

Le choix de l'unité d'œuvre au service de l'individualisation de la formation

Région Occitanie

Éléments de Contexte

La Région Occitanie a souhaité consulter les Têtes de réseau régionales des Organismes de formation dans le cadre de la préparation de la nouvelle consultation du PRF 2023.

Dans ce cadre, la Région a souhaité connaître l'avis des principaux OF sur un certain nombre de points dont un des points portaient sur les Unités d'œuvre : Heures stagiaires, heures groupe et Forfait Parcours. Deux séances ont été consacrées au Forfait Parcours

Dans un premier temps, Le Conseil régional a posé le « Forfait Parcours » comme étant « le prix forfaitaire appliqué à tout ou partie du marché quelles que soient les quantités livrées ou exécutées. Paiement forfaitaire au parcours à partir d'un prix moyen (proposé lors du dépôt de l'offre). La réflexion de la Région sur le sujet consistait à mettre en place « un paiement décomposé en une part fixe et part variable : part fixe au regard de la réalisation du parcours (80 à 90 %) et part variable payée au regard d'un indicateur de performance (20 à 10 % au moment du solde). Pour la région, deux craintes : Risque 'augmentation des prix et d'hyper sélectivité des candidats.

Dans un second temps, la Région a mis en avant une notion de Bonus avec un paiement des OF au solde à partir du moment où les objectifs seraient atteints (montant forfaitaire en plus si certaines exigences sont prises en compte comme par exemple un pourcentage de public QVT).

Il est apparu lors des échanges que la Région cherchait un moyen de financer autrement que sur des HTS les OF pour permettre une meilleure individualisation des parcours.

Devant l'hétérogénéité du positionnement des têtes de réseau sur le forfait parcours, voir des oppositions de point de vue et des difficultés à envisager ce type de financement, nous avons souhaité apporter notre contribution à la réflexion.

Pour ce faire, il nous a paru souhaitable de :

1. Re poser le contexte des principales évolutions de la formation principale
2. Re définir un cadre de ce que signifie l'individualisation de la formation
3. Re poser les éléments juridiques sur le forfait parcours et le sens du forfait parcours
4. Au travers d'exemples concrets, le forfait parcours permettrait-il de mieux individualiser la formation ?

1 – Introduction : le changement de contexte

En France, le marché de la formation professionnelle connaît plusieurs influences, d'abord sur le plan légal. En effet, le gouvernement est le premier acteur d'influence sur ce marché, en imposant de nouvelles réglementations au cours des dernières années : l'arrivée du DataDock, l'évolution du compte personnel de formation... une sorte d'épuration du marché, afin d'imposer l'obtention d'un score convenable sur le cahier des charges des organismes gouvernementaux. Cette nouvelle réglementation vise ainsi à offrir une place de marché plus propice au développement des performances individuelles et communes : les entreprises répondent toutes à des critères qualité spécifiques ; tous sont redevables de prestations dont la qualité est garantie.

- L'arrivée du CPF avec le portage individuel de l'offre de formation. Le « Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel » traduit bien le souhait du gouvernement que chacun s'engage et s'autonomise dans l'évolution de ses compétences. La réforme oriente ainsi le système de formation vers une individualisation des apprentissages pour plus de simplicité et d'efficacité. C'est l'objectif de la modularisation des formations en blocs de compétences qui permet d'adapter le parcours diplômant en fonction des acquis ou de simplement mettre à jour ses savoir-faire en choisissant le ou les blocs adéquats. Chacun de ces blocs permet d'acquérir une partie du diplôme dont il est issu
- La réforme apporte également un cadre plus restrictif en imposant aux financeurs publics ou paritaires de s'assurer que les prestataires sélectionnés répondent à six critères de qualité avec les attendus du référentiel Qualité en matière de positionnement à l'entrée (indicateur 8), En matière d'accompagnement individualisé (indicateur 13), Objectifs, méthodes, livrables : L'individualisation des parcours. De quoi parle-t-on ? Clarifier la terminologie : positionnement, évaluation, individualisation.
- Sur le plan social, l'allongement des carrières, les départs à la retraite, les mobilités professionnelles, l'élévation du niveau général amènent à considérer la formation comme un des leviers de la performance dans une économie à haute technicité. C'est un outil de la stratégie d'entreprises. L'avènement de la pandémie en 2020 avec le COVID-19 a plongé les OF dans une obligation de mise à distance des apprenants. En effet, la perte de vitesse des formations en présentiel est un constat qui s'amplifie chaque année. Pour gagner en flexibilité et réduire les coûts, les entreprises s'orientent de plus en plus vers la formation à distance. La Covid-19 intensifie ce besoin de se former en ligne. C'est un réel accélérateur de cette transformation quant aux formats pédagogiques plébiscités ! En effet, les règles

sanitaires contraignent les organismes de formation à revoir leurs offres pour permettre la poursuite des actions de formation dans le respect des gestes barrières. Quoi de mieux qu'une formation à distance dans cette situation ?

- Sur le plan économique, la volonté de réduire les coûts de formation plaide pour le développement de l'e Learning, de la FOAD, du travail collaboratif avec le WEB 3, des cités de la compétence, les MOOC. Pour gagner en performance de réponse, les Organismes de formation sont obligés de développer des compétences en Ingénierie pour offrir la meilleure réponse à un meilleur coût.
- La réforme numérique : nous sommes à une époque où la flexibilité est un facteur essentiel au développement des entreprises. L'émergence d'outils numériques permet aujourd'hui de proposer des formations à distance qui n'impactent pas nécessairement sur le temps de travail. Le e-learning est une option qui offre désormais accès à des apprentissages individuels sur-mesure, sans pour autant écarter les formations collaboratives.

2 - L'individualisation de la formation

2.1 Définition de l'individuation

Le marché des formations est promis à un bel avenir puisqu'il sait s'adapter aux besoins évolutifs des entreprises et de leurs clients.

Les nouvelles technologies appellent à développer un apprentissage agile et continu des compétences et nouveaux métiers. De plus, les nouvelles organisations et méthodes de travail collectif mettent à l'honneur les soft skills et compétences interpersonnelles. Deux tendances de fond qui rythment l'évolution de la formation professionnelle.

L'enjeu est désormais d'apprendre à apprendre : On entend beaucoup parler « d'entreprise apprenante ». Pourtant, développer une réelle culture de l'apprentissage est un processus de fond qui ne peut se faire à travers la simple mise à disposition d'une plateforme de contenu. Faire de la formation un réflexe pour l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise demande un travail complet sur les mentalités, les processus RH et opérationnels, les valeurs et la communication. Apprendre à apprendre passe premièrement par une responsabilisation des salariés qui sont de plus en plus partie prenante dans la construction des parcours de formation et du contenu des formations elles-mêmes. Cela implique également un changement de posture de la part des formateurs qui entrent dans une logique de co-construction et qui apportent davantage d'outils et de méthodes pour favoriser l'apprentissage à long terme. Pourtant ce mouvement peut déconcerter et inquiéter les collaborateurs, il est donc nécessaire d'avancer avec méthode et rigueur.

Dans ce contexte, la formation doit non seulement viser à l'acquisition de savoir-faire mais surtout développer des aptitudes à anticiper et à acquérir de nouvelles compétences de type relationnel et méthodologique afin d'être capable de s'adapter et d'évoluer en permanence.

Aussi, nous sommes amenés à nous interroger sur les processus de formation et en particulier le processus de formation dit individualisé.

Un processus de formation est individualisé lorsque :

Contributions Synofdes/Afpa à la réflexion sur l'individualisation et le Forfait Parcours

- Des individus différents bénéficient de prestations de formation différentes dans leur durée, objectifs et contenus voire les modalités pédagogiques,
- Ces différences résultent de décisions méthodiques et explicites,
- Le stagiaire est mis en situation de procéder à des choix sur les différents paramètres pédagogiques tout au long de sa formation comme les objectifs finaux de la formation si ceux lui paraissent trop ambitieux.

Définition de l'AFNOR de l'individualisation de la formation Norme X50 et NF X50-751 :

« L'individualisation de la formation est un mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle met à la disposition de l'apprenant (élève, étudiant, stagiaire, apprenti...) l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son parcours de formation et à ses situations d'apprentissages. Elle prend en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme.

On distingue l'individualisation des situations d'apprentissage qui renvoie à un ensemble d'initiatives prises par un formateur ou une équipe pour respecter et valoriser les stratégies et rythmes individuels d'apprentissage et l'individualisation du parcours ».

L'individualisation de la formation s'inscrit alors dans une démarche générale de recherche d'adaptation d'un système de formation aux besoins de l'apprenant, à ses objectifs personnels. Individualiser sa formation, c'est prendre en compte le profil « personnel » de l'apprenant.

L'individualisation est un mode d'organisation de la formation permettant une démarche « personnalisée » de formation. Offrir aux apprenants la possibilité d'effectuer des parcours d'apprentissage différents selon leurs besoins et leurs objectifs, à partir d'un dispositif de positionnement à l'entrée.

Une formation individualisée vise l'autonomie de la personne et demande une souplesse des dispositifs de formation. La finalité de l'individualisation consiste en :

- Favoriser à la fois l'autonomisation dans les apprentissages,
- Développer ses soft skills
- L'intégration dans la société.

2.2 - Le positionnement théorique

Dans les pratiques dites d'individualisation on rencontre en général deux entrées différentes :

- Une entrée par « le projet professionnel », l'individualisation correspond alors au pouvoir donné à l'apprenant de décider du parcours et des moyens. Le projet est au centre de la démarche, il en est le moteur principal ;
- Une entrée par les « ressources » qui correspond à la mise en place par les prestataires d'un ensemble de moyens adaptés aux caractéristiques individuelles.

Ce qui prévaut alors c'est la recherche, à travers la multiplicité des combinaisons des composants éducatifs :

- Le lieu,
- Le rythme,
- Le temps,
- Le parcours,
- Les objectifs,
- Les contenus,
- Les méthodes,
- L'évaluation,

D'une optimisation des conditions favorisant la mise en place des apprentissages chez le stagiaire.

Enfin, si l'individualisation ne doit pas être confondue avec l'autoformation, promouvoir l'une sans l'autre serait difficile ; la différence entre les deux étant de même nature que celle qui existe entre l'outil et le projet.

2.3 - Les objectifs de l'individualisation

L'individualisation doit permettre :

- De mieux répondre aux besoins et aux attentes des stagiaires en prenant en compte ses acquis, son projet, ses contraintes personnelles, sa motivation ;
- De mieux utiliser les ressources formatives ;
- De construire des parcours de formation plus cohérents ;
- De favoriser l'implication du stagiaire dans sa formation ;
- De développer l'autonomie des stagiaires définie comme capacité à se déterminer dans un ensemble de relations et de moyens pédagogiques.

L'individualisation va permettre à la personne de s'affirmer dans son individualité, sa singularité, d'anticiper les situations, de poser des choix et de hiérarchiser ses priorités, de les exprimer et de les négocier.

2.4 - Les quatre principales orientations pédagogiques

1. Une concertation-négociation préalable formé-formateur

Qui passe par les phases suivantes :

- Une identification des acquis réalisée à l'aide de tests d'aptitudes et d'entretiens de motivation.
- La définition d'un projet pertinent eu égard au système de contrainte institutionnel.
- La détermination des actions de formation les mieux adaptées et des moyens de leurs mises en œuvre.
- Le choix des modalités d'évaluation.
- La signature d'un contrat pédagogique.

A noter que ces différentes phases de la formation seront en interrelation permanente. Orientation, formation, évaluation ne peuvent être dissociées dans le temps.

2. L'abandon de la logique du groupe en formation

Il passe par :

- L'élaboration d'itinéraires différenciés selon les stagiaires qui nécessite la mise en place de modules déterminés et ce dans le but de faire économiser aux stagiaires les apprentissages déjà acquis.
- Le respect des rythmes d'apprentissage au travers de durées de formation différenciées pour les stagiaires.

Il peut prendre la forme par exemple d'une mutualisation du temps de formation affecté globalement à un groupe, ou celle d'un système de crédit horaire.

La multiplication des méthodes et des situations pédagogiques proposées par exemple :

- Autoformation.
- Atelier individualisé.
- Enseignement traditionnel.

Toutefois, le groupe reste un outil pédagogique incontournable en particulier pour certains types d'apprentissages sociaux tels que :

- La communication ;
- La résolution des problèmes ;
- La prise de décision ;
- La régulation.

Les moments de travail collectifs sont donc tout à fait nécessaires à une démarche d'individualisation en particulier :

- Lors de l'accueil de groupes ;
- Pour la clôture des modules de formation ;
- Pour les ateliers d'apprentissages transversaux ;
- Pour la régulation et les échanges sur les pratiques de formation.

Une nouvelle relation pédagogique

Par un renforcement systématique de la relation apprenant-apprentissage avec comme condition sine qua non que l'objet d'apprentissage soit clairement perçu. Ceci implique une approche pédagogique par les objectifs.

Par une modification fondamentale du rôle du formateur qui ne s'interpose plus entre le stagiaire et l'objet d'apprentissage mais développe une forme de tutorat.

Il doit être à la fois :

- « Diagnostiqueur » ;
- Personne ressource ;
- Concepteur d'outils ;
- Fournisseur de références documentaires ;

Déchargé de son statut d'intermédiaire incontournable entre le stagiaire et le savoir il va exercer une fonction de « guidance » présente et active qui permet au stagiaire de s'impliquer pleinement dans sa formation.

3. Un mode d'évaluation adapté

Celui-ci doit associer l'évaluation normative nécessaire au plan institutionnel avec le développement de la pratique d'évaluations formatives nécessaires à la régulation des processus de formation.

2.5 - Les procédures

1. Les parcours

L'individu va là où peuvent lui être apportées les prestations les plus appropriées organisées autour d'un ensemble d'activités formatives (formations, accueil, bilan, contrats). Il est constitué de différentes composantes (étapes, phases, modules, projets, ...). Une composante devrait se caractériser par :

- Les objectifs de l'action ;
- La matière traitée ;
- Le mode de travail pédagogique ;
- L'organisation (durée, répartition, horaires, lieu, etc.).

Un parcours est considéré comme individualisable si :

- La durée totale peut être variable d'un individu à l'autre ;
- Toute composante n'est pas nécessaire ;
- L'ordre des composantes peut être lui-même variable ;
- Il est possible de combiner les différentes composantes ;
- De nouvelles composantes non prévues au départ peuvent être créées ;
- Des composantes prévues peuvent être annulées.

A noter que si l'organisation modulaire est une condition souvent nécessaire à l'individualisation elle n'est pas suffisante. (Il peut s'agir de modules alignés les uns derrière les autres, avec peu de choix réel pour le formé, accompagnés de modes de transmission du savoir traditionnel).

2. Les groupes

C'est un lieu d'individualisation parmi d'autres.

La première manière d'individualiser la formation en groupe consiste à diversifier les types de situation de groupe c'est à dire :

- Permettre aux stagiaires d'appartenir à plusieurs groupes en parallèle ou à des sous-groupes ;
- Composer des groupes à géométrie variable ;
- Alternier les moments en groupe et les moments seuls ;

- Travailler parfois sans formateurs et parfois avec plusieurs.

Les regroupements doivent être toujours précisément finalisés et il convient de créer des possibilités de positionnements distincts dans le groupe.

3. La maîtrise de la formation

Elle vise à faciliter pour l'ensemble des acteurs

- La pertinence des choix pédagogiques ;
- L'apprentissage de l'autonomie pour le stagiaire.

Les décisions sont négociées sur :

- Le programme général d'activité,
- Les objectifs,
- Les contenus,
- Les méthodes et les outils,
- L'évaluation, la validation et la reconnaissance des acquis,
- En fonction des modes d'organisation (contrat global ou quotidien, discussions individuelles ou collectives).

3 – Le Contexte juridique

Le décret de mars 2017 (n°2017-382) pose les modalités de prise en charge des parcours de formation et détermination des documents à produire pour la justification de la réalisation des actions et l'assiduité des personnes en formation.

Le décret adapte les dispositions réglementaires aux nouvelles modalités de déroulement des actions de formation qui peuvent **être organisées sous forme de parcours** et qui peuvent être financées par les organismes paritaires agréés pour la collecte ou la gestion des sommes versées par les entreprises au titre de la formation professionnelle continue ou par Pôle emploi. Il précise que ce financement pourra se faire sur la base de **forfaits** qui ne seront plus limités à des forfaits horaires pour les actions de professionnalisation. Il fixe en outre les justificatifs que doivent produire les employeurs et les organismes de formation lorsque les actions de formation mises en œuvre sont financées par ces organismes collecteurs ou gestionnaires

Les mots : « de présence ou les éléments mentionnés à l'article R. 6332-26 contribuant à établir l'assiduité du stagiaire » sont remplacés par les mots : « qui précisent le niveau d'assiduité des stagiaires et mentionnent les documents ou éléments disponibles pour justifier de ce niveau » ;

L'assiduité du stagiaire contribue à justifier de l'exécution de l'action de formation. « Pour établir l'assiduité d'un stagiaire, sont pris en compte :

- Les états de présence émargés par le stagiaire ou tous documents et données établissant sa participation effective à la formation ;
- Les documents ou données relatifs à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation
- Les comptes rendus de positionnement et les évaluations organisées par le dispensateur de la formation qui jalonnent ou terminent la formation
- Pour les séquences de formation ouvertes ou à distance, les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés

Quel est le sens de ce décret ?

Le Décret sur le forfait parcours succède à celui du 5 mars 2014 relatif à la formation ouverte et à distance (FOAD). La loi du 5 mars dispose que l'action de formation continue peut se réaliser en tout ou partie à distance, le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement (article L6353-1 du Code du travail complété par l'article 5 de la loi du 5 mars 2014). Dans ce cas, l'organisme de formation dispensateur doit préciser dans le programme de formation les éléments suivants :

- La nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser ;
- Les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences de formation ouverte ou à distance ;
- Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire.

L'assiduité du stagiaire contribue à justifier de l'exécution de l'action de formation. Pour établir l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de formation ouvertes ou à distance, sont pris en compte :

- Les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés en application du 1° de l'article L6353-1 ;
- Les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;
- Les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.

On voit bien ici que le décret de mars 2017 vient renforcer les dispositions de celui de mars 2014 en faisant disparaître la notion de justification à la présence du stagiaire à celle de l'assiduité et ceci dans un cadre de formation à distance. C'est bien la notion de formation à distance qui vient interroger la façon dont les OF peuvent attester de l'assiduité au travail des stagiaires et remettre en cause la traditionnelle feuille d'émargement. Du coup, on passe d'une logique de moyens à une logique de résultats

En novembre 2018, le FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnel), dont les missions ont été reprises par France Compétences en janvier 2019, était sur le point de publier une synthèse de travaux intitulée Préconisations pour une mise en œuvre opérationnelle du Forfait Parcours. Avec cette publication, le FPSPP rappelait ce que l'on entend par « Forfait Parcours » et soulignait l'intérêt de cette approche économique pour faciliter l'innovation pédagogique.

Dans le cadre des marchés publics, « le prix forfaitaire ou global est celui qui rémunère le titulaire pour une prestation ou un ensemble de prestations, indépendamment des quantités mises en œuvre pour leur réalisation » (source : www.marche-public.fr). La mise en place de forfaits peut s'envisager à trois niveaux :

- La forfaitisation d'une prestation particulière consiste à définir une « unité d'œuvre » permettant de financer cette prestation sous forme d'un forfait unique indépendant des « quantités » mises en œuvre pour réaliser la prestation.
- La « forfaitisation d'un parcours » consiste à financer les différentes parties d'un parcours de développement de compétences de manière forfaitaire. La forfaitisation est directement liée aux moyens mis en œuvre. A chaque parcours correspond un forfait différent.
- La définition d'un « forfait parcours » consiste à définir un forfait de prise en charge globale d'un parcours sur la base de l'atteinte de l'objectif. **Le forfait est lié à l'objectif visé** et peut s'appliquer à des parcours mobilisant des moyens différents.

La « forfaitisation de parcours » revient à une addition de prestations prises en charge ; Le « forfait parcours » propose une approche plus globale centrée, en premier lieu, sur l'objectif visé par le parcours.

Le décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018 précise les différentes modalités de mise en œuvre des actions de formation. L'action de formation peut être organisée selon différentes modalités de formation permettant d'acquérir des compétences. Selon les modalités de formation composant le parcours pédagogique, les moyens humains et techniques ainsi que les ressources pédagogiques, les conditions de prise en charge par les financeurs peuvent être différenciées.

Le Forfait parcours existe-t-il déjà ?

Le décret n°2018-1342 du 28 décembre 2018 créé l'article D6332-85 précise les modalités de prise en charge des dépenses effectuées dans le cadre des actions financées par la section financière de l'alternance, notamment au titre des contrats de professionnalisation et de la reconversion ou promotion par l'alternance. Cet article indique :

L'opérateur de compétences prend en charge les contrats de professionnalisation au niveau de prise en charge fixé par les branches ou, à défaut d'accord, par un accord collectif conclu entre les organisations représentatives d'employeurs et de salariés signataires d'un accord constitutif d'un opérateur gestionnaire des fonds de la formation professionnelle continue.

Le niveau de prise en charge correspond à un montant forfaitaire par contrat versé par l'opérateur de compétences. Il couvre tout ou partie des frais pédagogiques, des rémunérations et charges sociales légales et conventionnelles des stagiaires, ainsi que des frais de transport et d'hébergement.

Le montant prévu est communiqué à France compétences par l'opérateur de compétences. Cet article fait explicitement référence à un montant forfaitaire par contrat assimilable à un « forfait parcours ». Aujourd'hui, les OPCO utilisent encore beaucoup l'unité d'œuvre coût horaire. En revanche, les contrats d'apprentissage sont pris en charge sur la base d'un coût contrat annuel assimilable à un « forfait parcours ».

La Caisse des dépôts et de consignation permet l'affichage d'un prix forfaitaire par les organismes de formation dans le cadre de l'offre de formation éligible au Compte personnel de formation (CPF) visible sur l'application « Mon compte formation », et un OPCO prend en charge les Actions de formation en situation de travail sous forme de forfait.

Quel est l'intérêt d'utiliser le « Forfait parcours » ?

Le principal intérêt du « Forfait parcours » est de répondre opérationnellement à des situations de plus en plus fréquentes dans des parcours de type FOAD (Formation tout ou en partie à distance). Les apprenants ne sont pas soit dans le même lieu, soit dans le temps, ou les deux, que leurs équipes de formateurs-trices qui, par ailleurs, assurent toujours un accompagnement sous la forme d'une double assistance : pédagogique et technique. Le contrôle du temps n'a plus d'intérêt ; d'où l'élaboration ajustée d'un forfait-parcours par l'opérateur, au moment de la contractualisation avec le financeur de l'action de formation multimodale. Dans ce cas, la signature d'une feuille d'épargne disparaît pour les séquences non présentesielles. Les financeurs peuvent mieux prendre en compte, d'une part la diversité des activités formatives dans un parcours et, d'autre part, leur mode d'accompagnement associés dont les modes asynchrones.

Ce « Forfait parcours » répond également de manière opérationnelle à la mise en place des parcours de formation intégrant des prestations de nature diverses comme l'accompagnement social/emploi... qui sont mises en œuvre.

La mise en place du forfait parcours permet à l'OF de se concentrer sur l'atteinte des objectifs, recherchant l'optimisation des moyens de formation et leur adaptation aux besoins des apprenants, conciliant ainsi les intérêts des entreprises, des apprenants, des organismes de formation et des financeurs. »

4 – Le forfait parcours permettrait-il une meilleure individualisation de la formation ?

4.1 Analyse comparée des conditions d'individualisation en fonction des différentes modalités de financement

5.

A l'étude des modalités de financement, il s'avère que, dans l'ensemble des modalités, le fonctionnement de l'individualisation est amélioré lorsque les flux sont volumineux et constants. Cette condition permet de recourir à l'entrée et sortie permanente qui elle-même permet à son tour de renforcer l'équilibre économique des démarches d'individualisation, créant ainsi un cercle vertueux.

Le tableau ci-dessous est illustré par des études de cas concrets issus du PRF actuel.

Il démontre que des modalités de paiement différentes peuvent être choisies en fonction des territorialités, des thématiques et des composantes pédagogiques de chaque action. De plus, dans certains cas, la combinaison de plusieurs modalités est souhaitable : heures*stagiaires et unité d'œuvre entreprise, ou unité d'œuvre positionnement et heure*groupe par exemples.

Modalités de financement	Plus-values pour renforcer l'individualisation	Contraintes en cas d'individualisation
Heure*stagiaire		<ul style="list-style-type: none"> - L'OF est financièrement pénalisé par la modulation de la durée des parcours : pénalisé par la diminution de l'effectif moyen pour les parcours les plus courts, pénalisé par la gestion de parcours individuel pour les poursuites de parcours. Cela peut générer une recherche de standardisation de public cible et d'écarter certains profils. -L'OF est contraint par la multi modalité individualisée qui complexifie l'animation pédagogique ou démultiplie l'encadrement pédagogique -contraint la justification en élargement des différentes modalités (signatures similaires par exemple)

Heure* groupe	<ul style="list-style-type: none"> - permet d'intégrer une phase préparatoire en cas de besoin, d'allonger ou de réduire individuellement les parcours, avec une prise en charge financière constante pour l'organisme 	<ul style="list-style-type: none"> - alourdit la gestion des émargements individuels et collectifs -contraint la nécessité de gestion des BC qui se superposent et le nécessaire transfert de stagiaires d'un BC à l'autre dès lors que l'effectif minimum n'est pas atteint pour démarrer ou pour achever le BC -ne permet pas la gestion individualisée en période et durée des périodes en entreprise
Unité d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - permet de prendre en compte les différentes composantes de l'individualisation que sont le positionnement, l'accompagnement et la gestion de l'alternance sans imposer une durée minimale de formation centre pour en assurer la prise en charge 	<ul style="list-style-type: none"> -démultiplie le reporting
Parcours	<ul style="list-style-type: none"> - permet d'intégrer une phase préparatoire en cas de besoin dans la mesure où la durée moyenne de participation des stagiaires sur l'ensemble du BC est respectée -permet de proposer un parcours individualisé en contenus et composantes : modulation des périodes centre, FAD et entreprise -permet de mettre en place un système d'entrées et sorties permanentes sans minimum de stagiaires - permet de maintenir l'assiduité des stagiaires malgré les aléas rencontrés. Le paiement complet de la formation est maintenu y compris quand le stagiaire est absent ou quitte la formation de manière anticipée 	<ul style="list-style-type: none"> -nécessite que l'OF suive et gère la durée moyenne des parcours -nécessité de d'allotissement suffisamment volumineux
Prime ou majoration	<ul style="list-style-type: none"> -permet de prendre en compte des choix budgétaires ou investissements spécifiques et de renforcer des orientations prioritaires des différents programmes -permet de limiter les effets « pervers » de certaines modalités choisies 	<ul style="list-style-type: none"> -alourdit le reporting et la justification

4.2 Des exemples concrets issus du PRF actuel

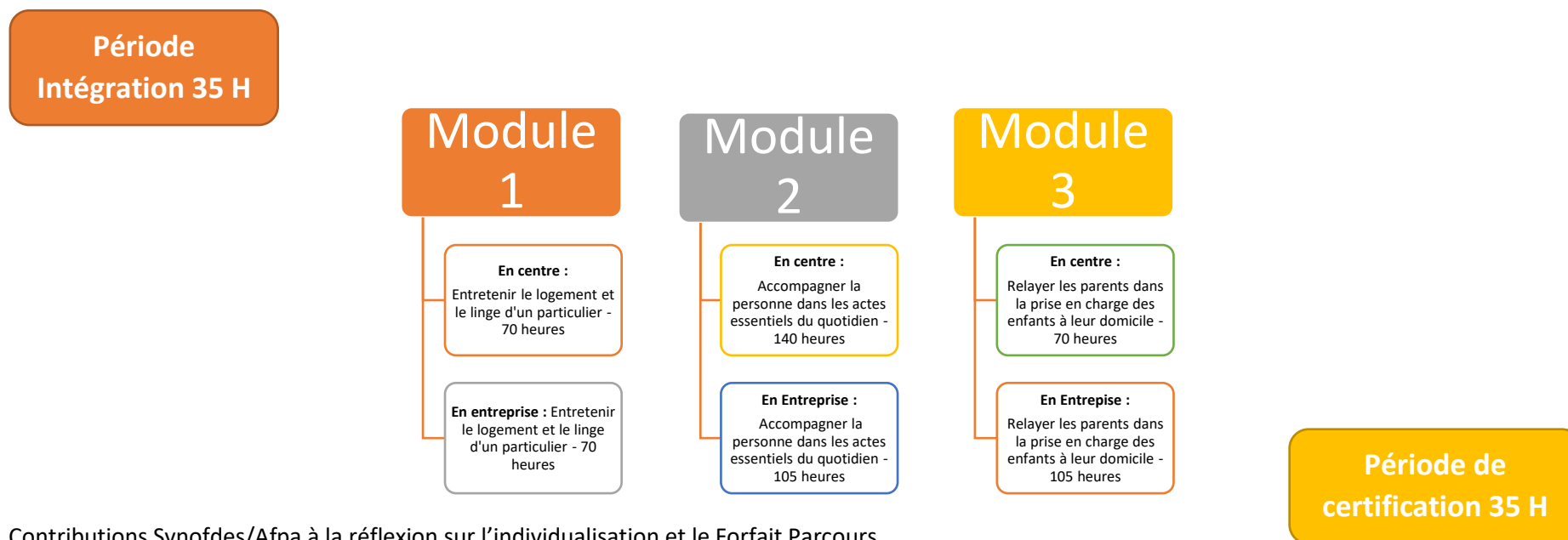
4.2.1 Exemple 1 : Commande d'une formation Assistante de Vie aux familles

Sur cet exemple, on va décliner différents types de situations allant du plus simple au plus complexe

Bon de commande sur la formation Handicap accès et maintien dans l'emploi ; HSTA - Formation certifiante Titre professionnel assistant(e) de vie aux familles

- Effectif : 15
- 6180 heures en centre
- 2862 heures en entreprise
- 9042 heures totales
- Du 02/01/21 au 02/07/22

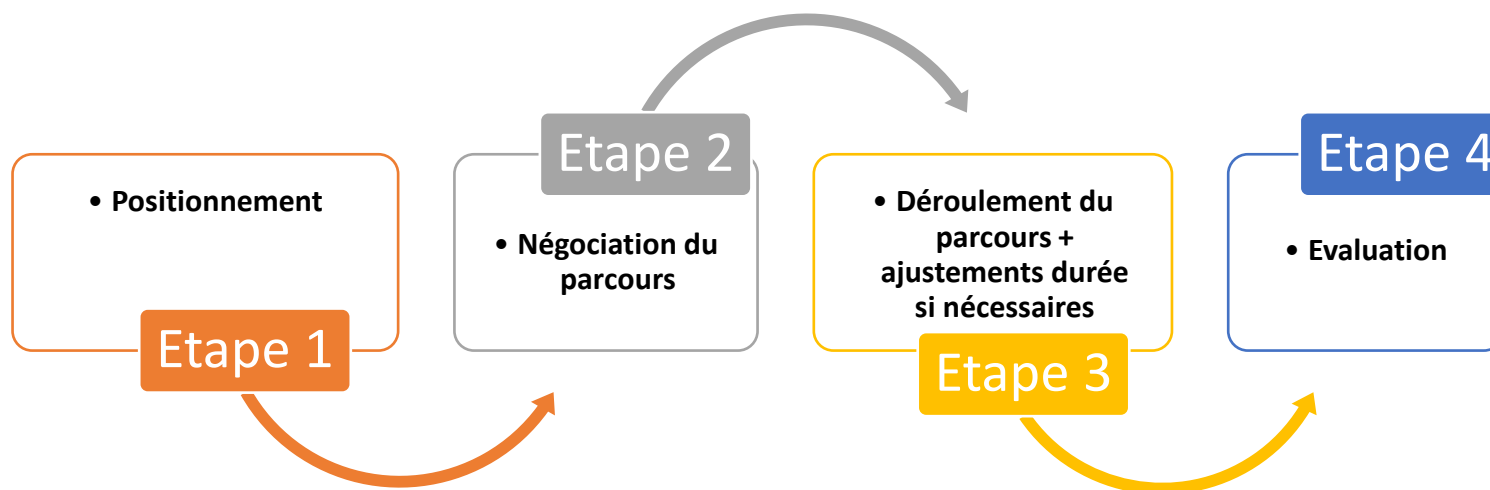
Parcours Type ADVF candidats sans acquis professionnels 630 heures



Sur un produit comme ADVF, on voit la place que prend l'alternance (environ 50 %)

Le financement de la région aujourd'hui est un financement à l'heure centre. Le financement du suivi en entreprise permettrait de soulager les charges liées au suivi de l'alternance

Appliquons les principes de l'individualisation vus dans notre chapitre 2



3 cas de figure

Cas N°1 : aucun des candidats n'a d'acquis professionnels

Les parcours de formation sont donc similaires en durée et objectifs. Seuls les apprentissages pourront être individualisés en fonction des rythme d'apprentissage ou et des difficultés cognitives.

15 places sont financées au forfait parcours de 630 heures

Compte tenu du nombre de places, l'action est programmée sur une seule date d'entrée et de sortie. Pas de possibilités de faire plusieurs pas d'entrée car le nombre de places ne le permet pas.

Les 15 stagiaires entrent à la même date et sortent à la même date.

Le forfait parcours est alors égal à la durée de l'action de formation. La notion de durée moyenne n'existe pas. Le forfait permet de sécuriser l'ensemble des heures effectuées par les stagiaires y compris de couvrir éventuellement l'absentéisme ou les abandons pour emploi. Dans le marché actuel, l'OF n'est pas financé en cas d'absence de stagiaires

L'objectif de l'action consiste à ce que les stagiaires puissent obtenir leur Titre professionnel.

La modalité pédagogique est multimodale :

- Une partie de la formation est réalisée en centre
- Une partie de la formation est réalisée à distance
- Une partie de la formation est réalisée en entreprise

L'OF devra alors justifier de :

- Des justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés ;
- Des informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;
- Des évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.

Cas N°2 : des candidats ont de acquis professionnels

Les parcours doivent être individualisés en durée et objectifs

Les stagiaires n'entreront pas tous aux mêmes dates

Certains stagiaires n'auront pas par exemple besoin du M1 et d'autres du M2

4 ne feront pas le module 1 et 4 autres ne feront pas le module 3 et 8 feront le parcours complet

8 parcours à 630 heures (5040)

4 parcours à 630 heures – 140 heures = 490 h (1960)

4 parcours à 630 heures – 175 heures = 455 h (1820)

Soit 8820 heures au global pour ces 16 candidats.

Compte tenu du nombre de parcours, une seule entrée Le parcours complet fait 18 semaines. Le formateur est donc requis les 18 semaines

En simulation cas 2 :

Intég	M1 Centre		M1 entreprise		M2 centre				M2 Entreprise			M3 Centre		M3 Entreprise		Cert	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
					4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						4

On voit bien dans l'exemple de planification ci-dessus que le nombre de stagiaires varient en fonction de leurs besoins et que le taux d'encadrement du formateur s'en trouve impacté. Dans le cas d'un financement à l'HTS, l'OF se retrouve directement pénalisé financièrement de mettre en place ces adaptations.

La notion de durée moyenne peut avoir ici tout son intérêt

La difficulté de la durée moyenne consiste à ce que l'OF ne sait pas par avance si les candidats auront des acquis professionnels au moment du recrutement. Du coup, l'affichage de l'offre de formation est réalisé à partir de la durée du parcours Type avec une date théorique de début et de fin d'action. La durée moyenne est une conséquence des durées des parcours mis en œuvre. C'est un constant à postériori et non une règle à priori.

Le nombre d'heures moyen mis en œuvre dans l'exemple ci-dessus serait de 551 heures c'est-à-dire le nb d'heures totales des parcours de chaque stagiaire divisé par le nombre total de stagiaire soit : $8820/16 = 551$ heures. Certains feront plus de 551 heures (8) et d'autres moins (8). Le taux d'encadrement varie ici de 12 à 16 stagiaires.

Le forfait parcours pourrait être basé sur une moyenne de 551 heures pour 16 stagiaires soit une enveloppe de 8820 heures stagiaires

Cas N°3 : On reprend le cas 2 et on rajoute des besoins de certains stagiaires à travailler sur la phase pré-qualifiante car les Lots ADVF sont des parcours intégrés

- Effectif : 15

- 6180 heures en centre
- 2862 heures en entreprise
- 9042 heures totales
- Du 02/01/21 au 02/07/22

4 stagiaires parmi les 8 de l'exemple ci-dessus ont un parcours complet mis ont besoin d'une pré-qualification d'une durée de 210 heures.

La phase pré qualifiante dans les parcours intégrés forme un seul et même parcours. Les heures stagiaires de cette phase sont comprises dans les heures du lot. Elles viennent donc puiser des heures du lot et diminue par voie de fait le nombres d'heures disponibles pour la phase qualifiante et ainsi diminuer le nombre de places possibles sur le lot.

Concrètement : les 4 parcours puisent 840 heures (4X210heures) sur le lot et diminue ainsi le nombre de parcours qualifiant de 1 à 2 places.

4 ne feront pas le module 1 et 4 autres ne feront pas le module 3 et 8 feront le parcours complet

6 parcours à 630 heures (3780) + 4 avec 210 heures de plus (840)

4 parcours à 630 heures – 140 heures = 490 h (1960)

4 parcours à 630 heures – 175 heures = 455 h (1820)

Soit 8400 heures au global pour ces 14 candidats.

En simulation Cas 3

Pré qualification						Intég	M1 Centre		M1 entreprise		M2 centre				M2 Entreprise		M3 Centre		M3 Entreprise		Cert		
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
											4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
						4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4						4

On voit bien dans ce cas que le formateur n'est plus requis sur 18 semaines mais 18 + 6 soit 24 semaines sauf si l'OF a les moyens de déléguer les 6 semaines à un autre formateur qui a d'autres stagiaires en préparatoire.

Le nombre de stagiaires varie davantage que dans l'exemple ci-dessus puisqu'on a une amplitude de 4 à 14 stagiaires, soit une moyenne de 9,83 stagiaires.

Plus on individualise les parcours, plus l'amplitude de variation du taux d'encadrement en est impacté et plus l'OF se retrouve en difficulté financière. Le parcours moyen serait ici de 600 heures pour 15 stagiaires

Si le forfait parcours finance les 600 heures en moyenne, l'OF est pénalisé d'individualiser les parcours puisqu'il a un taux d'encadrement trop faible

Quel forfait parcours peut-on mettre en place pour éviter cette pénalisation ?

Deux solutions :

- Nous avons comme constante un formateur qui anime la formation sur une durée de 24 semaines (840 heures) qu'il ait 4 ou 14 stagiaires. **Le taux formateur** est un paramètre fondamental pour l'OF
Le financement à l'heure formateur ou heure groupe peut permettre de corriger les variations de taux d'encadrement. L'OF peut proposer au moment de la réponse le coût horaire qui lui conviendrait
- Dans l'exemple ci-dessus, le taux d'encadrement apparaît comme trop faible. Il suffirait de l'augmenter pour améliorer la rentabilité de l'OF. **Le taux d'encadrement stagiaire** peut être une seconde constante
Pour ce faire, la commande doit comprendre dans les 24 semaines plus de parcours que dans l'exemple ci-dessus. Autrement dit, pour retrouver un taux d'encadrement moyen qui s'approche de 14 stagiaires par formateur, il faudrait avoir une enveloppe HTS plus importante ou et un nombre de parcours moyen plus important comme indiqué dans la simulation ci-dessous. Dans cette simulation, on voit une variation du nombre de stagiaires qui oscillent entre 8 et 19 stagiaires. Le seuil maximal d'accueil en simultané du nombre de stagiaires est une donnée à regarder sérieusement pour ne pas pénaliser la qualité de la formation. Ici la simulation nous emmène sur un volume de commande de 19 parcours et de 12000 heures pour une moyenne de 628 heures de formation.

Pré qualification						Intég	M1 Centre	M1 entreprise	M2 centre	M2 Entreprise		M3 Centre	M3 Entreprise		Cert									
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
											6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						5	
8	8	8	8	8	8	13	13	13	13	13	19	19	19	19	19	19	19	14	14	14	14	14	19	335

On voit dans cet exemple que le forfait parcours n'est pas le seul mode de financement le plus compatible avec un objectif d'individualisation de la formation mais plutôt l'heure groupe ou encore mieux l'heure formateur. Le forfait va exiger ici des commandes plus significatives en volume.

Cas N°4 : Maintenant prenons un exemple d'une commande non plus de 15 places mais de 27 places

Etudions si on peut mettre en place un système d'entrées et sorties permanentes qui caractérisent souvent les dispositifs individualisés qui fonctionnent sur **le modèle KANBAN** (1 stagiaire entré, 1 sorti)

La question qu'on doit se poser tout de suite c'est sur quelle durée les E/S permanentes vont pouvoir fonctionner car on a vu précédemment que la constante Temps formateur est un paramètre important à prendre en compte.

Commande :

- Effectif : 27
- 9450 heures en centre
- 7560 heures en entreprise
- 17010 heures totales
- Du 02/01/21 au 02/07/22

Simulation 1 : entrées et sorties cadencées

Compte tenu du nombre d'effectifs on peut imaginer deux entrées possibles dans l'année et deux périodes de certification

Cette simulation NECESSITE la présence d'un formateur sur 44 semaines (nb semaines travaillées dans une année)

Dans le financement en HTS, on aurait eu 2 groupes théoriques à 16 stagiaires pour des parcours simulés de :

$2 * 4 * 210 \text{ heures} = 1680 \text{ heures}$

$2 * 6 * 630 \text{ heures} = 7560 \text{ heures}$

$2 * 5 * (630 - 140) = 4900 \text{ heures}$

$2 * 3 * (630 - 175) = 2730 \text{ heures}$

Total 16 970 heures. Durée du parcours moyen : 606 heures

Contributions Synofdes/Afpa à la réflexion sur l'individualisation et le Forfait Parcours

Cout horaire théorique : 8 €

Un parcours qualifiant est à 350 heures centre sans préqualif * 8 = 2 800 € et 4480 avec la pré qualification

Pour l'ensemble des parcours, nous aurions 2 * 5005 heures centre = 10 010 heures centre * 8 € = 80 080 € pour 28 parcours soit 2 860 € le forfait parcours sur une période de 50 semaines

Groupe à 14 parcours

Préqualification					In	M1	M1	M2	M2	M3	M3	C										
					té	Cent	entrep	centre	Entrepre	Cent	Entrepre	e										
					g	re	rise		se	re	se	rt										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
										5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						3

Groupe à 14 parcours

Préqualification					In	M1	M1	M2	M2	M3	M3	C										
					té	Cent	entrep	cen	Entre	Cent	Entre	e										
					g	re	rise	tre	prise	tre	prise	rt										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4	4	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
										5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						3

Ce modèle est théorique et il peut très bien comprendre des parcours différents en durée

Simulation 2 : On peut imaginer également un fonctionnement en entrées et sorties permanentes sur une période d'un an (3 semaines neutralisées en gris) soit 49 semaines de fonctionnement du dispositif individualisé

Dans cette simulation, le formateur peut accueillir un nombre de stagiaires qui varient tout au long de l'année avec des amplitudes plus ou moins grandes. Sachant que le dernier stagiaire entré devra l'être la semaine 48 ce qui nécessite que le système des E/S permanentes devra perturber d'une année sur l'autre.

Une attention est à porter au nombre de stagiaires maximum que le formateur peut encadrer en simultanément. Dans ce cas de figure, le formateur doit gérer des parcours composés de stagiaires en centre, à la maison et en entreprise. L'appui d'une plateforme numérique est indispensable pour lui permettre de conserver la mémoire et suivre de la progression de chacun tout en leur permettant d'accéder aux ressources pédagogiques de façon guidée mais autonome.

Au-delà de 16 parcours à suivre en simultanée pour un formateur, le modèle pédagogique n'est pas viable. Le modèle doit intégrer les périodes de pré qualification pour être complet.

Dans cette simulation, on positionne des périodes de certification (2 à 3 maximum dans l'année). Chaque stagiaire se présentera aux sessions d'examen la plus proche de sa sortie de formation.

Le temps à distance peut varier de 1 à 2 jours semaine ;

Le modèle en E/S permanentes devra financer les charges directes d'un formateur sur une année et les charges indirectes sur une année.

On sait que le parcours complet fait 630 heures dont 350 heures centre. Il est très difficile de définir la durée du parcours moyen. Dans le modèle ci-dessus, on avait 606 heures avec des parcours avec pré-qualification et des parcours avec un module qualifiant en moins.

Deux possibilités de financement dans cette simulation :

- Le forfait parcours à partir de durées moyennes constatées
- Le financement du temps formateur (heure formateur)

4.2.2 Exemple 2 issu du PRF actuel : Projet Pro en heures* groupe ou en heures* stagiaires

La commande formule une attente d'individualisation en contenus et durées individualisés contractualisée à l'issue d'une évaluation initiale de positionnement. L'action doit comprendre 1/3 du temps de formation en période en entreprise. Jusqu'à 30% de la durée de participation à la formation en centre peut être proposée en FAD. Composé de deux phases, le parcours doit amener progressivement à permettre à chaque stagiaire d'affiner son projet professionnel en s'appuyant sur la participation à des plateaux techniques qui sont ciblés selon les besoins des bassins d'emploi.

Selon le territoire d'allotissement et la volumétrie du lot, l'unité d'œuvre est l'heure*stagiaire ou l'heure*groupe.

Contributions Synofdes/Afpa à la réflexion sur l'individualisation et le Forfait Parcours

Le coût du suivi et de l'accompagnement de l'alternance ne fait pas l'objet d'un financement mais est pris en compte dans l'établissement du prix centre.

1ere situation OF : Un OF déploie une offre en zone rurale dont la volumétrie correspond aux besoins du territoire. L'action est financée en heures*groupe et financée à compter de l'effectif minimum de 6 stagiaires présents de manière concomitante dans un même lieu.

Cas de démarrage à 8 stagiaires : Les 8 stagiaires démarrent leur parcours de formation en même temps. Le positionnement révèle que 3 des stagiaires ont déjà des idées de projet réfléchi à confronter aux réalités et mettre en perspective alors que les autres stagiaires vont devoir passer par des phases exploratoires dont la durée devra être individualisée.

Après la phase de positionnement, l'OF est confronté aux difficultés de mise en place des plateaux techniques exploratoires qui ne peuvent regrouper plus de 5 stagiaires et ne seront pas financés.

Les stagiaires devant confronter leur idée de projet aux réalités professionnelles dans 3 domaines différents ne peuvent le faire par la mobilisation de plateau technique impossible à mettre en œuvre mais par le recours à un stage en entreprise accompagné. Ces stages, dont la proportion excède largement 1/3 du temps en formation, ne font pas l'objet de financement pour l'OF.

On voit clairement dans cette situation que dès lors que l'OF individualise le parcours, l'organisation des plateaux techniques de phase 1 est rendue impossible, l'individualisation des périodes en entreprise fortement pénalisante pour l'OF. Dans ce type de situation,

- Le paiement à l'heure*groupe va à l'encontre de l'individualisation des parcours car ne peut permettre à l'OF d'être payé ni pour la partie centre, ni pour la partie entreprise
- Le paiement à l'heure*stagiaire n'aurait pas pu couvrir les charges de l'organisme contraint à une mise en place à faible effectif
- Le financement indirect (intégré au prix centre) des périodes en entreprise ne permet pas d'en individualiser la proportion car génère à la fois un non-paiement du parcours et une privation d'effectif suffisant pour le paiement heure*groupe centre
- Seul le paiement parcours semble adapté à ce type d'organisation pédagogique

Maintien de l'effectif minimum : Lorsque les 3 stagiaires auront validé leur projet et dessiné leur suite de parcours, voire enclenché l'étape suivant par l'accès à une action qualifiante ou un emploi, il est nécessaire que l'OF puisse intégrer de nouveaux stagiaires pour lui permettre de maintenir son financement.

Si la période, le contexte ou le fléchage de nouveaux publics à intégrer ne sont pas favorables, il est impossible à l'OF ne pas agir à contre intérêt des stagiaires et de « retenir en formation » les stagiaires sortants au-delà de leurs besoins en formation pour atteindre l'effectif finançable. Devant les difficultés de maintien de cet effectif minimum, la gestion des entrées et des sorties pour renforcer la garantie de l'atteinte constante d'effectif devient l'indicateur de suivi principal de l'OF au détriment des intérêts des stagiaires et de l'individualisation de leur parcours.

- Seul le paiement parcours semble recentrer la gestion des flux dans l'intérêt des stagiaires

2eme situation OF : Un OF déploie une offre en zone urbaine sur un lot à fort effectif et une implantation générant un flux de stagiaires important. L'action est financée en heures*stagiaires centre.

Cas stagiaire n°1 : Le stagiaire communique une forte motivation d'insertion professionnelle. Il est capable de mobiliser une énergie importante mais a un comportement perturbateur et qui lui est peu profitable en formation de groupe centre. La proposition de participation à une partie de la formation en FAD est peu mobilisable compte-tenu des difficultés d'attention continue. Une 1ere période en entreprise est révélatrice d'une forte capacité d'apprentissage en situation. Le parcours est alors dessiné en renforçant le temps des périodes en entreprise. A la fin de son parcours, le stagiaire aura participé à 1 phase de positionnement avec de nombreux entretiens individuels de « recadrage » de 70 heures, 35 heures de formation centre et 350 heures entreprises en 3 périodes de stage. L'OF a réalisé les accompagnements nécessaires à la prospection, la contractualisation et l'accompagnement de la période entreprise. Le suivi et l'accompagnement permettent de valider les compétences acquises par le stagiaire.

- Dans cette situation, l'OF n'est financé que pour 105 heures de formation alors que le parcours du stagiaire totalise 455 heures. L'accompagnement du stagiaire a nécessité un accompagnement individuel conséquent qui n'est pas financé.
- Le financement des heures de formation passées en entreprise doit être pris en charge à par entière sur la base de l'AFEST. Les périodes en entreprise nécessitent une ingénierie et un accompagnement spécifique qui doivent être financés.
- Le paiement à l'unité d'œuvre ou la paiement heures*stagiaire en entreprise semblent pouvoir prendre en compte les charges spécifiques des périodes en entreprise.

Cas stagiaire n°2 : Le stagiaire a été orienté vers la prestation pour permettre une reprise de confiance en lui. Demandeur d'emploi après une période de travail qui s'est soldée par une rupture impactante sur le plan psychologique, l'accompagnement et la dynamique de groupe doivent permettre au stagiaire de prendre la mesure de ses aptitudes et compétences. Au cours de la 3eme semaine de formation, l'OF lui propose de « passer le CléA ». L'évaluation initiale permet de valider et valoriser les compétences déjà acquises par le parcours antérieur et de repérer les compétences restant à acquérir. La combinaison du parcours de formation engagé et du processus de validation « progressif » offre un cadre méthodique structurant et valorisant pour la construction du parcours de ce stagiaire. A l'issue de sa participation à la formation, il pourra se soumettre à l'évaluation finale qui pourra attester des nouvelles compétences acquises en centre et en entreprise.

- Les évaluations CléA permettent l'acquisition du diplôme. Le processus d'examen est réglementé et déployé par des OF et évaluateurs habilités. Les passations se déroulent en individuel en 3 phases de 3 heures en individuel pour l'évaluation initiale préalable et 2 phases pour l'évaluation finale.
- Pour les demandeurs d'emploi, de manière encore expérimentale, les évaluations sont financées jusqu'au 31/12/2021 par le PIC via le Pôle Emploi. Depuis novembre 2020, le Conseil Régional Occitanie a ouvert la possibilité de mobiliser les deux prestations de manière concomitantes.

- La prestation d'évaluation CléA ne concerne pas tous les bénéficiaires de l'action Projet Pro. Elle présente pour certains stagiaires une véritable plus-value. Elle fait l'objet d'une mobilisation évaluateur supplémentaire importante pour l'OF. Elle doit donc être optionnelle mais prise en charge spécifiquement.
- Le paiement en unité d'œuvre paraît le plus adapté.

4.2.3 Exemple 3 issu du PRF actuel : Lectio en heures*groupe

La volumétrie très variable des allotissements est adossée à une logique de bassin d'emploi. À la suite du positionnement individuel, l'OF propose un parcours dont les contenus, la durée, les rythmes peuvent être individualisés.

1ere situation OF : Un OF a rassemblé et positionné 3 stagiaires Lectio prêts à participer ensemble sur 4 créneaux hebdomadaires de 3.5 heures sur le même lieu de formation.

Cas candidat n°1 : un candidat est orienté par pôle Emploi pour réaliser une formation qui doit lui permettre de reprendre confiance en ses capacités d'apprentissage des savoirs de base avant d'être orienté vers une action visant la définition d'un projet de ré-orientation professionnelle.

- Le stagiaire est accueilli par l'OF. Un RDV pour entretien et évaluation de positionnement de 3 heures en individuel sont proposés. Le formateur procède aux corrections et préconisation de parcours et reçoit à nouveau le candidat pour restituer les résultats et proposer/contractualiser le parcours. Le stagiaire s'engage mais à l'issue de 2 séances de 3.5 heures de formation, le stagiaire informe l'OF qu'il a donné une suite favorable à une mission d'intérim de 2 mois reconductibles.
- L'OF a mobilisé 7 heures formateur qui ne sont pas financées.
- Si l'action de formation est financée à l'heures*stagiaire, on voit que le nombre d'heures de participation du stagiaire ne peut pas rémunérer le temps passé pour le positionnement. Par ailleurs, la formation peut démarrer avec 3 stagiaires mais l'effectif ne couvre pas les frais de l'OF.
- Si l'action de formation est financée en heure*groupe, l'OF n'est non seulement pas payé pour le positionnement mais ne l'est pas non plus pour les heures de formation réalisées à la suite de l'arrêt de participation de ce stagiaire. Cette situation perdurera jusqu'à ce que l'OF procède à d'autres positionnements en quantité (et temps investi) suffisants pour constituer un « effectif sécurisé » garantissant le paiement heure*groupe malgré les absences de stagiaires non-rémunérés. Dans l'attente, l'OF ne procède pas au démarrage de la formation et un plusieurs des 3 stagiaires en attente peuvent se décourager ou saisir une autre opportunité.

Cas candidat n°2 : un candidat est orienté par la mission locale pour une formation qui doit lui permettre de consolider ses savoirs afin de sécuriser son parcours en obtenant un contrat plus pérenne. Le candidat est régulièrement mobilisé pour des travaux intérim ou « au noir ». Il n'est pas disponible régulièrement en journée sur les 4 créneaux hebdomadaires de 3.5 heures sur le même lieu de formation. Dans l'OF, sont mises en place des séances de formation en cours du soir qui rassemble des stagiaires dont la formation est prise en charge par des financeurs divers (entreprises, OPCO, politique de la ville, DGET...)

- Si l'action de formation est financée à l'heure*stagiaire, ce candidat peut rejoindre le groupe constitué et fonctionnant en entrées et sorties permanentes. Sa participation viendra renforcer la rémunération de l'action mise en place ou remplacer un autre stagiaire en fin de parcours.
- Si l'action de formation est financée en heure* groupe, il ne sera pas possible de faire une réponse à ce stagiaire qui, non rémunéré pour la formation, doit subvenir à ses besoins en travaillant même de manière discontinue et précaire. Le groupe ne peut toujours pas démarrer.
- Si l'action de formation est financée au parcours, ce candidat peut rejoindre le groupe « décloisonné » constitué dans l'OF sans attendre. Les 3 autres stagiaires peuvent également rejoindre un groupe existant dont les contenus et modalités organisationnelles correspondent à leurs capacités de participation. Dès lors que suffisamment de candidats seront susceptibles de participer concomitamment à des séances dédiées, une nouvelle action de formation pourra être mise en place.

Cas candidat n°3 : un candidat est orienté par pôle emploi pour développer sa maîtrise des savoirs de base, son autonomie et son employabilité. Il est en charge de la garde de son enfant de moins de 3 ans et a obtenu une place en halte-garderie de sur 2 créneaux hebdomadaires. L'action n'étant pas rémunérée, le candidat ne peut financer un autre mode de garde.

- Si l'action de formation est financée à l'heure*stagiaire, la formation peut démarrer mais l'effectif ne couvre pas les frais de l'OF et fonctionnera en perte jusqu'à ce que l'effectif s'étoffe.
- Si l'action de formation est financée en heure*groupe, la formation peut démarrer mais 1 séance sur les 4 ne sera pas rémunérée. L'OF peut réduire la formation à 2 séances hebdomadaires mais cette réduction s'impose au détriment de l'intérêt pédagogique pour les participants.

2eme situation OF : Un OF a rassemblé et positionné 8 stagiaires Lectio qui participent ensemble sur 4 créneaux hebdomadaires de 3.5 heures sur le même lieu de formation en décembre. Les stagiaires bénéficient de durées de formation différentes en fonction de leur besoin et sont entrés en formation à des dates différentes. L'action est financée en heures*groupe à partir de 4 participants concomitants.

L'extrait du Tableau de Bord de participation à l'action montre que :

- Le nombre de stagiaires participants ne permettrait pas la faisabilité d'un paiement à l'heure*stagiaire.

- La participation des stagiaires est irrégulière. En heures*groupe, plusieurs séances ne sont pas facturables car ne rassemblent pas 4 stagiaires présents minimum.
- Avec le paiement en heures*groupe, au chevauchement de 2 bons de commande, l'organisation est périlleuse car d'une part les effectifs déjà entrés sont rapidement insuffisant au fur et à mesure des sorties pour fin de parcours. Il est rapidement nécessaire de faire basculer les stagiaires de l'ancien bon de commande vers le nouveau afin de ne pas rendre les réalisations des 2 bons de commande non facturables. Cette situation ne rend pas possible la réalisation de la totalité du bon de commande 1 réalisable.
- Avec le paiement en heures*groupe, le démarrage d'un nouveau bon de commande fragilise l'organisation globale et réitère les difficultés de démarrage initiale de l'action

Mois 20/21	durées de participation par semaine																																	
	50				51				1				2				3				4				5				...					
stag1	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Fin de parcours																				
stag2	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	Fin de parcours																				
stag3	3,5	0	3,5	0	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		
stag4	3,5	0	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	3,5	3,5	3,5	0												
stag5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	
stag6	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	0	3,5	3,5	0	3,5	Fin de parcours						
stag7	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	
stag8	3,5	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	0	3,5	3,5	0	0	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	Fin de parcours
stag9														Nouvelle entrée	3,5	3,5	0	3,5	3,5	0	3,5	3,5	0	0	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		
stag10														Nouvelle entrée	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	0	0	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		
stag11														Nouvelle entrée	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5		
stag12														Nouvelle entrée	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0	0	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	
stag13																											Nouvelle entrée	3,5	3,5	3,5	0	3,5	3,5	
stag14																												Nouvelle entrée	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	

Légende : paiement BC1 (jaune) | paiement BC2 (orange) | non paiement (blanc)

Pour ce type d'action, le paiement parcours combiné avec l'unité d'œuvre positionnement donnerait la souplesse nécessaire à l'accueil d'un public fragile et volatile. Aux contraintes du public, ne peuvent s'ajouter les contraintes organisationnelles sans perdre les plus-values de l'action qui doit être conçue avec agilité.

4.2 Des Constantes

Comme le souligne le guide du CNEFOP « Acheter et financer des formations professionnelles de qualité » : Qu'il s'agisse d'un prix, d'un juste coût ou d'un risque d'exploitation, une relation contractuelle favorable à des prestations de qualité doit rechercher un équilibre économique au regard des coûts réels engagés pour répondre aux exigences qualité attendues, sur une durée et dans un contexte plus ou moins prévisible de chiffre d'affaires.

Le SYNOFDES, pleinement en phase avec ce constat et partie prenante d'une co-construction d'un système de formation de qualité et adapté aux enjeux sociétaux, s'appuie sur ce guide pour s'en faire un écho contextualisé.

L'heure stagiaire est aujourd'hui la plus répandue et pourtant, cette unité d'œuvre fait peser sur l'organisme de formation le risque économique lié à un remplissage insuffisant, à l'absence ou l'abandon de la formation y compris pour une suite de parcours positive. Cet aléa pèse très lourd sur les organismes de formation dans un contexte de carence d'orientations, avec des flux d'entrée en formation faibles, alors même que les OF n'ont pas la main sur les modalités d'inscription.

Autre difficulté qui s'est amplifiée avec la crise sanitaire et l'obligation de basculer en multimodalité (présentiel/distanciel), l'heure stagiaire est héritée du système de formation continue dans lequel a longtemps prévalu une offre standardisée, en face à face pédagogique dans une salle de formation.

Désormais, cette modalité de rémunération n'est plus adaptée aux nouvelles dynamiques pédagogiques recherchées qui plébiscitent :

- Un accompagnement consistant (avant, pendant et après la formation) visant notamment à lever les freins périphériques au maintien en formation et sur un registre plus pédagogique, l'introduction de « moments » réflexifs, pour conscientiser, verbaliser et consolider les apprentissages visés et/ou réalisés ;
- Des parcours hybrides qui mixent plusieurs types de supports en articulant du présentiel avec des séquences de formation à distance (synchrone et asynchrone) et en situation de travail.

L'unité d'œuvre HTS ne permet pas de sécuriser la capacité de l'organisme de formation à investir une réponse « sur mesure ».

C'est ainsi que, à l'aune de Qualiopi et Certif'Région en Occitanie, le SYNOFDES appelle à une meilleure corrélation de l'exigence d'individualisation et de qualité à une pratique d'achat respectueuse de ses différents facteurs clés de qualité et de succès :

➤ L'assurance d'un flux :

- Un système d'individualisation du parcours de formation nécessite, pour pouvoir se déployer, un volume (un « stock ») suffisant de commandes de parcours en simultané et en continu ; l'allotissement et le nombre d'attributaires par lot devraient pouvoir le garantir.
- Sur les territoires ne permettant pas de garantir un flux permanent, le financement devrait porter sur la constante de l'OF (forfait jour, groupe).

➤ La décomposition du prix :

L'exigence d'individualisation du parcours de formation nécessite une valorisation des différentes fonctions qu'il met en œuvre et qu'il combine. Les OF ont besoin que la région se donne les moyens de coter le prix de l'individualisation. Pour ce faire une grille contractuelle de décomposition prenant en compte ces différentes fonctions et investissements nécessaires à une individualisation de qualité paraît nécessaire.

Les critères et catégories canoniques de l'ingénierie de formation : analyse de la demande et des besoins, élaboration, construction, mise en œuvre, suivi et évaluation, irrigués de fonctions transverses : pédagogique, juridique, financière, commerciale se retrouvent dans les dispositifs de formation individualisés, mais avec des fonctions plus nombreuses et démultipliées :

- La veille sur les emplois et qualification du bassin d'emploi,
- Le positionnement des formés en amont de l'entrée en formation,
- L'intégration des softskills à chaque étape du parcours,
- L'accompagnement des publics vers l'autonomie dans l'usage numérique,
- La planification et le pilotage global de l'ensemble du dispositif,
- La gestion des flux et si possible aussi des temporalités,
- Le suivi et la redéfinition éventuelle du parcours en cours de formation,
- L'évaluation des compétences acquises en fin de formation et de suivi post-formation,
- Le tutorat et la gestion des relations avec les entreprises,
- La création d'outils pédagogiques spécifiques ou l'utilisation de banques de données pédagogiques extérieures,
- La gestion administrative et financière renforcée, avec les logiciels de gestions spécifiques et une comptabilité analytique, surtout dans les cas des systèmes avec entrées-sorties permanentes,
- Une fonction de conception digitale, avec les mêmes impératifs de suivi financier et de rentabilité,

- Une fonction de service « ensembleur »/accompagnement/coaching c'est-à-dire d'écoute et de prise en compte des problèmes extra-pédagogiques des personnes,
- Une fonction de création et d'animation des partenariats.

Une formation individualisée nécessite des investissements matériels et immatériels (ingénierie de formation/ pédagogique en multi modalité présentielle et à distance) plus importants, tout au moins sur les années de démarrage du dispositif afin d'en sécuriser son architecture, constituer l'espace ressources adapté, mettre à niveau sa logistique informatique afin de lui permettre de déployer les différentes modalités (Présentiel/Distanciel/ synchrone/ asynchrone).

Cette ingénierie de système complexe pose les questions de :

- Taille critique, accessible pour les gros organismes, ou pour des organismes de taille plus réduite qui devront travailler ensemble et de manière complémentaire.
- D'identification et d'évaluation budgétaire de ces fonctions pour une analyse juste et pertinente des prix proposés au regard du niveau d'exigence : la construction d'une grille de décomposition des prix adaptée aidera au repérage des prix ne prenant pas en compte l'ensemble des fonctions attendues.

➤ La place de l'alternance :

Elle est centrale et sa mise en œuvre individualisée ne doit pas venir altérer l'équilibre économique de l'opérateur, sous peine d'être reléguée au second plan.

Or, inclure le financement des heures en entreprise dans le prix de l'heure centre induit que c'est le volume d'heures centre prévisionnel qui définit le volume d'heures entreprise potentiellement mobilisable, figeant par là même l'intégralité du parcours. Individualiser cette période, c'est aussi individualiser son rythme, son volume.

La dernière réforme a élargi la définition de l'acte de formation et y a reconnu l'AFEST. L'alternance doit se donner les moyens de devenir une situation pédagogique à part entière, sur mesure au regard de la cohérence du parcours et des besoins du stagiaire. Pour ce faire, l'organisme de formation doit pouvoir s'impliquer pleinement dans cette période, assurer le lien et le suivi de l'entreprise afin de garantir le caractère « apprenant » de la situation de travail et que celle-ci participe au mieux à la réingénierie de la suite de parcours. La mise en œuvre de l'alternance

nécessite donc une double fonction tutorale et pédagogique dont les déclinaisons sont variables et sur lesquelles l'opérateur de formation doit avoir les moyens d'y assurer un rôle central de ressources pédagogiques, de soutien, d'accompagnement et de feed back , tant auprès du formé, de son tuteur que de l'adaptation de la poursuite de parcours du formé à l'issue.

Conclusion

Bien que rendu possible aujourd'hui par le cadre légal et réglementaire, le mode de financement au forfait est encore peu répandu.

Financer un organisme au forfait peut favoriser l'individualisation et la combinaison de prestations diverses plus efficacement que l'heure stagiaire qui a tendance à inciter à la sélection à l'entrée des publics et aux parcours standardisés. Ce forfait peut couvrir tout ou partie du programme.

La modalité de rémunération au forfait semble ainsi particulièrement adaptée aux programmes du PRF visant une adaptation des parcours de formation « chemin faisant » en fonction de l'évolution –pour partie non « anticipable » – des besoins individuels. Elle permet, en outre, plus facilement de :

- Financer des parcours mixtes (présentiel/distanciel/expérientiel) ou totalement distanciel
- Reporter, si cela s'avère pertinent, des coûts de formation sur la fonction accompagnement dont on sait qu'elle est déterminante en matière d'efficacité pédagogique.

Ce mode de financement au forfait supposerait toutefois de :

- 1. Périmétrer un allotissement** favorisant le respect des différents facteurs clés de succès énoncés : Qu'il soit mono ou multi attributaire, l'allotissement doit être construit pour garantir à l'opérateur un volume de parcours suffisant pour pouvoir fonctionner avec un chiffre d'affaires qui garantirait un retour sur investissement nécessaire à sa pérennité économique. Pour ce faire, l'allotissement envisagé devra éviter le risque d'émiettement de la commande et de la prescription dans un contexte régional où la saturation des entrées en formation est encore loin d'être atteinte.

Par exemple : sur le programme Projet pro, pourquoi ne pas envisager des lots mono attributaires de Plateaux Techniques sectoriels sur un territoire qui assureraient leur sourcing auprès de l'ensemble des opérateurs de formation « généralistes » du territoire.

2. Préciser au moment de l'appel d'offres, **les minima et maxima de parcours sur lesquels la région s'engage**, ce qui permettrait aux opérateurs d'engager de manière plus sécurisée les investissements dans des équipements, des personnels, une ingénierie de formation de qualité et/ou spécifique au besoin exprimé.

Un minimum est un engagement ferme de l'acheteur, il permet de garantir un chiffre d'affaires à l'organisme ou à tout le moins l'indemnisation de la marge nette non réalisée ainsi que des frais engagés non amortis.

Un maximum permet de cerner le volume prévisible d'actions souhaitées ; il est donc également très utile pour permettre à l'offre de formation d'ajuster ses prix.

Le marché peut également prévoir que le prix diminue une fois atteint un certain niveau de volume commandé pour tenir compte des investissements nécessaires en début de contrat mais éviter ensuite une forme de surcompensation du côté de l'organisme en permettant à l'acheteur de bénéficier d'une forme de « retour sur investissement » sur la durée du marché.

3. Demander à l'opérateur **la décomposition de son prix** (dès la phase d'estimation initiale du prix), associée aux différentes composantes de la proposition (en lien avec les exigences du cahier des charges) pour apprécier le prix de chaque service attendu, notamment en lien avec la nouvelle définition de l'action de formation, mieux connaître son marché, prévenir et qualifier les prix anormalement bas. Dans tous les cas, cette décomposition des prix peut permettre de coter de façon plus objective un critère qualitatif.

La conception de parcours multimodaux rompt avec le traditionnel face à face pédagogique collectif dans un lieu, sur un temps donné. Ainsi, les formats se multiplient - synchrone/asynchrone, présentiel/distanciel, individuel/collectif.

La multimodalité facilite l'individualisation des apprentissages d'une part mais également celle des parcours de formation.

Le cadre de référence fondé sur l'unité d'achat par heure et prédéfini avant démarrage ne peut plus être l'unité d'œuvre de référence si l'on veut individualiser le parcours de chaque apprenant en prenant en compte les différents types d'interactions entre formateurs et apprenants.

Si le forfait parcours ouvre de nouvelles possibilités, il pourrait ne pas être adapté à tous les projets. Selon nous, **l'important est de bien prendre en compte le projet de formation proposé, les modalités associés, et de définir les unités d'œuvre qui conviennent**, avec possibilité de mixer celles-ci au sein d'un même projet.

Contributeurs

Synofdes : Délégation Régionale Occitanie et Afpa

Anne FABRE - Catherine ROUX - Laurence NOTTELET

Contributions Synofdes/Afpa à la réflexion sur l'individualisation et le Forfait Parcours