

Pendant les travaux, la formation continue... quelles perspectives ?

Rédacteur : Philippe Hufschmitt

Déroulement de la matinée

9h30 Ouverture de la matinée

Olivier Faron, administrateur général du Cnam

Michel Clézio, président du Synofdes.

9h45 Les ambitions du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)

Jean-Marie Marx, haut-commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi

10h40 Première table ronde - Les nouveaux formats de l'offre de formation

Les enjeux pédagogiques des formations à distance - Emmanuelle Betton, maîtresse de conférences au Cnam

Les enjeux économiques des formations à distance - Catherine Mongenet, directrice de France université numérique (F.U.N.)

L'expérimentation des actions de formation en situation de travail - Leïla Roze des Ordon, responsable pôle ingénierie pédagogique & développement offre de services à l'Afdas

L'adaptation des organismes de formation aux nouveaux formats de l'offre de formation - Maurice Monoky, directeur de l'AFP2I

Animateur de la table ronde : Gilles Bensaïd, directeur des partenariats du Cnam

11h50 Deuxième table ronde - La nouvelle approche du marché de la formation

Les impacts potentiels du cadre juridique sur la nouvelle approche du marché de la formation - Stéphane Remy, adjoint au sous-directeur des politiques de formation et du contrôle à la DGEFP

L'anticipation du nouveau marché de la formation et du développement des compétences à l'aune des Opca - Joël Ruiz, directeur général d'Agefos-PME

Le positionnement des acteurs au regard de la nouvelle approche du marché de la formation - Marie-Hélène Cauet, consultante en droit de la formation, groupe Amnyos Consultants

Les axes stratégiques d'un organisme de formation à l'aune du nouveau marché de la formation - Jean-Sébastien Chantôme, directeur du Centre Cnam Nouvelle-Aquitaine.

Animatrice de la table ronde : Catherine Nasser, chargée de développement du Synofdes.

Ouverture de la matinée

Olivier Faron, administrateur général du Cnam

Michel Clézio, président du Synofdes

1. Olivier Faron



© DR

- Le Cnam a une place à part mais centrale : acteur historique, établissement d'enseignement supérieur avec des enseignants-chercheurs en son sein.
 - EPN nationale dédiée aux questions d'emploi et de formation. + centres de recherches reconnus. Outil important, en intégrant le Centre d'études sur le travail (C.E.T.).
 - Investissement important dans les formations à distance, formations hybrides, nouvelles techniques d'immersion.
 - Avancées de la Loi (du 05/09/2018) :

Privilégier la certification des compétences (50% des formations du Cnam sont découpés en bloc de compétences) ; un CEP rénové et approfondi ; une ouverture juridique avec nouvelle définition de l'AF (action de formation).

- Le Cnam va « créer une **chaire sur le CPF de transition** » afin de s'adapter et d'utiliser les innovations ouvertes par la Loi, pour « renouveler notre mission de service public », en veillant à accompagner tous les publics.
 - « Commande d'ouvrir 100 nouveaux centres du Cnam, dans les trois ans, dans des villes moyennes ou des petites villes » : c'est le projet « **Cœur de territoires** », pour faire face aux besoins en compétences et une demande sociale. Doublement de taille du Cnam dans les 4 ans.

2. Michel Clézio

Il laisse d'abord la parole à Jean-Marie Marx qui s'exprime en début de matinée, en raison d'imprévu.



© DR

- Puis, vers 10h30, Michel Clézio reprend la parole et rappelle que le séminaire de réflexion du Synofdes sur la réforme avait rassemblé plusieurs centaines de participants. Salle pleine aujourd'hui, ce qui prouve que « notre vision de la formation comme un **bien commun** (au service du pays et des personnes) est largement partagée ».
 - Nous savons aussi que notre système de FP n'est « pas aussi malade qu'on veut bien le dire ». Sinon, les investisseurs étrangers ne mettraient pas en avant cette motivation pour investir en France. Mais, il « manque d'efficacité et génère une injustice qui nous tient à cœur ».
 - Le président du Synofdes accentue la nécessité de synergie, de coopération :
« Le PIC porte un certain nombre de choses qui vont nous engager, notamment l'accent sur la coopération, plutôt que sur la concurrence ».
 - L'élargissement de la définition de l'AF replace l'enjeu des formations sur la compétence, en diversifiant les approches pédagogiques. Mais cela aussi un impact économique, notamment pour les entreprises de + de 50 salariés.

- Nécessite de reboucler l'individu (avec son CPF) à son environnement socio-professionnel : Vecteur d'autonomie pour ceux qui le sont déjà ? D'autant que seuls 5,5 millions de CPF sont ouverts, pour 26 millions d'actifs. Quid des demandeurs d'emploi (DE), des salariés des très petites entreprises (TPE), des personnes peu qualifiées... ?

Renforcement de l'autonomie de la personne ne vont-ils pas encourager le consumérisme et le mercantilisme ?

- « C'est le but et les objectifs qui seront évalués, bien plus que les modalités ». Voici quelques-unes des questions que le Synofdes porte aujourd'hui, conclut Michel Clézio.



2) Les ambitions du Plan d'investissement dans les compétences, par Jean-Marie Marx

© DR

3. Point sur le PIC et attentes par rapport à l'offre de formation :

Nombreuses conventions d'amorçage en cours de signature.

3.1. Les trois ambitions du PIC :

- Offrir une chance aux personnes les + éloignées de l'emploi, en particulier les jeunes en décrochage scolaire et les actifs peu qualifiés.
- Répondre aux tensions sur le marché du travail, pour satisfaire les besoins en compétences des entreprises.
- Participer à la transformation des compétences : mouvement majeur touchant tous les secteurs d'activité (transition écologique, transformation numérique, impact du juridique, etc.).

Ce sont surtout les métiers et les compétences qui se transforment afin de bâtir « une société de connaissances et de compétences ». Investissement massif s'inscrivant dans la durée (5 ans, jusqu'en 2022).

3.2. Deux objectifs majeurs poursuivis :

- Former 2 millions de jeunes, public prioritaire.
- Transformer le système et l'offre de formation.

4. Point sur les pactes régionaux :

4.1. La moitié des moyens du PIC (7 mds€) sera mise en œuvre par les Régions :

Presque tous pactes régionaux en cours + appels à projets pour expérimenter et innover.

➔ phase actuellement de montée en puissance.

4.2. Elaboration des pactes régionaux :

- ≈ 1,5 md€ /an d'effort additionnel à comparer aux 2,2 Mds€ que les Régions consacrent déjà aux efforts pour la FP. Selon les Régions, cela représente une « hausse de 60 à 80% de l'investissement en formation professionnelle ».

- 11 projets de pactes régionaux sur 13 :

La région Auvergne-Rhône-Alpes a refusé jusqu'ici : pas de pacte régional à signer, mais Pôle Emploi aura vocation à s'engager en lieu et place de cette Région.

- **Condition de signature = maintien de l'effort financier**, sur base d'un socle :

L'année 2017 sert de référence. Désengagements financiers importants en Auvergne-Rhône-Alpes, constate Jean-Marie Marx.

4.3. Les financements du PIC visent à démultiplier certains programmes :

- Logique de parcours intégrés, comme en Bourgogne-Franche Comté.
- Transformation des compétences :

« Faire évoluer les modalités de la formation et les certifications, via des **modules complémentaires** afin d'**adapter les parcours de formation**. » C'est une condition de signature des pactes régionaux.

- Expérimenter et innover :

Chaque Région doit proposer **au moins 3 innovations majeures**, qui feront l'objet d'évaluation, « en vue d'un futur essaimage ». 1ère journée d'échanges entre les évaluateurs des Régions a eu lieu récemment. Exemples : la FEST¹, la réalité immersive, les badges numériques...

5. **La transformation du système de la formation, autre objectif du PIC :**

Bilans annuels avec les Régions, capitalisation, échanges (..) dans une logique d'irrigation.

5.1 1er sujet : raisonner en parcours vers l'emploi « sans couture » :

Il constate que les politiques d'achat induisent des cahiers des charges (CDC) précis laissant peu d'initiative, prenant peu en compte les besoins des personnes, ni leurs parcours.

Or 80% des bénéficiaires d'une action de remobilisation ne vont pas jusqu'au bout !

➔ Appel à des groupements, des partenariats entre OF et acteurs de l'emploi ou des territoires.

5.2. La phase amont est essentielle :

D'où le financement de « Prépa-compétences », « Prépa-apprentissage » pour construire le projet. Cela permet d'éviter les abandons, les « pertes en ligne », les mauvaises orientations.

5.3. Transformer les abandons de parcours de formation, les fluidifier :

Par exemple, « en reconnaissant les compétences acquises lors d'emplois ou de missions » qui interrompent le parcours de formation. Il s'agit de permettre aux personnes de revenir dans un projet professionnel et de conserver leurs droits à la formation.

5.4. Mixer les situations d'apprentissage :

¹ Formation en Situation de Travail

- La Loi reconnaît la FEST, ce qui pose la question du lien entre entreprises et OF.
- Mixité des formations avec le numérique :

D'où des projets « extrêmement intéressants », porté par des organismes en fort développement. « Le sujet de fond pour les OF est de ne pas opposer le présentiel et le distanciel », affirme J-Marie Marx. Il incite à combiner les deux approches.

5.5. Débloquer les opérations d'achat de formation :

Dans chacun des pactes régionaux. Les Régions ont « globalement conscience » de ces freins et cherchent à modifier leurs modalités d'achat.

6. Actions nationales complémentaires, au sein du PIC :

Effort maintenu **en faveur des POE²**, renforcement de l'investissement dans les E2C³, effort auprès des structures d'insertion par l'activité économique (IAE).

Les appels à projets nationaux en cours peuvent aussi prendre la forme de **manifestations d'intérêts** : pas de CDC précis, marge d'initiative ouverte aux porteurs de projets.

→ « Débrider le système », avec des projets plus globaux que de la formation, *stricto sensu*.

6.1. Appel à projets « 100% inclusion » :

Partenariats entre des bailleurs sociaux et le service public de l'emploi (SPE), par exemple. Il s'agit de trouver des modalités d'intervention et d'accompagnement adaptées.

6.2. 2e appel à projets pour les réfugiés :

Grand succès, nombreux projets ; financement de 60 Mll€ au titre du PIC.

6.3. 3e appel à projets, la prépa-apprentissage :

Pour sécuriser le sas vers le monde de l'emploi et de l'entreprise.

6.4. Prochains appels à projets, à lancer au 1er trimestre 2019 :

- Le repérage des **personnes « invisibles »**.
- La **transformation du système de formation**.

Enfin, Jean-Marie Marx incite les organismes de formation à créer des partenariats locaux, à travailler à plusieurs, à mutualiser leurs moyens, à s'organiser aux plans national **et** territorial.

3 Première table ronde - Les nouveaux formats de l'offre de formation

Gilles Bensaïd explicite d'abord le choix des intervenants. Puis, il demande à Emmanuelle Betton les conditions de la réussite des formations à distance (FAD)...

² Préparation opérationnelle à l'emploi

³ Ecoles de la 2nde chance

7. Les enjeux pédagogiques des formations à distance (Emmanuelle Betton) :

7.1. Elle commence par sa conclusion :

Le développement des FOAD est une formidable occasion ou opportunité de **se réapproprier les questions de pédagogie** et de revoir ses pratiques d'apprentissage.

7.2. La digitalisation est une évidence, voire une urgence :

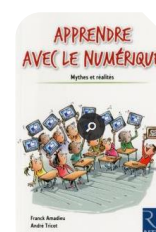
Mais on délaisse souvent les aspects pédagogiques ! Les études n'apportent pas ou peu d'éléments sur l'impact propre dû au numérique sur les formations, car c'est difficile d'isoler leurs effets propres.

7.3. Six points de vigilance :

- **Ne pas confondre** enjeux pédagogiques et enjeux non pédagogiques.
- Dégager la question des enjeux pédagogiques des **mythes (sic) des effets**

transformateurs du numérique :

Cf. livre « [Apprendre avec le numérique : mythes et réalités](#) » de Franck Amadiou et André Tricot.



👉 Le numérique n'accroît pas forcément l'autonomie ou la motivation ! On confond parfois l'apprenant « actif » au sens pédagogique et "l'actif" au sens numérique.

- **Sortir d'une pensée déterministe** :

Les innovations technos ne produisent pas nécessairement des innovations pédagogiques. Risque du biais "techniciste".

- **Ne pas se tromper de sens** :

Il faut **d'abord penser la pédagogie**, la stratégie pédagogique. Le choix des outils ou solutions techniques vient après, car ce sont des moyens. Mais cela suppose d'investir dans **l'ingénierie pédagogique** → conception préalable d'un **scénario pédagogique**, selon une démarche ouverte et itérative... avant le choix des outils numériques. Ces derniers peuvent favoriser la coopération, les méthodes de simulation (avec la VR ⁴).

- Il faut penser les outils numériques **en fonction de leurs usages** :

* Car chaque outil ou technologie porte la trace de ses concepteurs. Privilégie-t-on une adaptation à un travail individuel ou collectif (par exemple) ? Veut-on favoriser le local ou à distance ?

→ Logique d'**investissement dans l'outil numérique pertinent** par rapport aux usages recherchés.

* **Questions à se poser** :

- Capacités d'appropriation de ces techniques par les apprenants ? et par les formateurs ?
- Quels rôles dédiés aux activités pédagogiques attendues ? Ca peut être donner de l'info, les mettre, résoudre des problèmes, répondre à des questions, inciter à la collaboration...
- Quelles techniques sont les plus adaptées par rapport aux compétences visées ?

⁴ Réalité virtuelle

- **Développement fort des compétences pédagogiques des formateurs :**

Les formateurs doivent désormais faciliter l'auto-apprentissage, développer leur compétence d'évaluation, ainsi qu'une compétence didactique. Sans oublier leurs compétences techniques (veille techno nécessaire).

8. Les enjeux économiques des formations à distance (Catherine Mongenet) :

« F.U.N. » est un groupement d'intérêt public (GIP) qui est en train de créer une filiale de droit privé. Question posée par l'animateur : quelle frontière entre le gratuit et le payant ?

8.1. Comment en est-on arrivé là ?

5 millions d'inscriptions, dont 75% d'actifs. Nombreux cours en ligne avec objectif de professionnalisation.

8.2. Résultats d'une étude portant sur plusieurs milliers d'utilisateurs de nos MOOC⁵ :

- 72% des utilisateurs suivent des cours à distance pour objectifs professionnalisants ;
- 30% disent en avoir tiré un « bénéfice professionnel » ;
- 12% des chômeurs disent que F.U.N. les a aidés à trouver un emploi.

8.3. Levier auprès des entreprises :

- Accompagnement spécifique pour des programmes de formation intra-entreprise.
- Co-construction avec des acteurs du monde socio-économique :

Par exemple, « des OPCA nous contacte pour travailler avec le monde universitaire ». F.U.N. a ainsi servi de "go between" entre des OPCA, leurs publics pris en charge (salariés), des universités pour répondre à des enjeux précis en termes de formation → **co-construction**.

- Exemple d'une collection de MOOC sur le numérique et les TPE-PME.

8.4. Création d'une filiale privée en 2018, au sein de F.U.N :

Afin de pouvoir travailler avec d'**autres prescripteurs** de la formation pour co-construire des **offres de formation spécifiques**.

8.5. Autre enjeu : construire des parcours "CPF-isables" :

Des questionnaires de début et de fin de MOOC vont être lancés, car certains apprenants ne sont pas intéressés par les attestations gratuites de fin de MOOC. En outre, certains apprenants sont déjà des experts dans leur domaine, ils s'inscrivent à un MOOC pour un seul module, une thématique qu'ils ne maîtrisent pas.

9. L'expérimentation des actions de formation en situation de travail (Leïla Roze des Ordon) :

9.1. Les partis pris de l'Afdas :

⁵ « Massive Open Online Courses » ; en français, cours en ligne ouvert et massif

- Formation préalable de 70h au référent FEST sur l'accompagnement et la pédagogie "soft".
- Penser la FEST en respectant la diversité de taille et de branche des entreprises :

L'Afdas n'a pas pu la déployer auprès d'une TPE, car expérimentation « chronophage ».

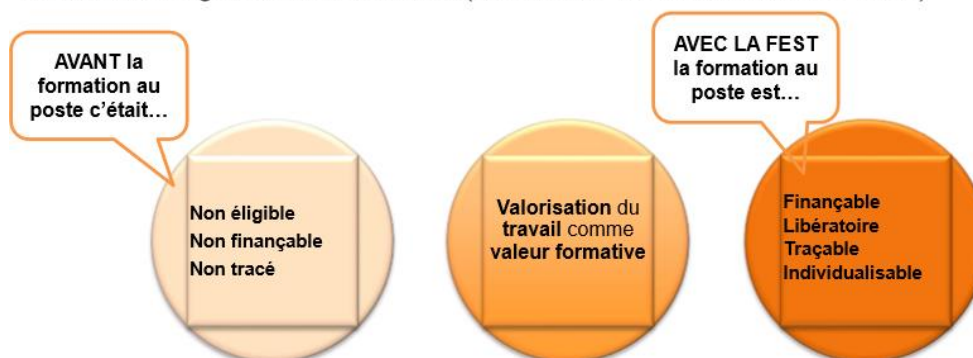
9.2. Les enseignements de cette expérimentation :

- A 100%, la FEST a permis l'acquisition de compétences.
- Travail sur le savoir être comme sur le savoir-faire.
- Créer du lien et transversalité, casser les silos.
- Revisiter des processus de production.
- Insuffler de la confiance dans les relations avec les managers et donner confiance en soi.
- Valoriser les savoirs internes.
- Générer des « constellations d'experts et d'apprenants ».
- Donner du sens et de la valeur au travail des apprenants.
- Favoriser la qualité de la production et inciter à la prise de recul sur les activités.
- Complément efficace dans le cadre de parcours diplômants.

9.3. Enjeux de la FEST pour les entreprises :

- Recrutement
- Intégration interne
- Obsolescence des savoirs et des processus dans l'entreprise.

Un contexte réglementaire favorable (Loi Macron et circulaire DGEFP 2015)



source : ©Afdas

9.4. En quoi la FEST peut intéresser les organismes de formation ?

- Coût d'entrée dans la FEST est élevé, surtout pour les TPE :

Fort investissement initial en temps de formation + dans la formation du référent → besoin de **recourir à des organismes de formation** pour monter des parcours FEST sur mesure.

- La FEST peut se combiner à des parcours diplômants.
- Intégration dans des formations en alternance.

👉 L'Afdas va **recenser prochainement** tous les OF susceptibles d'accompagner ou d'intervenir dans les entreprises < 50 salariés capables de **mettre en oeuvre des actions de FEST**.

10. L'adaptation des organismes de formation aux nouveaux formats de l'offre de formation (Maurice Monoky) :

Organisme basé à Arras, proposant des espaces ouverts aux habitants, notamment sur des modules liés au numérique. Pédagogie de classes inversées.

Dans les Hauts de France (HDF), l'investissement en formation et en innovation pédagogique est soutenu par de véritables moyens et une forte volonté politique (de la Région).

10.1. L'accès à la formation pour tous nécessite un véritable investissement :

- Temps de conception, d'élaboration, temps de choix, investissement financier.
- On a interrogé nos pratiques, notamment dans les zones rurales, avec des points-relais afin d'être en proximité.

10.2. Approche par l'éducation au numérique :

"FabLab" solidaire, espace de "co-working", espace multimedia en radio et télé

→ Se pose la question de l'accompagnement à l'inclusion numérique. Idée de "e-démarche" avec « [Emmaüs Connect](#) ».



10.3. Re-visitation des compétences des formateurs :

- Avec les "digital native", la dynamique pédagogique se centre sur la résolution de problèmes.
- On commence à reconnaître leurs compétences acquises, via une « approche positive ».

10.4. Comment les OF peuvent-ils retrouver le chemin de la coopération et du partenariat ?
Et de l'initiative et de l'investissement ? après des années de mise en concurrence.

- Réel investissement en R&D, en initiatives... alors qu'on attendait auparavant les marchés et les prix de chacun. Soutien réel de l'Etat et de la Région HDF, relève-t-il.
- Grand enjeu, demain : la **formation des formateurs** :

Ils doivent adopter des postures multiples : facilitateur, médiateur, coach, accompagnateur...

4 Deuxième table ronde - La nouvelle approche du marché de la formation

11. Les impacts potentiels du cadre juridique sur la nouvelle approche du marché de la formation (Stéphane Remy) :

11.1. Eléments de contexte :

Maintien de l'effort d'investissement de la Nation dans la formation = 1,6% du PIB.

Application mobile du CPF programmée pour l'automne 2019.

La loi du 5 septembre 2018 met en avant la liberté et l'autonomie, rappelle-t-il.

11.2. Exigence de transparence et d'évaluation de l'offre de formation.

11.3. Les nouvelles opportunités pour les OF :

- Cibler les besoins de formation dans les **PME de moins de 50 salariés** :

Le décret d'application prévoira des dispositions sur les tuteurs en FEST. Notion de parcours pédagogique, avec modalités hybrides.

- Ce qui nécessite **ingénierie et accompagnement, une nouvelle opportunité** pour les OF.
- Les fonctionnaires des 3 Fonctions Publiques pourront aussi mobiliser leur CPF monétisé.

11.4. Certification Qualité :

- Exigence de l'acte II de la qualité, après la loi de mars 2014 :

Il s'agit de renforcer la démarche qualité, pour aller vers une amélioration continue de l'offre de formation, avec attente claire de résultats. Fin de la labellisation et de la plateforme mutualisée « DataDock ».

- Exigence au 1er janvier 2021 :

Le référentiel Qualité est co-construit, avec le Synofdes aux côtés de la FFP, des groupes thématiques. France Compétences donnera un avis sur ce référentiel début 2019.

- Les **textes actuels vont continuer à s'appliquer jusqu'à fin 2020**. Le CEP et le CPF de transition seront gérés par les Fongecif / Opacif. Fin 2019, nouvelle procédure d'agrément.

11.5. Trois types d'organismes concernés :

- Le chantier de la VAE pourrait être réouvert, notamment en termes d'accompagnement.
- Les prestataires de formation.
- Les organismes de bilans de compétences.

11.6. La contribution CPF vient des entreprises, elle relève des fonds mutualisés :

Individu titulaire de son CPF. Passage par les OPCA-Opco en 2019.

En 2020, gestion directe par la Caisse des Dépôts & Consignations.

12. **L'anticipation du nouveau marché de la formation et du développement des compétences à l'aune des Opca (Joël Ruiz) :**

12.1. Les financements vont être de plus en plus hybrides :

👉 **Conseil : fort besoin de certification pour que les OF restent sur le marché.**

- Les OF ont un double rôle : prestataires, mais aussi prescripteurs, sur le terrain.
- Transformation en profondeur de la gouvernance :

Gros transfert des ressources issues du 1% vers le PIC (l'emploi) et l'alternance.

- La nature même des fonds va changer :

Soumission au code des marchés publics, **obligation de certification** des opérateurs de formation.

12.2. Financements et transformation de l'achat des formations :

- Individus & CPF monétisé à 15 euros :

Dès que le parcours est long, nécessité de **co-financements** !

- Achats directs par les entreprises attendues en légère contraction :

Car attentisme des entreprises : c'est « habituel » face à une réforme + fin de la petite mutualisation pour entreprises de 50 à 299 salariés + double collecte en 2019 (effet négatif sur la trésorerie). Parallèlement, pari de la hausse du nombre de stagiaires.

☛ **Conseil** : proposer prestations de conseil, financements via des forfaits, « construire vos estimations de coûts ».

- Sans doute un « effondrement » du marché du CPF de transition.
- **Marché des PME constant** : ≈ 700 Mll € vs 750 Mll€ en 2018.
- Le marché des **demandeurs d'emploi** devrait s'élargir :

Doublement du volume. « On vient d'apprendre que le dispositif de POE collective sera maintenu ».

- Le **marché de l'alternance va se transformer** :

Même tendance pour contrats de pro (avec + de souplesse). Rupture quant au marché de l'apprentissage, avec vraie rupture dans l'organisation de l'offre d'apprentissage.

12.3. Enjeu majeur de la certification des formateurs.

13. Les axes stratégiques d'un organisme de formation à l'aune du nouveau marché de la formation (Jean-Sébastien Chantôme) :



13.1. Les 4 chantiers identifiés :

- Chantier de la **dématérialisation du processus commercial** : il faut répondre en 24h !
- **Marketing de notre offre** : nouvelles offres, référencement de notre offre (quelle plateforme, via quels outils ? mots-clés, SEO...) ; parler plus « activité » et moins programme.
- **Avis des clients à remonter** : nous outiller pour que le futur utilisateur puisse nous choisir à partir des avis des utilisateurs.
- **Communication et réseaux sociaux.**

13.2. Nos actions :

- On se fait **accompagner** en termes de transformation numérique, ainsi qu'en termes de **communication & de présence sur les réseaux sociaux.**
- Mobiliser les conseillers de notre OPCA / Opco pour travailler sur des études de cas et pour professionnaliser nos collaborateurs.
- Investissement du Cnam dans une **offre à destination de la FEST.**



14. Le positionnement des acteurs au regard de la nouvelle approche du marché de la formation (Marie-Hélène Cauet, juriste en droit de la formation) :

Très rapidement, vu le retard dans le déroulé du séminaire, elle estime que, pour les OF, entrer dans une **démarche d'amélioration continue** est une « **nécessité absolue** ».