMENTAIRE, NOUVELLES MÉDIATIONS ET NOUVEAUX SERVICES**

[25] AFNOR, Membres du groupe d'experts de la Commission générale 46 information et documentation, Sous-comité 8 qualité et performance. Guide pratique pour l'amélioration de la qualité de l'accueil et des services dans les bibliothèques et centres de documentation [Livre blanc Qualibib]. AFNOR, 2009. [en ligne], pdf 28 p.

<http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/qualibib>

[26] AMAR Muriel, MESGUISCH Véronique (dir.). Le web 2.0 en bibliothèques. Quels services ? Quels usages ? Paris, Éditions du cercle de la Librairie, 2009. 201p. Bibliothèques. ISBN 9782765409762

[27] BODIER Stéphane, KAUFMANN Jocelyne. Le web marketing. 2ème éd. Paris, Presses Universitaires de France 2014, 128p. Que sais-je ? n°3905 ISBN : 978-2-13-063239-9 ISSN 0768-0066

[http://www.puf.com/Que\\_sais-je?:Le\\_web\\_marketing](http://www.puf.com/Que_sais-je?:Le_web_marketing)

[28] BONNET Fabien. Relation client ou relation au client ? Interactions, dispositifs et qualité de service. Communication & Organisation. Presses universitaires de Bordeaux, n° 37, 2010/1. p. 153-161 ISBN 9782867817106 ISSN 1168-5549

[29] BROUDOUX Evelyne. Quelles lectures du Tagging ? Modélisation, techniques et usages. Cachan, Lavoisier, 2013. ROUSSET Bernard, dir. Document numérique. Revue des sciences de l'information, vol. 16. – n°1/2013. ISBN 978-2-7462-4570-9 ISSN 1279-5127

[30] CHARTRON, Ghislaine. La valeur des services documentaires en prise avec le numérique. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 5, 2012 [consulté le 09 novembre 2014]. [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0014-003>> ISSN 1292-8399

[31] CHAUMIER Jacques, SUTTER Éric. Documentalistes, ajoutez de la valeur à vos services! Paris, ADBS éditions, 2007. 63 p. Collection : L'essentiel sur...ISBN 978-2-84365-095-6

[32] DOMENGET Jean-Claude, COUTANT Alexandre. Systèmes de recommandation et réseaux sociaux, quelles implications pour le marketing digital ? In KEMBELLEC Gérald, CHARTRON Ghislaine, SALEH Imad (dir.). ISTE Éditions, 228p. Collection Systèmes d'information, web et informatique ubiquitaire. ISBN 978-1-78405-041-2

[33] GENUER Dominique. Les dossiers documentaires à l'heure du numérique. Mont Saint-Aignan, Klog éditions, 2012. 124p. ISBN 978-2-9539459-5-9

[34] INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE. L'usager numérique. CALDERAN Lissette, HIDOINE Bertrand, MILLET Jacques (coord.). Séminaire INRIA 27 septembre-1er octobre 2010, Anglet. Paris, ADBS éditions, 2010. 200p. ISBN 978-2-84365-126-7 ISSN 1762-8288

[35] JACQUINET Marie-Christine (dir.). Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'action pour les bibliothèques. Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2012. ISBN 978-2-910227-90-6

*Cet ouvrage récent constitue une référence incontournable pour réfléchir à la notion de services et de produits info-documentaires. Il présente les enjeux relatifs à la conception de services innovants dans un contexte marqué par de nouvelles pratiques et un nouveau marché informationnels. Il est écrit sous l'angle des bibliothèques mais est directement utilisable dans d'autres contextes. Il n'existe pas d'équivalent appliqué aux entreprises.*

[36] JEANSON Anne. Les services innovants liés au numérique : l'exemple des bibliothèques universitaires. Diplôme de conservateur des bibliothèques Mémoire d'étude / Janvier 2013 Sous la direction de Bruno Van Dooren, Directeur du SCD de l'Université Toulouse 1 [en ligne] consulté le 9 novembre 2014

<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60394-les-services-innovants-lies-au-numerique-l-exemple-des-bibliotheques-universitaires.pdf>

[37] LE COADIC Yves. Usages et usagers de l'information. Paris, Nathan, ADBS, 1997. 127 p. Collection 128 Nathan-ADBS n°174. Série information-documentation. ISBN 2-09-190366-3

[38] MELOT, AGNES (coord.). "La relation clients-professionnels de l'info-doc : vers une nouvelle intermédiation ? ", Documentaliste Sciences de l'information, Vol. 46 (2009) : 28-71

[39] MERCIER Sylvère Mercier, BPI, Renseigner à distance : pourquoi ? Comment ?

<http://fr.slideshare.net/bibliobsession/presentations>

[40] MEYRONIN Benoît, MUNOS Annie (dir.). Manager l'innovation par le service : un levier pour sortir de la crise. Grenoble, PUG, 2012. 380p. Management et innovation. ISBN 978-2-7061-1746-6

[41] MUET Florence [Dossier coordonné par]. Marketing stratégique : enjeux et bénéfices pour les services documentaires. Documentaliste -Science de l'information, février 2008, vol. 45, n° 1, p.32-71. ISSN 0012-4508

[42] MUET Florence, SALAÜN Jean-Michel. Stratégie marketing des services d'information. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2001. 221p. Collection Bibliothèques. ISBN 2765407940

[43] SERRES Alexandre. Questions autour de la culture informationnelle. La Revue canadienne des sciences de l'information et de bibliothéconomie vol. 31, n°1 (2007) pp. 69-85. ISSN 1195-096X

## **DOCUMENTATION ET FORMATION PROFESSIONNELLE**

[44] Le monde.fr. Dessine-moi l'éco : La réforme de la formation professionnelle. Mis en ligne le 15 oct. 2014 <[www.youtube.com/watch?v=ElvU2xYQO8s](http://www.youtube.com/watch?v=ElvU2xYQO8s)>

*Cette vidéo présente la réforme de la formation professionnelle, les nouveaux droits des salariés et des demandeurs d'emploi suite à la réforme.*

[45] JOURNOT Emmanuelle. INFFOLOR CARIF LORRAINE. Lorfolio : e-portfolio de la région Lorraine - Présentation d'Emmanuel Journot, aux Huitièmes Rencontres du FFFOD à Strasbourg, 13 janvier 2010 [en ligne] <<http://fr.slideshare.net/fffod/20100113lorfolio>>

[46] PERRIN George (dir.). Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi : les atouts des bibliothèques. Villeurbanne, Presses de l'ENSSIB, 2013. La boîte à outils. 198p. ISBN 979-10-91281-09-6

[47] PINTE Jean-Paul. La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXIème siècle : Application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation : Commun@utice. domainstic.com. Université Marne La Vallée, 2006. Hal : <tel-00143990>  
[https://tel.archivesouvertes.fr/file/index/docid/143990/filename/THESE\\_JEAN\\_PAUL\\_PINTE.pdf](https://tel.archivesouvertes.fr/file/index/docid/143990/filename/THESE_JEAN_PAUL_PINTE.pdf)

## **USUELS**

[48] BOULOGNE Arlette (coord.). Vocabulaire de la documentation. Paris, ADBS Éditions, 2004. 334p. ISBN 2843650712 ISSN 12639265

[49] CACALY Serge. LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric (co-aut.). Dictionnaire de l'information. 3<sup>ème</sup> éd. Paris, A. Colin, 2008. 296p. ISBN 9782200351328

[50] LENDREVIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis. Mercator. Théorie et pratique du marketing, 11<sup>ème</sup> éd. Paris, Dunod, 2014.

# Annexe



**Annexe 1 : organigramme hiérarchique visible sur l'internet le 23/11/2014**

## Conseil d'administration

---

Direction générale — Thierry Teboul

---

**Direction  
administrative et  
financière**  
Michel Guerreiro

- Comptabilité : Josette Thiebaut
  - Contrôle de gestion, statistiques : Sandra Gane
  - Contributions recouvrement : Caroline Bensaçon
- 

**Directions des  
ressources  
humaines**  
Christophe Bonon

- Services Généraux : Claudine Foucart
-

**Direction des  
systèmes  
d'information**  
**Direction qualité**  
Françoise Gastellu

→ **Informatique** : Patrick Boghossian

---

**Direction de la  
communication  
et du marketing**  
Marc André

---

**Direction des  
partenariats  
et des relations  
institutionnelles**  
Kris Ludhor

→ **Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications  
et relations avec les commissions paritaires nationales  
emploi-formation** : Nathalie Barret

---

→ **Affaires juridiques** : Nathalie Debrus

---

**Direction  
de la recherche  
et du  
développement**  
Thierry Teboul

→ **Ingénierie de la formation et développement des services**  
Leila Roze des Ordon

---

→ **Plateforme documentaire et qualité de la formation**  
Lise Coatanéa

---

→ **Services aux entreprises** : Didier Hosotte

---

**Direction des  
opérations**  
Valérie  
Schaekowicz

→ **Services aux intermittents du spectacle  
et journalistes pigistes** :  
Jean-Yves Boitard

---

→ **Services aux salariés, demandeurs d'emploi et auteurs  
et département des CIF** : Alexia Davin

---

→ **Direction du réseau régional (hors Île-de-France) et  
du développement des subventions** : Yves Muchembled

---

## Annexe 2 : tableau des activités du pôle en juin 2014 par la responsable du pôle

Pôle plateforme documentaire et qualité de la formation Responsable du pôle						
	Documentaliste 1 <i>Stagiaire « chef de projet en ingénierie documentaire » (INTD-CNAM jsq fin septembre 2014) Documentaliste CDI</i>	Documentaliste 2 CDI	Documentaliste 3 <i>En CDD remplacement documentaliste 1</i>	Documentaliste 4 CDI	Chargée de coordination OF CDI	Assistante OF CDI
<b>Activités actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mission : élaboration d'une gamme de services info-documentaires pour les entreprises et l'interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recherches d'OF pour nos clients externes</li> <li>•Recherches d'OF ou documentaires pour l'interne (ex : cible d'appel d'offres, vérification inscription RNCP)</li> <li>•Indexation des stages par mots-clés SDFRD (contrôle, actualisation de la classification, sensibilisation des assistants)</li> <li>•Administration de <b>répertoires</b> de formation ou de listes d'OF (ex : répertoire CPNEF-AV, liste des CQP)</li> <li>•Notes documentaires (ex : le point sur le diplôme de prof. de danse)</li> <li>•Veille sur la FPC, sur l'offre de formation via l'outil <u>Dijeo</u></li> <li>•Enquêtes d'évaluation OF et prestataires (CIF, contrat de pro, bilan de compétences, VAE, tutorat, POE, GPEC, actions cofinancées...)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contrôle des organismes de formation (surveillance, relations avec la <u>Direccte</u>)</li> <li>•Pilotage du processus « gestion des OF »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestion et qualification de la <b>base OF</b></li> <li>•Assistance technique aux utilisateurs internes et OF</li> <li>•Etudes d'éligibilité des OF pour le financement sur les fonds mutualisés</li> </ul>
<b>Axes de développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administration et exploitation d'une <b>base documentaire</b></li> <li>•Recherches ciblées, benchmark</li> <li>•Veille (FPC, offre de formation, sectorielle) et <b>produits de veille</b> (panorama de presse, DSI)</li> <li>•Réalisation de <b>produits documentaires</b> (dossiers, synthèses documentaires, fiches-outils, <u>sitothèque</u>)</li> <li>•Administration d'un <b>répertoire de formations</b> intersectoriel (fusion des répertoires AV et SV...)</li> <li>•« <u>Marketer</u> » les enquêtes (collections...)</li> </ul> <p><i>A organiser en offres de services pour les entreprises (accès selon le type de contribution) Alimentation du portail CEP</i></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contrôle des organismes de formation à professionnaliser (charte, procédure de contrôle, automatisation informatique du contrôle sur le n° DA)</li> <li>•Interface pour les OF</li> </ul>	

## Annexe 3 : note de cadrage du projet d'étude

### Contexte

La nouvelle loi sur la formation professionnelle de mars 2014 impacte fortement l'Afdas - fonds d'assurance formation des secteurs de la culture, de la communication, des médias et des loisirs – qui se trouve désormais placé dans un champ concurrentiel. La stratégie de l'organisation est repensée et doit conduire au déploiement d'une nouvelle offre de services pour nos clients. Ce changement stratégique se traduit également par une nouvelle organisation interne, par l'évolution des missions et activités et le développement des compétences des collaborateurs. Ainsi, au sein de la Direction de la Recherche et du Développement, est créé un pôle Plateforme documentaire et qualité de la formation, composé de quatre documentalistes et de deux référents organismes de formation.

### Objectif général

Étude et scénarios pour la mise en place de la nouvelle offre de services info-documentaires du Pôle pour conseiller et accompagner les clients entreprises et individus.

### Commanditaire

- Directeur de la recherche et du développement, direction générale
- Responsable du Pôle plateforme documentaire et qualité de la formation

### Acteurs du projet

- L. C., responsable Pôle plateforme documentaire et qualité de la formation
- A. C., documentaliste, en stage période de professionnalisation [« Chef de projet en ingénierie documentaire »](#), titre 1 du Cnam-Intd.
- L'équipe des documentalistes

### Mission

« En collaboration étroite avec la responsable de ce pôle et les documentalistes, Aurélie Cossutta aura pour mission, dans le cadre de son stage pratique, de participer à la mise en place de la nouvelle offre de services info-documentaires pour conseiller et accompagner nos clients entreprises et individus. Elle sera amenée à réaliser une analyse de l'existant, un recueil des besoins des clients internes et externes, un benchmark, la définition de plans d'action et la conception

de nouveaux produits et services documentaires. Aurélie contribuera à la déclinaison opérationnelle d'un des produits de la gamme établie et produira les livrables afférents, en interaction avec les équipes. »

### **Périmètre et publics ciblés**

Il est décidé que le projet cible les clients suivants : Entreprises

### **Déroulé du projet**

- Avant-projet (02/06 au 05/06)
- Phase 1. Étude d'opportunité et de faisabilité (contexte, contraintes, existant et ressources, benchmark) *(06/06 au 13/06)*
- Phase 2. Analyse des besoins des publics ciblés *(13/06 au 22/07)*
- Phase 3. Recommandations pour la conception et la mise en œuvre de l'offre de services *(23/07 au 10/08)*
- Phase 4. Conception et réalisation de prototypes : fiches pratiques, webographie thématique, veilles et newsletters. *(11/08 au 30/08)*

### **Méthode, approches mobilisées**

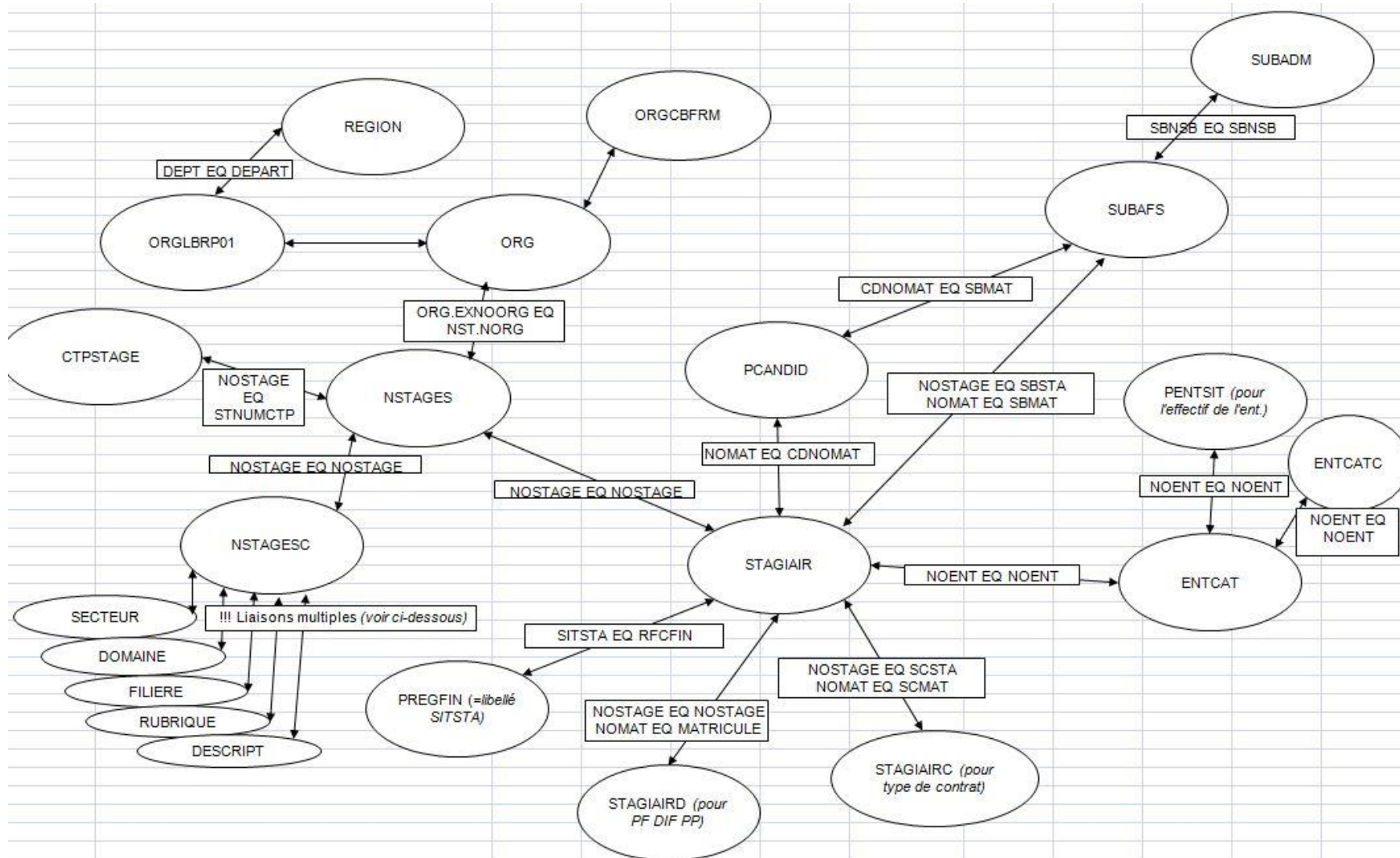
- Analyse de la valeur et analyse des risques
- Analyse fonctionnelle et systémique
- Techniques d'études et d'enquêtes
- Marketing Documentaire
- Management de l'information

### **Liste des livrables attendus**

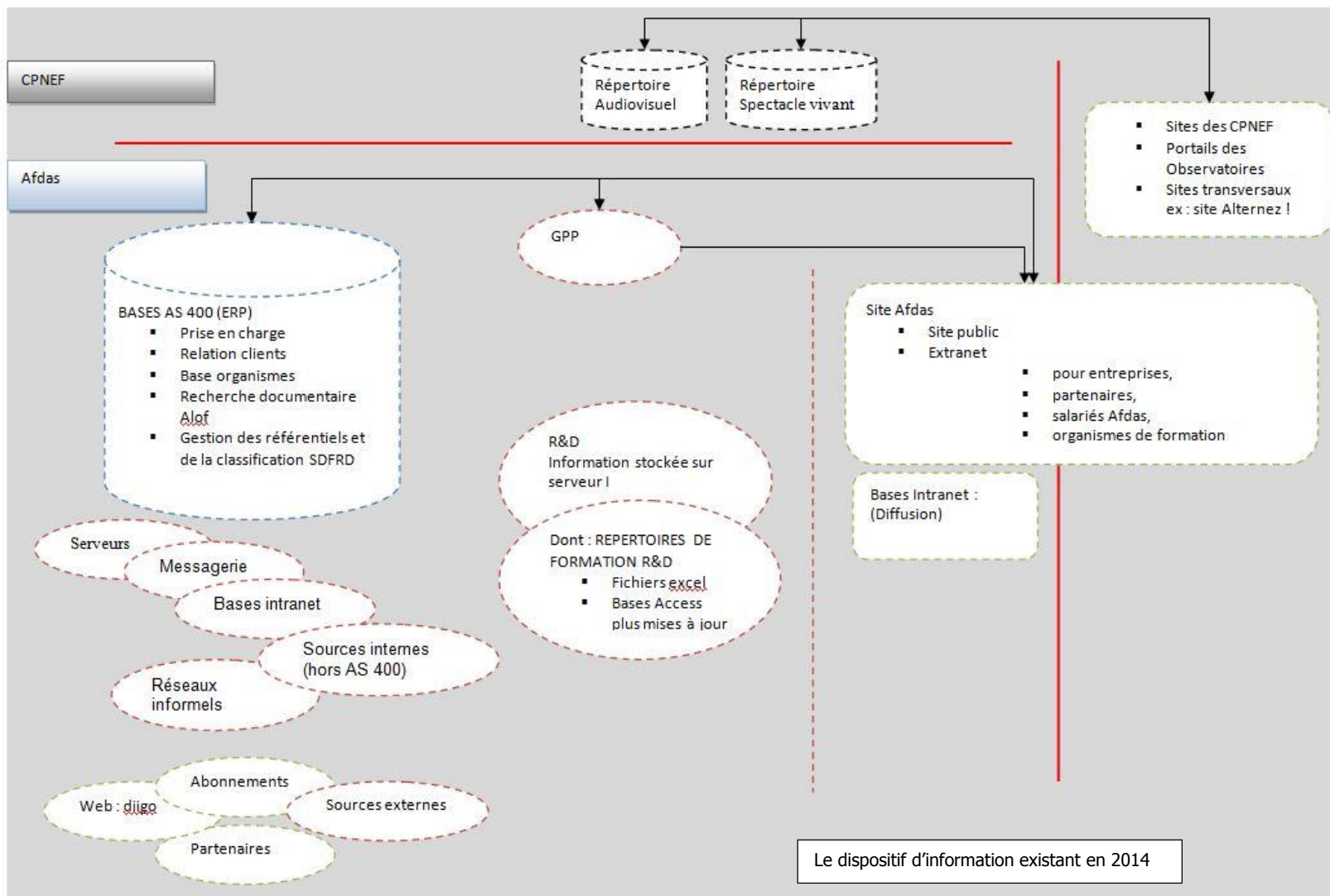
- Fiche de présentation du projet
- État des lieux sous forme de tableaux commentés
- Compte-rendu de l'analyse des besoins des clients et du diagnostic
- Formalisation de scénarios pour la restructuration d'une nouvelle offre de services documentaires et l'organisation sous forme de matrices commentées
- Conception et réalisation de prototypes : fiches pratiques, webographie thématique, veilles et newsletters.

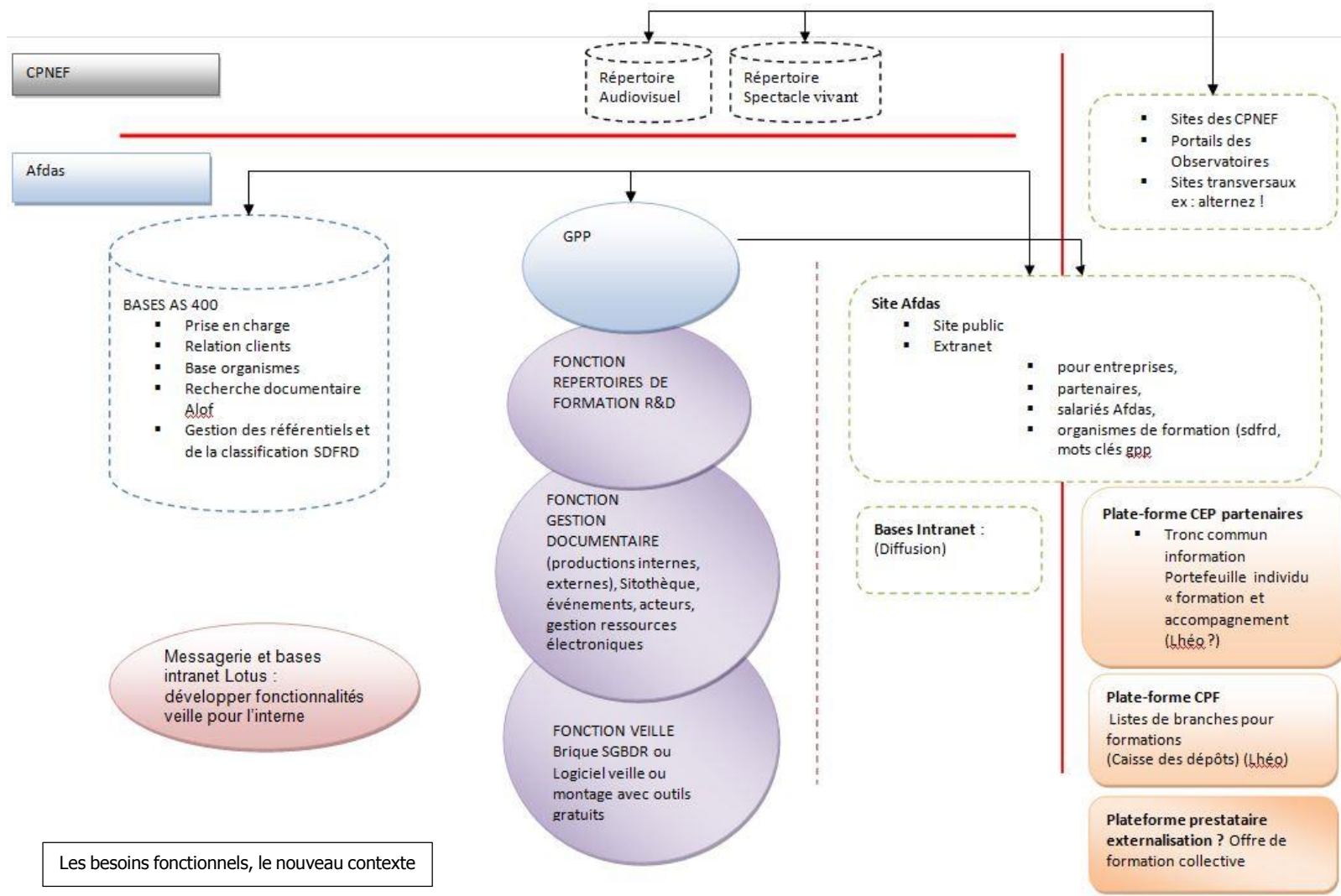
## **Annexe 4 : principaux fichiers de l'AS 400 utilisés par le pôle**

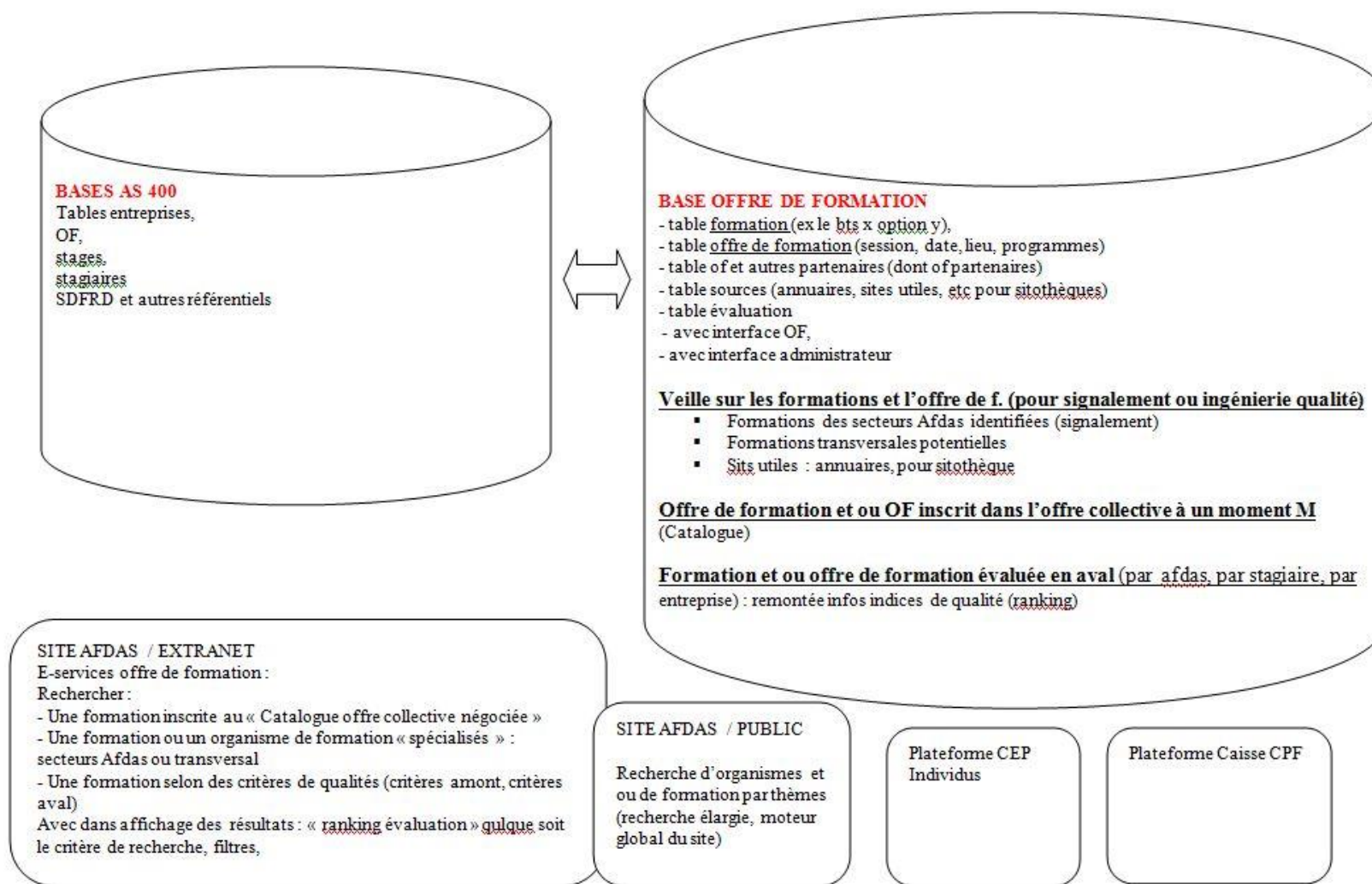




## **Annexe 5 : trois schémas relatifs au dispositif d'information : l'existant et les besoins fonctionnels**







Veiller et répertorier l'offre de formation : hypothèses pour le système d'information

## **Annexe 6 : grille d'entretien pour le public « entreprise »**

### **I - Méthode**

#### **Finalité**

Pour alimenter nos réflexions sur l'offre de services Afdas, nous souhaitons connaître les besoins d'information de nos entreprises : actualité sur la FPC, l'emploi, les métiers, veille sectorielle, newsletters, documents utiles...

#### **Cible**

Représentants de fédérations professionnelles, responsables rh ou responsables de formation d'entreprises de plus de 50 salariés ayant participé aux focus groupes

#### **Modalité**

Entretien en face à face ou par téléphone, suite à la tenue de quatre focus groupes réunissant des entreprises de plus de 50 salariés.

#### **Périmètre**

Angle des ressources informationnelles, documentaires

### **II - Grille pour entretien téléphonique**

#### **Prise de rendez-vous, accroche :**

Comment vous informez-vous sur la formation ? Quelles sont vos sources d'information ? Pratiquez-vous une veille et comment ? Seriez-vous intéressés par une veille régulière sur la formation professionnelle, l'ingénierie de formation, les formations, les modalités pédagogiques innovantes, des informations sectorielles ?

## **Trame pour l'entretien**

### **1. Votre profil et celui de l'entreprise**

#### **Vous êtes :**

Responsable RH

Responsable formation

Autre : Si autre précisez :

#### **Votre entreprise :**

Raison sociale :

Effectif :

Secteur :

Région :

### **2. Vos pratiques d'information actuelles**

#### **2.1 Dans les domaines de l'emploi et de la formation, pour quels thèmes collectez-vous actuellement de l'information ?**

##### **(Régulièrement, ponctuellement, rarement, jamais)**

- L'Actualité de la formation professionnelle, de la nouvelle loi et des dispositifs
- Les ressources humaines, la gestion de l'évolution professionnelle
- Les métiers, les parcours professionnels
- Les prestataires et les formations (Diplômes, certification, etc.)

#### **Quelles sources d'information utilisez-vous prioritairement pour cela ? Selon quelles modalités ?**

##### **- Services payants/gratuits ?**

##### **- Type de services et de support : information papier et ou numérique, newsletter, documentation, autre ?)**

- Interlocuteurs institutionnels  
oui /non ; Si oui lesquels :
- Associations professionnelles

- oui /non ; Si oui lesquelles :
- Prestataires d'information interne (service info-documentaire, de veille ?)  
oui /non ; Si oui lesquels :
- Prestataires d'information externe (achat d'informations)  
oui /non ; Si oui lesquels :
- Sources d'information gratuites sur le web  
oui /non ; Si oui lesquelles :

## **2.2 Les ressources sur le site internet « afdas.com »**

**Quelles ressources utilisez-vous sur le site et à quelle fréquence ?**

**(Actualités, information sur les dispositifs, recherche d'organisme de formation, outils tels que : demande de stage, situation de comptes)**

**Utilisez-vous le moteur de recherche du site (zone "rechercher" en haut de l'écran) ?**

## **2.3 Focus : La recherche d'organismes**

**L'Afdas assure actuellement un service de recherche d'organismes de formation** (base d'organisme sur le site et recherche personnalisée).

**Auriez-vous besoin d'informations complémentaires sur l'offre de formation?**

(Information sur les diplômes, les certifications, les formations éligibles au CPF, etc.)

**Si oui lesquelles ? Sous quelle forme ?**

## **3 Nouveaux services**

**Quels nouveaux services seraient susceptibles de répondre à vos besoins en information/documentation ?**

- Veille sur l'actualité, agenda des événements, revue de presse généraliste, secteur, région  
Si oui : à quelle fréquence : hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle ?
- Boîte à outils : Fiches pratiques, synthèses thématiques, Questions-réponses
- SITOthèque : annuaires d'interlocuteurs, de sites ressources, de documents en ligne
  
- Dossiers thématiques, synthèses
- Service de recherches documentaires à la demande



- Base thématique de connaissances
  - Autre
- Si autre précisez :

### **Pour ces différents services, quels supports de consultation répondraient le mieux à vos besoins ?**

- Information sur profil adressée par mail (newsletter, documents joints, etc.)
- Rubrique Ressources sur le site Afdas avec un système d'alertes (fil rss ou alerte mail)
- Documentation téléchargeable (pdf, etc.)

### **Sur quels thèmes ces services devraient-ils mettre l'accent ?**

#### Emploi/métiers

- Emploi
- RH (juridique, social, GPEC, entretien professionnel)
- Métiers
- Évolution professionnelle, nouveau dispositif du CEP, etc.

#### Formation professionnelle

- Droit réglementation Formation professionnelle, nouvelle loi, dispositifs (CEP, CPF), définition de l'action de formation
- Ingénierie de formation
- Ressources pédagogiques disponibles sur le web (accès gratuit ou payant)
- Offre de formation
- Diplômes, certification : généralités/informations sectorielles
- Orientation/Conseil
- Qualité de la formation
- Organismes de formation : réglementation, labels qualité, sources d'infos légales, etc...

# Annexe 7 : produits d'information potentiels pour une première mise en œuvre

## **1) Fiches synthétiques (niveau 1)**

### **Collection**

Organiser les fiches par collections thématiques : Offre de formation/Certification/qualité de la formation/modalités de formation, etc.

### **Types de fiches**

- Fiches d'information
- Fiches méthodologiques

### **Support**

Word, PDF de 2 pages maximum pour la production, puis adaptation aux différents supports de diffusion soit en publication directe sur le CMS du site, soit ensuite recours à une mise en forme par un prestataire webdesigner.

### **Structure éditoriale et charte graphique**

Utiliser le modèle établi pour la boîte à outils « Les essentiels » pour une diffusion dans la rubrique ressources du site.

### **Diffusion**

- Dans la rubrique « ressources » ou dans la rubrique « offre de formation, prestataires » du site en fonction du thème.
- Intranet
- Site du CEP

### **Exemples de fiches**

Fiche « Comment choisir son organisme de formation ? »

Fiche « En savoir plus » pointe vers : moteur de recherche OF, service de recherche d'OF

Fiche « Qu'est-ce que l'alternance ? »

Fiche « Qu'est-ce qu'une formation qualifiante, certifiante, diplômante? »

Fiche « qu'est-ce que RNCP ? »

Fiche « comment rechercher sur le site de la CNCP? »

Fiche « Spectacle vivant : liste des formations inscrites de droit au RNCP, sur demande » (intranet)

Fiche « Comment apprendre à apprendre avec le numérique ? » :

Fiche « Les nouvelles modalités de formation en ligne : Moocs, etc. »

Fiche « Quels sont les différents certificats en langue » : TOEIC, etc. »

Fiche « Qu'est-ce que le socle de compétences clés ? »

Fiche labels qualité / organismes de formation (cf. fiche Centre Inffo), après la demi-journée d'info à laquelle vont Caroline et Lise en sept.

## **2) Webographies thématiques, répertoires de sites utiles (« Le point sur »)**

### **Structure**

1 à 2 pages de synthèse et d'analyse et une suite de liens commentés. Liens vers sites et ou documents en ligne). Possibilité de décliner une webographie en synthèse documentaire sur demande.

### **Prototype**

Webographie : « Les nouvelles formes d'apprentissage »

(= « se former en ligne », « se former avec les outils du numérique »)

### **Diffusion**

- Dans le cadre des rencontres, conférences thématiques : constitution d'un corpus de ressources.
- Boîte à outils
- Future rubrique « ressources »

### **Exemple de webographies/sites utiles**

- Sites utiles sur l'alternance
- Sites utiles pour la recherche d'organismes
- Sites utiles pour l'orientation, les métiers, l'emploi

## **3) Répertoires de formation (niveau 3)**

« Répertoire d'offres de formation accessibles en alternance »

Inclure au répertoire une webographie sur l'alternance : ressources utiles, liens vers répertoires

## **4) Veilles/newsletters (niveau 2)**

**Production d'une veille sur l'offre de formation, l'environnement de la formation professionnelle et l'ingénierie de formation (nouvelles formes pédagogiques ; qualité de la formation)**

- **Diffusion interne** : via l'outil de tagging social Diigo
- **Diffusion externe** : push vers entreprises et partenaires + rubrique dédiée « Offre de formation, prestataires » sur le site avec accessible sur profil

**Participation à la veille thématique sur la formation professionnelle, les secteurs, les métiers, l'emploi**

Diffusion interne : via l'outil de tagging social Diigo

Diffusion externe : push vers entreprises et partenaires + rubrique dédiée sur le site accessible sur profil

## **Annexe 8 : structure et exemple de contenus pour un prototype de newsletter**

**Exemple de sélection de contenus pour un prototype de newsletter (et/ou des brèves d'actualités sur le site, diffusées via des fils RSS et/ou via twitter). Niveau d'information : généraliste, niveau 1 (août 2014).**

### **Rubriques :**

**L'emploi, les métiers, les compétences**

**L'environnement de la formation professionnelle**

**La loi du 5 mars 2014 : textes d'application et ressources**

**Les autres textes réglementaires**

**L'actualité de la formation professionnelle**

**Les secteurs Afdas**

**L'offre de formation, les prestataires**

**Les diplômes, qualifications des secteurs Afdas**

**L'offre de formation : critères de choix, qualité**

**Se former en ligne, les nouvelles modalités pédagogiques**

## L'emploi, les métiers, l'évolution professionnelle

### **Comment travaillerons-nous demain ? Emploi : les perspectives à l'heure de l'automatisation. Regards sur le numérique, 2014**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

[www.rslnmaq.fr/post/2014/07/10/Emploi-les-perspectives-a-lheure-de-lautomatisation.aspx](http://www.rslnmaq.fr/post/2014/07/10/Emploi-les-perspectives-a-lheure-de-lautomatisation.aspx)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Les métiers en 2022**

**01/07/14** - France Stratégie & Dares - **Prospective** des métiers et des qualifications

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2022-0>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## **Le bilan de compétences au service de la continuité des parcours professionnels : enjeux individuels et collectifs, une bibliographie de Centre Info**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://ressources.centre-info.fr/Le-bilan-de-competences-au-service.html>

**Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre**

**Plus sur le web :**

## **L'environnement de la formation professionnelle**

### **Loi du 5 mars 2014 : textes d'application et ressources**

#### **Publication du décret fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle prévu à l'article L. 6111-6 du code du travail**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=?cidTexte=JORFTEXT000029287549>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

<http://www.orientation-paysdelaloire.fr/Media/Articles/Le-Conseil-en-evolution-professionnelle-ce-que-dit-le-cahier-des-charges>

## **Publication d'un décret relatif à la FOAD**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

[Décret n° 2014-935 du 20 août 2014 relatif aux formations ouvertes ou à distance](#)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## **Synthèse documentaire sur la réforme de la formation issue de la loi du 5 mars 2014 du Carif-Oref pays de loire .(01/05/2014)**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

[http://www.cdr-copdl.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=42108#.U\\_xTIWOvbx5](http://www.cdr-copdl.fr/index.php?lvl=notice_display&id=42108#.U_xTIWOvbx5)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## **Autres textes réglementaires**

### **06/08/2014 - Publication de la loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :



## Actualité de la formation professionnelle

### **Demandeurs d'emploi : La formation professionnelle des personnes en recherche d'emploi en 2012 : hausse de 6% des entrées en formation**

CAVAN Noémie, Dares Analyses, Juillet 2014, n°55, 11 p.

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-055.pdf>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Alternance : lancement du portail : "Engagement jeunes, alternance vers l'emploi"**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.engagement-jeunes.com/>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## Secteurs Afdas

### **Spectacle vivant**

#### **Publication par l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant de deux rapports sur la formation continue.**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **La formation professionnelle continue dans le spectacle vivant - données Afdas : tableau statistiques données 2012 (juillet 2014)**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **L'offre de formation professionnelle qualifiante et certifiante dans le spectacle vivant**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

**(à compléter pour les autres branches)**

### **L'offre de formation, les prestataires**

#### **Branche du spectacle vivant : création d'un CQP accrocheur rigger**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://cpnefsv.org/formations-agreees/cqp-certificats-qualification/cqp-daccrocheur-rigger>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Arrêté du 29 juillet 2014 portant enregistrement au répertoire national des certifications professionnelles : pour les secteurs Afdas**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Formation X ; Formation Y (...)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre. Plus sur le web :

### **Dossier documentaire « Achat de formation 2014 : quelles nouvelles exigences ? Quelles nouvelles offres de services ? » Centre Inffo, Juin 2014, 46 p.**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

[http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/dossier\\_doc\\_ia\\_achats\\_12.06.2014-1.pdf](http://ressources.centre-inffo.fr/IMG/pdf/dossier_doc_ia_achats_12.06.2014-1.pdf)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Numérique et formation, « se former en ligne »**

#### **Formation à distance, numérique : guide pratique de l'innovation formation en entreprises - C-Campus, Juin 2014**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.netpublic.fr/2014/06/18-techniques-innovantes-en-formation-guide-pratique/>

[http://www.ccampuslearn.net/TRANSIT/innovation/1011312\\_we\\_10/presentation.html](http://www.ccampuslearn.net/TRANSIT/innovation/1011312_we_10/presentation.html)

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Synthèse des travaux du groupe de travail eLearning GFII / FFFOD / Cap Digital**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.gfii.fr/fr/document/synthese-des-travaux-du-groupe-de-travail-elearning-gfii-fffod-cap-digital>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

### **Les Mooc d'entreprise**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.journaldunet.com/management/expert/57728/les-moocs---une-solution-a-moindre-cout-et-a-forte-creation-de-valeur-pour-l-entreprise.shtml>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## **Orange lance deux MOOC sur les opportunités professionnelles du numérique**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

<http://www.pole-emploi.fr/actualites/orange-lance-deux-mooc-sur-les-opportunités-professionnellesdu-numérique-@/suarticle.jsp?id=118987>

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :

## **« Ce qu'il faut savoir pour s'en sortir dans la jungle des Mooc » : Dossier de l'Usine digitale**

*Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed ullamcorper lobortis nulla et vestibulum. Donec eu sem sit amet felis ullamcorper malesuada sed sed nisl. Vivamus pretium dictum dui eu faucibus. Donec vitae dolor sollicitudin, efficitur ligula eu, scelerisque magna. Mauris consectetur elit sed ante scelerisque, eu consequat mauris cursus. Aliquam erat volutpat.*

Mots clés + liens vers articles, hashtags ; comptes twitter à suivre

Plus sur le web :



## Annexe 9 : premières mises en œuvre et projets en cours (été, automne 2014)

	Conception	Prototypes, tests	Production
<b>Pôle plateforme documentaire et qualité de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Module d'aide à l'indexation des stages par les services opérationnels</li> <li>* Refonte de l'évaluation des formations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Newsletter MOOCS</li> <li>*Offre de formation Alternance (entreprise, individus)</li> <li>*Base de données de normalisation des intitulés de contrats de professionnalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reprise de la veille pour la direction R&amp;D</li> </ul>
<b>Participation à des projets transversaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Arborescence pour 100 fiches métiers sur le site du CEP (individus)</li> <li>*Impact de la loi : réflexion sur la notion d'action de formation de FOAD et de E-Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Charte qualité de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fiches d'information pour les site(s) web(s) ou l'intranet rédigées par les documentalistes : Les essentiels « Qu'est-ce que le RNCP ? » ; « Les nouvelles modalités pédagogiques » ; « Mooc, Spooc, Cooc ? »</li> <li>*Mindmap du CPF</li> </ul>
<b>Support en interne (expertise informationnelle)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à la mise en place de veilles métiers : ex. veille sur les subventions</li> </ul>	

## Annexe 10 : l'offre de services globale de l'Afdas aux entreprises : trois schémas publiés sur le site internet en décembre 2014

Afdas

Réforme de la formation  
11 décembre 2014

L'appui conseil au développement  
de la formation

### L'ingénierie au cœur de l'offre de services

#### Optimisation du budget formation : 3 niveaux d'intervention

*De la prise en charge de la  
demande à son ingénierie  
de financement*

- **Niveau 1** : prise en charge de la demande et orientation de premier niveau (acteurs : assistants de formation)
- **Niveau 2** : diagnostic emploi/formation + ingénierie de formation + recherche de prestataires (acteurs : conseiller formation juniors et séniors + ingénieur/conseil Afdas)
- **Niveau 3** : prise en charge et financement du projet de formation (acteurs : assistants formation)

#### Assistance juridique : 3 niveaux d'intervention

*De la sécurisation des  
pratiques à la gestion des  
risques*

- **Niveau 1** : questions/réponses sur les dispositifs (acteurs : service juridique de l'Afdas + avis d'experts formation)
- **Niveau 2** : études de faisabilité (acteurs : service juridique de l'Afdas + consultations extérieures)
- **Niveau 3** : appui/conseil au contentieux (acteurs : service juridique Afdas + consultations extérieures)



## L'Afdas « Tiers de confiance »

## Tableaux de bord

- Mise en ligne de *modules de simulation* de modalités de prise en charge (CPF, PP, CP,...)\*
- Développement de *situations de compte en ligne* améliorée
- Production de tableaux de bord de reporting RH

## Evaluation de la formation

- Administration d'enquêtes sur l'évaluation de la formation (effectivité/conformité/qualité)
- Administration et maintenance d'une base de données OF qualifiée à partir de critères qualité/prix\*
- Production de bilans annuels de la convention d'adhésion

## Un espace ressources dématérialisé pour les entreprises

### sur chaque dispositif : « Les essentiels »

- Fiches descriptives des dispositifs
- Textes et commentaires de la loi

### Sur chaque dispositif : « Les modes d'emploi »

- *Les modes d'emploi*: CPF, CEP, Entretien pro, période de pro, BDU, Plan de formation, contrat de pro
- *Les Formulaires types indispensables* (déclaration heures de DIF, demande CPF,..)

### La médiathèque : « les fils d'info »

- *Vidéo*thèque « avis d'experts »
- Bibliothèque des « news Afdas »
- Actes « Des rencontres de l'Afdas » et des événements extérieurs auxquels participe l'OPCA

## **Annexe 11 : liste des principaux sigles utilisés**

CEP : conseil en évolution professionnelle

CPF : compte personnel de formation

CIF : congé individuel de formation

CMS : Content Management System

CPF : compte personnel de formation

DIF : droit individuel de formation

DSI : direction des services d'information

DSI : diffusion sélective de l'information

DPC : demande de prise en charge

LHEO : Langage Harmonisé d'Échange d'informations sur l'Offre de formation

GED : gestion électronique de documents

IDS : intermittents du spectacle

OF : organisme de formation

ONPMQ : Observatoire National Paritaire des Métiers et des Qualifications

OPACIF : organisme paritaire collecteur agréé pour le congé individuel de formation

OPCA : organisme paritaire collecteur agréé

R&D : Direction de la recherche et du développement

RNCP : répertoire national des certifications professionnelles

SDFRD : classification thématique des mots-clés pour indexer les formations (secteurs, domaines, filières, rubriques, descripteurs)

SGBD : système de gestion de bases de données

SMQ : système de management de la qualité