

**HORS
SÉRIE**
HIVER 2024

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

La formation
professionnelle,
un levier d'innovation
publique ?

EN PARTENARIAT AVEC

Katalyo Laboratoire
d'innovation
en formation

aract
Hauts-de-France

Berger
Levrault **BL**

Repenser la formation professionnelle

éditorial

Dans ce numéro hors-série d'*Horizons publics*, nous avons souhaité explorer le secteur de la formation professionnelle continue (FPC), « un champ discret, mais important de l'action publique », comme l'écrit Nicolas Vispi, chargé de mission à l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Hauts-de-France et coordinateur du laboratoire Katalyo.

Ce laboratoire est un projet porté par l'Aract Hauts-de-France, avec le soutien de la région Hauts-de-France et de l'État dans le cadre du pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC). Il a pour mission d'accompagner les organismes de formation et les entreprises dans le renouvellement de leurs pratiques, avec une attention particulière portée aux bénéficiaires finaux, notamment aux publics éloignés du marché du travail et aux demandeurs d'emplois peu ou pas qualifiés, cibles finales du PRIC. Fidèles à notre ligne éditoriale, « explorer de nouveaux horizons pour l'action publique », nous avons souhaité soulever, en partenariat avec le laboratoire Katalyo, le capot de cet écosystème complexe et révéler les transformations de ce secteur à l'œuvre.

Nous remettons notamment en perspective les enjeux de l'innovation pédagogique, l'expérimentation nationale d'action de formation en situation de travail (AFEST) qui a pour particularité d'utiliser et de valoriser les situations de travail comme terrain d'apprentissage, les impacts de la transformation numérique ou encore de l'intelligence artificielle sur la formation professionnelle.

En septembre 2024, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel fêtera ses six ans. Elle peut être considérée comme une loi de portée majeure qui a permis de profondes réformes notamment en matière de formation professionnelle et d'apprentissage. Cependant, ce secteur a encore des marges de progression pour se transformer, et apporter sa part à l'innovation publique.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

La formation professionnelle à la croisée des chemins

Loi n° 2018-711 du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel, pandémie de covid-19, évolution technologique sur fond de digitalisation à marche forcée, nouveaux besoins en termes de formation, etc. : le secteur de la formation professionnelle continue (FPC) est en plein bouleversement. Il est aujourd'hui nécessaire de l'accompagner dans ses transformations. Soutenu par l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Hauts-de-France, le projet « Katalyo » de laboratoire d'innovation répond à cet enjeu.

Par Nicolas Vispi, chargé de mission à l'Aract Hauts-de-France et coordinateur du projet « Katalyo »

Premier changement de taille : la loi du 5 septembre 2018, pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Elle induit une réforme systémique de la formation professionnelle par ses effets sur le système de financement (notamment, la création du compte personnel de formation [CPF] monétarisé et désintermédié, le financement de l'apprentissage au coût contrat, etc.), sur la gouvernance (création de France compétences comme organisme collecteur et régulateur) et une régulation du marché de la formation par la qualité attestée par un référentiel unique. Enfin, la loi consacre la reconnaissance d'un nouveau type d'action de formation qui mobilise les situations de travail et érige l'action de formation en situation de travail (AFEST) à parité de dignité avec la formation ouverte à distance (FOAD) et le stage hors lieu de production. Ajoutons à ce bouleversement la période de pandémie de covid-19 : pour assurer une continuité pédagogique, les organismes de formation ont été contraints de transposer leur(s) formation(s) à distance selon diverses modalités

(classe virtuelle, hybridation, synchrone ou asynchrone, etc.). Cette transformation à marche forcée a mis en évidence le retard pris par les organismes du secteur dans la transition numérique, tant d'un point de vue technique (équipement en plateformes de *learning management system* [LMS]¹, *content management system* [CMS]²) social et organisationnel dans la mesure où cela bouscule les pratiques pédagogiques et conduit à faire évoluer le métier et la posture de formateurs. Tout cela conduit potentiellement à réinterroger le modèle économique des organismes.

« Soulever la capot » d'un écosystème complexe

Le premier objectif de ce hors-série est de présenter à un public élargi, la complexité de ce domaine, un champ discret³, mais important de l'action publique. Un champ complexe, si tant en raison de la structuration de son système d'acteurs (État, région, branche, opérateur de compétences [OPCO],

 Un champ discret mais important de l'action publique.

France travail, entreprises, etc.) que de ces cibles. Un monde hétérogène puisqu'il existe des organismes pour qui la formation est l'activité principale, d'autre pour qui elle n'est qu'une activité secondaire voire marginale. Certains sont des organismes de branche spécialisés sur un secteur d'activité, d'autres sont plus généralistes formant sur des compétences de bases ou transversales à différents secteurs d'activité. Ils diffèrent également par leur taille d'effectif, leur inégale répartition territoriale (principalement concentrée sur les grands pôles métropolitains) ainsi que par leur modèle économique. En effet, certains disposent de leurs propres équipes pédagogiques quand d'autres fonctionnent à l'aide de formateurs externes par prestations ou vacations. D'autres encore combinent les deux modèles. Certains fonctionnent principalement sur fonds publics quand d'autres interviennent auprès des acteurs privés (entreprises). En cela, la cartographie des acteurs et des financeurs du secteur⁴ apporte de premiers éléments de compréhension, permettant au lecteur non initié de mieux appréhender ce « monde pluriel », pour reprendre l'expression d'une récente étude⁵ du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) qui nous semble particulièrement adaptée.

Révéler les transformations du secteur

Toute déstabilisation pousse le système à s'adapter, se recomposer, innover et se transformer. Le champ de la FPC n'y fait pas exception : avec ce hors-série, nous souhaitons également révéler les transformations à l'œuvre, les interrogations qui

le traverse et identifier des conditions favorables dans la mesure où les évolutions du cadre normatif, la pandémie, les financements complémentaires amenés ne suffisent pas à une transformation naturelle et pérenne de l'appareil de formation. Ce besoin d'accompagnement explique le choix de l'Aract Hauts-de-France à travers l'initiative du projet « Katalyo », laboratoire d'innovation dont le rôle est à la fois à accompagner les acteurs de la formation dans le montage de projet et de tirer les enseignements de leur mise en œuvre dans le but d'outiller la construction des politiques publiques. Pour ce faire, nous aborderons dans une interview croisée, la particularité de l'expérimentation nationale AFEST, dont les résultats ont contribué à inscrire cette modalité de formation dans le cadre réglementaire. Mettre en avant cette dynamique nous semble intéressant dans la mesure où l'expérimentation a précédé et fut un moyen concret d'aide à la construction des politiques publiques.

Ce numéro hors-série réinterroge également le terme d'innovation pédagogique, remet en perspective la question de la réflexivité et décrypte l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur de la formation professionnelle. ■

1. Il s'agit d'un logiciel permettant la gestion de l'activité des personnes concernées (apprenants, formateurs, administrateurs) et la diffusion des contenus pédagogiques (*e-learning*). Il s'agit donc d'une plateforme d'enseignement à distance qui accompagne toute personne impliquée dans un processus d'apprentissage en ligne.

2. Plateforme numérique de création et gestion de contenus en ligne.

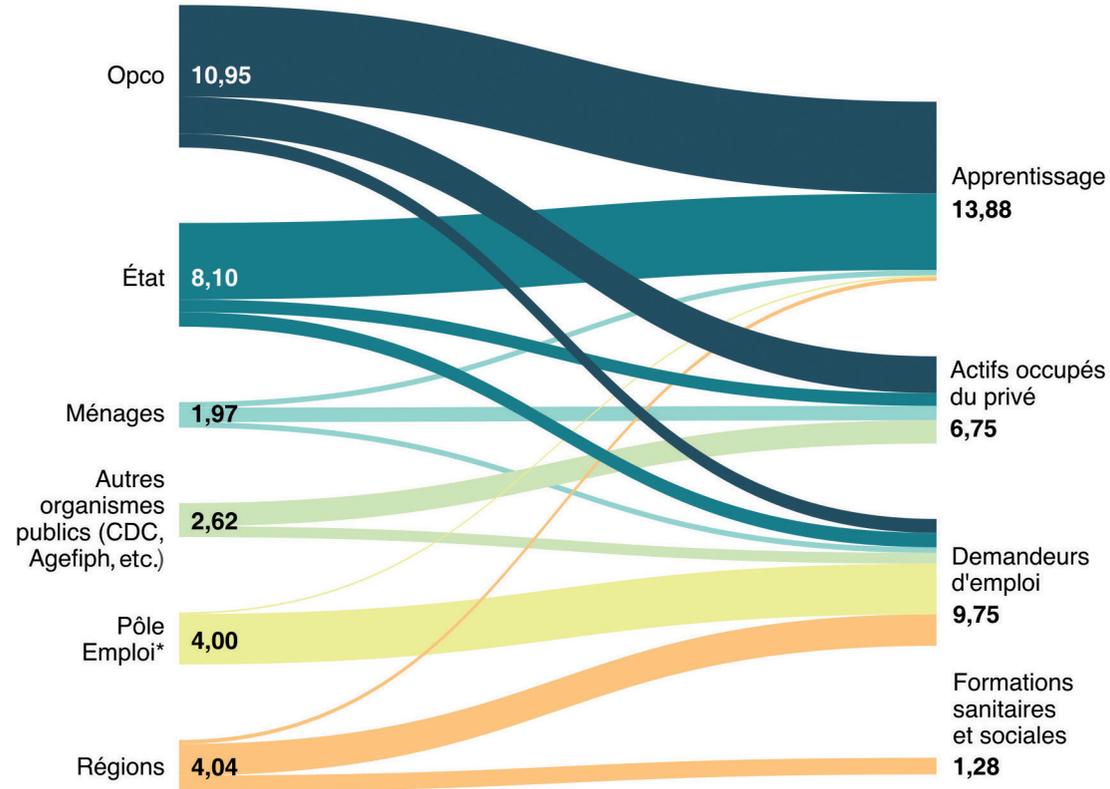
3. Entendu ici comme peu/pas connu du grand public.

4. « Cartoscopie. Financeurs, bénéficiaires et organismes de la formation professionnelle », p. 4-5.

5. Paddeu J. et Veneau P., « Les mondes pluriels de la formation des demandeurs d'emploi », *Céreq bref* juin 2023, vol. 440, n° 8, p. 1-4.

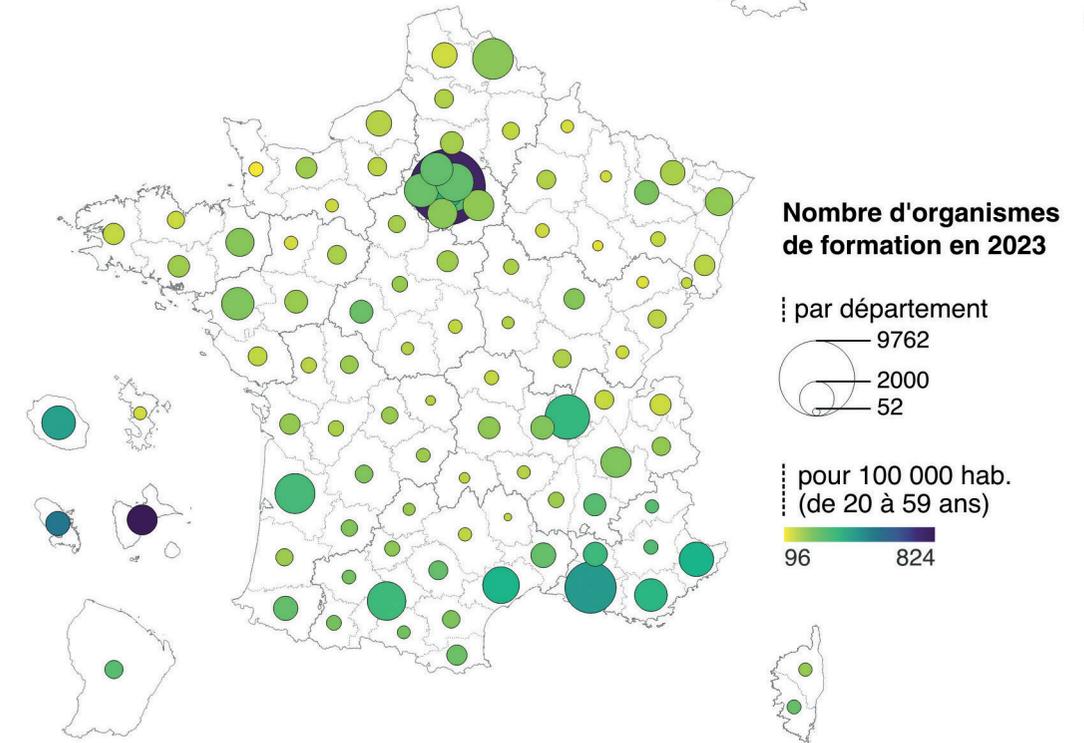
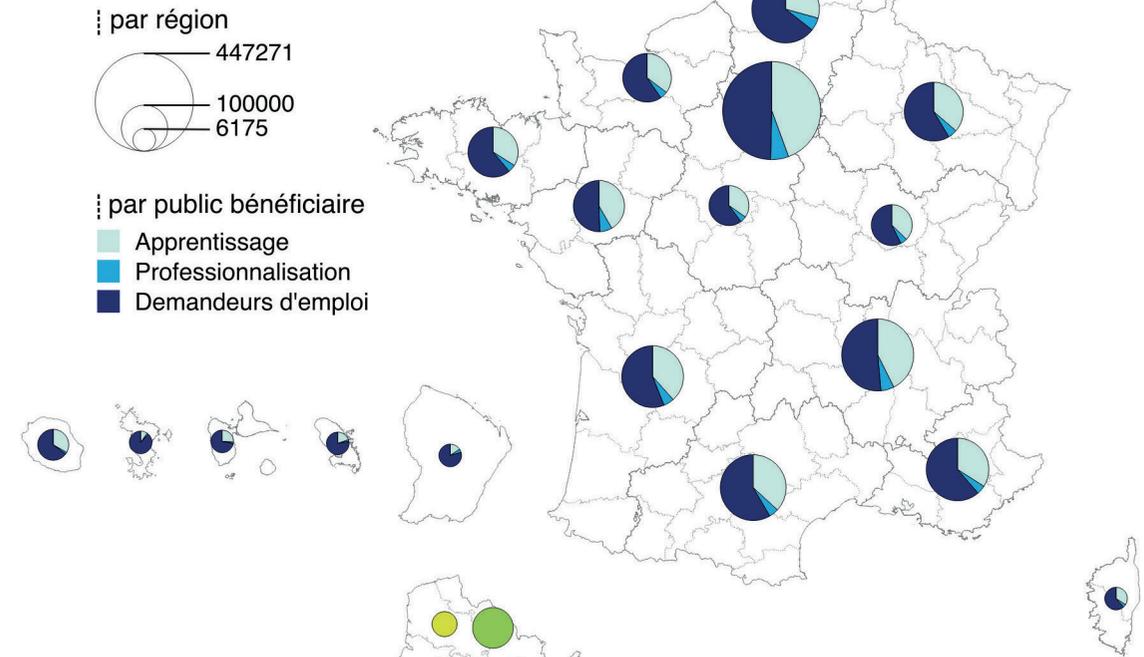
Financiers, bénéficiaires et organismes de la formation professionnelle

Montants dépensés (Md€), par financeur et par public bénéficiaire, en 2022



*Devenu France travail le 1^{er} janvier 2024.

Nombre de formations débutées en 2022



Sources : Dares, Annexe au projet de loi de finances 2024, Sirene, Insee, Insee, IGN.

SOMMAIRE

Dossier

LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN LEVIER D'INNOVATION PUBLIQUE ?

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la crise sanitaire du covid-19, l'évolution technologique rapide, la transformation numérique qui touche toute la société, les nouveaux besoins en termes de formation, etc. : le secteur de la formation professionnelle continue (FPC) est en plein bouleversement.

Mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles, la FPC doit aussi faire sa révolution et transformer ses pratiques.

C'est ce qu'explore ce numéro hors-série, réalisé en partenariat avec le laboratoire d'innovation Katalyo porté par l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Hauts-de-France, avec le soutien de la région Hauts-de-France et de l'État dans le cadre du pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC).

Un dossier coordonné par Nicolas Vispi, chargé de mission à l'Aract Hauts-de-France et coordinateur du laboratoire Katalyo.

Jürgen Siebel :
« Toute politique industrielle et d'innovation doit s'accompagner de politiques de compétences ciblées. »
Propos recueillis par Nicolas Vispi | 8

Expérimentation dans la formation : le temps long est nécessaire
Entretien croisé avec Béatrice Delay et Anne-Lise Ulmann
Propos recueillis par Philippe Guichardaz | 15

Trente ans d'innovations en formation pour adulte
Par Catherine Mougin | 22

La méthode des Hauts-de-France pour évaluer l'innovation en formation
Par Emmanuelle Besançon | 29

La formation professionnelle : évaluer pour améliorer l'action publique
Par Élise Crovella et Nicolas Farvaque | 36

Focus sur deux projets dans les Hauts-de-France pour repenser la pédagogie
Par Nicolas Vispi et Quentin Despretz | 41

Les projets de transformation, un moyen pour apprendre ?
Par Manon Keusch-Bessard | 48

Formation professionnelle : inventer de nouveaux usages pédagogiques avec l'IA
Par Raphaël Grasset, Catherine Mougin et Ioan Roxin | 54

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture, propositions de collaboration ou toute remarque nous permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

HORS-SÉRIE

HIVER 2024

LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN LEVIER D'INNOVATION PUBLIQUE ?

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, la crise sanitaire du covid-19, l'évolution technologique rapide, la transformation numérique qui touche toute la société, les nouveaux besoins en termes de formation, etc. : le secteur de la formation professionnelle continue (FPC) est en plein bouleversement.

Mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles, la FPC doit aussi faire sa révolution et transformer ses pratiques.

C'est ce qu'explore ce numéro hors-série, réalisé en partenariat avec le laboratoire d'innovation Katalyo porté par l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Hauts-de-France, avec le soutien de la région Hauts-de-France et de l'État dans le cadre du pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC).

Un dossier coordonné par Nicolas Vispi, chargé de mission à l'Aract Hauts-de-France et coordinateur du laboratoire Katalyo.



Emmanuelle Besançon

Élise Crovella

Cécile Decool-Guérin

Béatrice Delay

Quentin Despretz

Nicolas Farvaque

Raphaël Grasset

Jean-Christophe Guerin

Manon Keusch-Bessard

Catherine Mougin

Ioan Roxin

Sébastien Sellier

Jürgen Siebel

Françoise Thomas

Anne-Lise Ulmann

Nicolas Vispi

 Cofinancé par
l'Union européenne

 PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTS-DE-FRANCE
*Liberté
Égalité
Fraternité*

 INVESTIR
DANS VOS
COMPÉTENCES

anact

 Région
Hauts-de-France

horizonspublics.fr

