

# Webinaire :

## Les formations continues hybrides

Mardi 28 novembre 2023

## 1<sup>ère</sup> Table ronde : Présentation du rapport et témoignages

Daniela RODRIGUEZ

Ingénieure de recherche (cheffe de projet),  
HESAM Université

Anne-Lise ULMANN

Enseignante-chercheure (responsable scientifique),  
Cnam

Emmanuelle BETTON

Maitre de conférences, Cnam

Valérie CASTAY

Directrice de l'Aftral

Mélanie GAUTHY

Ingénieure de recherche (cheffe de projet),  
HESAM Université

Armel GUILLET

Directeur, Cnam Universités

Aurélia BOLLE

Déléguée Générale,  
FFFOD

Eva TRANIER

Cheffe de projet – REC, France Stratégie



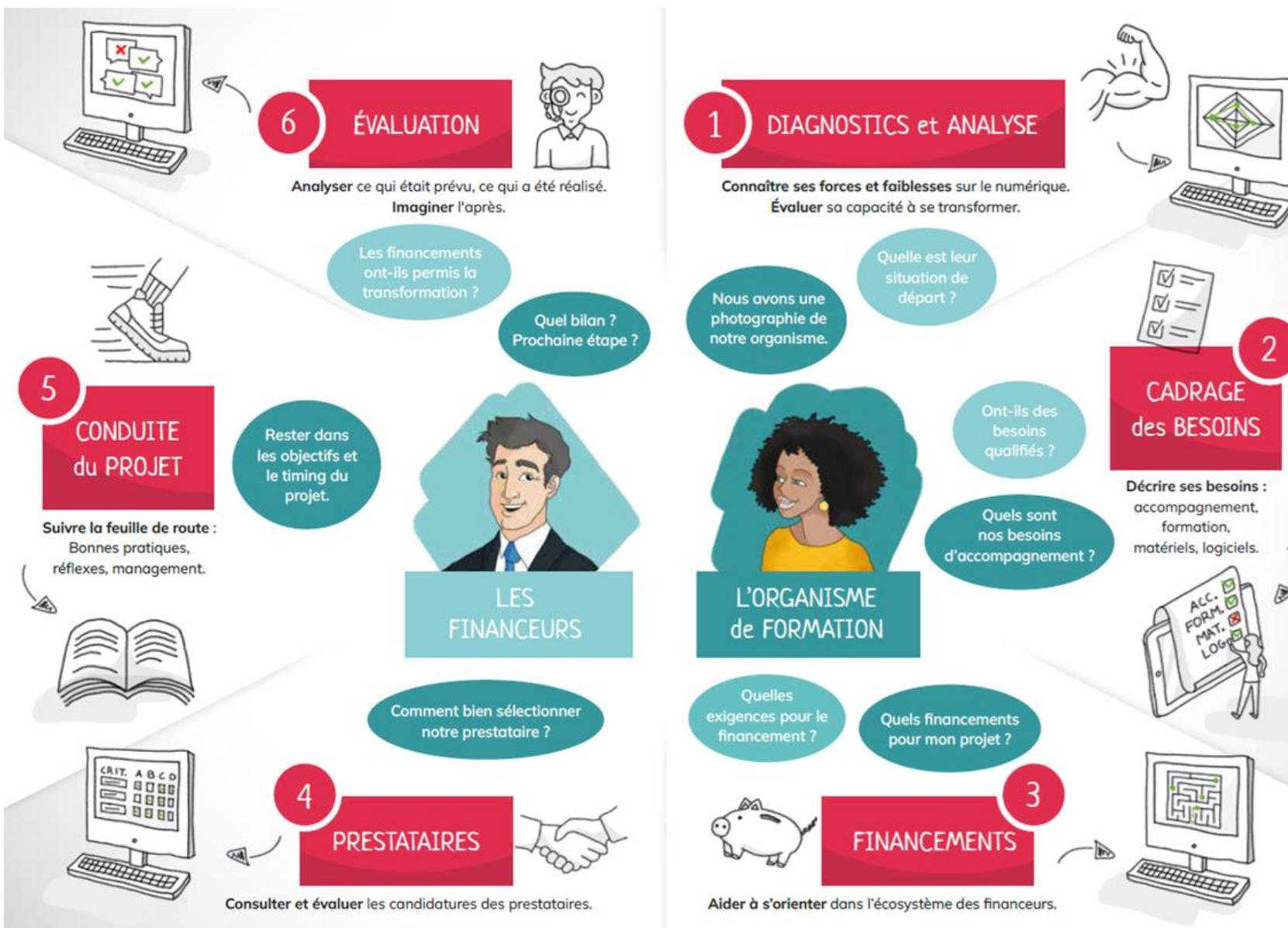
# Hybrid'Action

*Un cadre de référence de l'accompagnement à l'hybridation de la formation*





# Une démarche d'hybridation de la formation en 6 étapes



Béatrice DELAY

Cheffe de projet Direction Evaluation - France  
compétences)

Haude RIVOAL

Sociologue, chargée d'études qualitatives au sein de la  
direction Observation et Évaluation - France  
Compétences

Marième DIAGNE

Service Gestion et valorisation des données, Direction de  
la formation professionnelle et des compétences -  
Direction des Politiques Sociales – Caisse des Dépôts

01.12.23

# LES FREINS À L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION

UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE ET QUALITATIVE PILOTÉE PAR FRANCE  
COMPÉTENCES



Observations  
et évaluations

## Postulats :

- ❑ L'individualisation assurée au moyen de **trois leviers** : ajustement de la durée et du contenu aux besoins individuels ; hybridation des modalités et méthodes d'apprentissage ; accompagnement personnalisé
- ❑ **Des invitations normatives et politiques répétées** (2014, 2018, PIC...) encouragent les OF à davantage individualiser les parcours afin de renforcer l'appétence, l'engagement des formés, l'efficacité des processus d'apprentissage.
- ❑ Mais **cette ambition peine à s'incarner dans la réalité** et à dépasser un déploiement expérimental ou « de niche »
- FC a jugé pertinent de commanditer/réaliser une étude, avec le cabinet Amnyos, afin de **diagnostiquer (repérer/qualifier) ces freins**

## Méthodologie :

- ❑ **18 études de cas** : échantillon de 10 formations certifiantes (et 1 formation professionnalisante non certifiante), couvrant une variété de niveaux (3 à 6) et de domaines : socle de compétences, informatique, prévention sécurité, paie, activités physiques, restauration, fibre optique...
- ❑ **croiser le regard d'OF** aux profils variés (spécialités, publics, taille...) **et de financeurs-acheteurs** (CR, Opco, PE, ATPro) engagés dans des relations contractuelles, **impliqués dans des interactions réelles**
- **Les registres explicatifs de ces freins (cf combinaisons différentes selon les cas) se situent au carrefour de trois dimensions :**
  - les caractéristiques de la certification à laquelle elle se rattache
  - la capacité à faire de l'OF
  - les caractéristiques de la pratique d'achat et de financement mise en œuvre

## 1) Quand les référentiels de certification (et/ou d'habilitation) délivrent des prescriptions précises sur les façons d'organiser la formation et réduisent d'autant la marge de manœuvre des OF

- ❑ Une situation exacerbée dans les formations aux métiers réglementés (ex: titre d'agent de prévention et de sécurité)
- ❑ Certaines exigences issues des référentiels – *durée minimale par module, répartition stricte théorie/pratique, formation nécessairement réalisée en présentiel, déclaration des sessions/dates d'évaluation en amont, obligation pour les candidats d'attester leur présence à la totalité des modules pour se présenter à l'examen* – interdisent des entrées et sorties permanentes (ESP) et rendent impraticable l'adaptation des parcours, par construction standardisés et rigides.
- ❑ Dans ce cas, les OF interrogés déclarent se sentir ravalés au rang d'exécutants et dépossédés de leur pouvoir d'initiative
- Attention accrue de la CNCP à une séparation étanche formation/certification...
  - ...pour autant certaines pratiques des certificateurs encadrent strictement les modalités de formation et limitent la capacité des OF à ajuster et hybrider les approches
- **Cette hypothèse mériterait d'être creusée pour apprécier l'ampleur et la portée de ce phénomène inattendu :**
  - est-il marginal parmi les titres inscrits aux répertoires ?
  - Son origine provient-elle des référentiels de certification ou plutôt des CDC d'habilitation ?
  - L'intégration par les acheteurs de modules additionnels pour compléter le noyau dur de leur commande a-t-elle pour effet de contourner cet obstacle ?

## 2) Les référentiels de certification constituent un obstacle à l'individualisation lorsqu'un découpage incomplet ou inexistant en blocs de compétences entrave la modularisation...

- ❑ ...et par ricochet ne permet pas aux formés de bénéficier uniquement des contenus ajustés à leur profil
- ❑ Malgré l'évolution des modes de régulation des certifications, certains titres inscrits de droit au RNCP (EN et Enseignement Sup), n'ont pas encore délaissé un mode de découpage disciplinaire ni structuré une approche fondée sur la logique « compétence »
- ❑ S'explique en partie par la dépendance du chemin tracé, avec encore aujourd'hui une part significative d'OF parmi les certificateurs...
- ❑ Compte tenu de leur cœur de métier historique mais aussi de leur modèle gestionnaire et informatique interne souvent adossé à un paradigme disciplinaire, ces OF se sont conformés « en surface » au nouveau cadre normatif, sans pour autant s'engager dans une véritable analyse des activités réelles de travail (= 1<sup>ère</sup> brique pour basculer dans une logique « compétences »)

# UNE « CAPACITÉ À FAIRE » LIMITÉE DES ORGANISMES, EN LIEN AVEC UN DÉFICIT D'EXPERTISE EN INGÉNIERIE (1/3)

## 1) Ajuster le contenu et la durée

- ❑ Une expertise en ingénierie est nécessaire pour réaliser un positionnement initial (satisfaire les exigences administratives Vs. exploiter les résultats dans une optique métier)...
  - ...afin de diagnostiquer les compétences/Acquis des futurs formés et construire des parcours personnalisés (dont la mise en œuvre requiert, au passage, un environnement organisationnel favorable souvent corrélé à une taille critique de l'OF)
- ❑ même dans le cadre du PTP (cf: rapport de la médiatrice de FC)...
  - ...bien qu'obligatoire depuis la réforme de 2018, cette évaluation préalable est réalisée de manière inégale et conduit rarement à une réduction de la durée, y compris lorsque le salarié dispose déjà de certaines compétences visées par la formation (cf: des OF affirment ouvertement ne proposer que des parcours complets)
- La réticence des offreurs à amender leur modèle professionnel pour rendre possible ce volet de l'individualisation s'explique notamment par **l'hétérogénéité des pratiques des financeurs** : contrairement aux ATPro, les CR, PE ou les Opco, qui représentent en général une part plus élevée de leur chiffre d'affaires :
  - ...demandent rarement de manière explicite aux OF de réaliser une évaluation initiale des apprenants ni d'argumenter ou d'administrer la preuve sur la façon dont ils embarquent les résultats de cette évaluation pour concevoir les parcours
  - + quand cette exigence est posée par le financeur, elle renvoie parfois de manière indifférenciée à deux enjeux pourtant distincts : repérage des acquis et adaptation du parcours en conséquence / vérification des prérequis donc de l'aptitude d'un candidat à suivre la formation



## 2) Diversifier les modalités pédagogiques (présentiel, distanciel, expérientiel), afin de retenir la plus adaptée aux objectifs/préférences/parcours du futur formé

a - Si le **distanciel** est une solution pour des personnes « empêchées » physiquement d'accéder à une formation...

- ...digitaliser une offre suppose (sauf à fonctionner en mode dégradé) d'aller au-delà de la simple mise en ligne des ressources
- et de repenser les scénarios/séquences pédagogiques (cf: Un travail de réingénierie est nécessaire pour exploiter les vertus formatrices et interactives des technologies numériques et mobiliser celles-ci non pas dans une optique techno-centrée mais au service d'une stratégie d'apprentissage)

Cf – crise sanitaire : les besoins des OF = moins acquisition de plateformes que renforcement de l'ingénierie

b - l'élaboration d'une **Afest** (préconisée lorsque les compétences ne peuvent s'acquérir que dans la confrontation au travail et/ou pour désamorcer les résistances de ceux qui gardent un souvenir douloureux de l'école)...

- ...exige de déployer un savoir-faire en ingénierie, en particulier en analyse de l'activité de travail –une compétence encore peu répandue parmi les OF - pour:
  - repérer les gestes/raisonnements nécessaires à l'agir efficace
  - concevoir des parcours adossés à des situations réelles qui présentent une haute valeur formative et tolèrent un droit à l'erreur

➤ **Ces formats alternatifs au face-à-face dans une salle de classe tendent à déporter le centre de gravité du volet « animation » vers celui – amont – de la conception d'une formation.**

## 3) L'individualisation des formations implique une extension et une recomposition du champ d'intervention des formateurs, un déplacement de leur professionnalité (et donc des modes d'organisation du travail et de gestion au sein des OF)

*NB : Se méfier d'une lecture individualisante qui rabat les freins à des résistances culturelles et élude ou minore le poids des aspects collectifs ; L'étude du CNAM souligne ainsi l'influence des supports organisationnels pour stimuler des collaborations et synergies croisées entre ingénieurs et formateurs, et tenir à distance une division taylorienne et cloisonnée du travail entre les corps de métiers.*

- ❑ Les formateurs doivent évaluer chemin faisant les progrès des apprenants pour ajuster les programmes et différencier les exercices
- ❑ La mise en place d'un accompagnement personnalisé demande qu'ils sachent prévenir les abandons/collaborer avec les acteurs locaux
- ❑ L'introduction des ESP contraint les formateurs à s'adapter à des groupes changeants, tout en continuant à stimuler des coopérations entre pairs
- ❑ L'implémentation de FOAD/AFEST suppose que les formateurs changent de posture : de sachant qui délivre un contenu dans une salle de classe, à appui au questionnement/facilitateur des apprentissages
- **Ces pas de côté requièrent que les OF renouvellent leurs équipements/compétences/modes d'organisation internes**
- Les OF, en particulier de taille modeste, alertent sur leur capacité limitée à financer les investissements et démarches de professionnalisation nécessaires à l'individualisation -dont la diversification des modalités- + leurs difficultés à faire face aux contraintes organisationnelles et économiques associées
- Plusieurs initiatives des Pouvoirs Publics vont dans ce sens : APP PRIC ; Offres de service et animation des CR pour soutenir la modernisation des OF ; guide du FFFOD pour accompagner les OF désireux de s'engager dans la digitalisation de leur offre

## 1) L'unité d'œuvre majoritaire reste l'heure stagiaire

- ❑ Avantage : sécuriser l'usage des fonds en ne payant que les heures effectivement suivies + inviter l'OF à limiter les décrochages...
- ❑ ...Mais comporte un certain nombre d'inconvénients :

### a - L'OF n'a aucun intérêt économique à réduire les parcours

- ❑ une piste = accentuer le recours au forfait (cf: repose non pas sur la durée mais sur les composantes de la formation et l'atteinte des objectifs)...
- ❑ ...Mais décrit comme complexe à déployer par:
  - ❑ les financeurs – a fortiori si le financement couvre une prise en charge de la rémunération
  - ❑ les OF - caractère économiquement insécurisant du forfait quand il est déclenché « par paliers » via un conditionnement du financement de chaque étape à l'atteinte de la suivante.
- D'où la relative inertie des pratiques d'achat observable dans la durée (cf: Le rapport du CNEFOP en 2008 dressait des constats similaires)

### b – L'heure stagiaire adaptée pour couvrir le coût variable de la déclinaison de produits de formation standardisés...

- ❑ ...mais n'intègre pas les coûts fixes d'ingénierie ou d'investissement que génèrent innovation/renouvellement des pratiques

### c - La référence horaire pose difficulté lorsqu'il s'agit de rémunérer Foad, A fest...

- ❑ ...car leur traçabilité se prête mal à un décompte à l'heure/aux attestations de présence demandées par les financeurs

## 2 - La procédure des appels d'offres et l'usage qui en est fait : deux risques pointés par financeur/ OF

### a - Exclure les petits OF, y compris ceux susceptibles de proposer des offres individualisées...

- ...en raison de la taille croissante des allotissements (Cf renforcer la capacité de pilotage des commanditaires) et du niveau élevé des exigences formelles et codifiées.
- Une piste pour ces OF = se regrouper en fonction de la complémentarité de leur expertise de sorte à mutualiser leurs moyens et accroître leur capacité à faire. Cependant ces logiques coopératives peuvent se heurter à l'intensification concurrentielle du secteur.

### b – Une sélection fondée sur le prix davantage que la qualité des approches formatives, même si les financeurs disent s'attacher à minorer son poids dans les grilles de notation. Diverses causes peuvent se conjuguer :

- Caractère prescriptif/enfermant des CDC appelle des réponses standardisées/contracte l'espace pour démontrer sa créativité.
  - Exclusion du périmètre du financement des ingrédients périphériques à l'action mais fortement contributeurs de l'individualisation
- Ex : Conception de l'ingénierie ; réalisation de l'évaluation préalable ; acc. pédagogique, social (et lié à la prise en main des outils numériques dans le cas du distanciel ; aide à la recherche/suivi du stage ; organisation de l'évaluation finale ; appui à l'accès à un emploi...
- Sous-exploitation des possibilités d'audition (cf: charge de travail + risque juridique d'un traitement inégalitaire des candidats) façonne un appariement à distance et empêche les OF de défendre en direct la singularité de leurs approches

+ Les lieux de consultation et d'explicitation des attendus qualitatifs en amont du lancement d'un nouveau marché sont rares et délicats à cibler (OF du territoire ou de la branche Vs. ceux d'ores et déjà engagés dans une contractualisation avec le financeur...)

### 3) Pendant l'exécution de la commande publique...

**a - Les marges de manœuvre pour ajuster et individualiser la formation** en fonction des aléas non anticipés et des besoins qui se transforment ou révèlent au fil de l'action, sont rarement activées...

- ...a fortiori si l'adaptation envisagée a des incidences sur la volumétrie de bénéficiaires et les coûts unitaires et menace l'égalité de traitement entre différents attributaires
- Si modifier le contenu initial est praticable juridiquement, l'ampleur des contraintes qui en résultent est jugée dissuasive

**b - Les échanges entre offreurs et acheteurs portent à titre principal sur la bonne exécution de la prestation et le contrôle des pièces attestant le service fait**

- NB : formalités administratives demandées pour tracer l'effectivité et la qualité des prestations sont perçues par certains OF comme trop nombreuses, inadaptées et hétérogènes
- Une piste = plus grande concertation des financeurs et harmonisation de leurs exigences.

**c - L'évaluation se focalise le plus souvent sur des données chiffrées** (taux d'accès à un emploi, d'obtention de la certification,, de poursuite d'études...)...

- ...sans embarquer des dimensions plus qualitatives, en particulier orientées sur l'individualisation des parcours et les compétences acquises par les différents apprenants

## 4) La difficulté des acheteurs à discriminer et piloter les offres à l'aune de leur qualité pédagogique est également à rapprocher de leur profil...

- ❑ ...marqué par une prévalence de compétences gestionnaires et juridiques, rarement pédagogiques
    - ❑ Ex: tendance des acheteurs du point de vue des OF à **sous-estimer le coût de fabrication d'une FOAD ou AFEST**. Ce qui oblige ces derniers à invisibiliser une partie de leurs investissements, matériels et immatériels.
    - **Concernant plus particulièrement la FOAD, les financeurs peuvent être tentés de niveler les prix vers le bas** en postulant des mécanismes d'économie d'échelle du côté des OF; alors que ces derniers indiquent que si ce retour sur investissement peut intervenir à moyen terme, dans un premier temps le coût d'entrée est conséquent.
    - Ces **conceptions divergentes** mettent en exergue l'intérêt d'outils tels que **le référentiel FFFOD** qui objective et décompose les coûts variables générés par la mise en place d'une offre digitalisée en fonction des niveaux de sophistication des pratiques pédagogiques qu'elle recouvre qui peuvent être très contrastés
- cf: L'étude CNAM montre combien les différents usages des technologies numériques révèlent des **conceptions pédagogiques implicites** allant d'une transmission verticale d'un contenu indifférencié et de savoirs pré constitués à des pédagogies actives, et individualisées qui partent du postulat que le savoir se construit dans l'interaction.*
- ❑ Ex: Plusieurs financeurs craignent que les OF recourent à la digitalisation uniquement pour diminuer les coûts; **appréhendent une dégradation de la qualité pédagogique**, et corrélativement un **risque de décrochage des publics vulnérables** des formations en ligne asynchrones; tout en indiquant ne pas toujours savoir traduire cette préoccupation dans leurs attentes contractuelles
  - **Acheteurs/financeurs :**
    - ❑ reconnaissent leur capacité limitée à juger la valeur technique des propositions
    - ❑ considèrent que la détention par l'OF de Qualiopi et d'un agrément du certificateur constitue une garantie de son professionnalisme
    - ❑ se concentrent sur d'autres aspects : nombre de places, couverture territoriale, calendrier...

- ❑ Lorsque les acheteurs attendent des prestations spécialement innovantes/sur mesure/individualisées, certains s'orientent vers DSP/Sieg/ subvention. Des formes contractuelles qui :
    - ❑ privilégient une **approche moins structurée par la demande** et plus ouverte aux propositions
    - ❑ offrent davantage de **souplesse** et de **profondeur temporelle** pour :
      - susciter des dynamiques de co-construction, installer un dialogue de gestion, expérimenter de nouvelles ingénieries
      - sécuriser le modèle économique de l'OF; former et stabiliser les équipes

*cf : L'étude du CNAM montre combien la précarisation/fragilisation statutaire des formateurs peut jouer négativement sur les modes d'engagement –individuels et collaboratif- au travail*

    - ❑ favorisent un **financement au cas par cas** et non à partir d'une vision prédéterminée
  - ❑ Cependant, avec DSP et Sieg, le prix de la prestation est déterminé a posteriori, sur un principe de juste compensation des dépenses
- Cf: **lourdeur administrative pour les financeurs et prestataires** (compta. analytique de l'OF, intrusion du financeur dans sa gestion...)
- Cette étude exploratoire invite, sur la question de l'achat de formation, à approfondir deux types de questionnement :
- ❑ Y a-t-il des typologies de projets incompatibles avec le marché public et les logiques gestionnaires, normatives et planificatrices associées (individualisation élevée, grande flexibilité organisationnelle, imprévisibilité des coûts variables) ?
  - ❑ Dans quelles mesures les modalités de financement et de pilotage construites de manière ad hoc dans un APP/AMI peuvent- elles inspirer des évolutions aux cadres d'achat plus structurels ?

Claire-Odile PELTIER-GHEBALI

---

Professeure associée, Faculté des sciences de  
l'éducation, Université Laval