

Note à l'attention du Haut-Commissariat aux Compétences

Cette note du Synofdes est contributive à la réflexion engagée par le ministère du travail concernant les mutations durables du champ de la formation professionnelle consécutives à la crise sanitaire et aux mesures qui l'ont accompagnée. Elle a bénéficié de l'apport rédactionnel d'Elodie Salin (Synofdes) et de Jacques Bretaudeau (AC Nantes).

A ce stade, cette note vise à définir le cadre qui selon nous peut alimenter une réflexion et un projet naissant, chacun des axes qu'elle décrit ayant donc vocation à être précisé. Elle vise par ailleurs à affirmer quelques principes qui nous paraissent importants comme la nécessité d'inclure largement les acteurs du secteur qu'ils relèvent de la branche ou pas, de redonner la primauté à la pédagogie et non à l'outil, d'aller vers un service d'intérêt général de ces outils à la disposition de tous les acteurs qui souhaitent s'en emparer.

1. *Contexte et problématique*
2. *Conditions de réalisation d'un plan d'accompagnement à la transformation de la formation professionnelle*
3. *Propositions d'une feuille de route*

1. Le contexte et la problématique

1.2. Les évolutions nécessaires du secteur de la formation professionnelle

Le numérique, en particulier, transforme beaucoup de métiers et le secteur de la formation doit s'adapter pour accompagner ces transformations. Pour les organismes de formation, cette transformation est analysée dans l'étude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organismes de formation privés¹ dont les objectifs étaient :

- Faire un point initial sur la nature de cette digitalisation
- Analyser les enjeux prospectifs liés à la digitalisation pour les organismes de formation
- « Photographier la situation » : état des lieux de la diffusion du numérique
- Repérer les stratégies que les organismes de formation peuvent mettre en place pour tirer pleinement parti de la transformation numérique et en établir une typologie
- Identifier les métiers et les compétences impactées par la digitalisation du secteur pour élaborer des recommandations d'actions, afin que la branche puisse accompagner au mieux les professionnels dans cette voie

La formation est plus que jamais un enjeu pour l'employabilité des individus et de compétitivité des entreprises. Elle est également un enjeu de croissance économique pour les Etats.

¹ Observatoire Prospectif des Métiers et Qualifications de la branche des Organismes de formation - Cabinet Ambroise Bouteille et associés, Comité Paritaire de Pilotage de l'Observatoire formation professionnelle - septembre 2016

Le secteur de la formation professionnelle vit comme la plupart des secteurs économiques une transformation de son système qui se traduit en particulier par l'apparition de nouveaux entrants : les EdTech (structures qui rendent utile la technologie au service de l'éducation et de la formation) qui utilisent des nouveaux outils avec des modèles économiques différents des organismes traditionnels de formation.

Face aux enjeux et évolutions, les organismes de formation sont contraints de faire évoluer leur offre de formation pour « mieux former » c'est-à-dire proposer des formations répondant aux justes besoins des apprenants, souple d'accès et dont les résultats sont évalués.

Pour réussir la transformation de l'offre de formation et en tenant compte de l'apport des neurosciences, 5 facteurs clés de succès apparaissent :

- **Fonder les apprentissages sur des démarches projet** (learning by doing) afin de **développer la capacité à agir en situation c'est-à-dire mettre en œuvre la compétence² et de rapprocher la formation au travail réel**. Cette approche permet tout à la fois de développer la formation et d'optimiser les apprentissages en travaillant de manière simultanée des compétences de natures variées (compétences particulières à la situation et compétences communes à plusieurs situations). Elle permet d'éviter ainsi les dispositifs en cascade et de faciliter la réalisation de parcours sans couture.
- **Mettre en œuvre la multimodalité en formation** c'est-à-dire la combinaison de situations de formation qui permet de répondre au mieux aux besoins des apprenants. Une situation de formation pouvant être définie:
 - par un lieu (centre de formation, entreprise, autres lieux),
 - un temps (communication synchrone, communication asynchrone),
 - des acteurs (travail seul, travail en groupe, formateur, tuteur, accompagnateur technique, accompagnateur méthodologique, référent de parcours),
 - des activités (travail en initiative autonome, travail prescrit, réception de connaissances, production de savoirs, savoir-faire, échanges collaboratifs, analyse réflexive) et vise l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Les modalités de type formation ouverte, à distance, formation en situation de travail, formation en présentiel peuvent utilement être combinées pour répondre à des besoins ou à des contraintes d'apprentissage particulier.

- **Faciliter les interactions sociales** (on apprend toujours seul mais jamais sans les autres³). Les échanges entre pairs en complément de l'apprentissage expérientiel sont essentiels dans un processus d'apprentissage.
- **Individualiser et personnaliser** pour répondre aux besoins de chacun, en respectant les stratégies et rythmes d'apprentissage de l'individu et pour prendre en compte les caractéristiques personnelles des apprenants, en permettant à ce dernier d'exercer sa responsabilité dans la réalisation de son parcours.

² La compétence peut être définie comme un savoir agir c'est-à-dire la capacité d'une personne à mobiliser des ressources internes (savoir-faire, connaissances, savoirs, capacités cognitives, comportementales, relationnelles, compréhension du contexte, ...) et des ressources externes (outils mis à disposition, procédures, collègues de travail, ...) dans une situation donnée. Elle est évaluée à travers le résultat de l'action dans la situation, l'explicitation de l'action réalisée ou la manière de procéder dans l'action.

³ Citation de Philippe CARRE, professeur des universités en sciences de l'éducation à l'Université Paris-Nanterre et responsable de l'équipe "Apprenance et formation des adultes" au Cref (Centre de recherche éducation formation) dans cette université.

- **Évaluer les résultats.** Facteur de motivation, la reconnaissance des acquis peut viser la validation d'une certification professionnelle, d'un bloc de compétences, d'une certification inscrite au répertoire spécifique, de la délivrance d'un badge ...

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, notamment à travers sa définition de l'action de formation permet de mettre en place ces facteurs clés de succès.

1.3. Les enseignements de la crise sanitaire liée au COVID

Une grande enquête lancée par le ministère du travail et administrée par le réseau des CARIF-OREF a été lancée en avril auprès des organismes de formation pour mieux cerner leurs situations et leurs besoins dans le contexte de la crise. Les résultats, à paraître, seront être un bon point de départ pour connaître les besoins des organismes et ainsi préciser certaines priorités et/ou actions du plan.

Voici quelques premiers enseignements :

- On ne peut se passer ni du social ni de l'éducation, ni des technologies qui nous connectent⁴.
- Les organismes de formation ont montré une forte capacité d'adaptation en assurant la continuité pédagogique des parcours de formation de leurs apprenants.
- Des organismes de formation et des formateurs indépendants, qui voyaient souvent la formation à distance comme un autre métier, voire des prestations de moindre qualité ont modifié leur vision de la formation à distance⁵.
- Certains apprenants ont découvert la formation à distance et ont ainsi pu évaluer les niveaux d'interaction et d'efficacité de la formation à distance.
- Les interactions sociales entre apprenants se sont en particulier réalisées par la « virtualisation des cours » à travers la réalisation de séquences de visio-conférence ou de classe virtuelle.
- Les formateurs des organismes de formation ne possèdent pas toujours les compétences pour diversifier leur approche pédagogique en fonction des contextes et des contraintes.
- Les centres de formation n'ont pas toujours les outils nécessaires à la mise en œuvre de cette modalité.
- La mise en œuvre de la continuité pédagogique a été facilitée par la mise à disposition gratuite de ressources pédagogiques et de moyens pédagogiques (LMS, système de visioconférence, classe virtuelle) en particulier par les acteurs de l'EdTech reposant sur le modèle économique du freemium⁶.
- Certains organismes de formation sont dépourvus de ressources liées au contenu en particulier sur des ressources d'autoformation accompagnée voire des ressources de type serious game, Mooc, ... et dans certains cas de contenants.
- Les ressources pédagogiques permettant l'acquisition de gestes techniques sont peu nombreuses. Le secteur de la formation a peu investi les technologies de type réalité virtuelle, réalité augmentée ou autres formes de réalité.
- La mise en œuvre de la formation à distance a pu être freinée par l'absence d'équipements ou les difficultés d'accès à Internet de la part des apprenants ou des intervenants. La fracture numérique faute d'équipement ou d'accès est posée.
- La mise en œuvre de la formation à distance peut être freinée par les difficultés que rencontrent les apprenants à utiliser les appareils numériques ou les outils informatiques. Il

⁴ <https://theconversation.com/pedagogie-a-distance-les-enseignements-du-e-confinement-137327>

⁵ https://www.e-learning-letter.com/info_article/m/1963/se-mettre-au-digital-learning-tout-etait-deja-sous-nos-yeux.html?utm_source=Sarbacane&utm_medium=email&utm_campaign=ELL-282-200525

⁶ Modèle économique mélangeant gratuité et options payantes

peut s'agir d'illectronisme dans certains cas mais également de mise en œuvre d'assistance technique dans d'autres cas.

1.4. La formation après le COVID

La crise sanitaire, en impactant l'emploi, va bien entendu avoir des effets sur l'offre de formation. Il est à craindre un désengagement de l'effort formation des entreprises et une baisse importante de l'alternance, identifiée comme levier majeur d'une intégration professionnelle réussie.

L'augmentation prévisible du nombre de demandeurs d'emploi va nécessiter, du côté des commanditaires publics, un plan ambitieux pour faciliter les mobilités professionnelles de nombreux demandeurs d'emploi

Pour ce faire, il est indispensable de se saisir des effets positifs produits par la crise tout en s'appuyant sur les limites repérées pour réaliser la tant attendue transformation de la formation professionnelle des actifs et s'interroger sur la stratégie et les moyens à mobiliser pour cela.

les points d'appui :

- La forte augmentation de l'appétence à mettre en œuvre ou à suivre des formations à distance
- la prise de conscience que la formation ne se réduit pas à l'animation, au face à face avec des formateurs⁷
- la prise de conscience qu'il ne faut pas opposer la formation présentielle à la formation distancielle mais qu'il faut s'interroger sur la capacité à produire des scénarios d'apprentissage multimodaux en tenant compte d'une alternance de temps synchrone et asynchrone entre les apprenants et le formateur

les contraintes :

- Les contraintes sanitaires actuelles (distanciation physique, mise en œuvre de protocole pour le respect des autres gestes barrières) font que le coût de mise en œuvre de la formation présentielle risque d'augmenter. Les organismes vont devoir trouver des solutions alternatives pour maintenir leur activité et leur marge. Peu d'organismes l'avouent mais, une nouvelle pandémie et ses conséquences sont redoutées. Ils souhaitent pouvoir anticiper afin de moins subir la situation tel qu'ils ont pu le faire au début du confinement.
- La crainte d'une augmentation des tarifs du fait d'un coût de mise en œuvre de la formation en présentiel plus élevé et pour certains organismes du fait de charges supplémentaires liées à la nécessité d'investir dans des ressources pédagogiques, des outils de diffusion de l'offre voire des équipements matériels.

Se pose ainsi la question de la capacité des acteurs, en particulier des organismes de formation, à rebondir à partir des effets de la crise sanitaire en mettant en œuvre de nouvelles ingénieries et de nouvelles manières de mettre en œuvre les formations.

En dehors de la présentation des éléments du contexte, la présente note vise ainsi à formuler des propositions pour la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement et d'en repérer les principales conditions de réussite, les objectifs généraux de ce plan étant :

- D'accompagner les prestataires dans la conception, la diffusion et la réalisation d'offres de formation multimodales
- De professionnaliser les équipes des organismes de formation
- De porter une réflexion sur l'impact de ces transformations sur l'économie de l'écosystème de la formation et envisager la question de l'achat formation

⁷ Il est entendu que la formation comprend de la conception (scénarisation et production de ressources), de l'animation mais également de l'accompagnement et des évaluations - pour respecter les contraintes réglementaires de la mise en œuvre de la formation à distance, la mise en œuvre d'évaluation jalonnant ou terminant les parcours a peut-être été plus marquée dans le cadre de la formation à distance

2. Les conditions de réalisation d'un plan d'accompagnement à la transformation de la formation professionnelle

La réussite de cette transformation de l'offre repose sur différents leviers ou encore modalités de mise en œuvre. C'est sous ces conditions que la feuille de route proposée peut permettre d'atteindre cette ambition.

● La mobilisation de l'ensemble des parties prenantes

La conduite d'une véritable transformation de l'offre doit se faire en prenant en compte sa globalité, sa complexité et les interactions existantes entre les différents acteurs, donc en associant l'ensemble des parties prenantes :

- les différents prestataires de formation et leurs représentants : les prestataires « historiques » provenant de différents horizons (Éducation, éducation populaire, jeunesse, animation, associatifs, branches professionnelles, consulaires, entreprises individuelles, ...), les organismes de formation publics ou parapublics, les structures dont l'activité principale n'est pas forcément la formation, les nouveaux entrants qui sont issus du secteur du digital et du numérique, les CFA, les réseaux d'organismes de formation des branches professionnelles, les réseaux publics ou parapublics de formation ...
- les structures du digital et du numérique éditrices de contenus ou de solutions de diffusion de contenus
- les partenaires sociaux de la branche
- les financeurs et leurs représentants – Etat, régions, OPCO, entreprises,
- les acteurs des sciences de l'éducation et des sciences cognitives

La création d'un consortium pour suivre le lancement et le déploiement d'un plan d'action national permettrait d'associer ces différents acteurs, en articulant les dimensions nationales et régionales et en garantissant ainsi une démarche structurante et partagée.

● Un plan au bénéfice de tous les bénéficiaires des services de la formation professionnelle

La crise économique va impacter l'ensemble des actifs, la transformation de la formation professionnelle doit bénéficier à toutes les catégories de public et les organismes de formation sont de plus en plus généralistes⁸, il apparaît nécessaire même si pour certaines actions de ce plan de développement des catégories de publics peuvent être privilégiées que la transformation doit viser l'ensemble des segments de marché de la formation professionnelle.

● L'accompagnement des différentes fonctions des organismes de formation

⁸ Dans le sens où ils interviennent sur plusieurs secteurs professionnels et sur plusieurs typologie d'actions concourant au développement des compétences.

La transformation de la formation professionnelle peut bousculer certaines représentations en place et peut provoquer des changements plus ou moins importants dans les organisations, chacune des 7 grandes activités des prestataires de formation⁹ est impactée.

Il est important que le plan, notamment à travers les actions de professionnalisation, s'adresse à l'ensemble des équipes des organismes de formation quelle que soit leur fonction.

- **La mise en cohérence avec les modalités de financement de la formation**

Exceptée la modalité de financement des actions de formation par apprentissage que l'on peut assimiler à un « forfait parcours » et qui permet sur cette mesure de prendre en charge des services autres que de l'animation de formation (accompagnement, suivi avec l'entreprise, autres missions particulières), dans une grande majorité des cas, l'unité d'achat usitée de la part des principaux financeurs se base sur l'activité d'animation : l'heure stagiaire. Dans une logique de parcours multimodaux de formation, l'activité d'animation n'est pas unique et la référence à cette unité d'achat est interrogée.

Dans tous les cas, une réflexion sur les conditions de prises en charge de parcours de plus en plus multimodal est indispensable pour faciliter la mise en œuvre de ces pratiques.

LA FEUILLE DE ROUTE

Cette feuille de route présente les trois axes et les grandes actions à mener. Comme toute démarche projet elle devra être déclinée en objectifs opérationnels, planifiés et faire apparaître les résultats attendus à court et moyen termes.

La formalisation de la feuille de route pourrait s'appuyer sur :

- Les résultats de l'enquête lancée par le ministère du travail et administrée par le réseau des CARIF-OREF qui a été lancée en avril auprès des organismes de formation pour mieux cerner leurs situations et leurs besoins dans le contexte de la crise. Les résultats, à paraître, de cette enquête semble être un bon point de départ pour connaître les besoins des organismes et ainsi préciser certaines priorités et/ou actions du plan,
- Une analyse de la conception et la mise en œuvre des 150 formations 100 % distancielles financées par Pôle emploi.

AXE 1 - Développer les parcours mixant les modalités de formation

- **Renforcer la connaissance des usages et mieux mutualiser les bonnes pratiques**
 - analyse fine des pratiques des organismes de formation, des difficultés mais également des succès rencontrés, sur différents territoires et secteurs d'activité
 - création d'un espace ressources au service des organismes de formation
- **Développer les parcours mixant les modalités de formation :**
 - Réflexion sur la pérennisation ou les conditions d'un accord entre les Edtech et les organismes de formation de la mise à disposition de contenu

⁹ Référentiel des activités et compétences des métiers de la formation professionnelle réalisé par l'observatoire paritaire de la branche - 2018

- élaboration de repères/guides sur les différents schémas de production possibles de l'offre et de sa mise en œuvre (en particulier la production des contenus et la diffusion de ces contenus)
- élaboration d'un répertoire permettant de qualifier les différentes modalités et permettre aux différentes parties prenantes de disposer d'un vocabulaire commun (cf l'heo)
- **Mobiliser l'apport de la recherche et des espaces d'innovation**
 - constitution d'une équipe de recherche - chercheurs/praticiens - pour investiguer les modalités pédagogiques au regard des avancées des sciences cognitives
 - éclairage sur les différentes modalités qualifiées en regard des apports des sciences cognitives
- **Accompagner les dirigeants d'OF dans leur transformation**
 - actions de sensibilisation du dirigeant - élaboration de stratégies de positionnement sur le marché, modèle économique, identification des solutions adaptées - via l'appui d'experts
 - animation de groupes de travail locaux et actions au sein des tiers lieux du programme "nouveaux lieux, nouveaux liens"

Modalités de mise en œuvre

- constitution de groupes multi-acteurs, selon les livrables attendus : les financeurs de formation, les différents offreurs de formation (OF, CFA,..), équipe de recherche-praticien interdisciplinaire,...
- mise en place d'une démarche structurante conciliant action court terme / action moyen terme
- conception et mise en œuvre d'un plan de professionnalisation des dirigeants et ou managers

AXE 2 - Accompagner les équipes

- 1. Concevoir des parcours multimodaux et certifiants**
 - étude d'impact sur les compétences des différentes fonctions et analyse de l'offre
 - création de parcours certifiants (CQP, blocs de compétences ou certifications RS)
- 2. Favoriser l'acquisition de compétences liées au numérique**
 - formations sur l'acquisition des fondamentaux numériques pour sécuriser l'évolution professionnelle des salariés
 - formations spécifiques par activité pour accompagner l'évolution de la structure - dirigeants, commerciaux, fonctions support,
- 3. Accompagner l'évolution globale des métiers de la formation**
 - sensibilisation et formation aux nouveaux enjeux de la formation
 - constitution de communautés apprenantes et animer ces réseaux

4. Accompagner l'évolution du métier de formateur

- mise en place d'un plan massif de formation
- création de groupes de productions de ressources pédagogiques

Modalités de mise en œuvre

- Conception et mise en œuvre d'un plan de professionnalisation en accord avec la démarche globale : mobilisant la multimodalité (auto-formation accompagnée, accompagnement synchrone, travail collaboratif, FEST, ...), simple et efficace
- Animation de groupes de production de ressources (par filières, par secteur)
- Animation de groupes "métiers" (ajustement des référentiels existants)

AXE 3 – Favoriser l'achat de formations multimodales et innovantes

1. Mesurer le besoin d'investissement

- Évaluation du coût de la transformation (investissements/formation)
- Evaluer les coûts en creux liés à la fracture numérique ;

2. Définir les modalités d'achat

- benchmark national et international des financements des formations hybrides
- définition des modalités d'achat de formation en phase avec la multimodalité et plus favorables à l'innovation
- Définition d'un socle "d'éléments probants" de justification de la réalité des actions (cf. Formations multimodales - Attester la réalisation de l'action de formation - FFFOD - octobre 2019)

3. Expérimenter des modes de financement alternatifs

- expérimentations sur des parcours multimodaux types
- évaluations des expérimentations

Modalités de mise en œuvre

- Conférence des financeurs
- Panel d'organismes ou de dispositifs expérimentateurs