

Mission de contrôle du centre de formation ISCOD

AVRIL 2025
2024-078R

• RAPPORT DEFINITIF

Eric Isabelle
Mathevet **Menant**

Membres de l'Inspection générale
des affaires sociales

Avec la participation de Axel **Essid**



Suivez-nous sur LinkedIn

Ce rapport contient des informations couvertes par les secrets protégés par la loi. C'est pourquoi, en application des articles L. 311-6 et suivants du code des relations entre le public et l'administration, ces informations ont été occultées.

SYNTHÈSE

Le contrôle du centre de formation en apprentissage (CFA) de l'ISCOD a été engagé conséquemment à la lettre de la ministre en charge du travail et de l'emploi du 25 octobre 2024. L'inspection générale des affaires sociales (IGAS) a chargé Éric MATHEVET et Isabelle MENANT de réaliser ce contrôle. Il entend expliquer le modèle distanciel proposé par l'ISCOD, analyser les coûts de formation et enfin comparer ses résultats grâce, notamment, à des travaux réalisés en lien avec le Pôle DATA de l'IGAS, sur la base de données transmises par la DGEFP et France compétences. Cette mission s'est déroulée concomitamment à un contrôle du service régional de contrôle (SRC) de la DREETS PACA, contrôle qui est toujours en cours à la date de remise du présent rapport.

Le CFA ISCOD a été créé en septembre 2020. Il fait partie, avec VISIPLUS, du groupe OKTOGONE lequel a été acquis par AD Eduction en 2022. L'ISCOD délivrait, au moment de l'enquête, 47 titres professionnels¹ dont l'enseignement est réalisé uniquement à distance². Au moment du contrôle, il accueillait [REDACTED] apprentis³. Selon les données transmises par la DGEFP⁴, [REDACTED] apprentis se sont inscrits à l'ISCOD en 2023, [REDACTED] en 2022, et [REDACTED] en 2021. Ce CFA ne procède pas à une sélection des apprentis qui peuvent s'inscrire à l'ISCOD dès lors qu'ils disposent des prérequis académiques⁵.

Des entités juridiques enchevêtrées

Le fonctionnement du CFA est intégralement imbriqué avec celui du groupe OKTOGONE et de VISIPLUS. Ainsi, pour assurer les missions dévolues aux CFA⁶, l'ISCOD recourt largement aux moyens humains et techniques, pourvus par les autres entités du groupe. Cette organisation conduit à assujettir les salariés du groupe à trois conventions collectives différentes et à être représentés dans 3 CSE. Pour ce qui concerne l'ISCOD, le CSE est présidé par une personne extérieure à l'entreprise, en contradiction avec les dispositions du code du travail applicables en l'espèce.

L'organisation des différentes entités juridiques demande à être rationalisée, soit par fusion, soit par une dissociation plus claire de leurs activités. Dans cette seconde hypothèse, les modalités de prêt de main d'œuvre devraient être mises en conformité avec le droit du travail et les conventions de prestations intragroupes devraient contenir des stipulations plus précises concernant les coûts financiers.

¹ Modifié suite au contradictoire

² Décret n°2017-1548 du 8 novembre 2017 relatif à l'enseignement à distance en apprentissage

³ Effectif présent déclaré par l'ISCOD

⁴ Ce nombre correspond aux inscriptions cumulées sur l'année et non à l'effectif du CFA

⁵ Modifié suite au contradictoire

⁶ Article L. 6231-2 du code du travail

Un éclatement géographique des établissements dépourvu de rationalité organisationnelle

C'est dans un contexte de forte croissance de l'activité du CFA, et d'un turn-over important que de nombreux recrutements de collaborateurs ont été réalisés sur 7 sites distincts. Cette situation qui ne trouve pas d'explication dans les tâches réalisées, résulte de décisions antérieures au rachat du groupe par AD Education. Elle induit un éclatement géographique des équipes et des managers qui les encadrent. Faute de pouvoir revenir sur cet état de fait, il apparaît *a minima* nécessaire de contenir le nombre d'implantations et d'affecter les futures personnes recrutées sur les sites les plus importants [REDACTED]

Des niveaux de réussite aux examens et un accompagnement vers l'emploi qui demande à être améliorés

La mission a réalisé, avec le concours du Pole data de l'IGAS, une analyse comparative⁷ des taux de réussite aux examens des apprentis de l'ISCOD par rapport aux résultats obtenus par les apprentis issus des CFA délivrant les mêmes titres professionnels. La mission a également comparé les niveaux d'insertion professionnelle, de salaires et de la qualité des emplois 6 mois après le terme des contrats d'apprentissage. L'étude permet d'établir que concernant ces cinq formations⁸, les taux de réussite⁹ et d'insertion dans l'emploi des apprentis issus de l'ISCOD sont les moins bons. A l'inverse, le niveau de précarité (CDD/CDI) des personnes en emploi issues de ce CFA s'avère plus favorable, tout comme la part des postes qualifiés.

Si ces résultats demandent à être relativisés au regard des cohortes étudiées et des critères de sélection¹⁰ qui diffèrent en fonction des CFA, l'étude réalisée situe l'ISCOD à un niveau inférieur aux autres CFA. Ce constat conforte la nécessité de renforcer la qualité de la formation dispensée, l'accompagnement des apprentis durant leur formation et la qualité de l'appui à l'insertion professionnelle post-formation.

Des postes offerts et des titres professionnels préparés parfois incohérents malgré d'importants moyens dédiés

En amont de la signature des contrats d'apprentissage, la rencontre entre candidats et entreprises mobilise [REDACTED] % de l'effectif de l'ISCOD (plusieurs fonctions du CFA sont externalisées au sein des autres entités du groupe)¹¹. Ainsi, [REDACTED] chargés d'admission et de placement et [REDACTED] chargés de relation entreprises appaient les candidats et les entreprises. En dépit de ces moyens, les offres d'emploi publiées sur le site de l'ISCOD et le niveau des titres professionnels ne sont pas toujours en cohérence. La faiblesse de cet appareillement est un des facteurs de mauvaise définition du poste occupé. Au regard du poste occupé, le caractère déceptif des tâches imparties à l'apprenti a été fréquemment relevé lors de la mission. Il constitue un des éléments susceptibles d'engendrer des interruptions de contrat d'apprentissage et de formation. Aussi, la mission recommande d'identifier clairement, avec les employeurs, les formations adaptées aux postes offerts.

Des moyens visant à répondre aux missions dévolues aux CFA qui s'avèrent insuffisants

La mission a formulé des recommandations visant à renforcer la qualité de la formation, l'accompagnement des apprentis, les relations avec les entreprises et le renforcement des pratiques d'accompagnement vers l'insertion professionnelle.

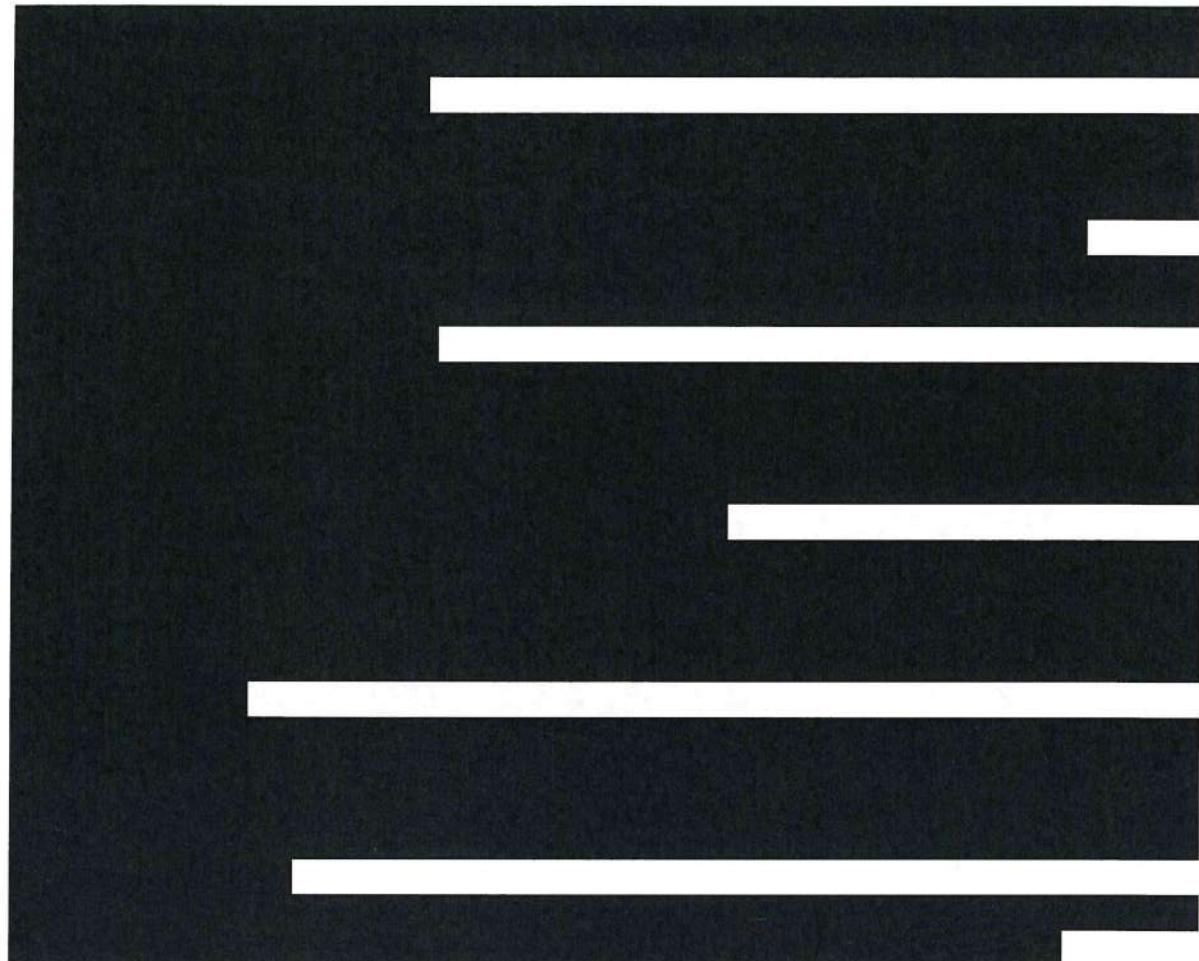
⁷ Compte tenu du nombre d'apprentis accueillis à l'ISCOD, la mission a ciblé son étude sur 5 titres professionnels représentatifs de son activité.

⁸ Modifié suite au contradictoire

⁹ Il convient cependant de préciser que certains CFA n'ont pas déclaré leur taux de réussite aux examens

¹⁰ Notamment l'ISCOD accepte tous les candidats qui répondent aux prérequis exigés pour accéder à la formation

¹¹ Modifié suite au contradictoire



Un accompagnement social et matériel des apprentis qui doit être renforcé

Les dispositifs d'aide pour pallier les difficultés personnelles et/ou matérielles (en particulier l'aide au premier équipement pédagogique¹²) sont très faiblement connus des CP et très rarement mis en œuvre.

Afin d'apporter aux apprentis une réponse adaptée, il apparaît nécessaire de renforcer la connaissance des CP des acteurs et des dispositifs d'aide. L'objectif est de réduire les interruptions de formation pour des raisons extérieures à la formation.

La formation à distance induit, par sa nature, un isolement des apprentis qui mérite d'être davantage pris en compte. L'enquête par questionnaire réalisée par la mission relève que certains apprentis se sentent isolés. Cet état de fait apparaît insuffisamment pris en compte par l'ISCOD au regard des moyens actuellement déployés. La mission recommande de renforcer le collectif tout au long du parcours de formation, dans le but d'insuffler une meilleure cohésion des apprentis et de favoriser les échanges entre les membres d'une même promotion.

Un lien avec les entreprises trop tenu qui prend insuffisamment en compte les particularités de la formation à distance

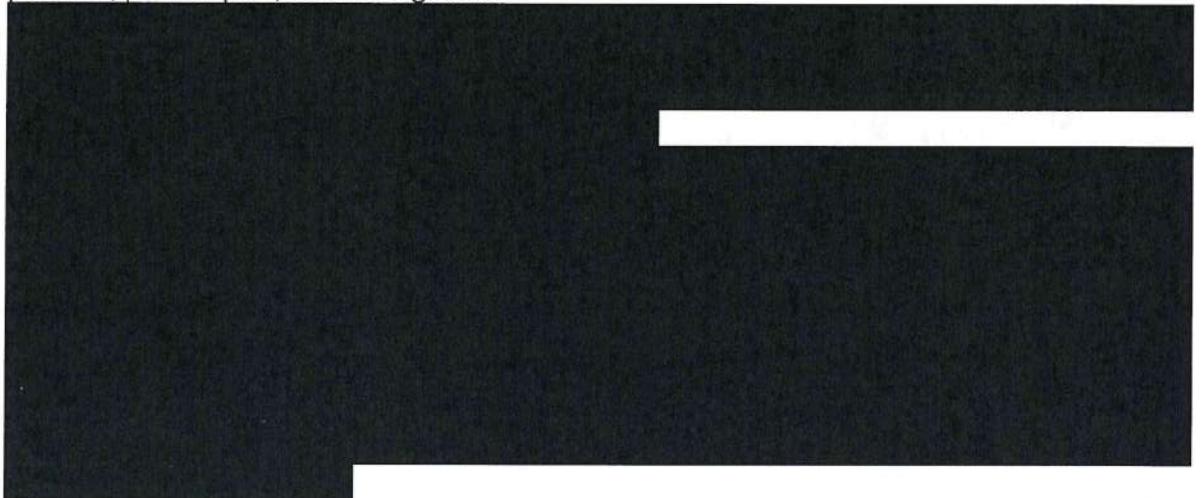
Le questionnaire et les entretiens menés par la mission auprès des employeurs et des maîtres d'apprentissage ont mis en évidence l'insuffisance des échanges entre les entreprises et le CFA. Ils se limitent le plus souvent à la transmission d'un questionnaire en ligne que les maîtres d'apprentissage jugent inadapté. La création récente d'une équipe dédiée constitue une amorce

¹² Modifié suite au contradictoire

de réponse mais elle demeure inachevée. La mission recommande de renforcer ces moyens afin que des échanges systématiques et réguliers soient entretenus avec les maîtres d'apprentissage tout au long du parcours de formation. L'objectif est de garantir la cohérence entre la formation dispensée en entreprise et celle dispensée au sein du CFA, conformément aux obligations prévues par le code du travail.

Une structuration juridique qui nuit à la lisibilité des résultats financier d'ISCOD

L'imbrication des trois entités du groupe OKTOGONE a limité la portée globale de l'analyse financière de la mission. Cependant, la mission n'a pas constaté d'irrégularités. Le SRC PACA poursuit, pour sa part, ses investigations.



En conclusion de ses travaux, la mission souligne qu'il est nécessaire d'apporter, au plus vite, une réponse adaptée en matière d'organisation administrative et d'organisation des ressources humaines.

Par ailleurs, si l'ISCOD a effectivement mis en œuvre des moyens visant à mener les missions dévolues aux CFA par le code du travail, ceux dévolus à la qualité de la formation et à l'accompagnement pédagogique s'avèrent insuffisants pour assurer des taux de réussite aux examens et des niveaux d'insertion professionnelle équivalents à ceux des autres CFA¹³. Les recommandations faites par la mission visent à améliorer¹⁴ et à renforcer la qualité de la formation à distance de l'ISCOD.

¹³ Les CFA ne disposent actuellement pas de données leur permettant de se comparer entre eux autres que celles fournies par Inserjeunes qui ne concernent cependant pas les titres professionnels de niveaux supérieurs (niveaux 6 et 7). L'analyse de performance comparée effectuée par la mission avec le concours du Pole Data de l'IGAS, bien que partielle, permet de situer l'ISCOD par rapport aux autres CFA.

¹⁴ Modifié suite au contradictoire

RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

n°	Recommandation	Priorité	Échéance
Organisation juridique et sociale			
1	Veiller à ce que la présidence du CSE de l'ISCOD soit systématiquement assurée par l'employeur ou son représentant	1	Dès à présent
2	Rationaliser l'organisation juridique en fusionnant les trois entreprises du groupe OKTOGONE ou en dissociant plus clairement leurs activités dans le respect des dispositions du code du travail relatives au prêt de main d'œuvre à but non lucratif	1	2025
3	Contenir l'éclatement géographique des équipes de l'ISCOD en privilégiant les recrutements au sein des établissements de l'ISCOD situés à Valbonne, Lyon et Paris	1	2026
Pédagogie et accompagnement des apprentis			
4	Réunir les formateurs au moment d'élaborer le référentiel de formation afin de renforcer la qualité des syllabus et assurer la cohérence et la complémentarité des enseignements	2	2025
5	Mentionner le nom et le contact du formateur dans les modules de formation	2	Dès à présent
6	Organiser régulièrement des classes virtuelles pour que chaque alternant puisse interagir avec le formateur et son groupe	1	Dès à présent
7	Veiller à ce que les offres d'emploi en alternance figurant sur le site de l'ISCOD soient toujours cohérentes avec le (ou les) titre professionnel proposé, lequel doit être clairement identifié dans l'annonce	1	Dès à présent
8	Nommer des coordinateurs pédagogique référents pour chaque titre professionnel et leur assigner les apprentis qui s'y sont inscrits	1	Septembre 2025
9	Elaborer un référentiel de suivi précis qui servira de fil conducteur aux coordinateurs pédagogique référents lors des entretiens de suivis mensuels des apprentis	1	2025
10	Généraliser la visioconférence pour les échanges entre les apprentis et les coordinateurs pédagogiques référents et ne recourir aux appels téléphoniques que par exception	2	Septembre 2025
11	Améliorer la connaissance et la compréhension des enseignements par les Learning coach en organisant des temps d'échange réguliers avec les formateurs	2	2025
12	Former les responsables pédagogiques Expérience entreprises et les coordinateurs pédagogiques référents aux fondamentaux du droit de travail	2	2025
13	Organiser, complémentairement au webinaire de rentrée, un second temps en sous-groupe pour chaque titre, sous l'égide du coordinateur pédagogique référent	1	Septembre 2025

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

n°	Recommandation	Priorité	Échéance
14	Renforcer les moyens mis en œuvre pour offrir un forum d'échange aux apprentis d'une même formation, entrés aux mêmes périodes	2	Septembre 2025
Relations avec les entreprises			
15	Redéfinir les modalités d'échange avec les entreprises, en prévoyant notamment des entretiens systématiques et réguliers avec les maîtres d'apprentissage	1	2025
16	Renforcer l'équipe Expérience entreprises afin qu'elle soit en mesure de s'assurer la cohérence de la formation dispensée par le CFA et par l'entreprise	2	2025
Connaissance du service public de l'emploi et accompagnement vers l'emploi			
17	Améliorer la connaissance des coordinateurs pédagogiques référents concernant les services publics de l'emploi (notamment France travail et missions locales) et les dispositifs d'aide aux apprentis	2	2025
18	Mettre en place des mesures d'accompagnement à la recherche d'emploi favorisant l'insertion professionnelle à l'issue de l'apprentissage	1	2025

SOMMAIRE

SYNTHESE.....	2
RECOMMANDATIONS DE LA MISSION	7
RAPPORT	12
1 UN ENCHEVETREMENT DES ENTITES JURIDIQUES QUI PORTE ATTEINTE A LA BONNE ORGANISATION DU CFA	13
1.1 UNE STRUCTURATION JURIDIQUE QUI MANQUE DE COHERENCE	13
1.1.1 <i>Organisation des entités juridiques du groupe auquel l'ISCOD appartient.....</i>	14
1.1.2 <i>Un organigramme qui ne tient pas compte de l'autonomie juridique des trois entreprises qui constituent le groupe OKTOGONE.....</i>	15
1.1.3 <i>Des conditions de travail et un droit conventionnel différents pour l'exercice d'une même activité.. ..</i>	18
1.2 UN ECLATEMENT TERRITORIAL DES ETABLISSEMENTS PREJUDICIALE AU FONCTIONNEMENT DU CFA	19
1.3 LES ELEMENTS SAILLANTS DU BILAN SOCIAL ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL	21
1.3.1 <i>Un groupe qui se caractérise par la jeunesse de ses effectifs et un turn-over élevé.....</i>	21
1.3.2 <i>Les actions en cours visant à améliorer les conditions de travail</i>	22
2 UN ENSEIGNEMENT INTEGRALEMENT EXTERNALISE INSUFFISAMMENT CORDONNE PAR L'ISCOD.	23
2.1 LES INTERFACES NUMERIQUES SUR LESQUELLES REPOSE LE MODELE DISTANCIEL.....	23
2.1.1 <i>Un support numérique unique associé à un tableau de bord qui centralise le suivi de l'alternance ..</i>	23
2.1.2 <i>Un système de suivi de la satisfaction commun aux entreprises et aux alternants</i>	23
2.2 LES MODULES DE FORMATION SONT REALISES PAR LES EQUIPES DE VISIPLUS	24
2.2.1 <i>Des prestataires externes assurent la création des modules de formation et procèdent à leur enregistrement vidéo</i>	25
2.2.2 <i>Des coachs assistent les formateurs dans la réalisation de leur prestation</i>	26
2.2.3 <i>Le format de production éclipse la personnalité du formateur</i>	27
2.2.4 <i>Seul un nombre restreint d'apprentis a accès aux classes virtuelles.....</i>	28
3 UN ACCOMPAGNEMENT INSUFFISANT AU REGARD DES OBLIGATIONS LEGALES DES CFA	29
3.1 LA PART DES MOYENS DEDIES A LA MISE EN RELATION CANDIDAT/ENTREPRISE REPRESENTE UNE PROPORTION TROP ELEVEE AU REGARD DE CELLE DES MOYENS DEDIES A L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENTIS	29
3.1.1 <i>Les candidats à l'apprentissage bénéficient d'un appui soutenu en matière de placement et de souscription à l'offre de formation</i>	29
3.1.2 <i>Les entreprises bénéficient d'un appui personnalisé pour recruter des alternants</i>	30
3.2 UN ACCOMPAGNEMENT DES APPRENTIS QUI DOIT ETRE RENFORCE POUR REPONDRE AUX OBLIGATIONS PREVUES PAR LE CODE DU TRAVAIL	33
3.2.1 <i>Un suivi de l'activité des apprentis réalisé par le biais d'un dispositif numérique</i>	33
3.2.2 <i>Une coordination pédagogique focalisée sur le contrôle de l'assiduité sans tenir compte des spécificités propres à chaque formation.....</i>	34
3.2.3 <i>Une prépondérance constatée des fonctions commerciales, marketing et communication</i>	37
3.3 LE LEARNING COACH MECONNAT TROP SOUVENT LE CONTENU DES FORMATIONS	38
3.4 L'INFORMATION DES ALTERNANTS ET L'ANIMATION DE LEUR COLLECTIF DOIVENT ETRE RENFORCEES	39
3.4.1 <i>Le caractère généraliste du webinar de rentrée n'apporte pas de réponses suffisamment précises et adaptées aux spécificités des formations</i>	39
3.4.2 <i>Un forum d'échanges entre les alternants jugé peu fonctionnel par ses utilisateurs</i>	40
3.5 LES ECHANGES ENTRE L'ISCOD ET LES ENTREPRISES DOIVENT ETRE SYSTEMATISES ET LEUR QUALITE AMELIOREE	41
3.5.1 <i>Une offre de formation qui est appréciée pour sa flexibilité</i>	41

3.5.2	<i>L'ISCOD n'établit pas d'échange systématique avec les maîtres d'apprentissage durant le parcours de formation et n'organise pas de coopération avec les formateurs contrairement à l'obligation légale</i>	41
3.5.3	<i>Le service Expérience entreprise est insuffisamment doté pour veiller à la cohérence entre formation dispensée par l'ISCOD et formation dispensée par l'entreprise</i>	43
3.6	UN ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET MATERIEL DES ALTERNANTS INSUFFISANT	44
3.6.1	<i>Une méconnaissance des dispositifs d'aide aux apprentis</i>	44
3.6.2	<i>Un accompagnement dédié pour les alternants en situation de handicap</i>	45
		45
3.6.3	<i>Le conseil de perfectionnement comme levier pertinent pour renforcer le lien de l'ISCOD avec son environnement</i>	46
3.6.4	<i>Un meilleur accompagnement serait gage d'une diminution du taux d'interruption des formations</i>	47
3.7	DES EXAMENS ORGANISES EN DISTANCIEL OU EN PRESENTIEL A PARIS	49
3.8	UN CFA ASSUJETTIS AU CONTROLE DES ONZE OPCO	50
3.8.1	<i>Des contrôles non coordonnés qui impactent le fonctionnement de l'ISCOD</i>	50
3.8.2	<i>Un contrôle de l'OPCO Constructys a relevé un défaut de déclaration d'activité des formateurs</i>	50
3.9	UN RAPPORT D'AUDIT QUALIOPI AUX CONCLUSIONS TRES POSITIVES	51
4	LES APPRENTIS DE L'ISCOD CONNAISSENT UN ACCES A L'EMPLOI ET UNE REUSSITE AUX EXAMENS MOINS FAVORABLES QUE CEUX ISSUS D'AUTRES CFA POUR LES CINQ TITRES ANALYSES	52
4.1	DES TAUX DE REUSSITE AUX EXAMENS ET LES SALAIRES INFÉRIEURS A CEUX DES CFA QUI LES ONT DECLARÉS POUR LES TITRES ÉTUDES	53
4.2	UN APPUI A L'INSERTION PROFESSIONNELLE QUI DOIT ÊTRE D'AVANTAGE STRUCTURÉ	53
5	EN DÉPIT DE L'ABSENCE DE LISIBILITÉ DES COMPTES DES MARGES FINANCIERES SONT CONSTATÉES ET DEVRAIENT ÊTRE AFFECTÉES AU RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ DE LA FORMATION ..	54
5.1	L'ANALYSE DU COMPTE DE RESULTATS DU CFA DONNE UNE VISION INCOMPLÈTE DE SES CHARGES RÉELLES	54
5.2	UNE ANALYSE FINANCIÈRE RÉALISÉE SUR LA BASE D'UNE RECONSTITUTION DES COUTS RELATIFS AUX CINQ TITRES PROFESSIONNELS	55
5.2.1	<i>Echantillon et méthode de l'analyse financière</i>	55
5.2.2	<i>La répartition des coûts par type de dépenses</i>	56
5.2.3	<i>L'estimation des recettes dédiées au financement des formations</i>	57
5.2.4	<i>Une estimation du taux de marge qui varie suivant les certifications et leur durée d'exploitation</i>	58
5.2.5	<i>L'analyse financière établit que des moyens sont disponibles pour améliorer la qualité de l'offre de formation</i>	59
ANNEXE 1 :	LETTRE DE MISSION	61
ANNEXE 2 :		63
ANNEXE 3 :	ETUDE DE LA SITUATION DES APPRENTIS AVANT LE COMMENCEMENT DU CONTRAT	64
ANNEXE 4 :	MODALITÉS DE RÉALISATION DE L'ANALYSE DE PERFORMANCE DES CINQ TITRES PROFESSIONNELS ANALYSES	74
ANNEXE 5 :	TAUX DE REUSSITE AUX EXAMENS PARMI LES CFA AYANT DISPENSÉ UN DES CINQ TITRES PROFESSIONNELS ANALYSES	76
ANNEXE 6 :	NIVEAU, QUALITÉ D'EMPLOI ET PRINCIPAUX PCS DES APPRENTIS DE L'ISCOD 6 MOIS APRÈS LEUR SORTIE DE FORMATION	77
ANNEXE 7 :	LES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION POUR LES 5 TITRES ANALYSES PAR LA MISSION	78
ANNEXE 8 :	MISSIONS DU CFA TELLES QUE PRÉVUES PAR L'ARTICLE L 6231-2 DU CODE DU TRAVAIL ...	79

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

ANNEXE 9 :	AUDIT QUALIOPI.....	81
ANNEXE 10 :	[REDACTED]	83
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES		84

RAPPORT

[1] Ce contrôle a été réalisé en lien avec le service régional de contrôle (SRC) de la DREETS PACA qui assure le contrôle de service-fait. A ce titre, les inspecteurs ont reçu les mêmes documents que ceux transmis par l'ISCOD au SRC. Par ailleurs, des échanges réguliers entre la mission et le SRC ont favorisé un partage réciproque des analyses. Le SRC prévoit de rendre ses conclusions de son contrôle postérieurement à la remise du rapport de l'IGAS.

[2] Dans le cadre de ses travaux, la mission de contrôle IGAS a plus particulièrement rencontré :

- La Délégation générale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP), (sous-direction politiques de formation et du contrôle)
- France compétences (particulièrement le directeur de la régulation).
- La DARES (département formation professionnelle et alternance)

[3] Les rapports du CFA avec les OPCO ont fait l'objet d'une attention particulière. Le président du GIE inter-financeur (GIE D² OF) a été rencontré à la fois en cette qualité et en celle de directeur général de l'AFDAS, tout comme les directeurs généraux de CONSTRUCTYS, d'ATLAS, et le pôle qualité et processus de l'OPCO 2I.

[4] En plus du directeur général de l'ISCOD et des membres de son équipe de direction, la mission a rencontré (collectivement ou individuellement) 42 salariés des trois entités du groupe (ISCOD, OKTOGONE et VISIPLUS), 4 sous-traitants chargés de l'accompagnement des apprentis, 4 maîtres d'apprentissage, 2 membres de chaque CSE, 7 alternants et la déléguée des apprenants.

[5] Au total 113 personnes ont été sollicitées pour contribuer à ce contrôle.

[6] Par ailleurs, cinq enquêtes concomitantes ont été menées. Elles concernaient :

- Les alternants en cours d'apprentissage (█████ contacts) : █████ répondants soit 17% ;
- Les alternants ayant terminé leur contrat et ayant obtenu leur titre professionnel (█████ contacts) : █████ répondants soit 15% ;
- Les alternants ayant interrompu leur formation (█████ contacts) : █████ répondants soit 6% ;
- Les alternants n'ayant pas obtenu leur titre professionnel à l'issue de la formation (█████ contacts) : █████ répondants soit 13% ;
- Les entreprises ayant un apprenti en cours de contrat (█████ contacts) : █████ répondants soit 16%.

[7] Ce rapport a été engagé dans le cadre d'un contrôle consécutif à une lettre de la ministre en charge du travail et de l'emploi datée du 25 octobre 2024 (annexe 1).

[8] Il entend expliquer le modèle distanciel proposé par l'ISCOD, analyser les coûts de formation et porter une analyse comparative de ces résultats grâce, notamment, à des travaux réalisés en lien avec le Pôle DATA de l'IGAS sur la base de données transmises par la DGEFP et France compétences.

[9] Les recommandations qui y sont faites visent à améliorer la réponse de l'ISCOD aux missions qui lui sont dévolues par la Loi¹⁵. (voir synthèse en annexe 8)

1 Un enchevêtrement des entités juridiques qui porte atteinte à la bonne organisation du CFA

1.1 Une structuration juridique qui manque de cohérence

Schéma 1 : Organisation du groupe

Source : Schéma réalisé par la mission sur le fondement des informations données par le groupe OKTOGONE

¹⁵ Article L 6231-2 du code du travail

1.1.1 Organisation des entités juridiques du groupe auquel l'ISCOD appartient

1.1.1.1 Le groupe AD EDUCATION

[10] AD éducation est un réseau international d'écoles. Il a été fondé en 2009 par Kévin Guénégan, son actuel président. Il rassemble actuellement 21 établissements¹⁶, répartis dans 9 pays européens et compte 42 000 étudiants. Il vient récemment de faire l'acquisition du Pôle Léonard de Vinci avec son école d'ingénieurs (l'ESILV) et son école de management (l'EMLV). AD éducation est propriétaire d'OKTOGONE group depuis 2022.

1.1.1.2 OKTOGONE group

[11] Crée en 2019¹⁷, OKTOGONE group est l'école entièrement à distance du groupe AD Education.

[12] [REDACTED]

[13] Oktogone Group est adhérent d'EdTech France¹⁸ Le directeur général d'ISCOD en est le vice-président en charge de la formation professionnelle.

1.1.1.3 VISIPLUS

[14] VISIPLUS, créée en 2002, est la structure la plus ancienne du groupe. Elle offre des prestations de conseils dans les secteurs de la communication, du digital, du marketing, du management, des ressources humaines et des activités de formation.

[15] A partir de la création d'ISCOD, VISIPLUS s'est progressivement désengagée de la formation en alternance ([REDACTED]). Elle concentre

¹⁶Principales écoles : ECV (École de Communication Visuelle) : design, animation et jeu vidéo, École de Condé : design et arts appliqués, EAC (École des Arts et de la Culture) : culture, luxe et marché de l'art, ESP (École Supérieure de Publicité) : communication et publicité, ESD (École Supérieure du Digital) : marketing digital et communication, Institut National de Gemmologie (ING) : gemmologie et joaillerie, École Supérieure du Parfum & de la Cosmétique : parfumerie et cosmétique, SAE Institute : audio, film et médias créatifs, ICMP (Institute of Contemporary Music Performance), CEV (Centro de Estudios de Vídeo) : audiovisuel, CES (Centro Español de Nuevas Profesiones), AAD (Istituto d'Arte Applicata e Design) : design italien, Accademia Italiana : mode et design, HMKW (Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft) : médias et communication, Barreira Arte+Diseño : art et design espagnol, Animum : animation 3D et effets spéciaux ADE University : formation en ligne, A'sfored : Formation professionnelle

¹⁷ Modifié suite au contradictoire

¹⁸ Association professionnelle qui regroupe les acteurs des nouvelles technologies de l'éducation et de la formation et les organismes intermédiaires

à présent ses activités sur la formation professionnelle continue. Elle est à l'origine du développement des solutions techniques de formation proposées par ISCOD.

1.1.1.4 L'ISCOD

[16] L'ISCOD¹⁹ est une société par actions simplifiée créée en 2020. Ce centre de formation forme des apprentis exclusivement en distanciel.

[17] Il propose actuellement, sur son site Internet, quarante-quatre formations en alternance de niveau 5 à 7 (contre trente-quatre en 2022) dont quatorze « mastères » (niveau 7 équivalent bac+5), vingt « bachelors » (niveau 6 équivalent bac3) et dix « titres certifiés » (niveau 5 équivalent bac+2)²⁰.

[18] Ces formations visent des emplois du secteur tertiaire et regroupent les spécialités suivantes : marketing communication et digital ; commercial et relation clients ; management et gestion ; ressources humaines ; immobilier ; administration finances et comptabilité ; développement web/informatique.

1.1.2 Un organigramme qui ne tient pas compte de l'autonomie juridique des trois entreprises qui constituent le groupe OKTOGONE

[19] Le contrôle tel que programmé initialement (cf. lettre de mission de la ministre du travail) portait exclusivement sur le centre de formation d'apprentis (CFA) ISCOD. Cependant l'imbrication de son fonctionnement avec Oktogone et VISIPLUS a conduit la mission à élargir le périmètre de son analyse.

[20] Il convient de préciser que l'ensemble des informations et documents nécessaires à cette approche élargie lui ont été transmis par le directeur général d'OKTOGONE et qu'avec son accord les équipes ont répondu à l'ensemble des sollicitations des inspecteurs sans préjudice du cadre initial du contrôle.

[21] Le pilotage des trois entités est organisé autour d'un comité de direction unique²¹.
[REDACTED]

[22] Les fonctions des [REDACTED] collaborateurs²² salariés des trois entités sont organisées autour d'un organigramme unique. Il est commun aux trois entités.

¹⁹ Institut Supérieur des Compétences de Demain

²⁰ Pour mémoire niveau 3 (ancien niveau V), correspondant au niveau CAP, niveau 4 (ancien niveau IV), correspondant au niveau BAC, niveau 5 (ancien niveau III), correspondant au niveau BTS ou DUT, niveau 6 (ancien niveau II), correspondant au niveau BAC+3 ou 4.

²¹ Voir annexe 2 : organigramme

²² 223 en intégrant le directeur général

[23] Ainsi, le champ d'intervention des trois entités et leurs effectifs salariés sont répartis comme suit :

- ISCOD : [REDACTED]
- OKTOGONE : [REDACTED]
- VISIPLUS : [REDACTED]

[24] Les postes cités dans les paragraphes suivants ont pour objet de préciser la structuration de l'organisation.

1.1.2.1 Composition des équipes de chaque directeur

- [25] [REDACTED]
- [REDACTED]
 - [REDACTED]
 - [REDACTED]
 - [REDACTED]
 - [REDACTED]

[26] [REDACTED]

- [REDACTED]

[27] [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

[28] [REDACTED]

[29] [REDACTED]

[30] [REDACTED]

[31] [REDACTED]

• [REDACTED]

[32] [REDACTED]

[REDACTED]

[33] [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

• [REDACTED]

[34] Dans les faits, l'organisation fonctionnelle transcende la structuration des trois entités sociales. A ce titre, dans l'ensemble des échanges que la mission a eu avec les salariés aucun n'a fait explicitement référence à sa structure d'origine.

1.1.3 Des conditions de travail et un droit conventionnel différents pour l'exercice d'une même activité

[35] Le groupe OKTOGONE se caractérise par une forte intégration organisationnelle tenant peu compte des trois employeurs qui coexistent en son sein. Elles déclarent toutes trois des activités distinctes au registre du commerce et appliquent des conventions collectives différentes. Les contrats de travail des salariés de l'ISCOD stipulent expressément que la convention collective applicable est celle des organismes de formation. Ceux de VISIPLUS relèvent de la convention collective des bureaux d'études techniques. Enfin ceux d'Oktogone relèvent de la convention collective des prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire. Cependant, comme cela a été décrit précédemment, les salariés au sein d'une même équipe (et qui, parfois, assurent les mêmes fonctions) ont fréquemment des employeurs différents. Ainsi, des salariés au sein d'une même équipe relèvent parfois de conventions collectives distinctes, ce qui les conduit à élire des représentants du personnel différents parmi trois CSE.

[36] Cette situation conduit à un émettement artificiel du collectif de travail ainsi que de sa représentation. Les salariés peuvent ainsi être assujettis à des cadres normatifs distincts alors qu'ils concourent à la production d'une même activité. Pour illustration, certains membres du CSE exercent leur activité au sein d'une équipe encadrée par une personne étrangère à leur entreprise.

[37] De plus, le contrat de travail de la directrice des ressources humaines, salariée d'OKTOGONE, lui enjoint de « piloter l'ensemble des CSE » du groupe OKTOGONE. La présidence du CSE de l'ISCOD n'est donc pas assurée par une personne salariée de cette entreprise.

[38] Conformément aux dispositions de l'article L. 2315-23 du code du travail, la présidence doit obligatoirement être assurée par l'employeur ou par son représentant. En conséquence, seule une personne employée par l'ISCOD est en mesure de représenter l'employeur pour présider son CSE. La situation actuelle contrevient aux dispositions sus mentionnées. L'ISCOD doit ainsi s'y conformer sans attendre.

Recommandation n°1 Veiller à ce que la présidence du CSE de l'ISCOD soit systématiquement assurée par l'employeur ou son représentant

[39] Cette structuration conduit dans les faits à la coexistence de 3 institutions représentatives du personnel susceptible de négocier, en l'absence actuel de délégué syndical, des accords collectifs distincts.

[40] Ainsi, le découpage en trois entités (respectivement de [] salariés pour [] et [] pour les deux autres entités) conduit à se situer en deçà de seuils qui conduiraient à prendre en compte des obligations spécifiques.

[41] Les membres des trois CSE ont indiqué à la mission qu'ils envisageaient de solliciter la création d'une Unité Economique et Sociale (UES) par voie d'accord (et en l'absence de délégué syndical) pour faciliter la conclusion d'accords collectifs applicables à l'ensemble des salariés du groupe OKTOGONE.

[42] L'absence de prise en compte des conséquences de l'organisation des activités des trois entités constitue un élément de risque dans le cadre notamment de négociations sociales.

[43] Par ailleurs, s'agissant du lien de subordination mêlant des salariés issus d'entreprises distinctes n'ayant, de surcroît, pas fait l'objet de convention de prêt de main d'œuvre (bien que le contrôle ne porte pas sur le sujet) la mission rappelle que cette situation est susceptible de contrevenir aux dispositions du code du travail qui encadre le prêt de main d'œuvre²³ à but non lucratif.

[44] Le directeur général de l'ISCOD et celui d'AD Eduction ont expliqué que cette situation résultait de l'évolution de l'organisation et notamment de l'augmentation des effectifs de l'ISCOD et qu'elle était fortuite.

[45] Le directeur général de l'ISCOD a assuré être conscient de ces difficultés organisationnelles et a indiqué vouloir y remédier.

[46] Dans l'hypothèse où les entreprises formant le groupe OKTOGONE ne seraient pas fusionnées, il apparaît indispensable que les prestations réalisées au sein d'entreprises étrangères à l'ISCOD fassent l'objet d'une facturation plus explicite (voir infra) et que les personnels non-salariés de l'ISCOD fassent l'objet de conventions de prêt de main d'œuvre lorsqu'ils s'inscrivent dans un lien de subordination (amont ou aval) impliquant des salariés de l'ISCOD.

Recommandation n°2 Rationaliser l'organisation juridique en fusionnant les trois entreprises du groupe OKTOGONE ou en dissociant plus clairement leurs activités dans le respect des dispositions du code du travail relatives au prêt de main d'œuvre à but non lucratif

1.2 Un éclatement territorial des établissements préjudiciable au fonctionnement du CFA

[47] Le CFA ISCOD, Oktogone et VISIPLUS partagent leurs locaux sur sept implantations :

- Valbonne (siège social des trois entités du groupe OKTOGONE - 06),
- Bordeaux (33),
- Dardilly (69),
- Lyon (69) ;
- Nice (06),
- Paris (75) qui abrite spécifiquement les trois studios d'enregistrement.
- Nantes (44) - inoccupé depuis 2024.

[48] Les établissements de Dardilly, Lyon, Nice, Paris et Valbonne font l'objet de baux commerciaux pour un montant global annuel de [REDACTED] euros.

²³ Articles L. 8241-1 à 3 du code du travail

[49] Les établissements de Bordeaux et de Nantes sont mis à disposition de l'ISCOD par des écoles du Groupe AD Education pour un montant de [REDACTED] euros. Ce montant inclut les charges locatives, les frais d'entretien, d'assurance et de réseau.

[50] Le cout des loyers et charges des établissements du groupe OKTOGONE (dont l'ISCOD) représente [REDACTED] euros par an²⁴.

Tableau 1 : Loyers et charges

*Ventilation entre le loyer et les charges non disponibles dans les conventions de mise à disposition. Charges estimées sur la base des taux moyens constatés sur l'ensemble des autres sites.

Source : Direction administrative et financière OKTOGONE

[51] Un projet de regroupement des établissements de [REDACTED] et de [REDACTED] est à l'étude. Le site n'est pas arrêté (au moment de la rédaction de ce rapport). Le regroupement des deux sites doit offrir un espace optimisé pour les salariés. Il prévoit un loyer estimé entre [REDACTED] € / m² (contre actuellement [REDACTED] € / m² pour [REDACTED] et [REDACTED] € / m² pour [REDACTED]). Ce projet a été présenté au CSE de l'ISCOD²⁵ du 22 mai 2024. La totalité des membres du CSE s'est exprimée en faveur de ce projet.

[52] Un déménagement du site de Valbonne est également prévu fin mai 2025. Il prévoit de regrouper les trois plateaux actuels d'une capacité de [REDACTED] postes sur un même plateau de [REDACTED] postes de travail. Ces nouveaux locaux occuperont une surface de [REDACTED] m² (soit [REDACTED] m² supplémentaires par rapport au [REDACTED] m² actuellement occupés dans X bâtiments distincts). Le loyer sera de [REDACTED] € / m² (contre actuellement [REDACTED] € / m²). Le projet a été présenté au CSE de l'ISCOD d'octobre 2024²⁶.

[53] Le site de Bordeaux, quant à lui, est hébergé au sein d'une école du groupe AD Education. Il s'agit du plus petit site opérationnel puisqu'il ne regroupe que [REDACTED] salariés²⁷. Le coup par m² est de [REDACTED] euros²⁸. Le nombre de m² par collaborateur est de [REDACTED] m² soit bien davantage que dans les autres implantations (cf. tableau 1).

[54] La décision de fermeture du site de Nantes, tout comme celle du regroupement des sites lyonnais, démontre une volonté de rationalisation des implantations. Elle doit conduire à une

²⁴ Modifié suite au contradictoire

²⁵ Seuls les comptes-rendus des réunions des CSE de l'ISCOD ont été transmis à la mission

²⁶ Modifié suite au contradictoire

²⁷ Le site de [REDACTED] regroupe lui aussi [REDACTED] salariés mais il est spécialisé dans l'enregistrement des MOOC et n'accueille que très marginalement d'autres fonctions

²⁸ Le montant indiqué intègre les charges et la TVA (20%).

réduction des coûts associés, à une augmentation de la surface des locaux et à une amélioration des conditions d'accueil des salariés. Cette démarche gagnerait à être poursuivie sur l'ensemble des sites.

[55] Par ailleurs, et même si aucun excès n'a été constaté, l'éloignement des différents sites impose des déplacements du directeur général²⁹ et de l'équipe de direction. Le choix de cette structuration géographique représente un coût d'organisation et une charge financière. De plus, les trajets effectués principalement en avion ou en voiture représentent une empreinte carbone qui mérite d'être prise en considération.

[56] La mission préconise donc de poursuivre la réflexion d'ores et déjà initiée concernant la rationalisation des différentes implantations.

Recommandation n°3 Contenir l'éclatement géographique des équipes de l'ISCOD en privilégiant les recrutements au sein des établissements de l'ISCOD situés à Valbonne, Lyon et Paris

1.3 Les éléments saillants du bilan social et des conditions de travail

1.3.1 Un groupe qui se caractérise par la jeunesse de ses effectifs et un turn-over élevé

[57] Le bilan social présenté à la mission a été réalisé à l'échelle d'OKTOGONE group. Son effectif se caractérise par sa jeunesse (86% des salariés ont moins de 40 ans et 0,9% ont plus de 50 ans) et par une relative prédominance féminine (55% femmes contre 45% d'hommes).

[58] Cet équilibre entre les hommes et les femmes au sein de l'effectif global du groupe agrège néanmoins des fonctions particulièrement genrées. Le service pédagogique est composé à 87% de femmes. Cette part atteint 82% dans les services ressources humaines et administratif et financier. *A contrario*, le service développement informatique est composé à 88% d'hommes.

[59] Les salariés sont massivement en contrat à durée indéterminée (97.5%), sans discordance entre les sexes.

[60] La répartition entre les sexes est équilibrée au sein du comité de direction ainsi que parmi les cadres (44% de femmes). Les femmes sont en revanche surreprésentées parmi les salariés non-cadres (70%).

[61] L'absentéisme de █% en 2024³⁰ se situe en dessous de la moyenne nationale (5.9%).

[62] Le turn-over de █%³¹ sur la période de référence apparait significativement élevé. Le comité de direction a engagé une réflexion à ce sujet fin d'en comprendre les raisons et d'y remédier.

²⁹ Modifié suite au contradictoire

³⁰ Chiffre présenté au CSE du 17 septembre 2024

³¹ Bilan social Oktogone 01/09/2023 AU 31/08/2024

Graphique 1 : 

Source : *Bilan social Oktogone 01/09/2023 AU 31/08/2024*

1.3.2 Les actions en cours visant à améliorer les conditions de travail

1.3.2.1 Durée du travail et télétravail

[63] L'ensemble du personnel, y compris les membres du comité de direction (exception faite du directeur général) exerce son activité suivant un horaire collectif de travail de trente-neuf heure identique sur l'ensemble des sites³².

[64] La direction a engagé une négociation pour un accord temps de travail visant à mettre en œuvre des horaires individualisés (dans le cadre des dispositions de l'article L. 3121-51 du code du travail). Cet accord devrait permettre aux salariés de bénéficier d'une flexibilité horaire d'arrivée et de départ commun aux trois entreprises du groupe OKTOGONE.

[65] Le recours au télétravail est considéré par la direction comme « une facilité d'organisation du travail offerte aux collaborateurs selon certaines conditions »³³. Il est, à ce jour, autorisé par la direction des trois entreprises pour une durée indicative d'un jour par semaine durant les 6 premiers mois et 2 jours entre 6 mois et 12 mois. Dans les faits, cette faculté est mise en œuvre au cas par cas, après plusieurs mois de présence dans l'établissement.

[66] A ce jour, ces modalités ne sont régies par aucun accord d'entreprise et s'inscrivent dans le cadre d'un droit conventionnel non-harmonisé présenté précédemment.

[67] La négociation d'un accord portant sur le télétravail (ou à défaut l'adoption d'une charte) est également envisagée pour harmoniser les normes conventionnelles qui le régissent au sein des trois entreprises du groupe.

1.3.2.2 Santé et sécurité au travail

[68] La plupart des salariés du groupe OKTOGONE exercent leur activité dans des espaces de travail collectifs (de type « open space »). La grande majorité des salariés passant l'essentiel de leurs journées au téléphone (coordinateurs pédagogiques, commerciaux, Expérience entreprises), cette concentration génère des nuisances sonores. L'inspection du travail a demandé³⁴ à ce que des mesures soient prises pour mieux les évaluer et y remédier.

[69] Pour donner suite à la lettre d'observation de l'inspecteur du travail, la société OKTOGONE a diligenté une étude pour réaliser un diagnostic acoustique de ses espaces de travail et sollicité une expertise visant à proposer des pistes d'amélioration de l'acoustique interne³⁵.

³² Lundi de 9h à 12h45 et de 14h à 18h15, puis du mardi au vendredi de 9h à 12h30 et de 14h à 18h15

³³ Procès-verbal de réunion du CSE du 8 novembre 2024

³⁴ Courrier du 11 juin 2024 Inspection du travail Unité de contrôle des Alpes Maritimes

³⁵ Rapport de mission acoustique Société AC -Acoustique Conseil en date du 21/08/24

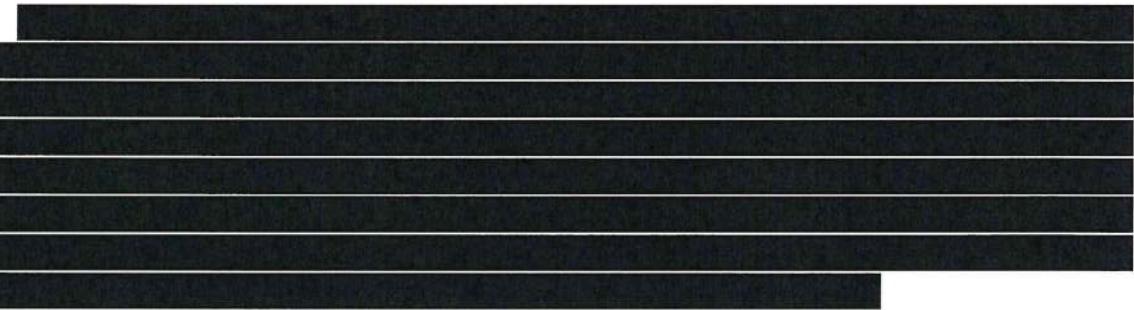
[70] À la suite de la remise de ce rapport, le risque bruit a été intégré au DUERP³⁶. La direction d'OKTOGONE assure que des mesures de prévention visant à tenir compte des recommandations de l'étude pour réduire les nuisances sonores sur l'ensemble des plateaux ont été prises. Ainsi, elle indique que ce risque a été pris en compte dans le cadre de l'aménagements des nouveaux locaux situés à Valbonne et qu'il fait l'objet d'une attention particulière dans le choix en cours des nouveaux locaux lyonnais.

2 Un enseignement intégralement externalisé insuffisamment coordonné par l'ISCOD

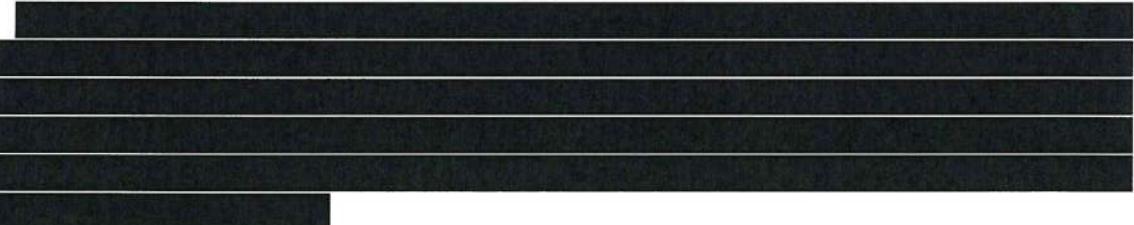
2.1 Les interfaces numériques sur lesquelles repose le modèle distanciel

2.1.1 Un support numérique unique associé à un tableau de bord qui centralise le suivi de l'alternance

[71]



[72]



2.1.2 Un système de suivi de la satisfaction commun aux entreprises et aux alternants

[73]



[74]



³⁶ Nouveau DUERP présenté lors de la réunion extraordinaire du CSE du 17 septembre 2024

[75]

[76] Les maîtres d'apprentissage auditionnés estiment que, dans la durée, le procédé est répétitif et il leur apparaît dénué de plus-value.

La création de parcours de formation au sein de VISIPLUS



Source : *Fiche ISCOD Le parcours de formation*

2.2 Les modules de formation sont réalisés par les équipes de VISIPLUS

[77] Au moment du contrôle, le CFA délivre 48 titres professionnels.

[78] Le partenariat du CFA avec les certificateurs repose sur des conventions. Dans ce cadre, le certificateur transmet un kit pédagogique qui inclut le cahier des charges et les modalités de validation attendues. Les certifications sont accordées selon des montants variables.

[79] Ces certifications ne font pas l'objet d'un suivi spécifique de France compétences qui prévoit cependant (*a priori* en 2025) d'engager une étude sur les pratiques et stratégies des certificateurs, y compris en matière tarifaire.

[80]

[81]

[82] Ce premier niveau de structuration constitue la trame qui sera utilisée par les formateurs pour la rédaction des syllabus.

2.2.1 Des prestataires externes assurent la création des modules de formation et procèdent à leur enregistrement vidéo

[83]

[84] Les critères de sélection intègrent un niveau d'études supérieures équivalent à bac+5, une expérience professionnelle de 5 à 7 années d'expérience professionnelle dans le domaine enseigné³⁷.

[85]

[86]

Cependant, les cours dispensés sous forme de MOOC ne font jamais l'objet d'une discussion collégiale entre les formateurs. Afin de garantir la cohérence des enseignements il apparaît nécessaire d'organiser, en amont de la finalisation du référentiel, des temps d'échange entre les formateurs d'un même cursus, pour qu'ils partagent leurs approches. Ce temps d'échange permettrait aussi à l'équipe pédagogique de s'assurer de la complémentarité des enseignements.

Recommandation n°4 Réunir les formateurs au moment d'élaborer le référentiel de formation afin de renforcer la qualité des syllabus et assurer la cohérence et la complémentarité des enseignements

[87]

Les enregistrements peuvent être indifféremment mis en ligne dans le cadre de plusieurs parcours de formation sans

³⁷ Modifié suite au contradictoire

que le formateur ne soit à nouveau sollicité ni même systématiquement consulté sur l'opportunité de ce choix.

[88] Les MOOC sont mis en ligne sur la plateforme VISIPLUS Digital Learning (VDL).

[89] VISIPLUS peut par la suite rappeler le formateur pour mettre à jour l'enregistrement du cours, par exemple en cas d'évolutions législatives ou pour adapter le contenu pédagogique aux exigences d'une nouvelle certification. Les séquences modifiées (slides et présentation orale) font l'objet d'un nouvel enregistrement qui est ensuite monté par les équipes d'OKTOGONE. Cette modification fait l'objet d'une facturation spécifique par le formateur.

[90] La prestation du formateur fait l'objet d'une rémunération forfaitaire qui se situe dans une fourchette comprise entre [] et [] euros par MOOC³⁸.

[91] Les contrats analysés par la mission comprennent les engagements suivants :

- La conception du syllabus du module de formation []
[]
[] ;
- La réalisation d'un support de cours [] qui doit être conforme au syllabus validé en amont par VISIPLUS Academy. []
[] ;
- La conception des ressources pédagogiques, d'un quizz d'évaluation des stagiaires à l'issue de leur formation [], d'un « Lexique », d'une liste de « Ressources », d'une fiche d'exercice(s) comprenant un corrigé utilisant les supports logotés VISIPLUS ;
- La réalisation d'une visioconférence avec le coach, [] ;
- La réalisation des exercices d'entraînement avant et pendant les répétitions sachant que ces exercices sont encadrés par le coach assigné au formateur.

[92] Le formateur s'engage enfin à assurer un service « après-formation » qui consiste à répondre aux questions que les stagiaires poseraient via la plateforme VISIPLUS Digital Learning. Ces questions sont transmises au formateur par courriel. Il s'engage, pendant les [] mois qui suivent le tournage du MOOC, à répondre à [] questions maximum, dans un délai de [] heures.

2.2.2 Des coachs assistent les formateurs dans la réalisation de leur prestation

[93] []

³⁸ Les deux prestations observées par la mission ont chacune été rémunérées [] euros (MOOC : « Déetecter et activer les leviers de croissance de son organisation », réalisé par la SARL Hall GT ; MOOC : « Usage de l'IA, le cadre juridique » réalisé par la société de M. RBAH JAMAL EI)

[94] Les prestations réalisées par les coachs chargés de l'accompagnement des formateurs³⁹ durant le tournage des MOOC sont rémunérées forfaitairement : [] € HT par journée de coaching, ([] € HT par demi-journée). La préparation du formateur en visioconférence, organisée vingt jours avant le premier entraînement, est rémunérée [] euros HT.

[95] []

- []
- []
- []
- []
- []
- []

[96] Le coach s'engage à alerter le responsable pédagogique et le directeur artistique en cas de lacunes ou manquements du formateur. Cette alerte doit permettre d'établir un plan d'actions adéquats et statuer sur la continuité du projet.

[97] Le coach est garant de la bonne exécution technique du MOOC, en étroite collaboration avec l'office manager. Il relève et formalise les informations importantes et nécessaires à l'équipe de montage.

[98] Il a été observé que les contrats des formateurs et des coachs prévoient des pénalités d'un montant de [] euros en cas d'annulation de la séance de coaching ou de tournage (soit bien davantage que la rémunération journalière du coach). Le contrat prévoit expressément que le formateur cède les droits d'exploitation de son cours et des supports produits.

[99] A titre d'illustration, les prestations de conception et la réalisation des deux MOOC observés lors d'un tournage par la mission ont été facturés à la société VISIPLUS pour la somme de [] euros HT chacun.

2.2.3 Le format de production éclipse la personnalité du formateur

[100] Un premier échange [] est organisé entre le formateur et son coach.

³⁹ []

[101]

[102] La seconde répétition permet au formateur et au coach de parfaire

[103]

[104]

[105] La mission a noté que les noms et qualités des formateurs n'apparaissent jamais dans les cours enregistrés. L'apprenti ignore par conséquent l'identité de son enseignant et ne dispose pas d'information concernant son parcours professionnel.

[106] Ce manque de transparence apparaît surprenant au regard du processus de sélection des formateurs et compte tenu du fait que l'ISCOD met en avant le caractère expert de ses formateurs qui exercent tous une activité professionnelle en lien avec la formation.

[107] Ainsi, la mission préconise que les éléments d'identification des formateurs soient renseignés dans les MOOC. Il est par ailleurs nécessaire que soient précisés aux alternants les modalités de contact direct avec les formateurs. Ces modalités seront définies avec chacun des formateurs (adresse électronique de contact notamment).

Recommandation n°5 Mentionner le nom et le contact du formateur dans les modules de formation

2.2.4 Seul un nombre restreint d'apprentis a accès aux classes virtuelles

[108]

[109] Actuellement, seuls les apprentis inscrits à la première session de formation consécutive à l'enregistrement bénéficient de cette classe virtuelle dans les conditions du direct. Les autres apprentis ne disposent que d'un enregistrement (version « replay ») et ne peuvent donc pas interagir avec le formateur, ni avec le collectif des apprentis.

[110] Il ressort des entretiens individuels menés par la mission avec les apprentis que ceux-ci ne peuvent, le plus souvent, visionner les classes virtuelles qu'en version enregistrée (« replay »).

L'absence d'interactions directes avec le formateur mais aussi la possibilité d'échanges entre les apprentis qui suivent la même formation ne permet pas à ces classes virtuelles d'atteindre réellement ses objectifs. Les apprentis interrogés, tout comme la délégation des élèves, ont émis le souhait de pouvoir bénéficier systématiquement d'une classe virtuelle en direct (« live ») après avoir visionné le module de formation (MOOC).

Recommandation n°6 Organiser régulièrement des classes virtuelles pour que chaque alternant puisse interagir avec le formateur et son groupe

3 Un accompagnement insuffisant au regard des obligations légales des CFA

3.1 La part des moyens dédiés à la mise en relation candidat/entreprise représente une proportion trop élevée au regard de celle des moyens dédiés à l'accompagnement des apprentis

3.1.1 Les candidats à l'apprentissage bénéficient d'un appui soutenu en matière de placement et de souscription à l'offre de formation

[111] Les candidats à l'apprentissage peuvent accéder à l'ISCOD par deux voies.

[112] La première voie d'accès consiste à candidater à l'une des offres d'emploi en alternance disponibles sur le site Internet du CFA⁴⁰. Le candidat est alors mis en relation avec un chargé d'admission et de placement qui étudie sa demande. Si le candidat correspond aux attendus du poste, il intègre le processus de sélection. Le candidat retenu par l'entreprise, est alors accompagné par un chargé d'admission et de placement pour qu'il soit orienté vers la formation la mieux adaptée à son profil. Lorsque le candidat n'est pas retenu par l'entreprise, le chargé d'admission pourra l'orienter vers d'autres d'emplois.

[113] La seconde voie d'accès consiste, pour le candidat, à solliciter son inscription à une formation auprès de l'ISCOD. Le chargé d'admission et de placement, après étude de la cohérence de son parcours et des prérequis, l'aide alors à trouver un employeur⁴¹ parmi les entreprises du vivier (sauf à ce que ce dernier n'est déjà trouvé un employeur).

[114] Dans le détail, les missions dévolues aux [] chargés d'admission et de placement (CP) sont :

- []
- []
- []
- []

⁴⁰ 1011 offres publiées en novembre 2024

⁴¹ 2^e de l'article 6131-2 du code du travail

- [REDACTED]

3.1.2 Les entreprises bénéficient d'un appui personnalisé pour recruter des alternants

3.1.2.1 Des chargés de relations entreprises assistent celles-ci dans leurs recherches de candidats à l'alternance

[115] Les XX chargés relations entreprises peuvent être contactés par les entreprises qui souhaitent recruter des apprentis dans le cadre d'un processus d'apprentissage en distanciel. Ils assurent également un travail de prospection pour étoffer le vivier d'employeurs du CFA et également assurer potentiellement le placement d'un candidat déjà inscrit à l'ISCOD.

[116] Les chargés de relations entreprises (RE⁴²) gèrent un portefeuille d'entreprises clientes de l'ISCOD. Le portefeuille de chacun d'entre eux identifie spécifiquement les grands comptes.

[117] Les missions dévolues aux chargés de relations entreprises sont :

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

⁴² Modifié suite au contradictoire

- [REDACTED]
- [REDACTED]

3.1.2.2 Certaines offres d'emploi publiées comportent des incohérences entre le poste proposé et le niveau des formations offertes

[118] Les 1011 offres d'emploi en alternance publiées en novembre 2024 sur le site de l'ISCOD ont fait l'objet d'un « moissonnage de données⁴³ » par le Pôle Data de l'IGAS afin d'en analyser le contenu.

[119] Plusieurs offres décrivent des missions exigeants un niveau de qualification infra-baccalauréat et ne correspondent manifestement pas aux niveaux des formations offertes par ISCOD (niveaux 5 à 7).

Exemples d'offres d'emploi visant des postes inadaptés aux formations de niveaux 5 à 7 proposées par ISCOD :

Commercial et Relation Client « L'ISCOD, spécialiste de la formation en Digital Learning, recherche pour son entreprise partenaire spécialisé dans la restauration,', 'un(e) Employé Polyvalent,', "pour préparer l'une de nos formations diplômantes reconnues par l'Etat (Bac+2, Bachelor/Bac+3). Vous êtes chaleureux, vous avez le sourire et de l'énergie à revendre, une capacité d'adaptation et un relationnel à faire rougir nos tomates fraîches : ce poste est fait pour vous !', 'Voici vos responsabilités : Préparer et servir dans les règles nos généreux burgers ; Assurer un service impeccable dans le feu de l'action (commandes et encaissement) ; Aimer prendre soin de nos clients ; Participer à la bonne tenue du restaurant ».

Ce poste correspond à une formation de niveau 3, par exemple, au titre professionnel « Serveur en restauration » (RNCP 39534)

Management et Gestion : « L'ISCOD, spécialiste de la formation en Digital Learning, recherche pour son entreprise partenaire,', 'enseigne de grande distribution, Employé commercial polyvalent H/F', "en apprentissage, pour préparer l'une de nos formations diplômantes reconnues par l'Etat, de niveau 5 à niveau 7 (Bac+2, Bachelor/Bac+3 ou Mastère/Bac+5). Vos missions se dérouleront sur le rayon fruits et légumes: Assurer la logistique et la gestion des marchandises de votre rayon : commande, réception et approvisionnement, Mettre en place et suivre les opérations saisonnières, ainsi que les produits permanents , Suivre l'évolution du marché et des produits afin de proposer les nouveautés du moment à nos clients, Valoriser la présentation générale de votre rayon dans le respect des règles d'implantation et de merchandising : information produit, mise en rayon, facing, étiquettes prix, balisage publicitaire, Rendre votre rayon attractif pour fidéliser les clients. Informer les clients sur nos offres spéciales et promotions afin de les fidéliser »

⁴³ webscrapping

Ce poste correspond à une formation de niveau 3, par exemple, au titre professionnel « employé commercial » (RNCP 37099). Les formations de « manageur de rayon » ou « chef de rayon » correspondent à un niveau 5 (RNCP 40603)⁴⁴.)

[120] Par ailleurs, les offres publiées sur le site Internet de l'ISCOD ne mentionnent généralement ni le niveau de formation précis correspondant au poste, ni la nature des titres professionnels proposés par l'ISCOD qui pourraient correspondre au poste offert.

[121] Le paragraphe type figurant usuellement sur les annonces publiées par l'ISCOD est le suivant : « L'ISCOD, spécialiste de la formation en Digital Learning, recherche pour son entreprise partenaire, une société spécialisée dans XXX, un XXX en contrat d'apprentissage, pour préparer l'une de nos formations diplômantes reconnues par l'Etat de niveau 5 à niveau 7 (Bac+2, Bachelor/Bac+3 ou Mastère/Bac+5). Choisissez l'alternance nouvelle génération avec l'ISCOD ! ».

[122] L'absence de correspondance entre la nature du poste offert et la nature des formations peut être trompeur et en conséquence conduire à un mauvais choix d'orientation des candidats.

[123] Ce constat a par ailleurs été étayé par les entretiens individuels avec les apprentis : certains considéraient que l'accompagnement de l'ISCOD dans la recherche d'un emploi adapté à la formation qu'ils envisageaient de suivre était perfectible. Ainsi, 25% des 212 apprentis en cours de formation qui ont répondu au questionnaire⁴⁵ en ligne ont jugé non satisfaisante la qualité de l'accompagnement de l'ISCOD pour les aider à recherche un employeur dans le cadre de leur projet d'alternance (moyenne : 17,5%, insuffisante : 4,2%, très insuffisante : 3,3%).

[124] Afin de mieux assurer la cohérence entre la formation dispensée par l'ISCOD et celle dispensée au sein de l'entreprise⁴⁶, il conviendrait d'identifier clairement les titres professionnels qui sont compatibles avec les offres d'emploi en alternance publiées sur le site Internet de l'ISCOD. En effet, la mission a relevé que l'une des causes principales de rupture des contrats d'apprentissage résultait de l'inadéquation entre la nature des tâches dévolues à l'apprentis et la nature de la formation dispensée par le CFA qui pourrait être minorée par une meilleure définition des postes offerts.

Recommandation n°7 Veiller à ce que les offres d'emploi en alternance figurant sur le site de l'ISCOD soient toujours cohérentes avec le (ou les) titre professionnel proposé, lequel doit être clairement identifié dans l'annonce

[125] Il convient par ailleurs de retirer, sans délai, les offres d'emploi incompatibles avec les formations dispensées et de veiller à ne pas en publier à l'avenir.

[126] La mission rappelle que, le code du travail proscrit toute rétribution, directe ou indirecte, exigée des personnes à la recherche d'un emploi en contrepartie de la fourniture de services de placement⁴⁷. L'ISCOD ne peut donc exiger d'un candidat postulant à une offre publiée sur son site Internet que celui-ci souscrive à une des formations qu'il propose, en contrepartie du service de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi qu'il opère. Or, la formulation type reprise

⁴⁴ Modifié suite au contradictoire

⁴⁵ Annexe 10

⁴⁶ Mission dévolue à chaque CFA au titre des dispositions du 3^e de l'article L. 6313-1 du code du travail

⁴⁷ Article L. 5321-3 du code du travail

dans les offres d'emploi publiées par l'ISCOD⁴⁸ peut amener les candidats à penser qu'ils seraient tenus de suivre leur formation au sein de l'ISCOD alors qu'ils sont libres de la suivre auprès du CFA de leur choix (d'un commun accord avec leur employeur).

[127] En conséquence, l'ISCOD doit modifier l'information contenue dans ses offres d'emploi et sur son site Internet pour éviter toute méprise quant à l'absence d'obligation de suivre la formation en son sein en contrepartie d'une candidature aux emplois offerts. Ce rappel devrait en outre être systématiquement fait par les chargés d'admission et de placement.

3.2 Un accompagnement des apprentis qui doit être renforcé pour répondre aux obligations prévues par le code du travail

Tableau 2 : [REDACTED]

[128] L'analyse de la situation des apprentis avant leur entrée en formation (voir annexe 4) fait apparaître que, pour l'ensemble des titres sous revue⁴⁹, que la majorité des alternants étaient en contrat d'apprentissage (39% en moyenne sur les deux années), étudiants (29% en moyenne sur les deux années) ou salariés (9%). L'année 2023 se singularise par une majorité d'apprentis qui étaient précédemment étudiants ou en contrat d'apprentissage (27% pour les deux statuts) et à la recherche d'emploi (15%), les salariés, en quatrième position représentant 13% des statuts avant contrat.

[129] Cette analyse apparaît cohérente avec le niveau des titres professionnels préparés par l'ISCOD qui est au minimum de niveau 5.

3.2.1 Un suivi de l'activité des apprentis réalisé par le biais d'un dispositif numérique

[130] [REDACTED]

[131] [REDACTED]

[132] [REDACTED]

⁴⁸ « L'ISCOD, spécialiste de la formation en Digital Learning, recherche pour son entreprise partenaire, [...], un [...], pour préparer l'une de nos formations diplômantes reconnues par l'Etat de niveau 5 à niveau 7 (Bac+2, Bachelor/Bac+3 ou Mastère/Bac+5). »

⁴⁹ Pour les années 2022 et 2023

[133] [REDACTED]

[134] L'apprenti peut poser des questions auxquelles une réponse doit lui être apportée par courriel sous 72 heures. Cependant, les échanges menés avec les apprentis font état d'un très faible recours à cette opportunité. Par ailleurs, comme indiqué précédemment (voir 2.2.1) les contrats des formateurs ne prévoient une réponse qu'à [REDACTED] questions au cours des [REDACTED] mois consécutifs à l'enregistrement de leur cours. Formaliser une question par écrit peut s'avérer complexe et donc constituer un frein au recours à cette possibilité. Les apprentis qui déclarent avoir utilisé ce mode de questionnement expliquent avoir obtenu des réponses satisfaisantes.

[135] [REDACTED]

[136] [REDACTED]

[137] [REDACTED]

[138] Le coordinateur pédagogique dispose des temps de formation de l'apprenti pour suivre sa progression.

3.2.2 Une coordination pédagogique focalisée sur le contrôle de l'assiduité sans tenir compte des spécificités propres à chaque formation

[139] Une équipe chargée de la coordination pédagogique composée de [REDACTED] employés de l'ISCOD (managers inclus) est chargée d'accompagner l'apprenti tout au long de sa formation. Cette équipe est directement rattachée à la direction de la pédagogie et de la qualité dont la directrice et son adjoint sont employés par VISIPLUS (voir précédemment).

[140] Ces coordinateurs pédagogique (CP) assurent le suivi et de l'accompagnement des apprentis prévue par le code du travail pour les formations dispensées en tout ou partie à distance. A ce titre, ils s'assurent du bon déroulement du parcours de formation des apprenants et veillent à l'assiduité, à la montée en compétence et à la bonne préparation aux épreuves de fin de parcours. Cette surveillance est assurée au moyen d'un tableau de bord associé à la plateforme d'enseignement.

[141] Les CP interviennent majoritairement dans le cadre de prise de rendez-vous téléphoniques avec les apprenants à leur initiative ou à la suite d'une demande formulée par l'apprenti le plus souvent par courriel. Ils consignent tous leurs échanges et comptes rendus sur la plateforme VDL, assurant une transparence et une traçabilité complète.

[142] Le « Guide du CP »⁵⁰ précise les thématiques devant être abordées lors des différents types d'appels. L'appel de suivi prévoit expressément un « échange sur le contenu de la formation ». Cependant, les coordinateurs pédagogiques ne sont pas affectés à des formations spécifiques. Même s'ils ont la faculté d'accéder aux contenus de formations, ils ne disposent d'aucune connaissance particulière concernant les contenus pédagogiques des formations.

[143] Cette absence de spécialisation ne leur permet pas de connaître finement les étapes clefs des parcours d'apprentissage. Ainsi le suivi et l'accompagnement des apprentis tel qu'attendu par le code du travail⁵¹ seraient optimisés si les portefeuilles des coordinateurs pédagogiques étaient spécialisés

Recommandation n°8 Nommer des coordinateurs pédagogiques référents pour chaque titre professionnel et leur assigner les apprentis qui s'y sont inscrits

[144] La fiche de poste des coordinateurs pédagogiques indique qu'ils gèrent un portefeuille pouvant aller jusqu'à [REDACTED] apprentis⁵². Les alternants sont attribués de manière aléatoire mensuellement⁵³ en fonction du volume des entrées et des sorties. En conséquence le nombre moyen d'apprentis évolue en fonction des rentrées mensuelles. Cependant, il a été indiqué à la mission que le volume des portefeuilles variait au regard de l'ancienneté (avec notamment une prise en compte de la nécessaire montée en compétence des CP dans les premiers mois des prises de poste) mais aussi en fonction d'autres tâches qui peuvent leur être spécifiquement confiées.

[145] Les CP contactent les apprentis au moins une fois par mois, par téléphone. Cet échange vise à faire le point sur l'assiduité, la motivation, et l'état d'avancement.

[146] Si l'on considère le nombre de [REDACTED] apprentis à suivre⁵⁴, au regard du temps de travail des coordinateurs pédagogiques⁵⁵, alors la durée moyenne théorique du temps consacré à chaque apprenti est de [REDACTED] minutes⁵⁶ par mois⁵⁷. A la date du contrôle, le nombre d'apprentis suivi par CP⁵⁸ était de [REDACTED]⁵⁹.

[147] La durée des appels varie considérablement en fonction du type de contact (premier contact, contact de suivi mensuel, alerte sur l'assiduité ou résultats). Les coordinateurs pédagogiques disposent par ailleurs d'une latitude pour diriger les entretiens avec les apprentis.

⁵⁰ Datée de juillet 2024

⁵¹ 11^o Article L. 6231-2 du code du travail

⁵²

⁵³ Les rentrées ont lieu chaque mois

⁵⁴ Tel que prévu dans la fiche de poste

⁵⁵ 39 heures hebdomadaires

⁵⁶ XXX heures annuelles / XXX apprentis / 12 mois

⁵⁷

⁵⁸ Modifié suite au contradictoire

⁵⁹

[148] Les durées indicatives figurant dans le document « Process suivi des participants » mis

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[149] Les « Process suivi des participants » ainsi que le « guide du coordinateur pédagogique »⁶⁰ mettent en place un cadre⁶¹ pour les différents types d'échanges avec les apprentis. Au regard des entretiens menés tant avec les CP qu'avec les apprentis, ce cadre s'avère dans les faits rarement pris en compte. C'est notamment le cas pour les entretiens téléphoniques de suivi qui ont en théorie une durée de [REDACTED] minutes et qui prévoient d'aborder l'assiduité, la réalisation des activités pédagogiques, le suivi du LC et des échanges sur le contenu de la formation. La mission a eu l'opportunité d'assister à des appels. Elle a pu constater qu'ils étaient menés avec attention, empathie et énergie. Toutefois, au regard des situations observées et des échanges avec les LC, ils apparaissent centrés sur le ressenti de l'apprentis et ses questions. Ils sont majoritairement d'une durée inférieure à [REDACTED] minutes.

[150] Par ailleurs, alors même qu'il est prévu, comme indiqué précédemment, que le CP ait un « échange sur le contenu de la formation », les appels de suivi sont présentés de manière générique sans mentionner des thématiques à aborder au fur et à mesure de l'avancement du parcours de l'apprentis.

[151] Pour assurer un meilleur suivi et un meilleur accompagnement des apprentis, il apparaît nécessaire que les thématiques à aborder à chaque entretien de suivi pour chacune des formations soient précisées. De plus, pour améliorer la prise en compte des particularités inhérentes aux différents parcours, la mission recommande que le coordinateur référent⁶² s'appuie sur un déroulé précisant chronologiquement les thèmes spécifiques à aborder lors des différents entretiens avec les apprentis.

⁶⁰ Document de juillet 2024

⁶¹ Durée moyenne des appels et thématiques à aborder

⁶² En cohérence avec la recommandation 7

Recommandation n°9 Elaborer un référentiel de suivi précis qui servira de fil conducteur aux coordinateurs pédagogique référents lors des entretiens de suivis mensuels des apprentis

[152] « Le process suivi des participants » prévoit que les entretiens « sont principalement réalisés en call et en visios ». Dans les faits, la mission a constaté qu'ils sont presque entièrement réalisés par téléphone. Les entretiens avec les apprentis ont fait ressortir que, lorsqu'il est systématique, ce format est préjudiciable à la qualité de la relation avec le CP. Ces derniers ne sont identifiés que par leur timbre vocal. Le format de vidéoconférence, qui ne générerait aucun coût, permettrait une meilleure identification et participerait à renforcer la qualité de l'échange.

Recommandation n°10 Généraliser la visioconférence pour les échanges entre les apprentis et les coordinateurs pédagogiques référents et ne recourir aux appels téléphoniques que par exception

3.2.3 Une prépondérance constatée des fonctions commerciales, marketing et communication

[153] Les fonctions dédiées aux missions d'admission et de placement sont dévolues à l'ISCOD et pilotées par son directeur. Elles s'organisent autour de deux types d'activités. La première dédiée au suivi des candidats : [REDACTED] personnes sont en soutien des apprentis dans leur recherche d'entreprises. La seconde porte sur une équipe de [REDACTED] personnes consacrées aux entreprises.

[154] [REDACTED]

[155] Au sein de l'ISCOD, les effectifs appartenant au « pôle commercial », (chargés d'admission et de placement, chargés de relations entreprises, leurs managers (voir infra) ainsi que l'équipe « sales performance ») représentent [REDACTED] postes soit [REDACTED] % de l'effectif du CFA et [REDACTED] % de l'effectif global du groupe OKTOGONE. En ajoutant l'effectif de la direction commerciale, le poids des activités marketing et communication est porté à [REDACTED] % de cet effectif global. A noter toutefois qu'à la marge les CA et les RE peuvent être amenés à assurer un suivi en matière de formation⁶³.

[156] A titre de comparaison, l'équipe dédiée à la coordination pédagogique, (personnes chargées de l'accompagnement des apprentis au cours de leur formation et leurs managers) ne représentent que [REDACTED] postes, soit [REDACTED] % de l'effectif de l'ISCOD et [REDACTED] % de l'effectif du groupe OKTOGONE.

[157] [REDACTED]

[158] Pour leur part, les ressources humaines dévolues par le groupe OKTOGONE à la direction de la pédagogie et de la qualité représentent [REDACTED] % de son effectif global. Elles incluent principalement les coordinateurs pédagogiques employés par l'ISCOD, l'équipe en charge de la création des contenus pédagogiques composée de [REDACTED] personnes (employées par VISIPLUS),

⁶³ Modifié suite au contradictoire

l'équipe chargée de la gestion des examens (█ salariées de VISIPLUS et █ salariée de l'ISCOD) et l'équipe de gestion des certificateurs (█ salariés de VISIPLUS).

[159] Enfin, la direction du développement informatique représente █ de l'effectif global d'OKTOGONE. Le reste de l'effectif étant employé au sein des directions RH, DAF et transformation (voir supra chapitre 1.1.2).

3.3 Le Learning coach méconnait trop souvent le contenu des formations

[160] Le format d'apprentissage offert par l'ISCOD ne permet pas à l'apprenti de disposer d'un contact direct avec les formateurs. Les apprentis peuvent uniquement poser des questions écrites auxquelles le formateur doit, en théorie, répondre dans les 72 heures ou l'interroger lors de la classe virtuelle s'il a l'opportunité d'y assister.

[161] L'apprenti bénéficie en revanche d'un accompagnement spécifique et dédié de la part d'un Learning coach (LC). Ce dernier accompagne les apprentis tout au long de leur formation et les conseille lors de la préparation des examens.

[162] Le LC est sélectionné par la référente Learning Coach⁶⁴ de l'ISCOD sur la base de son expérience professionnelle, laquelle doit être en lien avec le titre professionnel préparé par l'apprenti.

[163] █
█
█
█

[164] █
█

[165] █
█
█

[166] █
█
█

[167] Les LC rencontrés par la mission ont précisé que le temps de préparation des entretiens mensuels est en moyenne de █ minutes. Les délais peuvent être plus courts pour les suivis au fil de l'eau ou plus longs pour les relectures de mémoires.

[168] Ces échanges ont permis de mettre en évidence que les LC connaissent peu, ou pas, le contenu des modules de formation visualisés par les apprentis. Leurs échanges portent principalement sur la méthode et la rédaction du mémoire. Ils répondent aux questions que se posent les apprentis dans leur parcours professionnel au sein de l'entreprise, en s'appuyant sur leur expertise.

⁶⁴ Rattachée à la direction de la pédagogie

[169] Les réponses aux questionnaires⁶⁵ réalisés par la mission auxquels les apprentis ont répondu ainsi que les entretiens individuels menés par la mission mettent en évidence un niveau de satisfaction élevé concernant l'accompagnement par les LC. En l'absence de contact direct avec les formateurs, les apprentis les décrivent souvent comme la seule personne avec laquelle ils ont eu un échange direct en visioconférence (et ce tout au long de leur formation).

[170] La mission a cependant relevé que les formateurs et les LC, qui tous deux interviennent sur l'enseignement professionnel, ne se réunissent jamais sauf de leur propre initiative. Pourtant cette synergie assurerait une meilleure cohérence des enseignements et contribuerait aussi à assurer une cohérence entre l'enseignement et l'appui professionnel des LC durant la formation.

[171] A ce titre, l'objectif serait de créer une communauté d'apprentissage qui pourrait se concrétiser par l'organisation, au moins une fois par an, d'un temps d'échange collectif des formateurs de chacune des filières.

Recommandation n°11 Améliorer la connaissance et la compréhension des enseignements par les Learning coach en organisant des temps d'échange réguliers avec les formateurs

3.4 L'information des alternants et l'animation de leur collectif doivent être renforcées

3.4.1 Le caractère généraliste du webinaire de rentrée n'apporte pas de réponses suffisamment précises et adaptées aux spécificités des formations

[172] Toutes formations confondues, un webinaire de rentrée est organisé pour réunir tous les apprentis qui ont débuté leur contrat d'apprentissage dans le mois. Il précise les modalités d'apprentissage, les outils mis à disposition des apprentis, expose les attentes de la formation. La mission a assisté à un webinaire de rentrée.

[173] Il est nécessaire d'intégrer systématiquement aux webinaires de rentrée une information sur les règles applicables en matière de santé et sécurité en milieu professionnel ainsi que sur leurs droits et devoirs en tant qu'apprentis et en tant que salariés⁶⁶. Par ailleurs, il a été constaté que les informations et réponses apportées aux apprentis en matière de droit du travail apparaissent perfectibles.

[174] Ainsi, pour que les personnes en contact avec les apprentis soient en mesure d'apporter un niveau de réponse satisfaisant sur ces sujets, la mission préconise de renforcer leur formation et particulièrement celle de ceux qui interviennent lors des webinaires de rentrée. Cette formation devra notamment inclure les thématiques de la mixité, de l'égalité entre les hommes et les femmes, de la diversité, de la prévention du harcèlement au travail et de la lutte contre la répartition sexuée des métiers⁶⁷.

Recommandation n°12 Former les responsables pédagogiques Expérience entreprises et les coordinateurs pédagogiques référents aux fondamentaux du droit de travail

⁶⁵ Annexe 10

⁶⁶ 4^o de l'article L6231-2 du code du travail

⁶⁷ 7^o, 8^o et 9^o de l'article L6231-2 du code du travail

[175] Par ailleurs, au vu des contraintes techniques liées au nombre de participants, ce webinaire bien que dispensé en direct, ne permet pas l'usage de leurs caméras. En conséquence, les questions ne peuvent être posées que dans le « tchat ».

[176] Pour y remédier, le directeur général de l'ISCOD a indiqué à la mission que depuis le mois de septembre 2024, un deuxième temps d'échange, en plus petits groupes, est animé par les coordinateurs pédagogiques. La mission n'a pas eu l'opportunité d'apprécier cette nouvelle organisation. Cette modalité, qui permet de réduire le nombre de participants pour la seconde réunion, apparaît comme le gage d'une meilleure interaction. Cependant, réalisée pour toutes les formations, elle n'assure pas de manière concrète la rentrée des apprentis dans chacune des formations. La mission préconise donc qu'après le premier temps collectif, actuellement commun à toutes les formations (webinaire de rentrée), un temps en sous-groupe soit mis en place de manière dédiée à chacune des formations.

[177] La mise en œuvre de la recommandation visant à spécialiser les coordinateurs pédagogiques (recommandation 7) permettrait que chacun apporte une approche plus spécialisée. Ainsi, après un premier temps d'échange généraliste, l'apprenti serait davantage engagé dans son propre parcours de formation, lui permettant d'identifier les élèves qui débutent la même formation au même moment, en cohérence avec la recommandation 14 (cf. infra titre 3.4.2).

Recommandation n°13 Organiser, complémentairement au webinaire de rentrée, un second temps en sous-groupe pour chaque titre, sous l'égide du coordinateur pédagogique référent

3.4.2 Un forum d'échanges entre les alternants jugé peu fonctionnel par ses utilisateurs

[178] L'animation de la communauté des apprentis apparaît très limitée. De plus, même si une représentation des élèves est organisée dans le cadre d'un processus d'élection⁶⁸ et qu'elle est identifiée dans un onglet dédié sur les sites d'apprentissage, la représentante rencontrée par la mission a fait état d'une faible sollicitation.

[179] De plus, l'outil Discord mis à disposition des apprentis pour qu'ils échangent directement entre eux, est perçu comme complexe. Il est jugé peu adapté à la fluidité des échanges recherchés par les apprentis.

[180] Des groupes WhatsApp sont créés par les étudiants eux-mêmes. Cependant les contacts étant établis de manière informelle, ils réunissent des apprentis qui se situent à des moments différents de leur parcours. Cela ne permet pas de réel partage, ni de synergie bénéfique pour l'apprentissage.

[181] Le questionnaire⁶⁹ réalisé par la mission fait état, parmi les 212 réponses d'apprentis en cours de formation, d'un pourcentage de 49% d'alternants déclarant ne jamais s'être senti isolés, 25% déclarent se sentir isolés rarement. En revanche, 26% expliquent souffrir d'isolement⁷⁰. Les

⁶⁸ En application de l'article L.6352-3 du code du travail

⁶⁹ Annexe 10

⁷⁰ 23% « oui parfois » et 3% « oui souvent »

réponses apportées par les 130 lauréats d'un titre professionnel sont semblables, avec 19% d'anciens apprentis⁷¹ ayant éprouvés un sentiment d'isolement.⁷²

[182] La mission préconise de faciliter l'organisation de temps collectifs, propres à chaque formation. Ces temps permettraient de réunir les apprentis rentrés aux mêmes périodes pour qu'ils puissent avoir des moments de partage, dans une temporalité commune à leurs parcours de formation. L'objectif est à fois de réduire leur isolement mais aussi de développer un mode de travail collaboratif dans leurs différents temps de formation (questionnements partagés sur des séquences de formation, échanger lors de la rédaction des mémoires, etc.).

Recommandation n°14 Renforcer les moyens mis en œuvre pour offrir un forum d'échange aux apprentis d'une même formation, entrés aux mêmes périodes

3.5 Les échanges entre l'ISCOD et les entreprises doivent être systématisés et leur qualité améliorée

3.5.1 Une offre de formation qui est appréciée pour sa flexibilité

[183] L'organisation de l'apprentissage s'organise sur un rythme de 4 jours de travail pour 1 journée de formation. Pour réaliser le nombre d'heures requises pour la validation du diplôme, des semaines de formation sont ajoutées au planning de l'apprentis.

[184] La journée de formation est définie au début du contrat. Elle ne peut être modifiée qu'à titre exceptionnel sur demande écrite de l'entreprise et/ou du maître d'apprentissage. Le coordinateur pédagogique valide la modification après s'être assuré du caractère justifié et exceptionnel de la demande formulée par l'entreprise.

[185] Un espace dédié sur l'outil de suivi en ligne permet au maître d'apprentissage de suivre l'assiduité de l'apprenti. Il peut y verser des éléments liés au suivi de l'apprenti lorsqu'il est présent en entreprise.

3.5.2 L'ISCOD n'établit pas d'échange systématique avec les maîtres d'apprentissage durant le parcours de formation et n'organise pas de coopération avec les formateurs contrairement à l'obligation légale

[186] La relation commence à la signature du contrat d'apprentissage et de la convention de formation, où les employeurs s'engagent sur les missions à confier à l'apprenti. Ils reçoivent un guide détaillé de 30 pages expliquant leurs responsabilités et les attentes.

[187] [redacted]

⁷¹ 15.4% « oui parfois » et 3.8% « oui souvent »

⁷² Les résultats obtenus pour les étudiants n'ayant pas obtenu leur certification n'est pas représentatif du fait du faible nombre de répondants (9 répondants et 2 déclarants avoir « souvent ressenti un sentiment d'isolement » et 1 seul « non jamais », sans aucune autre réponse.

[188] [REDACTED]

[189] [REDACTED]

[190] Le questionnaire réalisé par la mission fait ressortir un niveau global de satisfaction concernant la formation en distanciel plutôt positif avec 30% de réponses « très satisfaisant » et 50% de « satisfaisant ». Le principal avantage de la formation à distance identifié par les entreprises est lié à la souplesse d'organisation. En effet, l'employeur définit sur la base de ses propres contraintes, et d'un commun accord avec l'ISCOD, le calendrier de formation (choix du jour de formation hebdomadaire et choix du positionnement des semaines complètes de formation). Ce calendrier est modifiable en tant que de besoin (voir supra 3.1.5).

[191] Même si la formation est considérée à 91% comme cohérente avec le titre professionnel préparé, les entreprises soulignent un manque de communication et d'interaction entre l'école et l'employeur.

[192] La mission a effectivement constaté que les échanges se limitent le plus souvent aux questionnaires Enki et aucune visite sur site n'est réalisée par l'ISCOD. Le recrutement des [REDACTED] responsables pédagogiques du service expérience entreprises a apporté un premier niveau de réponse qui demeure cependant insuffisant.

[193] Une expérimentation de suivi des entreprises, fondée sur un système de notation (scoring) en fonction notamment de leur secteur, leur type d'activité, leur territoire a été présentée à la mission. Son caractère embryonnaire ne permet pas, à ce stade, de l'apprécier. Elle constitue toutefois une piste intéressante pour la résolution de ce point de tension.

[194] L'ISCOD doit apporter une réponse adaptée qui soit gage d'une prise en compte des obligations du code du travail lequel précise que les CFA sont tenus d'organiser la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage aux fins de renforcer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise⁷³

[195] Au regard du format spécifique offert par l'ISCOD et pour remplir cette obligation, tout en apportant une réponse aux récriminations des entreprises, une réflexion associant l'ensemble des parties prenantes à la formation doit impérativement être engagée. Suivant des modalités qui demandent à être reprécisées, il est nécessaire que le lien avec les maîtres d'apprentissage soit redéfini et renforcé pour améliorer la supervision de l'apprentissage et assurer une meilleure cohérence entre la formation dispensée par le CFA et celle dispensée par l'entreprise.

Recommandation n°15 Redéfinir les modalités d'échange avec les entreprises, en prévoyant notamment des entretiens systématiques et réguliers avec les maîtres d'apprentissage

⁷³ 3^e de l'article L6231-2

3.5.3 Le service Expérience entreprise est insuffisamment doté pour veiller à la cohérence entre formation dispensée par l'ISCOD et formation dispensée par l'entreprise

[196] L'équipe expérience entreprise rattachée à la direction de la transformation comporte [REDACTED] responsables pédagogiques expérience entreprise (RPEE). Cette équipe en lien avec les chargés de relations entreprises, qui assurent le premier contact de l'entreprise, assure une fonction de médiation.

[197] Les contrats de travail des RPEE mentionnent les missions principales suivantes :

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

[198] Cette équipe organise des webinaires de rentrée à l'attention des entreprises.

[199] [REDACTED]

[200] Le retour du questionnaire réalisé dans cadre du contrôle de la mission fait apparaître un bon niveau de satisfaction. Toutefois, les réponses ouvertes et les verbatims expriment un mécontentement qui a été confirmé lors des entretiens avec les maîtres d'apprentissage (bien que limités dans leur nombre).

[201] L'engagement dans la démarche de « scoring » initiée par l'ISCOD peut être un élément positif pour une prise en compte de cet état de fait. Il doit cependant s'accompagner d'un renforcement de l'équipe expérience entreprise qui doit être en mesure d'échanger régulièrement avec l'ensemble des maîtres d'apprentissage pour s'assurer de la cohérence entre la formation dispensée au sein du CFA et celle dispensée au sein de l'entreprise conformément à l'obligation prévue par le code du travail⁷⁴.

Recommandation n°16 Poursuivre le renforcement de l'équipe Expérience entreprises afin qu'elle soit en mesure de s'assurer la cohérence de la formation dispensée par le CFA et par l'entreprise

⁷⁴ [REDACTED] code du travail

3.6 Un accompagnement social et matériel des alternants insuffisant

3.6.1 Une méconnaissance des dispositifs d'aide aux apprentis

[202] Les formations offertes par l'ISCOD étant entièrement dématérialisées, le CFA ne met pas de locaux à disposition des apprentis. Il ne fournit pas d'équipement aux apprentis qui doivent se procurer, par eux-mêmes, le matériel informatique adapté aux prérequis techniques de VDL. Cependant l'ISCOD fournit l'accès à la suite bureautique de Microsoft Office.

[203] Dès le commencement des formations, l'ISCOD insiste sur la nécessité pour les apprentis de suivre leur journée de formation hebdomadaire au sein d'espaces de travail appropriés, c'est-à-dire calmes avec un accès à Internet.

[204] Les entretiens menés par la mission avec des apprentis, les équipes de la coordination pédagogique et celles en charge de l'admission et du placement ont mis en évidence des carences. Ces carences concernent l'accompagnement visant à faire face aux difficultés matérielles et sociales rencontrées par les apprentis. En effet, lorsque les alternants ne bénéficient pas d'un espace approprié dans leur logement et/ou d'un matériel adapté (notamment en cas de casse ou de perte), l'ISCOD conseille généralement aux apprentis de se rapprocher de leur employeur pour que celui-ci prête des ressources (lorsqu'il le peut).

[205] Lors de ses échanges avec les coordinateurs pédagogiques, la mission a constaté que ces derniers identifiaient mal les services de l'emploi. C'est notamment le cas des missions locales qui ont pourtant pour mission d'apporter un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage⁷⁵.

[206] Les [] coordinateurs pédagogiques de l'ISCOD sont chacun amenés à suivre jusqu'à [] apprentis répartis sur l'ensemble du territoire national. Il apparaît inenvisageable qu'ils soient en mesure de créer un lien personnel avec chacun des acteurs locaux. Cependant, une présentation du rôle et des moyens de ces acteurs dans la formation des coordinateurs pédagogiques ainsi que la mise à disposition d'un annuaire national les référençant (dans leurs ressources partagées) permettraient d'améliorer l'accompagnement des apprentis dans la prévention des difficultés d'ordre sociale et matérielle.

[207] Les moyens mis en œuvre par l'ISCOD pour répondre à son obligation d'accompagnement des apprentis dans leurs démarches d'accession aux aides auxquelles ils peuvent prétendre⁷⁶ devraient être renforcés.

[208] Ainsi, les dispositifs d'aide parmi les plus faciles à obtenir ne semblent pas identifiés. Par exemple, le dispositif d'aide au premier équipement pédagogique pris en charge par certains OPCO et qui peut atteindre jusqu'à 500 euros⁷⁷ ne fait pas l'objet d'une considération particulière

⁷⁵ 6^o de l'article L. 6231-2 du code du travail

⁷⁶ 14^o de l'article L. 6231-2 du code du travail

⁷⁷ 3^o de l'article D. 6332-83 du code du travail

par l'ISCOD. Pourtant ce dispositif permettrait d'aider les apprentis qui rencontrent des difficultés dans l'acquisition d'un équipement informatique adapté à la formation à distance.⁷⁸

[209] Une meilleure identification, dès la phase d'admission, des droits auxquels chaque apprenti est éligible au regard de ses besoins faciliterait l'accompagnement et favoriserait la qualité d'organisation matérielle dès l'entrée en formation.

[210] Une meilleure information des coordinateurs pédagogiques sur les droits auxquels les apprentis peuvent prétendre et une consolidation de leur formation améliorerait la qualité de l'accompagnement des apprentis en cours de formation pour qu'ils obtiennent les aides susceptibles de concourir à leur réussite.

Recommandation n°17 Améliorer la connaissance des coordinateurs pédagogiques référents concernant les services publics de l'emploi (notamment France travail et missions locales) et les dispositifs d'aide aux apprentis

3.6.2 Un accompagnement dédié pour les alternants en situation de handicap



Source : Process RQTH - ISCOD

[211] Pour répondre à l'obligation d'accessibilité des candidats en situation de handicap le CFA a recruté un référent RQTH dédié⁷⁹.

[212] Dès le premier contact d'un apprenti faisant état de son statut RQTH avec l'organisme et un chargé d'admission, l'information est reportée dans le dossier d'inscription⁸⁰. Le référent handicap est tenu informé pour assurer un suivi adapté tout au long du parcours de formation.

⁷⁸ Modifié suite au contradictoire

⁷⁹ 1^o de l'article L6231.-2 du code du travail

⁸⁰ Il récupère si possible la notification de la MDPH ou l'équivalent, l'attestation de la Sécurité Sociale, s'assure aussi de la validité du document et l'ajouter au dossier.

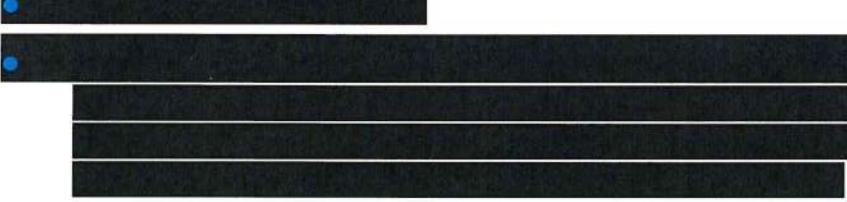
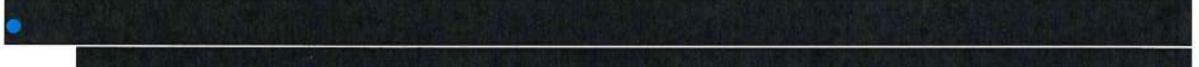
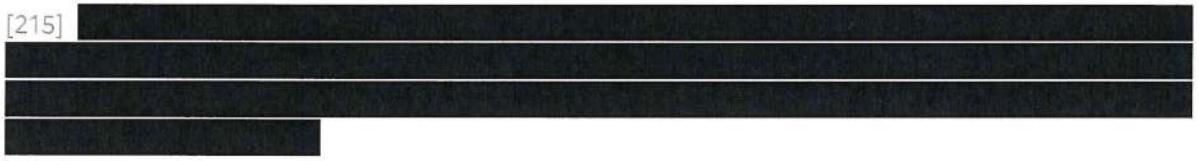
Le référent RQTH prend contact avec l'apprentis dans les huit jours suivants l'inscription pour déterminer ses besoins, spécifiques tant dans le cadre de la formation suivie à l'ISCOD que dans le cadre de son travail.

[213] Un second entretien est programmé dans la semaine précédant l'entrée en formation.

[214] Le référent RQTH s'assure également que l'apprentis bénéficie des aménagements requis dans le cadre du passage des examens.

3.6.3 Le conseil de perfectionnement comme levier pertinent pour renforcer le lien de l'ISCOD avec son environnement

[215]



[216] Le conseil de perfectionnement s'est réuni en 2023 et en 2024. Les comptes-rendus des réunions de ce Conseil ont été transmis à la mission.

[217] La réunion de 2023 avait d'installé le comité. Celle de 2024, tenue en présence de deux représentants d'entreprises a permis la présentation du bilan 2023/2024 et des pistes de progrès, par exemple, en matière de prévention des mauvais usages de l'intelligence artificielle par les apprentis dans la réalisation de leurs travaux ou le recours au proctoring (voir infra).

[218] Le conseil de perfectionnement qui s'installe depuis deux ans doit à terme prendre une place plus forte dans le fonctionnement de l'ISCOD. Il constitue un des vecteurs susceptibles de challenger l'organisation et renforcer son lien avec son environnement.

3.6.4 Un meilleur accompagnement serait gage d'une diminution du taux d'interruption des formations

[219] La mission a analysé, à la date du contrôle, la situation des apprentis inscrits au 1^{er} avril 2023, dans quatre des cinq formations analysées⁸¹.

[220] Il est par ailleurs précisé que certains apprentis étaient toujours en cours de formation en janvier 2025. En effet, un même titre professionnel peut être réalisé sur une durée différente par les apprentis (12, 18 ou 24 mois).

[221] Ainsi, la mission a pu analyser le parcours d'une cohorte complète d'apprentis et constater les niveaux de réussite et d'échec aux examens, mais également le nombre des interruptions et leurs motifs.

Tableau 3 :

Source : Tableau réalisé par la mission sur le fondement des données transmises par la direction administrative et financière d'OKTOGONE

[222] A la date du contrôle, parmi les [] apprentis présents à l'ISCOD au 1^{er} avril 2023 et inscrits à l'un des quatre titres professionnels observés :

- [] % ont obtenu un titre professionnel,
- [] % ont échoué aux examens (et au rattrapage),
- [] % ont interrompu leur parcours de formation,
- [] % sont toujours en cours de formation (ou en attente des épreuves de rattrapage).

[223] Concernant le titre professionnel « manager opérationnel d'activité » (niveau VII), parmi les [] apprentis inscrits en avril 2023 :

- [] % l'ont obtenu,
- [] % ont échoué aux examens (et au rattrapage),
- [] % ont interrompu leur parcours de formation,
- [] % sont toujours en cours de formation (ou en attente des épreuves de rattrapage).

⁸¹ Le cycle mastère RH n'a été lancé qu'en 2023 ne comptait aucun inscrit à la date du 1^{er} avril 2023

[224] Concernant le titre professionnel « assistant ressources humaines » (niveau V), parmi les [REDACTED] apprentis inscrits en avril 2023 :

- [REDACTED] % l'ont obtenu,
- [REDACTED] % ont échoué aux examens (et au rattrapage),
- [REDACTED] % ont interrompu leur parcours de formation,
- [REDACTED] % sont toujours en cours de formation (ou en attente des épreuves de rattrapage).

[225] Concernant le titre professionnel « chargé de développement en ressources humaines » (Niveau VI), parmi les [REDACTED] apprentis inscrits en avril 2023 :

- [REDACTED] % l'ont obtenu,
- [REDACTED] % ont échoué aux examens (et au rattrapage),
- [REDACTED] % ont interrompu leur parcours de formation,
- [REDACTED] % sont toujours en cours de formation (ou en attente des épreuves de rattrapage).

[226] Concernant le titre professionnel « responsable commercial et marketing » (niveau VI), parmi les [REDACTED] apprentis inscrits en avril 2023 :

- [REDACTED] % l'ont obtenu,
- [REDACTED] % ont échoué aux examens (et au rattrapage),
- [REDACTED] % ont interrompu leur parcours de formation,
- [REDACTED] % sont toujours en cours de formation (ou en attente des épreuves de rattrapage).

[227] Selon les explications fournies par le directeur général de l'ISCOD, les abandons seraient majoritairement dus à des ruptures de contrat d'apprentissage.

[228] Les rendez-vous avec les coordinateurs pédagogiques et les Learning coachs étant mensuels, les équipes du CFA peuvent parfois en prendre connaissance tardivement, notamment lorsque les apprentis ne répondent plus à leurs invitations.

[229] Pour d'améliorer leur prise en charge, l'ISCOD déploie des moyens visant à prévenir les ruptures de contrats d'apprentissage et à mieux les détecter lorsqu'elles ont eu lieu. L'objectif est d'aider à la résolution du désaccord entre l'employeur et l'apprentis. En cas de rupture du contrat, un accompagnement est apporté à l'apprentis pour l'aider à trouver un nouvel employeur⁸².

[230] Pour améliorer l'accompagnement dans la recherche d'un nouvel employeur au cours des six mois durant lesquels les apprentis peuvent poursuivre leur formation⁸³, la mission préconise, en cohérence avec la recommandation 16 (paragraphe 3.5.3) que les moyens dédiés à l'équipe Expérience entreprise soient renforcés, et qu'ils développent un lien plus fort avec le service public de l'emploi (SPE) au niveau territorial le plus adapté.

⁸² 13^e de l'article L6231-2 du code du travail

⁸³ 5^e de l'article L. 6231-2 du code du travail

3.7 Des examens organisés en distanciel ou en présentiel à Paris

Processus gestion des épreuves de certification



Source : *Fiche sous processus organisation des épreuves Oktogone*

[231] L'organisation des examens des apprentis⁸⁴ en formation au sein de l'ISCOD est assurée par [REDACTED] employées de VISIPLUS attachées à la direction de la pédagogie et de la qualité. Elles sont assistées dans leurs missions par une salariée de l'ISCOD, en contrat d'alternance.

[232] Environ 75 à 80% des examens se déroulent en distanciel. Les autres examens se déroulent en présentiel à Paris. Les apprentis sont invités à s'y rendre par leurs propres moyens.

[233] Le planning des examens est établi un an à l'avance pour anticiper les besoins des certificateurs.

[234] Les candidats reçoivent leur convocation environ six semaines avant l'examen. La convocation fait état de la date d'examen et de sa nature. Elle comporte aussi le lien hypertexte pour participer aux examens en distanciel.

[235] Les candidats sont également informés des dates limites de dépôt des livrables pour les examens.

[236] [REDACTED]

[237] Le jour de l'examen, l'équipe d'examen gère les problématiques liées aux retards, aux défauts de connexion, ou aux absences de jurys. Elle s'occupe également de la collecte et du traitement des résultats des épreuves.

⁸⁴ Conformément aux dispositions du 12^e de l'article L. 6231-2 du code du travail, les CFA ont l'obligation d'évaluer les compétences acquises par les apprentis, y compris sous la forme d'un contrôle continu, dans le respect des règles définies par chaque organisme certificateur

[238] En moyenne, trois sessions d'examen sont organisées par an pour chaque titre RNCP. A titre d'exemple, les sessions pour les formations en ressources humaines sont généralement planifiées en février, mai, et octobre.

3.8 Un CFA assujetti au contrôle des onze OPCO

3.8.1 Des contrôles non coordonnés qui impactent le fonctionnement de l'ISCOD

[239] Une responsable administration des ventes gère au quotidien la relation opérationnelle avec les OPCO. L'importance du catalogue de formation de l'ISCOD l'amène à être concernée par la quasi-totalité des 11 OPCO.

[240] Depuis le début de l'année 2025, l'ISCOD a été confronté à plusieurs contrôles concomitants :

[REDACTED]

[241] Lorsqu'un contrôle est lancé par un OPCO, les fonds sont bloqués et les entrées en apprentissages suspendues. Il a été constaté durant le contrôle de l'IGAS que certains OPCO ont anticipé ces mesures et n'ont engagé de contrôles que postérieurement. Cette situation a créé une tension budgétaire et un impact sur l'image puisque les candidats qui ne pouvaient intégrer les formations de l'ISCOD ont potentiellement pu être informés desdits contrôles, sans en davantage d'information.

3.8.2 Un contrôle de l'OPCO Constructys a relevé un défaut de déclaration d'activité des formateurs

[242] L'OPCO Constructys a diligenté un contrôle du CFA ISCOD en fin d'année 2024. Le 17 février 2025, les mesures conservatoires ont été levées. Toutefois, l'OPCO a relevé, outre des questions formelles pour lesquels l'organisme a porté des éléments des réponses répondant aux attendus⁸⁵,

[REDACTED]

[243] [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

⁸⁵ Principalement : inscription de Visiplus dans la liste publique des organismes de formation publiques, questionnements liés au suivi des temps de formation, habilitations à dispenser des formations et des évaluations sur certains RNCP.

[244] En parallèle, un tableau Excel a été transmis à l'OPCO. La mission constate que parmi les [REDACTED] formateurs qui y ont réalisé un MOOC depuis 2018, [REDACTED] n'ont pas fourni de NDA ([REDACTED]).

[245] La réponse apportée par l'ISCOD, [REDACTED], n'apparaît pas cohérente avec la situation constatée. En effet, les contrats entre les « formateurs » et VISIPLUS sont intitulés « contrat de prestation de formation ». Les signataires sont VISIPLUS et « le formateur ». Par ailleurs comme indiqué précédemment, la prestation ne se limite pas à l'enregistrement des MOOC, puisqu'elle porte également sur la création de l'ensemble des contenus pédagogiques et sur la réalisation d'une classe virtuelle.

[246] À la suite de la réponse apportée à Constructys, le directeur général de l'ISCOD a confirmé à la mission qu'un plan de reprise de la situation avait été engagé. Ainsi, tous les formateurs n'ayant pas transmis leur déclaration ont été invités à les fournir, faute de quoi ils n'auraient plus la possibilité de réaliser de formation pour le compte de VISIPLUS.

[247] La procédure de suite au contrôle qui sera réalisée 12 mois après la remise du rapport, visera notamment à s'assurer de la résolution complète de cet état de fait.

3.9 Un rapport d'audit QUALIOPI aux conclusions très positives

[248] L'audit QUALIOPI (voir annexe 9) a été réalisé en janvier 2024 au sein des quatre principaux établissements de l'ISCOD⁸⁶. Il a été remis en mars 2024 à l'ISCOD.

[249] Cet audit mentionne 5 « points forts » et aucun « points faibles » en l'absence de non-conformités constatées.

[250] [REDACTED]

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

⁸⁶ Déplacements de l'auditeur Qualiopi au siège social situé à Valbonne du 8 au 10 janvier, à Nice le 11 janvier, à Dardilly et Lyon le 22 janvier

[251]

[252] Malgré plusieurs relances la mission n'a pas obtenu de rendez-vous avec la représentante d'I.Cert. Ainsi il n'a pas été possible d'échanger sur le fondement des conclusions rendues et sur les raisons des écarts de perception du rapport d'audit Qualiopi.

4 Les apprentis de l'ISCOD connaissent un accès à l'emploi et une réussite aux examens moins favorables que ceux issus d'autres CFA pour les cinq titres analysés

[253] La mission a réalisé avec l'appui du Pôle DATA de l'IGAS une analyse visant à connaître la situation des apprentis de l'ISCOD comparée avec celle des apprentis issus d'autres CFA délivrant les mêmes formations. La comparaison porte sur les éléments suivants :

- taux de réussite aux examens,
- taux d'emploi à 6 mois,
- part des contrats précaires à 6 mois,
- salaires à 6 mois,
- les 4 premiers PCS occupés et la part des cadres, techniciens et professions intermédiaires

[254] A cette fin trois bases de données ont été utilisées pour cette analyse :

- Les tables organismes et certifications produites par France compétences,
- La base DECA (dépôt des contrats en alternance) produite par la DGEFP,
- La base DSN (déclaration sociale nominative) produite par la DNUM.

[255] Le rapport d'analyse détaillé se situe en annexe X. Les principaux enseignements sont présentés ci-après.

Tableau 4 : Analyse de la performance des 5 titres étudiés par la mission

4.1 Des taux de réussite aux examens et les salaires inférieurs à ceux des CFA qui les ont déclarés pour les 5 titres étudiés

[256] Sur la base d'une comparaison des niveaux d'entrées en apprentissage et des taux de réussite aux examens, la mission constate une évolution contraire du nombre des apprentis entre l'ISCOD et les autres CFA pour les 5 titres analysés au cours des 3 années de référence. La mission note ainsi une augmentation du nombre d'apprentis au sein de l'ISCOD alors que de manière concomitante une diminution est constatée dans les autres CFA.

[257] L'analyse comparative des taux de réussite a souffert de l'absence d'obligation de transmission des résultats aux certifications à France compétences. Cette carence déclarative ne permet pas d'analyse exhaustive.

[258]

4.2 Un appui à l'insertion professionnelle qui doit être d'avantage structuré

[330] Au regard des travaux présentés, l'analyse de la situation des apprentis issus de l'ISCOD, 6 mois après le terme de leur formation, bien qu'hétérogène sur les 5 titres étudiés, met en évidence un niveau et une qualité d'emploi perfectible.

[259] Pour améliorer l'insertion professionnelle à l'issue de l'apprentissage, tant vis-à-vis des lauréats du titre professionnel que ceux qui ont échoué⁸⁷, la mission recommande de renforcer l'appui à la recherche d'emploi. Cette recommandation, mise en œuvre en cohérence avec la recommandation 17, doit permettre de favoriser une mobilisation plus efficace de France-travail et des missions locales.

Recommandation n°18 Mettre en place des mesures d'accompagnement à la recherche d'emploi favorisant l'insertion professionnelle à l'issue de l'apprentissage

⁸⁷ 13° de l'article L6231-2 du code du travail

5 En dépit de l'absence de lisibilité des comptes des marges financières sont constatées et devraient être affectées au renforcement de la qualité de la formation

5.1 L'analyse du compte de résultats du CFA donne une vision incomplète de ses charges réelles

[260] L'analyse du compte de résultat de l'ISCOD fait apparaître un chiffre d'affaires de [REDACTED] €, en augmentation 42,11 % entre les exercices 2023 et 2024. Cependant, le bénéfice net n'a pas suivi proportionnellement, passant de [REDACTED] € à [REDACTED] €, soit une augmentation de 5,7 %.

[261] L'examen du compte de résultats de l'ISCOD permet de déduire, pour l'exercice comptable du 01/09/2023 au 31/08/2024, un ratio « bénéfices / total des charges » correspondant à [REDACTED] %⁸⁸, contre [REDACTED] %⁸⁹ pour l'exercice précédent.

[262] Les informations communiquées par France compétences, basées sur les déclarations de l'ISCOD pour la période allant du 01/01/2022 au 31/12/2022 permettent de calculer un ratio de profitabilité de [REDACTED] %⁹⁰.

[263] Le croisement des éléments issus du compte de résultat et de ceux communiqués par France compétences, bien que ne portant pas sur les mêmes périodes, permet d'établir que l'ISCOD a dégagé une marge significative au cours des trois dernières années.

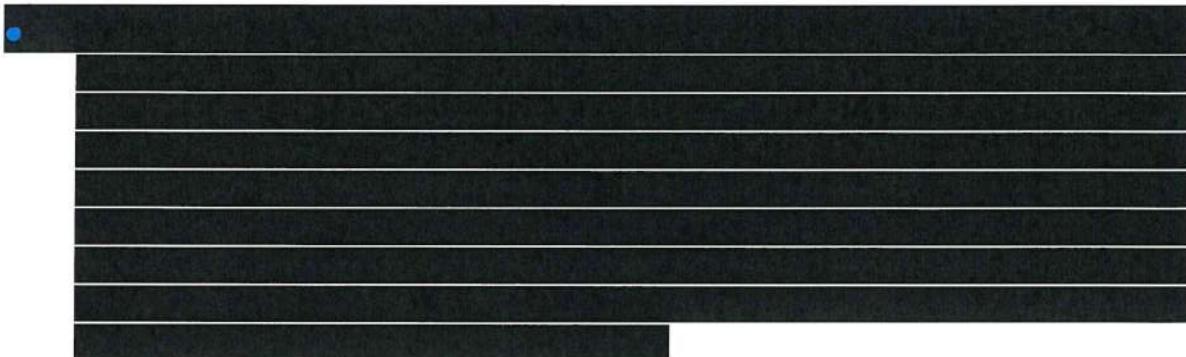
[264] Le directeur administratif et financier d'OKTOGONE group explique que les coûts de l'exercice 2022-2023 seraient incomplets [REDACTED]

[265]

⁸⁸

⁸⁹

⁹⁰



[266] Le rapport du commissaire au compte⁹¹ certifiant les comptes annuels de l'ISCOD a lui aussi été transmis à la mission.

[267] La mission indique qu'en l'absence d'unicité des comptes au sein des trois entités du groupe OKTOGONE, la complexité des comptes qui résulte de l'organisation du groupe, ne lui permet pas dans le délai imparti pour son contrôle de reconstituer une comptabilité globale qui permettrait d'apporter une analyse financière complète. Le SRC PACA a indiqué être confronté à des difficultés d'analyse comparables.

[268] La mission indique cependant que la lecture attentive des différents documents n'a pas fait ressortir d'éléments laissant apparaître, à ce premier niveau d'analyse, de fraude flagrante.

5.2 Une analyse financière réalisée sur la base d'une reconstitution des coûts relatifs aux cinq titres professionnels

[269] Afin d'apporter une analyse des coûts liée à ce type de formation en distanciel, il a été demandé à la direction administrative et financière du groupe OKTOGONE d'estimer les coûts associés aux cinq titres professionnels analysés par la mission

[270] Les éléments produits par l'ISCOD ont fait l'objet de trois réunions de travail visant à clarifier les méthodes de calcul de chaque coût, puis à les questionner pour s'assurer leur cohérence.

[271] Le directeur général a indiqué à la mission qu'il souhaitait que ce travail soit réalisé à l'échelle de toutes les formations proposées par l'ISCOD.

5.2.1 Echantillon et méthode de l'analyse financière

[272] L'échantillon analysé porte sur █% des apprentis de l'ISCOD inscrits à l'un des cinq titres professionnels (qui représentent █% de l'offre de formation 5/44⁹²). La taille de l'échantillon apparaît suffisamment importante pour engager une analyse financière. Il convient toutefois de prendre en considération le fait que les coûts liés à la création des contenus sont fixes et que ces coûts rapportés par apprentis se réduisent proportionnellement au nombre des inscrits.

⁹¹ Réalisé sur l'exercice clos le 31 aout 2024

⁹² Modifié suite au contradictoire

[273] Ces écarts sont toutefois à relativiser au regard de la part assez faible que ces coûts représentent (voir infra).

[274] Pour réaliser cette estimation, OKTOGONE a utilisé une méthode d'allocations de gestion.

[REDACTED]

[REDACTED]

[275] La base de coûts réels utilisée pour construire l'assiette s'appuie sur les chiffres de l'exercice 2023-2024. L'hypothèse est de considérer l'ensemble des coûts d'un cursus complet allant jusqu'à la soutenance sans rattrapages intermédiaires ou finaux pour avoir une lecture directe et cohérente avec les niveaux de prise en charge théoriques. Ces coûts sont reconstitués et par conséquent ils sont théoriques et estimatifs. OKTOGONE a précisé que certains coûts ont pu être imparfaitement estimés. La mission n'a pas relevé d'incohérence flagrante et considère qu'il est possible de les prendre en compte dans le cadre de ce contrôle.

[276] OKTOGONE évalue le coût des dépenses consacrées à la formation des [REDACTED] apprentis inscrits à l'une des cinq formations analysées à [REDACTED] euros, soit en moyenne [REDACTED] euros par apprenti. Ce coût par apprenti évolue toutefois sensiblement en fonction des titres professionnels :

- RNCP35030 Assistant ressources humaines, Niveau V : [REDACTED] euros,
- RNCP36505 Chargé de Développement en Ressources Humaines, Niveau VI : [REDACTED] euros,
- RNCP35585 Manager Opérationnel d'Activités, Niveau VII : [REDACTED] euros,
- RNCP31923 Responsable Commercial et Marketing, Niveau VI : [REDACTED] euros,
- RNCP37851 Manager des ressources humaines, Niveau VII : [REDACTED] euros.

[277] Le coût moyen par apprentis des cinq titres professionnels s'élève à [REDACTED] euros.

5.2.2 La répartition des coûts par type de dépenses

[278] Les dépenses de formation⁹³ se répartissent comme suit :

- [REDACTED] % pour la création des contenus de formation,
- [REDACTED] % pour l'accompagnement par les coordinateurs pédagogiques,
- [REDACTED] % pour l'accompagnement par le Learning coach,
- [REDACTED] % pour les équipes commerciales chargées de l'admission, du placement et des relations avec les entreprises,
- [REDACTED] % pour le LMS et les différents systèmes informatiques et logiciels,

⁹³ Pour les 1728 apprentis répartis dans les cinq formations observées

- [] % pour le sponsoring, la publicité (incluant le référencement dans les moteurs de recherche et les réseaux sociaux), la publication des annonces d'emploi et la création de contenus web,
- [] % pour les loyers et charges d'entretien des locaux,
- [] % pour la rétribution du certificateur (ce montant varie de [] à [] euros en fonction des titres professionnels analysés et s'élève en moyenne à [] euros par apprenti sur l'échantillon analysé),
- [] % pour les taxes et impôts,
- [] % pour les autres frais de fonctionnement.

Tableau 5 : Estimation des coûts pour les 5 titres professionnels observés

Titre Professionnel	Coût moyen par apprenti (euros)
Assistant Ressources Humaines	[]
Chargé(e) de Développement en Ressources Humaines	[]
Manager Opérationnel d'Activités	[]
Responsable Commercial et Marketing	[]
Manager des Ressources Humaines	[]

Source : direction administrative et financière d'Oktogone group

5.2.3 L'estimation des recettes dédiées au financement des formations

[279] S'agissant des recettes, OKTOGONE déclare percevoir [] euros de la part des OPCO pour l'ensemble des [] apprentis inscrits aux cinq formations analysées soit [] euros en moyenne⁹⁴ par apprenti.

[280] Le niveau de prise en charge évolue toutefois d'un titre à l'autre, notamment au regard de la durée de la formation qui peut être de 12, 18 ou 24 mois.

[281] La prise en charge moyenne par les OPCO des titres professionnels analysés sont les suivants :

- RNCP35030 Assistant ressources humaines, Niveau V : [] euros
- RNCP36505 Chargé(e) de Développement en Ressources Humaines, Niveau VI : [] euros
- RNCP35585 Manager Opérationnel d'Activités, Niveau VII : [] euros
- RNCP31923 Responsable Commercial et Marketing, Niveau VI : [] euros
- RNCP37851 Manager des ressources humaines, Niveau VII : [] euros

⁹⁴ A noter que le NPEC évolue en fonction de l'IDCC mais aussi de la durée de formation qui peut être de 12, 18 ou 24 mois pour un même titre professionnel

[282] L'ISCOD perçoit en complément des fonds versés par l'OPCO un reste à charge versé par les entreprises auxquels la mission n'a pas eu accès. La direction de l'ISCOD a précisé que son montant pouvait varier sensiblement d'une entreprise à une autre. Les grandes entreprises qui recourent régulièrement à plusieurs apprentis formés à l'ISCOD refusent généralement de verser un complément financier à la subvention de l'OPCO.

5.2.4 Une estimation du taux de marge qui varie suivant les certifications et leur durée d'exploitation

[283] Pour chacun des cinq titres analysés, une estimation du taux de marge correspondant à la soustraction du montant des subventions versées par les OPCO au coût de la formation a pu être effectuée par OKTOGONE sur le fondement des données précisées ci-dessus.

[284] Ces estimations, par titre professionnel, sont les suivantes :

- TP Assistant ressources humaines⁹⁵ : [REDACTED] euros, soit [REDACTED] euros par apprenti (XX inscrits) correspondant à un taux de marge de [REDACTED] %,
- Chargé de Développement en Ressources Humaines⁹⁶ : [REDACTED] euros, soit [REDACTED] euros par apprenti (XX inscrits) correspondant à un taux de marge de [REDACTED] %,
- Manager Opérationnel d'Activités⁹⁷ : [REDACTED] euros, soit [REDACTED] euros par apprenti (XX inscrits) correspondant à un taux de marge de [REDACTED] %,
- Responsable Commercial et Marketing⁹⁸ : [REDACTED] euros, soit [REDACTED] euros par apprenti (XX inscrits) correspondant à un taux de marge de [REDACTED] %,
- Manager des ressources humaines⁹⁹ : [REDACTED] euros, soit [REDACTED] euros par apprenti (XX inscrits) correspondant à un taux de marge de [REDACTED] %.

95 [REDACTED]

96 [REDACTED]

97 [REDACTED]

98 [REDACTED]

99 [REDACTED]

[285] Rapporté à l'ensemble de l'échantillon analysé (█████ apprentis sur les cinq titres professionnels) la marge s'élève à █████ euros, soit █████ euros par apprenti. Le taux de marge est de █████%. Pour rappel, ces estimations n'intègrent pas le reste à charge versé par les entreprises qui accroissent le taux de marge, dans une proportion que la mission n'a pas été mise en situation de pouvoir évaluer.

Bien que ne portant pas sur la même période que l'analyse réalisée par l'ISCOD, les données communiquées par France compétences pour 2022 (cf. supra) font état en 2022 d'un taux de profitabilité supérieur.

Cet écart s'explique, outre le fait qu'il ne porte pas les mêmes années, par la réintégration des coûts constitués par les autres entités du groupe.

5.2.5 L'analyse financière établit que des moyens sont disponibles pour améliorer la qualité de l'offre de formation

[286] L'estimation fournie par OKTOGONE, sur les cinq titres observés, fait ressortir une marge █████

[287] Il conviendrait d'ajouter à cette marge la somme des restes à charge versés par les entreprises auxquels la mission n'a pas eu accès et qui varient fortement d'une entreprise à une autre selon les déclarations recueillies auprès de la direction de l'ISCOD.

[288] Les ressources allouées aux contenus pédagogiques, à la certification et à l'accompagnement de l'apprenti, qui représentent █████% du coût total de la formation (████% lorsque l'on ajoute le LMS et l'ensemble de l'environnement numérique).

[289] Au regard du niveau de marge █████, la mission souligne que davantage de ressources pourraient être redéployées au profit des recommandations faites dans le cadre de ce contrôle notamment : le renforcement des contenus pédagogiques (classe virtuelle, création d'un réseau de formateurs et des Learning Coachs), l'amélioration de l'accompagnement des apprentis réunis autour de coordinateurs pédagogiques référents ainsi que le renforcement de l'équipe Expérience entreprise.

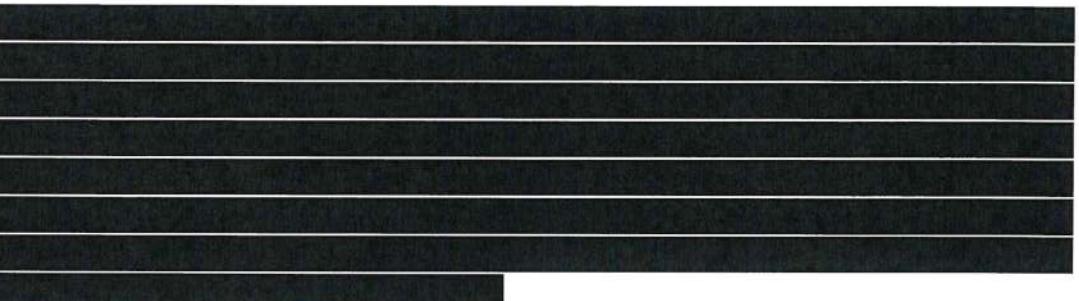
[290] Cette réallocation de ressources financières et humaines participerait à améliorer les niveaux de réussite aux examens de l'ISCOD.

[291]

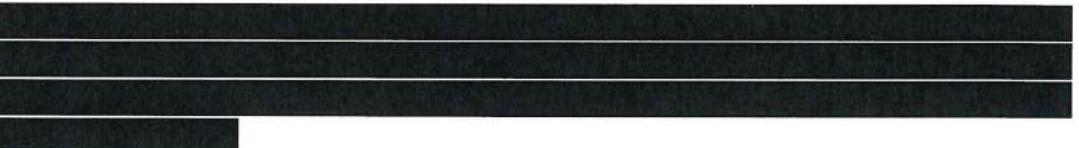
[292]

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

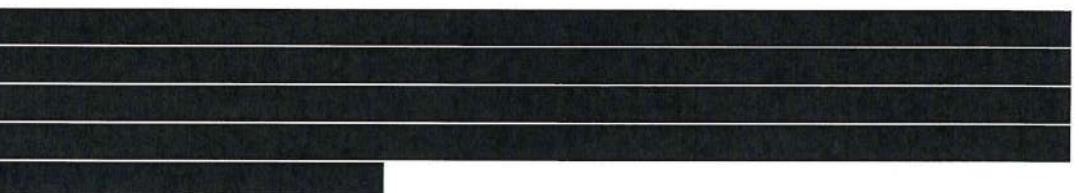
[293]



[294]



[295]



[296]



Eric MATHEVET

Isabelle MENANT

ANNEXE 1 : Lettre de mission



La Ministre

Paris, le

25 OCT. 2024

Nos Réf. :
Vos Réf. :

NOTE

à

Thomas AUDIGE
Chef de l'Inspection générale des affaires sociales

Objet : missions de contrôle du centre de formation d'apprentis ISCOD

Le champ de la formation professionnelle a connu une évolution de son cadre juridique depuis la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. La loi visait notamment à rendre le système de l'alternance moins complexe et plus efficient. Concernant plus spécifiquement l'apprentissage, ces nouvelles dispositions ont conduit à une forte augmentation du nombre d'apprentis, en libéralisant l'offre de formation et en modifiant profondément le système de financement.

Les centres de formation d'apprentis (CFA) sont ainsi confrontés à un triple enjeu : accueillir un nombre plus important d'apprentis, leur dispenser en alternance une formation initiale de qualité conduisant à une certification, et permettre aux publics formés de s'intégrer durablement et correctement dans l'emploi. La rémunération au contrat et le coût croissant de l'apprentissage, matérialisé par les déficits importants de France compétences, ajoutent à ces défis une contrainte de soutenabilité budgétaire.

Plusieurs missions ont permis de suivre l'évolution des enjeux et des contraintes du secteur dans son ensemble, et notamment, pour les plus récentes, une mission conjointe IGAS-iGF sur les modalités de financement des centres de formation des apprentis en juillet 2023, une mission conjointe IGAS-IGESR sur la qualité de la formation professionnelle en octobre 2023 et enfin une mission IGAS portant sur la régulation financière des CFA en juillet 2024.

Faisant suite à ces travaux, dans le cadre son programme de travail pluriannuel, l'IGAS a engagé un plan de contrôle de CFA. Seule ou en lien avec les services régionaux de contrôle (SRC), une première mission a d'ores-et-déjà engagé deux contrôles afin de vérifier notamment, en sus de la conformité légale et réglementaire, le bon usage des fonds de l'apprentissage et les enjeux de qualité de formation et d'accompagnement. Ces investigations portent sur un CFA du secteur public proposant des formations supérieures et un CFA consulaire proposant notamment des formations du secondaire, nécessitant des plateaux techniques.

Dans ce contexte, afin d'ouvrir le champ d'investigation aux organismes dispensant des formations entièrement en distanciel, il est souhaité que soit engagée une seconde mission qui concernera un centre de formation dispensant ses enseignements entièrement en distanciel.

La présente Document
Réf. PA018_21_30

Le traitement des données est nécessaire à la gestion de la demande et entre dans le cadre des missions confiées aux ministères sociaux.
Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), l'intervenant peut exercer ses droits à l'adresse gdc-rpdc@solidarite-sociale.gouv.fr ou par voie postale.
Pour en savoir plus : <https://travail.emploi.gouv.fr/ministere/article/donnees-personnelles-et-cookies>

Il vous est demandé de procéder au contrôle du CFA ISCOD, dont le siège social se situe à Valbonne (Alpes-Maritimes) et exerçant sous le statut de société commerciale. Ce centre de formation, a connu une forte croissance du nombre d'apprentis, de son chiffre d'affaires et présente un taux de marge élevé. Cet établissement occupe une place importante parmi les acteurs développant une offre de formation entièrement en ligne. Ce contrôle complètera les travaux engagés par la première mission et permettra de mieux cerner ce modèle distanciel et ses évolutions.

Pour réaliser ce contrôle dont les conclusions sont attendues pour février 2025, la mission mènera ses travaux en lien avec le SRC de la Direction Régionale de l'Economie de l'Emploi du Travail et des Solidarités (DREETS) compétent.

*En captation pour que le sujet soit traité dans
un délai au début prochain cas de demande d'abs*

Astrid Panosyan-Bouvet

Astrid PANOSYAN-BOUVET

ANNEXE 2 : Organigramme

ANNEXE 3 : Étude de la situation des apprentis avant le commencement du contrat

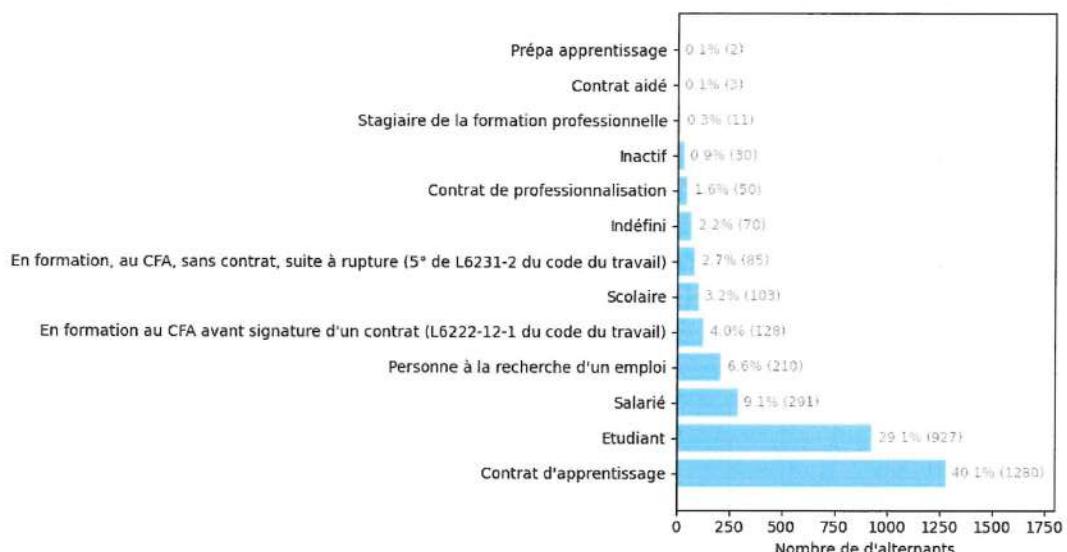
[1] Analyse réalisée à partir de la base DECA Etude de la situation avant la conclusion de leur contrat d'apprentissage en 2021

1 Présentation avant leur entrée en apprentissage de la situation des alternants sur les cinq certifications

Distribution des alternants suivant la situation avant la conclusion de leur contrat d'apprentissage

Graphique 1 : En 2021

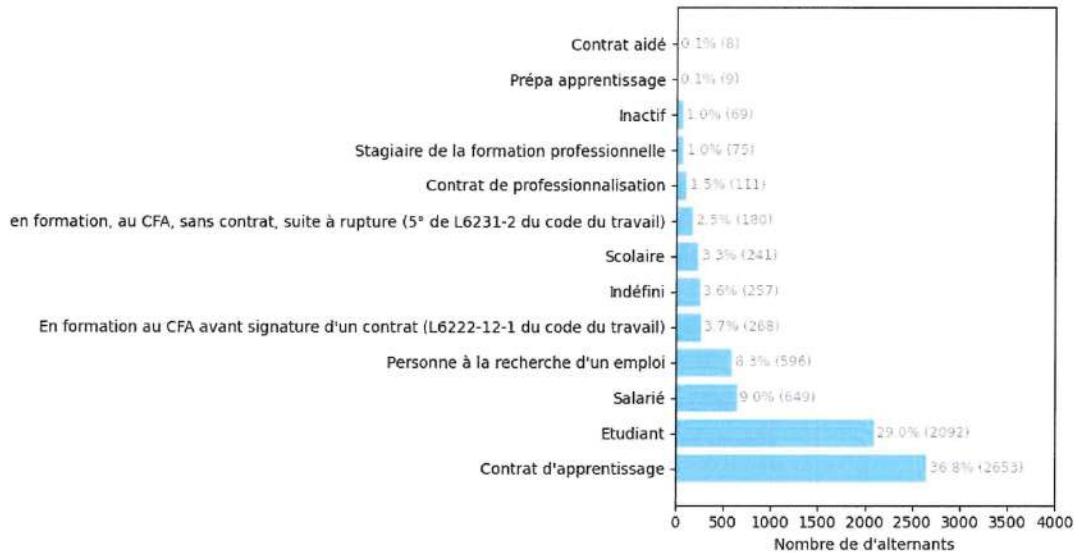
Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2021 pour les cinq certifications



Source : Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.

Graphique 2 : En 2022

Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2022 pour les cinq certifications



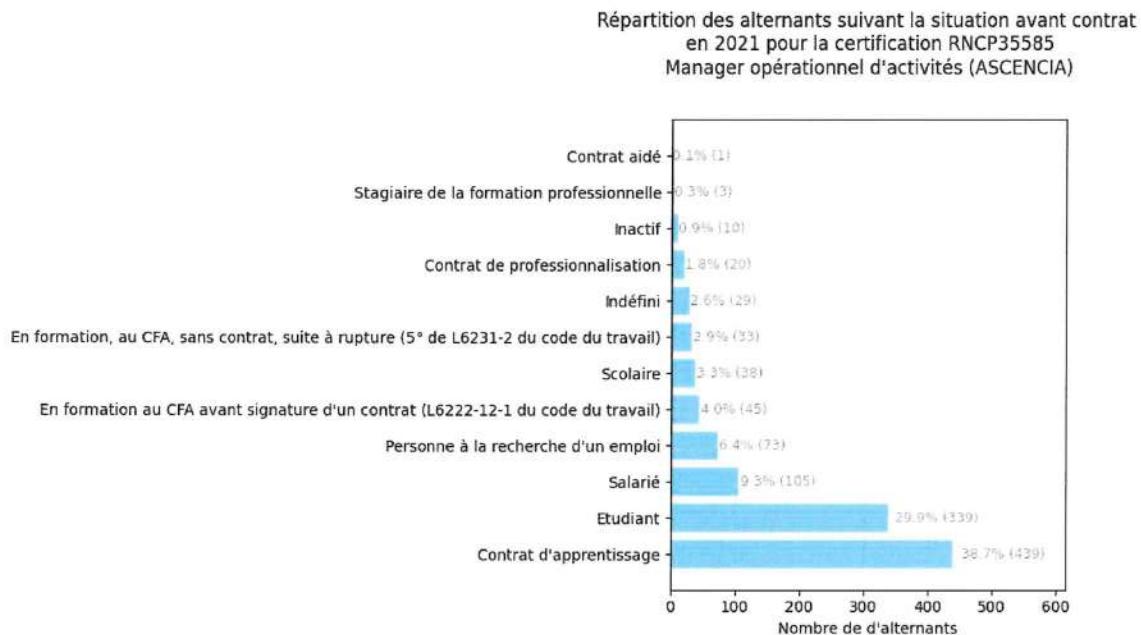
Graphique 3 : En 2023

Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2023 pour les cinq certifications



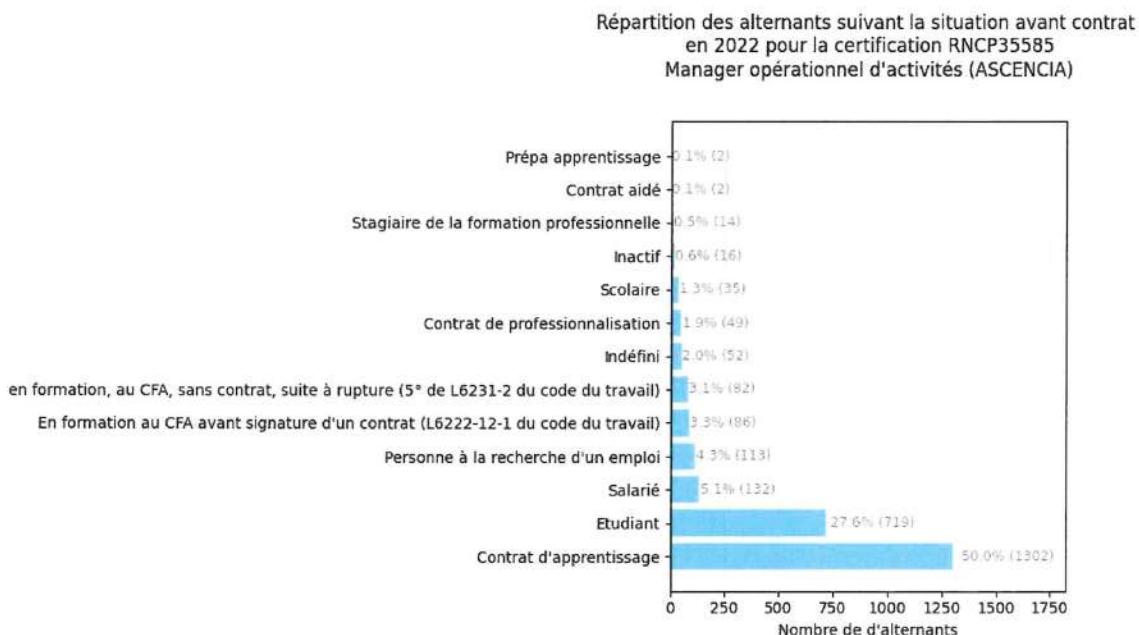
Manager opérationnel d'activités

Graphique 4 : En 2021



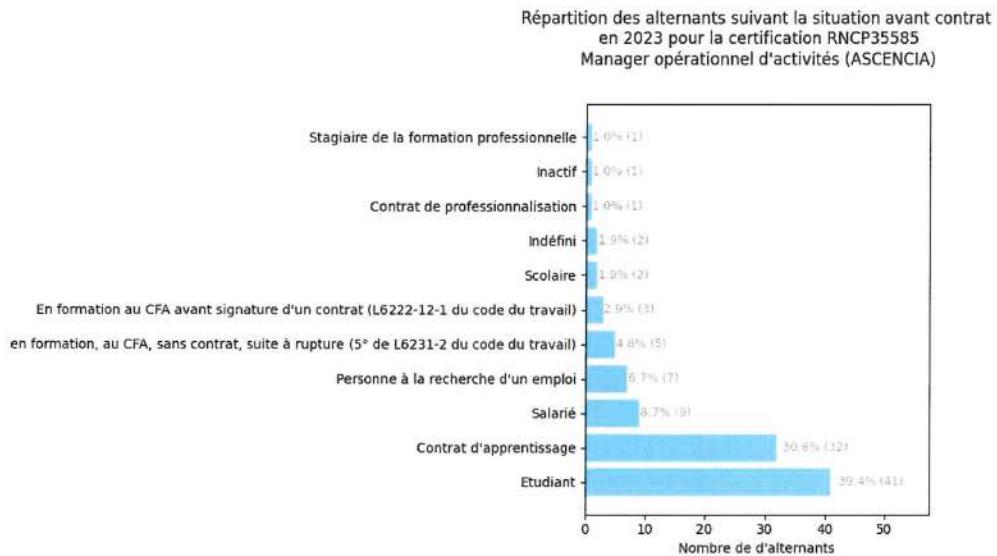
Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

Graphique 5 : En 2022



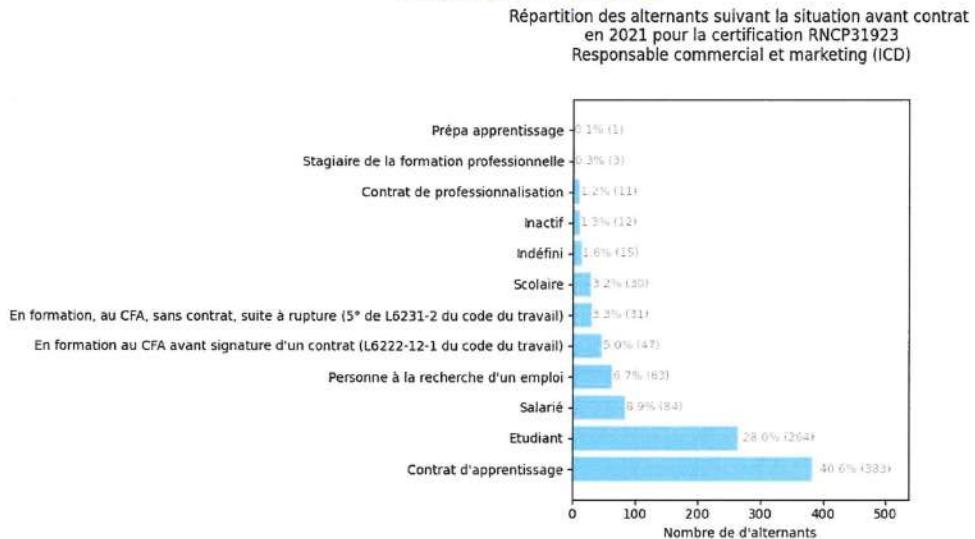
Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

Graphique 6 : En 2023



Responsable commercial et marketing

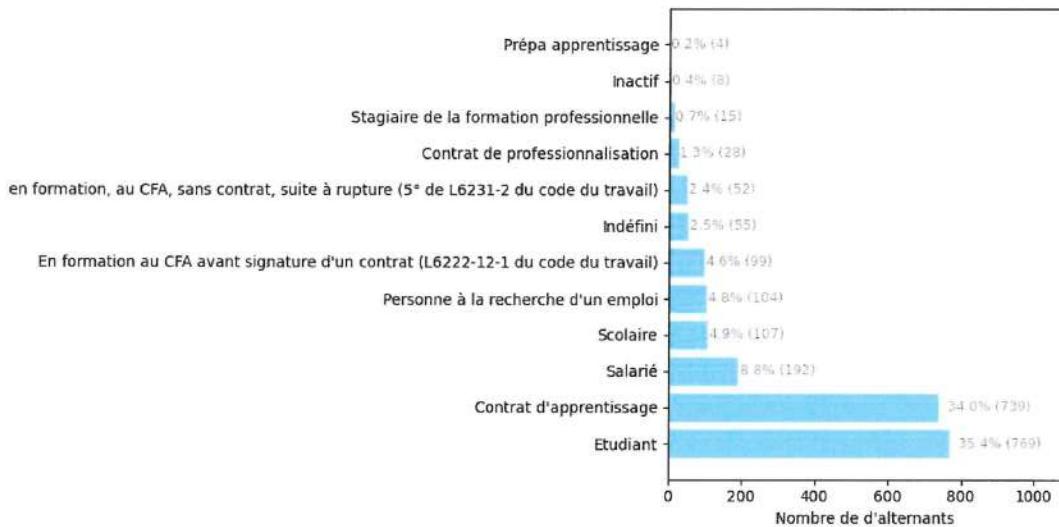
Graphique 7 : En 2021



Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

Graphique 8 : En 2022

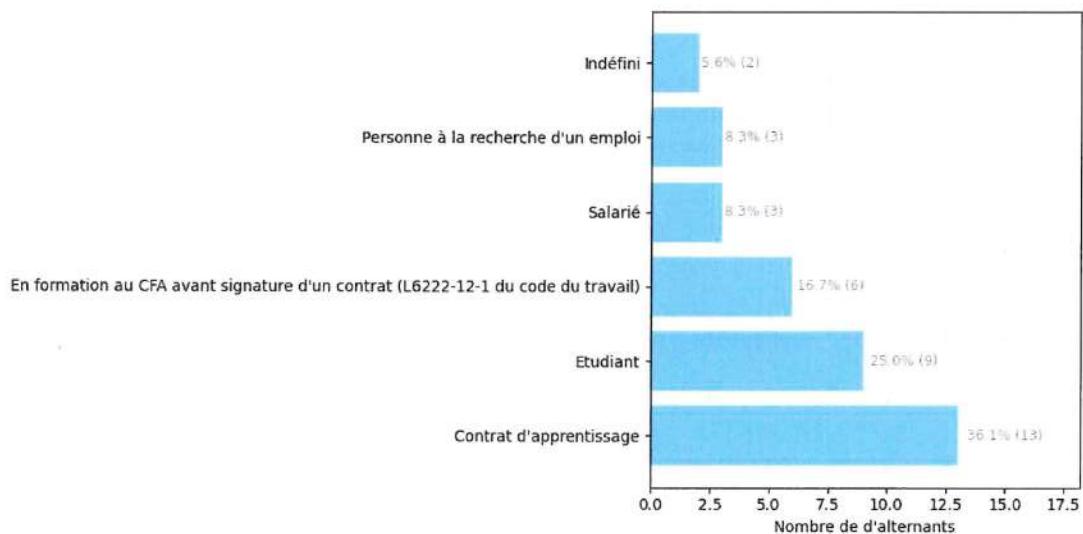
Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2022 pour la certification RNCP31923
Responsable commercial et marketing (ICD)



Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

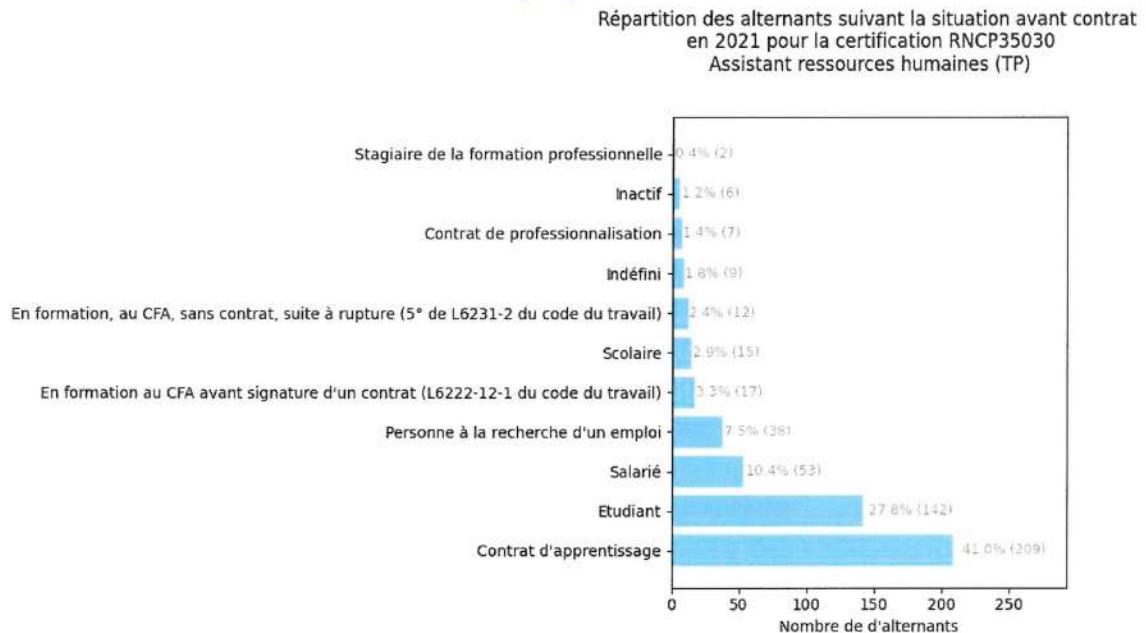
Graphique 9 : En 2023

Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2023 pour la certification RNCP31923
Responsable commercial et marketing (ICD)



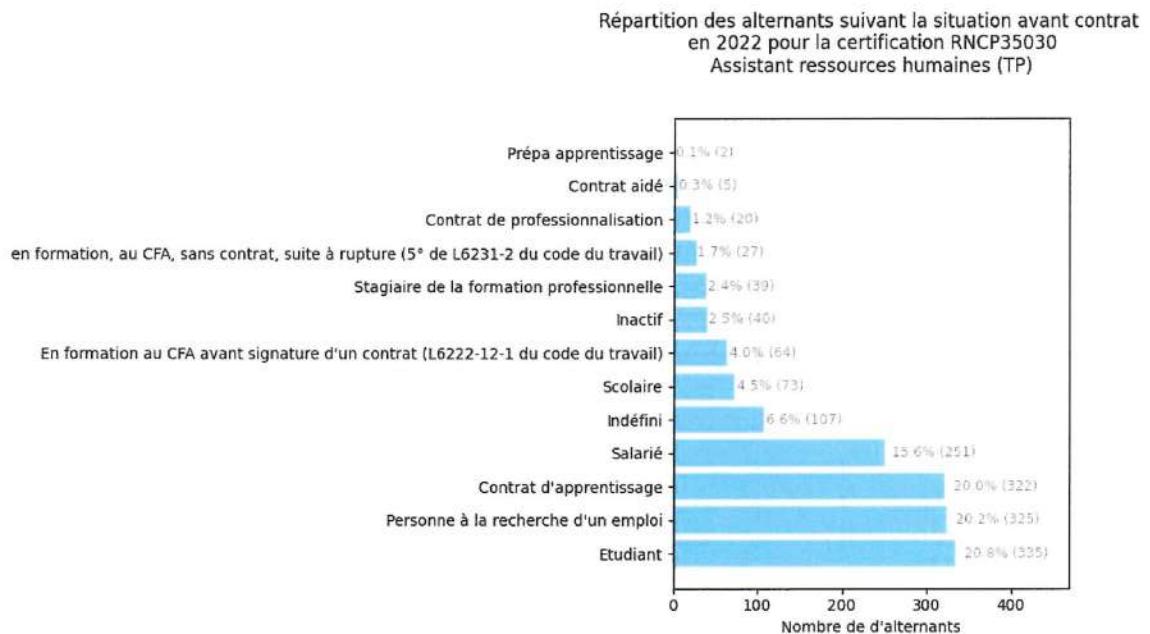
Assistant ressources humaines

Graphique 10 : En 2021

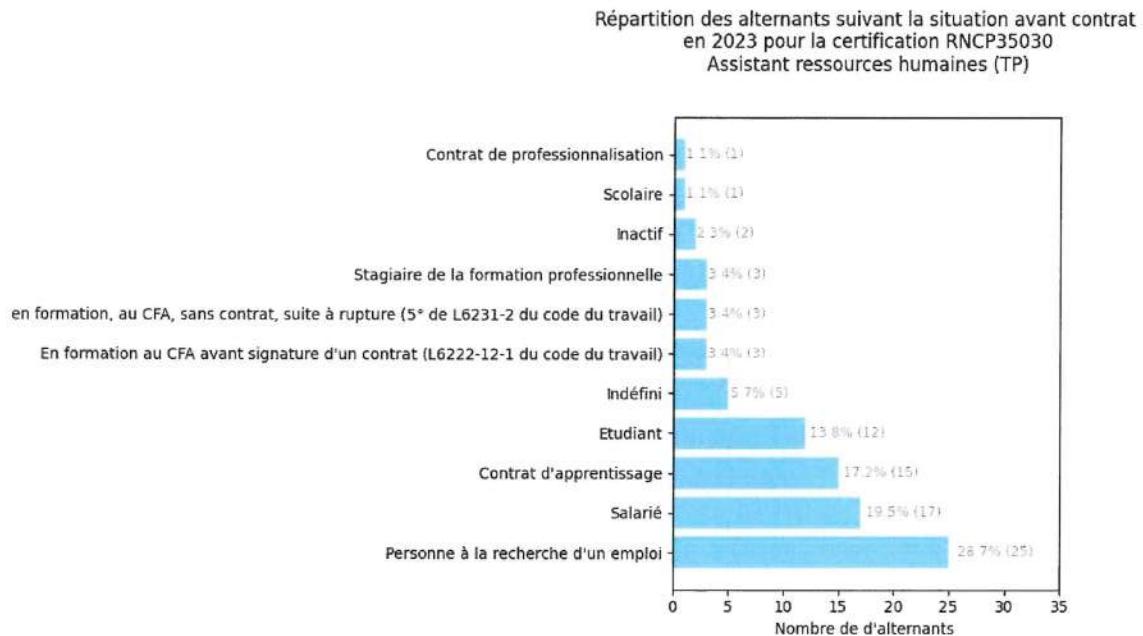


Source : Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.

Graphique 11 : En 2022



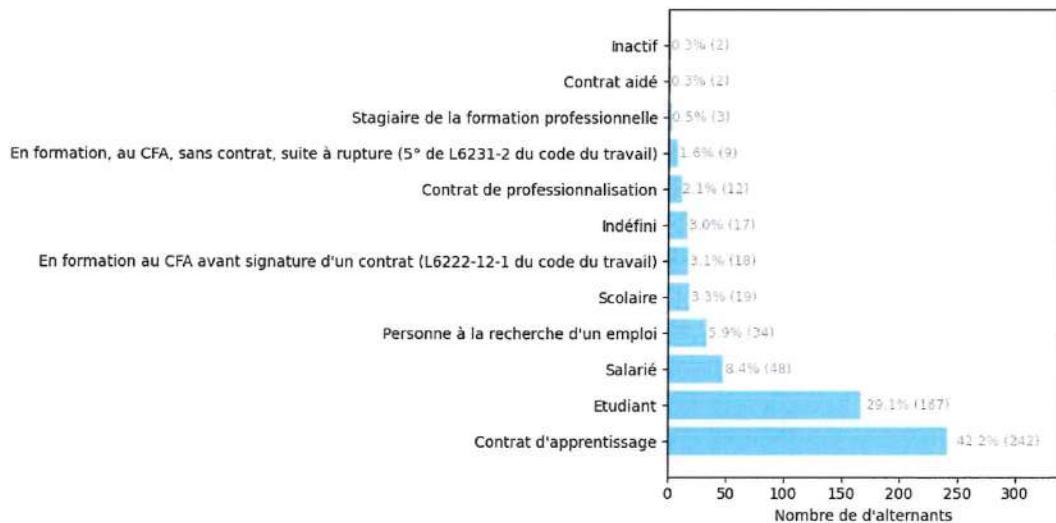
Graphique 12 : En 2023



Chargé de développement en ressources humaines

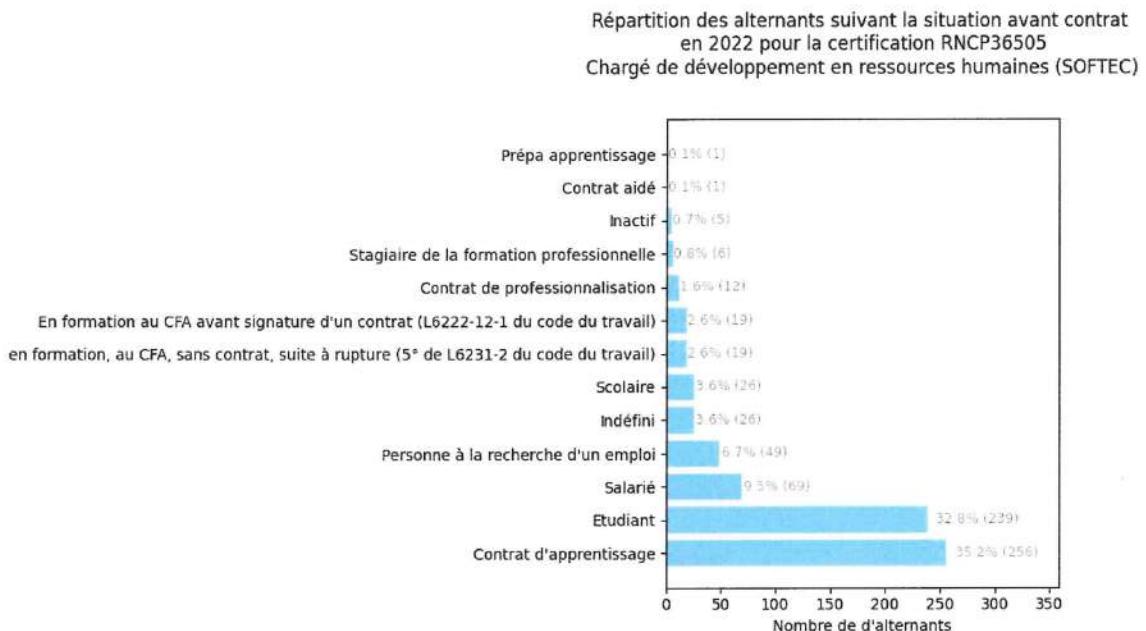
Graphique 13 : En 2021

Répartition des alternants suivant la situation avant contrat en 2021 pour la certification RNCP36505 Chargé de développement en ressources humaines (SOFTEC)

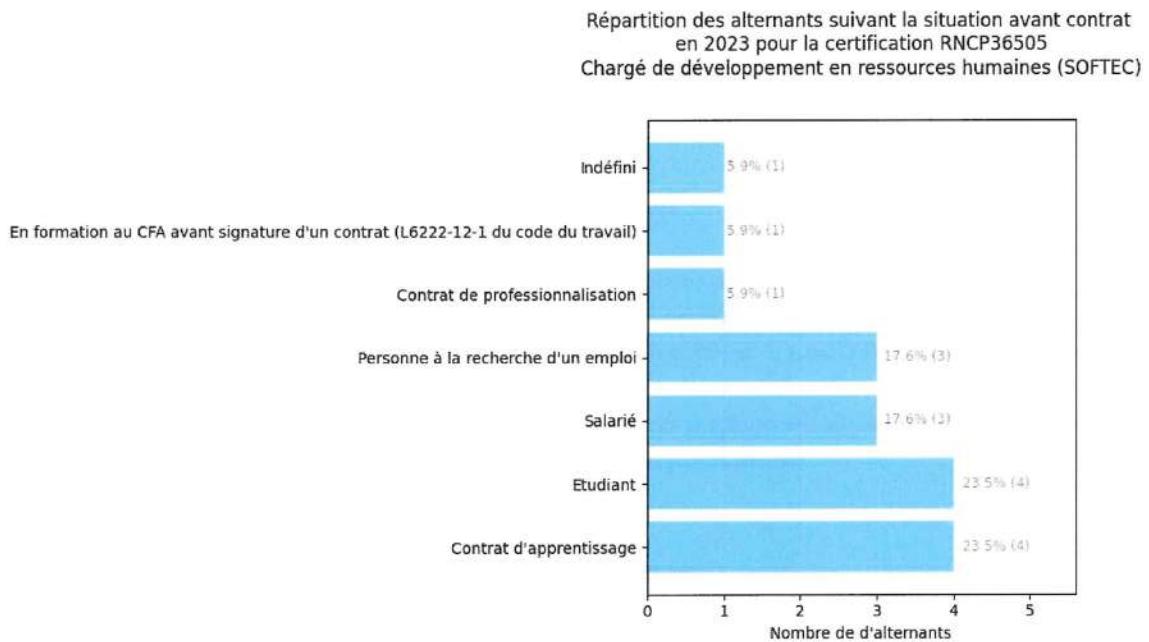


Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

Graphique 14 : En 2022

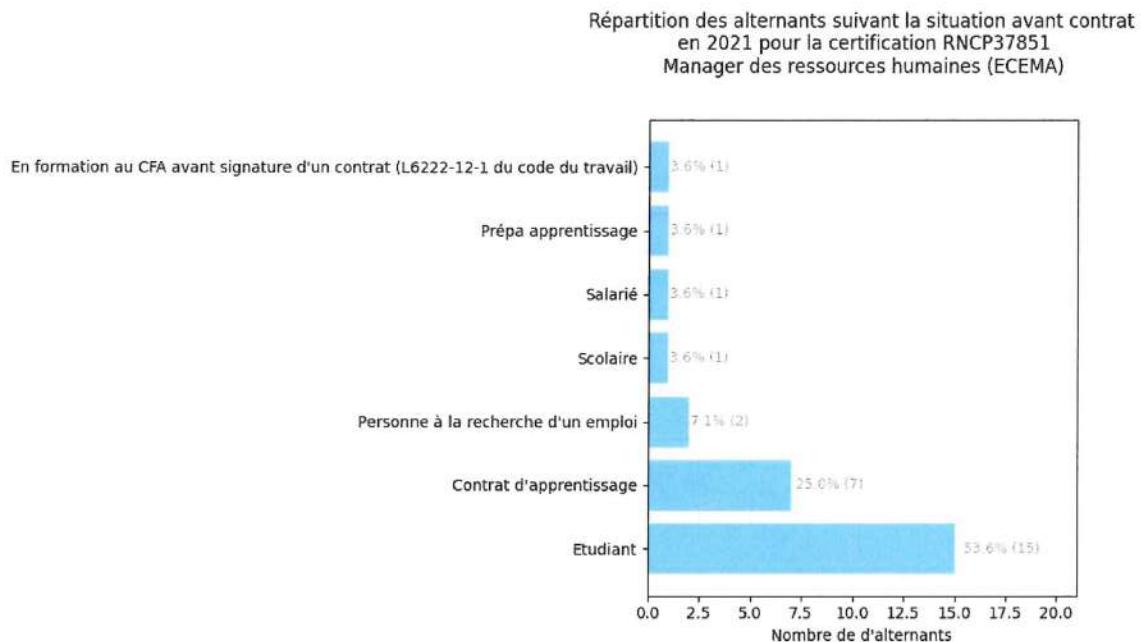


Graphique 15 : En 2023



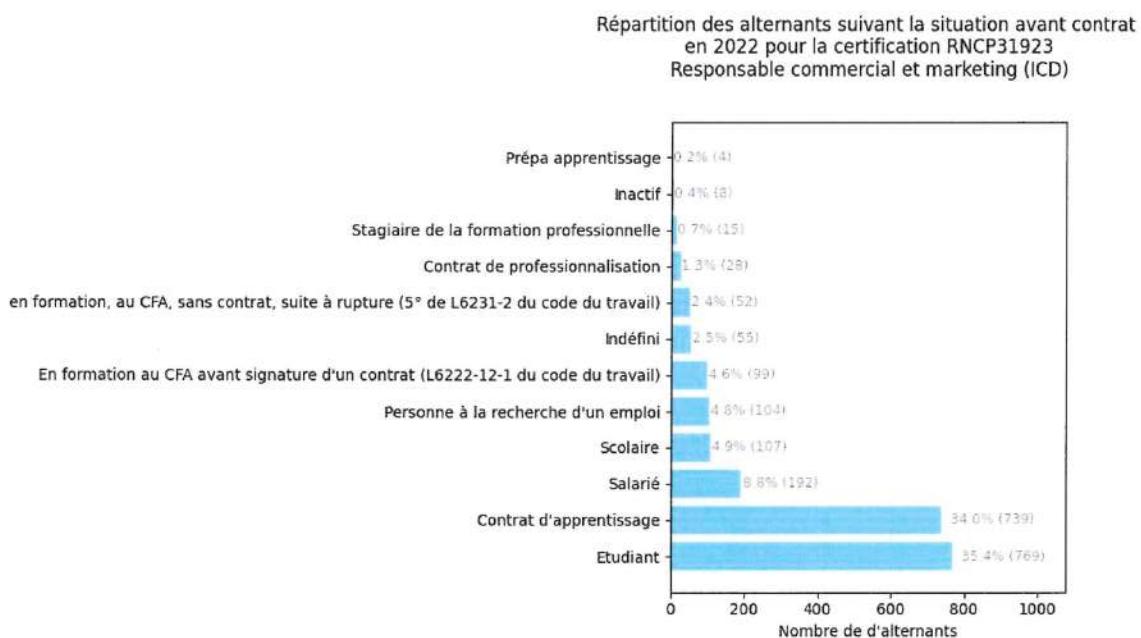
Manager des ressources humaines

Graphique 16 : En 2021



Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

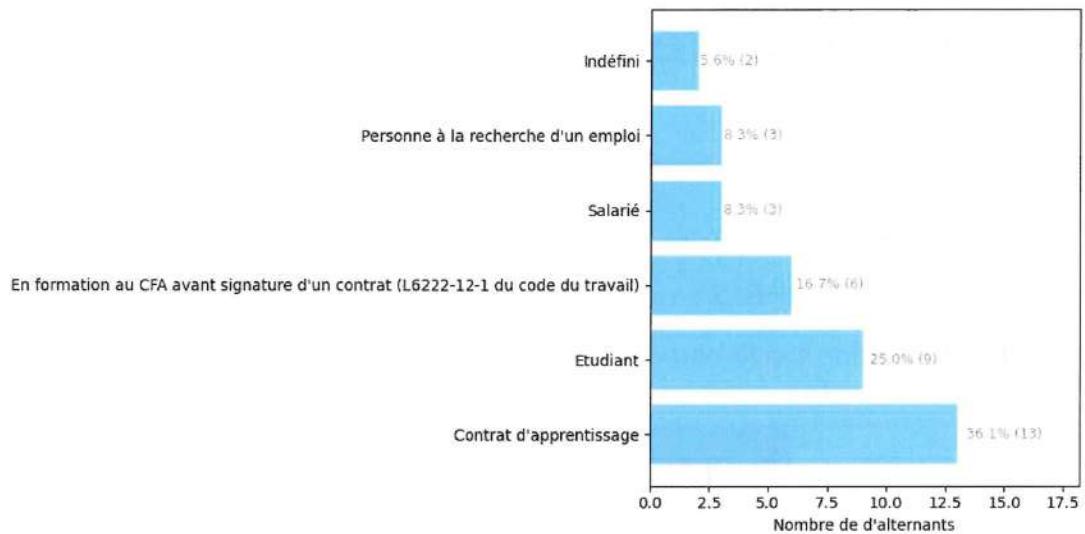
Graphique 17 : En 2022



Source : *Données de la DGEFP, exploitées par le pôle Data de l'IGAS.*

Graphique 18 : En 2023

Répartition des alternants suivant la situation avant contrat
en 2023 pour la certification RNCP31923
Responsable commercial et marketing (ICD)



Source : *Etude de la situation avant contrat en 2023*

ANNEXE 4 : Modalités de réalisation de l'analyse de performance des cinq titres professionnels analysés

[1] Trois bases de données ont été utilisées pour cette analyse :

- Les tables organismes et certifications produites par France compétences,
- La base DECA (dépôt des contrats en alternance) produite par la DGEFP,
- La base DSN (déclaration sociale nominative) produite par la DNUM

	Producteur	Description	Objectifs pour la mission
Organismes (2021 à 2023)	France Compétence	Détaille tous les organismes CFA.	Obtention de l'identité enquête des CFA par leur SIREN, pour pouvoir reconnaître les CFA dans la base des certifications.
Certifications (2021 à 2023)	France Compétences	Une certification, c'est le couple (code RNCP, CFA). Cette base détaille l'ensemble des certifications disponibles.	Étudier le taux de réussite d'une certification et analyser les différences dans la formation d'un CFA à l'autre.
DECA (Janvier 2025)	DGEFP	Informations sur l'ensemble des alternants ayant conclu leur contrat d'alternance entre 2021, 2022 et 2023. Des informations d'identification d'individu sont fournies et sur leur formation en alternance.	Etudier le parcours préformation d'un groupe d'alternants cible, notamment ceux inscrit à ISCOD.

DSN (Mars 2025)	DNUM	<p>Informations sur la poursuite des individus de la base DECA nettoyée, après leur formation en alternance. Les situations en emploi à 3 mois, 6 mois et 9 mois sont présentés avec des éléments de salaires.</p>	<p>Etudier le parcours post-formation des alternants de la base DECA, en regardant leur situation 9 mois après leur fin de formation.</p>
-----------------	------	---	---

Source : *Pôle DATA IGAS*

[2] L'ensemble des analyses ont été réalisées au niveau national. Elles reprennent donc tous les CFA proposant ces formations, entre 2021 et 2023.

ANNEXE 5 : Taux de réussite aux examens parmi les CFA ayant dispensé un des cinq titres professionnels analysés

ANNEXE 6 : Niveau, qualité d'emploi et principaux PCS des apprentis de l'ISCOD 6 mois après leur sortie de formation



ANNEXE 7 : Les écarts de rémunération pour les 5 titres analysés par la mission

ANNEXE 8 : Missions du CFA telles que prévues par l'article L 6231-2 du code du travail

Missions des centres de formation telles que précisées à l'article L. 6231-2 du code du travail	Référence des titres du rapport visant ces missions
1° D'accompagner les personnes, y compris celles en situation de handicap, souhaitant s'orienter ou se réorienter par la voie de l'apprentissage, en développant leurs connaissances et leurs compétences et en facilitant leur intégration en emploi, en cohérence avec leur projet professionnel. Pour les personnes en situation de handicap, le centre de formation d'apprentis appuie la recherche d'un employeur et facilite leur intégration tant en centre de formation d'apprentis qu'en entreprise en proposant les adaptations nécessaires au bon déroulement de leur contrat d'apprentissage. Pour accomplir cette mission, le centre de formation d'apprentis désigne un référent chargé de l'intégration des personnes en situation de handicap ;	3.6.2
2° D'appuyer et d'accompagner les postulants à l'apprentissage dans leur recherche d'un employeur ;	3.1.1
3° D'assurer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise, en particulier en organisant la coopération entre les formateurs et les maîtres d'apprentissage ;	3.5.2 3.5.3
4° D'informer, dès le début de leur formation, les apprentis de leurs droits et devoirs en tant qu'apprentis et en tant que salariés et des règles applicables en matière de santé et de sécurité en milieu professionnel ;	3.4.1
5° De permettre aux apprentis en rupture de contrat la poursuite de leur formation pendant six mois tout en les accompagnant dans la recherche d'un nouvel employeur, en lien avec le service public de l'emploi. Les apprentis en rupture de contrat sont affiliés à un régime de sécurité sociale et peuvent bénéficier d'une rémunération, en application des dispositions prévues respectivement aux articles L. 6342-1 et L. 6341-1 ;	3.6.4
6° D'apporter, en lien avec le service public de l'emploi, en particulier avec les missions locales, un accompagnement aux apprentis pour prévenir ou résoudre les difficultés d'ordre social et matériel susceptibles de mettre en péril le déroulement du contrat d'apprentissage ;	3.6.1
7° De favoriser la mixité au sein de leurs structures en sensibilisant les formateurs, les maîtres d'apprentissage et les apprentis à la question de l'égalité entre les femmes et les hommes ainsi qu'à la prévention du harcèlement sexuel au travail et en menant une politique d'orientation et de promotion des formations qui met en avant les avantages de la mixité. Ils participent à la lutte contre la répartition sexuée des métiers ;	3.4.1
8° D'encourager la mixité des métiers et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en organisant des actions d'information sur ces sujets à destination des apprentis ;	3.4.1

9° De favoriser, au-delà de l'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité au sein de leurs structures en sensibilisant les formateurs, les maîtres d'apprentissage et les apprentis à l'égalité des chances et à la lutte contre toutes formes de discriminations et en menant une politique d'orientation et de promotion des formations qui mette en avant les avantages de la diversité ;	3.4.1
10° D'encourager la mobilité nationale et internationale des apprentis en nommant un personnel dédié, qui peut comprendre un référent mobilité mobilisant, au niveau national, les ressources locales et, au niveau international, les programmes de l'Union européenne, et en mentionnant, le cas échéant, dans le contenu de la formation, la période de mobilité ;	Non observé par la mission
11° D'assurer le suivi et l'accompagnement des apprentis quand la formation prévue au 2° de l'article L. 6211-2 est dispensée en tout ou partie à distance ;	3.2.2
12° D'évaluer les compétences acquises par les apprentis, y compris sous la forme d'un contrôle continu, dans le respect des règles définies par chaque organisme certificateur ;	3.7
13° D'accompagner les apprentis ayant interrompu leur formation et ceux n'ayant pas, à l'issue de leur formation, obtenu de diplôme ou de titre à finalité professionnelle vers les personnes et les organismes susceptibles de les accompagner dans la définition d'un projet de poursuite de formation ;	3.6.4 4.2
14° D'accompagner les apprentis dans leurs démarches pour accéder aux aides auxquelles ils peuvent prétendre au regard de la législation et de la réglementation en vigueur.	3.6.1

ANNEXE 9 : Audit Qualiopi

ANNEXE 10 :

ANNEXE 11 :



LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Structure	Personne rencontrée	Poste occupé
Ministère chargé du travail et de l'emploi		Conseiller alternance, compétence et qualité de la formation
AD Education		Directeur général
ISCOD		Directeur général
		Directeur ISCOD
		Référente learning coach
		Chargée d'expériences apprenantes
		Team leader, coordonnatrice pédagogique
		Chargée des relations entreprises
		Coordinateur pédagogique
		Responsable pédagogique expérience pédagogique
		Responsable pédagogique expérience pédagogique
		Manager relation entreprises
		Manager chargé d'admission et de placement
		Chargée d'admission et de placement
		Responsable relation entreprises
		Coordonnatrice pédagogique
		Coordonnatrice pédagogique
		Team leader des responsables pédagogiques expérience entreprise
		Chargé des relations entreprises
		Chargé d'admission et de placement
		Manager / relations entreprises
		Responsable relation entreprises
		Responsable relation entreprises
		Manager coordination apprenant
		Coordinatrice pédagogique
		Coordinateur pédagogique
Oktogone		Directeur Administratif et Financier
		Directrice des ressources humaines
		Directrice de la

		Transformation
		Directeur du Développement Informatique
		Délégué à la protection des données (DPO)
		Responsable de production audiovisuel
		Chargée d'admission et de placement
		Chargé d'admission et de placement
		Chargé d'admission et de placement
		Chargé d'admission et de placement
Visiplus		Directrice de la pédagogie et de la qualité
		Directeur de la pédagogie adjoint, référent mobilité
		Responsable de filière
		Responsable de filière technologies de l'information (IT)
		Cheffe de projet
		Responsable de filière
		Cheffe de projet pédagogique
		Responsable administration des ventes
CSE		CSE OKTOGONE
		CSE OKTOGONE
		CSE VISIPLUS
		CSE VISIPLUS
		CSE ISCOD
		CSE ISCOD
AC consulting		Formation Conduite de projet (appui à la prise d'image)
Membre du conseil de perfectionnement		Société Orange
Représentante des alternants		Société ADMTC
Alternants		Délégué des alternants au sein d'ISCOD
		En formation à l'ISCOD
Société		Learning coach
Entreprise		Learning coach
Société		Learning coach
Entreprise		Learning coach
		Maître d'apprentissage
		Maître d'apprentissage
		Maître d'apprentissage

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

Association « [REDACTED] »	[REDACTED]	Coach assistant formateur,
Sarl	[REDACTED]	Formateur
Entreprise	[REDACTED]	Formateur
Société	[REDACTED]	Coach assistant formateurs
DREETS PACA	[REDACTED]	Adjoint à la cheffe de Pôle 3 ^e Adjoint au chef du SRC Agente de contrôle SRC
DRIEETS IdF	[REDACTED]	Cheffe du service de contrôle de l'apprentissage Chargé de développement emploi et territoires
OPCO ATLAS	[REDACTED]	Directeur Général Adjoint Responsable contrôle externe Directeur juridique Directeur de Développement au sein de la direction
OPCO AFDAS	[REDACTED]	Directeur général Directrice des Départements Opérationnels Responsable du département observation et contrôle de la formation
OPCO 2I	[REDACTED]	Responsable pôle qualité et processus Chargée de projets qualité
Constructys	[REDACTED]	Directeur général Directrice de l'offre de service Chargée relations grands comptes
DARES	[REDACTED]	Cheffe du département Formation professionnelle et alternance
DGEFP	[REDACTED]	Sous-directeur des politiques de formation et du contrôle Chef de mission Mission de l'organisation des contrôles Cheffe de mission alternance et accès aux qualification Adjointe de la cheffe de mission alternance et accès aux qualification Directeur de projet système d'information formation professionnelle et alternance Chef de mission pilotage et performance Adjointe au chef de mission pilotage et performance Chef de projet Directeur projet domaine de la formation professionnelle
France compétence	[REDACTED]	Directeur général adjoint

RAPPORT DÉFINITIF IGAS N°2024-078R

AFPA	[REDACTED]	Directeur de la régulation Directeur Général Délégué Pilotage du Réseau et des Stratégies Territoriales
IGAS	[REDACTED]	Cheffe du pôle DATA DATA scientist DATA scientist Membres de l'IGAS
DNUM	[REDACTED]	Chef du bureau DATA Chef de projet décisionnel
	[REDACTED]	Chargé de mission coordination produits et transformation des si techniques