



**MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique**

# Conférence de la transformation RH

**19 avril 2023**

## Livret de restitution





## SOMMAIRE

### Ouverture

- **Sandrine Stafollani**, Sous-directrice du recrutement, des compétences et des parcours professionnels, DGAFP

Page 3

### Introduction

- **Yann-Gaël Jaffré**, Chef du département des politiques de formation, DGAFP

Page 5

### Table ronde

#### 1/ Regards croisés sur deux approches de la formation en ligne

- **Sylvain Vacresse**, Enseignant en ingénierie de e-formation, Université de Rennes 1
- **Marc Poncin**, Directeur de la Formation Professionnelle et du CFA, Université Paris-Est Créteil

Page 8

#### 2/ Questions / Réponses avec les participants

Page 12

### Ateliers

Page 14

### Conclusion

- **Yann-Gaël Jaffré**, Chef du département des politiques de formation, DGAFP

Page 19

Le monde professionnel est en perpétuelle évolution, au rythme des révolutions numériques. Le domaine de la formation professionnelle n'y échappe pas.

Dans ce contexte, les administrations publiques comme les entreprises privées doivent repenser leurs stratégies et programmes de formation pour répondre aux nouveaux besoins des apprenants et aux enjeux de l'hybridation et du développement de la multimodalité en formation.

Deux défis majeurs au cœur des actions du ministère : ceux de l'attractivité de la fonction publique en lien avec sa capacité à développer et mettre en œuvre une RH "qualitative" permettant d'accompagner les agents tout au long de leur parcours professionnel.

Cette conférence, à destination des acteurs de l'appareil de formation de l'Etat et plus largement, des professionnels RH de la fonction publique, vise à partager la vision de ces enjeux et les solutions concrètes, déployées au plus près des agents, des administrations et des organisations du travail, pour en mettre en œuvre des actions de formation tout à la fois efficaces et effectives.

# OUVERTURE



**Sandrine Staffolani**

*Sous-directrice du recrutement, des  
compétences et des parcours  
professionnels*

En introduction de cette journée dédiée à au développement de l'hybridation et de la multimodalité de la formation, Madame Staffolani a rappelé les attentes du Gouvernement et du ministre de la Transformation et de la fonction publiques, Stanislas Guerini, de voir la formation professionnelle épouser avec souplesse et efficacité les parcours de carrières des agents publics.

Les professionnels RH jouent un rôle crucial pour garantir à chaque agent un accès égal à la formation, en fonction de ses besoins en compétences et en vue de s'adapter à son emploi actuel voire d'évoluer vers un nouveau métier.

Ainsi, la formation professionnelle est une question essentielle pour l'efficacité des administrations et des politiques publiques. Elle est également un sujet important tant elle contribue à l'efficacité des politiques de ressources humaines.

Les pouvoirs publics ont d'ailleurs engagé un travail depuis 2018 avec la mise en place du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat qui met l'accent sur la modernisation de l'appareil de formation, la coordination des politiques et la structuration de l'offre de formation. Ce schéma permet désormais, pour les professionnels de la formation notamment, de s'appuyer sur des dispositifs interministériels coconstruits :

- Des marchés interministériels correspondant aux domaines de compétences transverses comme le numérique, le recrutement, et bientôt les valeurs de la République ;
- Des référentiels traduisant les priorités du Gouvernement en matière de sensibilisation aux gestes qui sauvent, de formation obligatoire des agents publics à la laïcité et de formation aux premiers secours en santé mentale par exemple ;
- Des cadres de référence pour l'analyse des coûts de formation et bientôt, l'évaluation des actions de formation et la rémunération des formateurs internes occasionnels tenant compte de l'évolution des modalités pédagogiques et de formation.

*« LE PRÉSENT SÉMINAIRE S'INSCRIT DANS L'ACTION N°4 VISANT À S'APPUYER SUR LA FORMATION EN LIGNE POUR DÉVELOPPER UNE DYNAMIQUE D'HYBRIDATION DE L'OFFRE DE FORMATION . »*

*Sandrine Staffolani*

A l'approche du renouvellement l'an prochain de ce schéma stratégique, le présent séminaire s'inscrit dans l'action n°4 visant à « s'appuyer sur la formation en ligne pour développer une dynamique d'hybridation de l'offre de formation ».

Il s'agit, par l'introduction du numérique, de réinterroger les pratiques d'ingénierie pédagogique et de formation pour garantir la qualité des formations.

Il convient alors de tenir compte des facteurs qu'ils soient organisationnels, pédagogiques ou techniques, qui concourent à renouveler ces pratiques pour élargir l'accès à la formation, proposer des dispositifs adaptés aux besoins des agents et associant plusieurs modalités de formation, principe d'une formation dite « hybride » et accompagner les agents dans le développement de leurs compétences.

Un dispositif de formation comportant une phase à distance et une phase en présentiel est un dispositif de formation hybride. Toutefois, il s'agit, dans le cadre du schéma directeur, d'enrichir cette conception déjà déployée dans les ministères en lui adjoignant d'autres modalités de formation, là où cela est pertinent, là où cela est nécessaire, voire en faisant appel à la variété des modalités pédagogiques dans le cadre de formations multimodales.

# OUVERTURE

Par exemple, une même action de formation peut comprendre un éclairage théorique du sujet traité à distance, une mise en situation professionnelle et un prolongement de ces apprentissages entre pairs via une communauté professionnelle qui permet le partage d'expériences, la confrontation de situations et de contextes différents, et la consolidation des compétences par le jeu des comparaisons et des identifications possibles.

Cette évolution dans les pratiques d'ingénierie pédagogique et de formation, la DGAFP s'est organisée pour en prendre le tournant avec l'ensemble des ministères, en outillant et en accompagnant l'ensemble des parties prenantes et tout particulièrement les acteurs de la formation :

- La mise en œuvre du programme Mentor et la mise en ligne d'une plateforme interministérielle ;
- La parution d'un cadre d'usage de la formation professionnelle à l'ère du numérique, en cours d'appropriation et de transposition dans les différents ministères ;
- La parution, le 22 juillet 2022, d'un décret fixant – pour la fonction publique – une définition commune aux trois versants de l'action de formation.

Ce décret, précise qu'« une action de formation est un parcours pédagogique, concourant au développement des connaissances et des compétences et permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle est réalisée en présentiel, à distance ou en situation de travail. »

A ce titre, la publication imminente d'un arrêté sur la formation et l'accompagnement personnalisé des agents publics viendra préciser les modalités de mise en œuvre des actions de formation. Cet arrêté porte une conception enrichie de l'hybridation et de la multimodalité – une conception qui ne hiérarchise pas entre elles les modalités de formation, en présentiel, à distance ou en situation de travail, et qui ouvre le champ des possibles sur le plan pédagogique.

# INTRODUCTION



**Yann-Gaël Jaffré**

*Chef du département des politiques de formation, DGAFP*

Yann-Gaël Jaffré, Chef du département des politiques de formation, a ensuite insisté sur l'évolution enregistrée, du fait de la crise sanitaire, par la formation professionnelle : les entreprises comme les administrations ont fait appel aux outils de formation en ligne selon ce qu'ils étaient alors en mesure d'offrir. Sous la contrainte de devoir maintenir, par l'effet des confinements successifs, les actions de formation nécessaires au développement des connaissances et des compétences, un recours massif à la formation à distance et notamment la classe virtuelle s'est fait dans les conditions, là encore, du moment.

De cette expérience riche d'enseignements, l'Etat s'est fixé l'objectif en 2021 d'hybrider et de développer la multimodalité en formation pour moderniser les outils, les pratiques et les méthodes pédagogiques dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat.

La formation en ligne constitue en effet une réponse adaptée pour garantir l'accessibilité de l'offre de formation. Mais plutôt que de privilégier une modalité sur l'autre, en présentiel ou à distance, au risque d'écarter les possibilités de se former en situation de travail, il s'agit de les combiner pour tirer parti de leurs avantages respectifs dans le cadre de parcours pédagogiquement cohérents.

En effet, la formation doit pouvoir se situer au plus près des contextes, des situations et des pratiques professionnelles pour répondre aux besoins des politiques publiques comme des agents de l'Etat ; ce faisant, il s'agit de répondre aux priorités du Gouvernement et aux attentes des usagers du service public.

L'objectif est de proposer aux agents comme aux administrations un panel de modalités pour une offre flexible, adaptative et différenciante. En effet, s'ajoutent aux modalités de formation en présentiel, à distance et en situation de travail, la variété des modalités pédagogiques permettant d'agencer et coordonner des séquences d'apprentissage au sein même des actions de formation : des apprentissages synchrones et asynchrones, transmissifs et collaboratifs, individuels et collectifs, dirigés et autodirigés ou encore, formels et informels...

Le programme Mentor, piloté par la DGAFP et qui repose sur une plateforme interministérielle accessible aux agents de l'Etat depuis mai 2021, accompagne les ministères par la mise à disposition d'une offre de services numériques à l'état de l'art, la constitution d'une offre de formation mutualisée et la mise en œuvre d'un accompagnement des professionnels de la formation.

Ce programme auquel l'ensemble des ministères adhère aujourd'hui pour tout ou partie de leurs agents avec, pour certains d'entre eux, un embarquement qui est encore en cours, donne la possibilité aux services en charge de la formation ainsi qu'aux opérateurs de l'Etat et aux écoles de service public, de porter de façon concrète cette ambition. C'est ainsi que l'Etat s'est organisé avec le concours des directions interministérielles, la DINUM, la DITP, la DAE, la DIE et la DB, mais aussi le MTE et la CGDD pour la transition écologique, pour constituer une offre comptant plus de 85 formations répondant aux priorités du schéma directeur.

« L'ETAT S'EST FIXÉ L'OBJECTIF EN 2021 D'HYBRIDER ET DE DÉVELOPPER LA MULTIMODALITÉ EN FORMATION POUR MODERNISER LES OUTILS, LES PRATIQUES ET LES MÉTHODES PÉDAGOGIQUES. »

*Yann-Gaël Jaffré*

# INTRODUCTION

Hybrider et développer la multimodalité en formation n'est pas l'affaire uniquement des professionnels de la formation, c'est l'affaire et l'usage de tous, agents, formateurs mais aussi managers et services RH voire les collègues de travail et les pairs, tant cet objectif interpelle l'organisation individuelle comme collective du travail et le fonctionnement de nos administrations.

La table ronde ainsi que les ateliers sont l'occasion de se pencher collectivement sur ces questions. L'objectif de cette journée est de partager le sens et la réalité de ces enjeux, en s'appuyant sur les regards croisés d'experts qui vont contribuer à identifier les problématiques et apporter des solutions pragmatiques. A ce titre, l'enquête renseignée lors de l'inscription des participants a permis de dresser un état des lieux, point de départ d'un travail collectif.

A la lecture des résultats de l'enquête, force est de constater que le sujet est émergent et que les professionnels de la formation sont en attente d'être outillés en termes de réflexion, de méthode et de pratique.

Bien évidemment, l'hybridation et la multimodalité passent, d'abord, par l'usage de nouvelles modalités, de nouveaux outils et dispositifs pédagogiques comme la classe virtuelle, et de formation comme une plateforme.

Néanmoins, dans certains domaines, l'hybridation et la multimodalité sont bien installés :

- Dans les formations initiales, qui prévoient souvent des itérations entre des séquences d'enseignement, en présentiel et à distance (ou pour le moins, en autoformation), et des séquences de mise en pratique en situation professionnelle (ex : stage en service) ;
- Dans les préparations aux concours et aux examens professionnels, pour l'égal accès à la promotion interne des personnels de l'Etat (ex : distances géographiques) en articulant la formation en présentiel et à distance intégrant des communautés en ligne.

Plus récemment, des administrations ont conçu des dispositifs multimodaux, à distance, pour la formation continue des personnels de l'Etat. C'est le cas d'un parcours de « reskilling » d'agents publics en chefs de projet numérique, associant ressources e-learning, classes virtuelles, serious game et communauté apprenante.

*« HYBRIDER ET DÉVELOPPER LA MULTIMODALITÉ EN FORMATION N'EST PAS L'AFFAIRE UNIQUEMENT DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION, C'EST L'AFFAIRE ET L'USAGE DE TOUS, AGENTS, FORMATEURS MAIS AUSSI MANAGERS ET SERVICES RH. »*

*Yann-Gaël Jaffré*

Selon les différentes réponses, l'hybridation et la multimodalité offrent la possibilité :

- D'expérimenter de nouvelles modalités et de nouveaux supports d'apprentissage, pour adapter la pédagogie aux agents selon leurs préférences et leurs besoins ;
- De toucher un public plus large notamment le public « du dernier kilomètre » et lutter contre les inégalités territoriales ;
- De favoriser l'innovation et la créativité lors de la conception d'actions et de parcours de formation.

Il est précisé, dans les réponses, que la formation à distance a un coût de conception parfois plus élevé selon le niveau de médiatisation notamment, mais amorti si la formation est suffisamment pérenne et devient même inférieur au présentiel à partir d'un certain nombre d'occurrences. Le coût d'une formation en situation de travail n'a pas été évoqué.

# INTRODUCTION

Evidemment, quand l'on évoque le « coût », on pense à la rentabilité de ce qui est, sur le plan des ressources humaines, un investissement dans le « capital humain » des administrations :

- Toutes les modalités sont efficaces si elles sont employées à bon escient : cela dépend des objectifs, des contenus de formation et des possibilités de suivi des participants.
- Chacune des modalités de formation a ses avantages et ses limites, et l'efficacité d'une formation paraît maximale si ces différentes modalités sont articulées entre elles.

En fin de compte, le recours à l'hybridation et à la multimodalité font partie de l'évolution des métiers de la formation et deviennent incontournables.

Ceci étant, c'est l'occasion d'un travail plus qualitatif en matière d'ingénierie pédagogique et de formation.

C'est surtout une façon de renouer avec le sens des actions des représentants de l'appareil de formation de l'Etat : garantir l'accès à la formation de tous les agents et son effectivité en termes de développement des compétences.

*« TOUTES LES MODALITÉS SONT EFFICACES SI ELLES SONT EMPLOYÉES À BON ESCIENT : CELA DÉPEND DES OBJECTIFS, DES CONTENUS DE FORMATION ET DES POSSIBILITÉS DE SUIVI DES PARTICIPANTS. »*

*Yann-Gaël Jaffré*

# TABLE RONDE

## Regards croisés sur deux approches de la formation en ligne



**Sylvain Vacaresse**

*Enseignant en ingénierie de e-formation, Université de Rennes 1*



**Marc Poncin**

*Directeur de la Formation Professionnelle et du CFA, Université Paris-Est Créteil*

*La journée s'est poursuivie par une table ronde entre deux acteurs de la formation professionnelle, deux professionnels de la formation à distance. Une séquence en deux temps : la vision du sujet par chacun des invités et un temps de questions-réponses avec les participants.*

**Sylvain Vacaresse**, Enseignant en ingénierie de e-formation, Université de Rennes 1

**Marc Poncin**, Directeur de la Formation Professionnelle et du CFA, Université Paris-Est Créteil

Sylvain Vacaresse, premier intervenant de cette table ronde, introduit ses propos par une courte présentation de son parcours : il est un spécialiste de la formation digitale et utilise depuis une trentaine d'années toutes les caractéristiques des outils numériques afin de former tout type de public, à distance ou en présentiel.

Il attaque par un bref historique de l'évolution de la formation professionnelle avant de mettre en valeur des bonnes pratiques pour réussir une formation à distance.

Selon lui, il est essentiel de comprendre les corrélations entre évolutions des formations et évolutions des outils numériques.

- La formation n'est pas née avec l'apparition du Web, mais quelques années auparavant grâce au minitel. On essayait alors d'utiliser les outils numériques avec pour objectif d'automatiser le déploiement de formations uniformisées. Les maîtres-mots de la formation dans les années 1990 étaient les suivants : homogénéité et rationalisation. Le credo était alors de transmettre le même message, de la même manière, à tous les formés.

- A la fin des années 1990, avec l'arrivée du Web, l'objectif a évolué. Il consistait alors à déployer, rapidement et pour un grand nombre de personnes, des programmes de formation (par exemple, former plusieurs milliers de personnes en une semaine à une nouvelle procédure d'achat). Cependant, cette production dite de « time to market » ne s'est pas révélée efficace : les parcours de formation n'étaient en général pas adaptés aux cibles qu'ils visaient et donc, peu satisfaisants.
- Les années 2000 marquent le retour du formateur, de l'accompagnement inhérent au bon déroulement du parcours de formation. Dans le même temps, il existe une recherche pour raccourcir le temps de production induit par la conception de formation. En résumé, on cherche à cette époque à produire de plus en plus vite, à diffuser largement sans oublier pour autant l'aspect accompagnement, essentiel aux actions de formation.



# TABLE RONDE

- Enfin, depuis les années 2010, la tendance est à l'individualisation des formations. La formation en ligne permet l'introduction de parcours personnalisés. Aussi, l'utilisation plus récente de l'intelligence artificielle (IA) permet d'explorer de nouvelles pistes pédagogiques via « l'Adaptative Learning ». Sylvain Vacaresse a fait part de sa conviction au sujet de l'IA. : celle-ci est au service non des concepteurs des formations mais bien plus des utilisateurs : l'apprenant a désormais la capacité de suivre son propre parcours de formation, de l'adapter et de devenir : « Ingénieur pédagogique de son développement en compétences ».

A quoi faut-il s'attacher pour concevoir une formation satisfaisante et ce, quels que soient les outils numériques utilisés ?

- Le numérique oblige à se positionner du point de vue de l'apprenant. Aujourd'hui, c'est réellement ce dernier qui doit avoir la main sur son parcours de formation : il est maître de suivre tout le module de formation, ou qu'une seule partie, d'aller chercher de nouvelles ressources externes à la formation afin d'apprendre davantage, mais cette fois en autonomie. Les dispositifs d'aujourd'hui sont trop centrés sur le contenu des formations. Une bonne pratique serait au contraire de se concentrer sur l'apprenant : qu'est-ce qu'un apprenant ? Quels sont ses besoins ? Comment peut-il réagir face au contenu de la formation ? Tout ceci, en ayant toujours une idée en tête : la formation, c'est rendre les apprenants autonomes.
- La formation est une activité sociale par nature. En effet, un être humain apprendra toujours moins bien tout seul. Ce point soulève d'emblée les problématiques suivantes : comment arriver à insérer des séances collectives d'apprentissage dans des parcours de formation de plus en plus individualisés ? Comment créer de la socialisation à distance ? La crise de la Covid a débouché sur des solutions numériques (ex : Teams), qui sont loin d'être la panacée tant elles riment avec des formations « individuelles de masse et sous contraintes », solutions très peu satisfaisantes.

- Concevoir une formation satisfaisante, c'est sortir du schéma selon lequel une formation est une situation ou un sachant (l'animateur) parle devant une assemblée de personnes qui ne savent pas (les apprenants). L'idée est ici de porter une attention toute particulière à l'ingénierie pédagogique : bien que cette ingénierie soit prenante en termes de temps et d'énergie, celle-ci ne peut être négligée tant elle détermine in fine la qualité de la formation. A la différence des formations dispensées en présentiel où un « bon » animateur peut - on le croit - rattraper les « erreurs » d'ingénierie, les formations numériques n'offrent pas cette possibilité.

Comment diffuser des outils permettant de bien travailler ?

- Aujourd'hui, on dit que les apprenants « partent en formation », ce qui laisse entendre que l'apprenant qui est en formation sort de son contexte de travail pour arriver dans le contexte de la formation. Quand la formation a lieu sur le lieu de travail, la tendance est à déporter sur le management la charge du déploiement de la formation. Or, les managers ne sont que très peu formés dans l'accompagnement de leurs collaborateurs qui s'engagent dans des parcours de formation que ce soit sur leur lieu de travail ou à distance. Cet enjeu implique ainsi de concevoir des dispositifs de formation en phase avec la réalité du travail et en co-construction avec le corps managérial, afin de cerner le terrain d'exercice des apprenants qui se révèle être bien souvent peu propice à un apprentissage qualitatif.
- Le perfectionnement du contenu n'améliore que très marginalement la qualité de la transmission, de l'apprentissage, du suivi. Former, c'est prendre en charge les gens, à distance, c'est le faire de façon collégiale. L'idée est de sortir de cette priorisation du contenu. Sylvain Vacaresse l'énonce ainsi : « Avec le numérique, le contenu est devenu facile, le problème est dorénavant le contexte. » Tout ce qui a trait avec la prise en charge, l'accompagnement de l'apprenant est ainsi le noyau dur sur lequel les professionnels de la formation devraient tous travailler.

« AVEC LE NUMÉRIQUE, LE CONTENU EST DEVENU FACILE, LE PROBLÈME EST DORÉNAVANT LE CONTEXTE. »

Sylvain Vacaresse

# TABLE RONDE

Marc Poncin, second intervenant de cette table ronde, travaille depuis environ 25 ans dans le secteur de la formation professionnelle en ayant alterné les secteurs publics et privés. Son parcours, à la fois teinté de marketing, de contrôle de gestion et de RH, a imprégné l'intégralité de ses travaux et de fait, ses convictions au sujet de la formation professionnelle

Selon lui, chaque concepteur de formation professionnelle doit considérer quatre axes : l'axe technologique, l'axe juridique, l'axe économique ainsi que l'axe pédagogique.

Quelles sont les principaux enseignements de la crise sanitaire ?

Avant la crise de la Covid, les raisons majeures de la mise en place du distanciel étaient les suivantes :

- Faciliter l'accès à la formation (population dite du dernier kilomètre) ;
- Assouplir les conditions d'accès aux formations face à des contraintes grandissantes ;
- Diminuer le coût complet d'un point de vue économique (coûts pédagogiques, frais de déplacements, salaires).

Toutes ces raisons n'avaient rien à voir avec une obligation de continuité pédagogique.

Si la crise Covid a indéniablement mis sur le devant de la scène le distanciel, a-t-elle été un déclencheur vers la conception de formations à distance pensées pour les apprenants ?

Il reste autant de travail à faire si ce n'est plus qu'avant la crise sanitaire pour expliciter et convaincre de l'importance de s'intéresser davantage à l'ingénierie induite derrière les formations à distance. Il semble que, suite aux confinements successifs, le recours systématique au distanciel ait été subi par la grande majorité des acteurs de la formation professionnelle, même si l'on a pu observer de grandes réussites, de grandes évolutions technico-pédagogiques. Dans l'ensemble, l'expérience vécue par les apprenants lors de la crise sanitaire n'était pas un distanciel « éclairé » mais bien plus un distanciel de dépannage, sans perspectives de long terme.

*« POUR QU'UNE FORMATION EN DISTANCIEL SOIT AU MOINS AUSSI EFFICACE QU'UNE FORMATION EN PRÉSENTIEL, IL EST INDISPENSABLE D'ÊTRE TOTALEMENT CONCENTRÉ SUR L'OBJET PÉDAGOGIQUE ET DE SUBIR LE MOINS DE DISTRACTION POSSIBLE. »*

Marc Poncin

En somme, on a pu observer de grandes disparités dans les réponses pédagogiques apportées à la crise de la Covid, entraînant de nombreuses situations négatives, un sentiment d'isolement accru dû notamment aux heures de vidéoconférence interminables, loin de tout contact social. Ces déceptions face au recours au distanciel systématique font qu'un certain nombre de personnes souhaite revenir au présentiel, à l'heure où le développement de formation multimodale gagne du terrain.

L'aspiration à davantage de présentiel n'est pas une question de génération, la recherche de socialisation est multigénérationnelle. L'aspiration au présentiel n'est pas non plus une question de technologie : une plateforme ou toute autre ressource numérique ne suffit pas à garantir la qualité d'une formation. En fait, avoir des outils, aussi perfectionnés soient-ils ne signifie pas savoir faire du distanciel.

Ainsi, la révolution majeure à opérer est pédagogique.

De ces premières observations ressortent trois principales révélations quant aux critères concourant au bon suivi et à l'efficacité d'une formation animée à distance :

- La première révélation est l'importance de l'environnement de travail, de la possibilité ou non de se mettre en situation pédagogique propice à l'apprentissage. Or, lors de la crise sanitaire, bon nombre de salariés ne pouvaient pas se mettre dans des dispositions propices à l'apprentissage. Cependant, on remarque que, pour qu'une formation en distanciel soit au moins aussi efficace qu'une formation en présentiel, il est indispensable d'être totalement concentré sur l'objet pédagogique et de subir le moins de distraction possible.

# TABLE RONDE

- La seconde révélation est, pour corroborer les propos de Monsieur Vacaresse, l'importance de l'accompagnement, du tutorat au sein des différentes formations. Cet accompagnement doit porter sur deux versants : il doit à la fois consister en un accompagnement disciplinaire, par exemple par un professeur, et en un accompagnement plus centré sur l'apprenant qui veillerait à ce que celui-ci ne décroche pas, à ce qu'il gère ses périodes de démotivation, etc.
- Enfin, la troisième révélation est l'évidente fragilité du modèle « Any Time, Any Where, Any Device » (ATAWAD) du fait des nombreuses limites de l'enseignement solitaire. En effet, ce modèle ne convient pas à tous les publics, il n'est pas non plus adapté pour tout apprentissage.

Au final, les propos de Marc Poncin et Sylvain Vacaresse se rejoignent : L'isolement vécu lors des périodes successives de confinement pousse les apprenants à tendre vers des parcours de formation réhumanisés et surtout, adaptés à leurs besoins. Les professionnels de la formation se doivent donc de s'adapter à ces requêtes, en proposant des formations qui exploitent toutes les possibilités de la multimodalité ainsi que de l'hybridation.

Marc Poncin complète sa prise de parole par un modèle, qui présente trois déterminants à prendre en compte dans la conception de formations à distance :

- L'organisation des ressources :
  - Les ressources organisées en bibliothèques : les ressources sont à disposition, chacun va organiser son parcours de formation comme il l'entend.
  - Les ressources priorisées : il y a des ressources prioritaires et des ressources complémentaires. La priorisation des ressources permet de déterminer un temps moyen d'apprentissage, d'être transparent avec l'apprenant. Les ressources complémentaires, quant à elles, donnent la possibilité à l'apprenant d'approfondir ou non son apprentissage.
- L'autonomie d'apprentissage :
  - Forte ;
  - Moyenne ;
  - Faible.

- Le tutorat :
  - Inexistant ;
  - Facultatif ;
  - Obligatoire, inclus dans la formation.

Au même titre que Sylvain Vacaresse, Marc Poncin a souhaité partager les points qui sont, selon lui, déterminants dans la réussite d'une formation à distance :

- Réhumaniser la formation pour rompre le sentiment de solitude. La formation est un créateur de lien social ;
- Mettre en place le double tutorat évoqué plus haut ;
- Jongler davantage entre le travail individuel, le travail collectif et le travail collaboratif au sein des formations afin de toujours garder l'attention et la concentration des apprenants ;
- Utiliser des méthodes, des ressources ainsi que des modalités pédagogiques variées ;
- Mettre en œuvre les multimodalités suivantes : présentiel, distanciel et action de formation en situation de travail (AFEST) ;
- Prendre en compte les particularités et les acquis de chaque apprenant.

# TABLE RONDE

## Questions / Réponses

*L'actualité fait la part belle à l'IA générative et à la course à l'innovation. Cette innovation de rupture qu'est l'IA va sans nul doute modifier la façon de travailler de millions de citoyens, quel sera son impact concret sur le secteur de la formation professionnelle ?*

### Sylvain Vacaresse

Il y aura bien entendu un impact sur la conception du contenu des formations. Mais, selon moi, le noyau dur de la formation est la prise en charge, l'accompagnement des apprenants. Sur ce terrain, l'IA n'aura qu'un impact très marginal. En effet, les robots pourront aider sur du tutorat de base ou sur de la récupération d'information mais la formation est bel et bien un métier de socialisation, les apprenants viennent chercher du contact, de la relation humaine, ce que ne peuvent pas leur fournir – du moins pour le moment – les intelligences artificielles. Ce que l'on observe aujourd'hui, c'est que le numérique donne des outils aux apprenants pour être toujours plus autonomes, c'est une bonne chose.

### Marc Poncin

A chaque rupture technologique, la tendance est à croire que le nouvel outil deviendra la panacée. Or, l'outil est secondaire dans la formation. C'est l'humain qui est premier.

*Comment réagir devant un jeune apprenti qui ne se sent pas obligé de s'engager dans un parcours de formation, qui démontre une certaine résistance face au format des formations proposées ? Comment expliquer ce désintéressement ?*

### Sylvain Vacaresse

Les jeunes générations mettent le sens en avant dans leur action. Face à cette tendance, la vision française plutôt juridique de l'obligation de se former n'est pas satisfaisante. Un jeune qui considère que suivre telle formation n'a pas de sens, bien que celle-ci soit obligatoire, n'hésitera pas à aller à l'encontre des directives et ne la suivra pas.

Tout le monde fait des arbitrages en permanence. Le vrai défi de la formation est de convaincre les potentiels apprenants que suivre telle ou telle formation sera une valeur ajoutée.

Il s'agit également de repenser l'ingénierie de la formation.

Aux États-Unis, certaines chaînes d'hôtel proposent par exemple à leurs employés un catalogue de formation en libre accès : le fait que tout le monde ait accès à ce catalogue de formation permet à chacun de suivre les formations qui l'intéressent, sans pour autant que celles-ci aient été conçues pour son poste. Ainsi, cette mise à disposition des formations a créé une forte mobilité et des évolutions professionnelles qui n'avaient pas été anticipées.

*Parler d'objectifs de formations, d'objectifs pédagogiques, n'est-ce pas créer des barrières mentales ? Ne faudrait-il pas renverser le raisonnement en prenant comme point de départ dans la conception des formations le besoin des apprenants ?*

### Marc Poncin

On part toujours de l'individu, de l'apprenant : le point de départ est bien entendu son besoin. On va construire une formation pour répondre à un objectif pédagogique, ensuite s'intéresser au public et adapter en conséquence le parcours de formation. C'est ici bien la situation de travail qui va conditionner la définition initiale de l'objectif pédagogique.

« LA FORMATION EST BEL ET BIEN UN MÉTIER DE SOCIALISATION, LES APPRENANTS VIENNENT CHERCHER DU CONTACT, DE LA RELATION HUMAINE, CE QUE NE PEUVENT PAS LEUR FOURNIR – DU MOINS POUR LE MOMENT – LES INTELLIGENCES ARTIFICIELLES. »

Sylvain Vacaresse

*Comment réhumaniser la formation ?*

### Sylvain Vacaresse

Il existe plusieurs éléments de réponses :

- Faire confiance à l'apprenant, ce qui n'est pas forcément la norme aujourd'hui : on a tendance à considérer qu'il ne sait pas, qu'on doit le prendre par la main. C'est en lui faisant confiance qu'il prendra réellement son parcours en main et que l'on débouchera sur des choses intéressantes ;
- Accompagner, tutorer et travailler sur la motivation des apprenants : la motivation est un sujet personnel, chacun se forme pour une raison qui lui est propre ;
- Mettre en place l'évaluation entre pairs. Cela fonctionne. En présentiel et en distanciel.

# TABLE RONDE

## **Sylvain Vacaresse**

On part souvent de la formation comme s'il y avait un « besoin » de formation. On ne part pas assez de la situation de travail. Dans l'action de formation en situation de travail (AFEST), on est obligé de prendre comme référentiel le travail.

C'est en effet toujours la situation de travail qui détermine les besoins de formation et il serait intéressant d'y être plus attentif.

*Dans quelle mesure le numérique peut-il permettre de faire plus de sur-mesure ?*

## **Marc Poncin**

Le distanciel ne crée pas de sur-mesure. Ce qui permet de faire du sur-mesure, ce sont des formations adaptées, c'est le fait de s'intéresser dans un premier temps à la situation et de décliner ensuite les objectifs pédagogiques de la formation.

Une fois ces éléments connus, je peux alors déterminer comment je vais mettre en place mon parcours de formation.

## **Sylvain Vacaresse**

La conception des formations ne doit pas être confiée aux experts mais bien aux apprenants et aux gens qui les encadrent.

*« LE DISTANCIEL NE CRÉE PAS DE SUR-MESURE. CE QUI PERMET DE FAIRE DU SUR-MESURE, CE SONT DES FORMATIONS ADAPTÉES, C'EST LE FAIT DE S'INTÉRESSER DANS UN PREMIER TEMPS À LA SITUATION ET DE DÉCLINER ENSUITE LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES DE LA FORMATION. »*

*Marc Poncin*

# ATELIERS

Le séminaire s'est poursuivi par l'animation de trois ateliers. Sous la forme d'un brainstorming tournant, les participants ont été invités à réfléchir, pendant près d'1h15, sur les enjeux autour de la multimodalité et de l'hybridation de la formation en se plaçant du point de vue de huit différents personas :

- Les agents en formation : agents ayant l'obligation de se former ou agents qui prennent l'initiative de se former (persona 1 à 4)
- Les encadrants et personnels en charge de la formation : les personnels chargés de fonction d'encadrement (persona 5 et 6)
- Les encadrants et personnels en charge de la formation : les personnels en charge de la formation (persona 7 et 8).

Pour chaque situation, il s'agissait de se questionner sur la situation du persona, sur ses enjeux et ses marges de manœuvre et surtout, d'énumérer des actions qui auraient pu être envisagées et mises en place en amont afin d'éviter de faire face à de telles situations.

Agents en formation : *Agents ayant l'obligation de se former*

1



Cet agent vient d'arriver dans un ministère. Il a 41 ans et travaille dans le numérique.  
Il arrive d'un autre ministère :  
*"A mon arrivée j'ai dû faire 20h de formation e-learning obligatoire. J'ai trouvé ça indigeste et je n'en ai pas retenu grand-chose"*



Agents en formation : *Agents ayant l'obligation de se former*

2



Un élève d'une école de service public, 28 ans.  
Cet agent a été recruté par la voie du concours externe :  
*"Pendant une année complète, je n'ai suivi que de la formation en présentiel et bien souvent en amphithéâtre. C'était soporifique"*



Agents en formation : *Agents qui prennent l'initiative de se former*

3



Une agent impliquée dans un projet numérique, 51 ans.  
Elle travaille dans un service administratif :  
*"J'aimerais en savoir plus sur l'open data et l'IA mais je ne trouve pas de session avant 6 mois dans le catalogue. Je me suis donc tournée vers une plateforme privée"*



Agents en formation : *Agents qui prennent l'initiative de se former*

4



Un agent qui effectue une mobilité professionnelle, 40 ans.  
Il travaille comme agent de contrôle :  
*"J'exerce de nouvelles missions et j'ai oublié ce que j'avais appris en formation il y a 6 mois car je n'avais pas eu l'occasion de le mettre en pratique depuis. J'ai donc oublié"*



Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels chargés de fonction d'encadrement*

5



Un primo-encadrant qui doit se former au management, 35 ans.  
Le problème est qu'il n'en a pas le temps :  
*"On m'a programmé tout un parcours en classe virtuelle obligatoire, et comme c'est sur cinq jours complets, je le fais à mon poste de travail pour quand même rester présent auprès de mes agents"*



Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels chargés de fonction d'encadrement*

6



Un encadrant expérimenté, 55 ans.  
Il gère un service d'accueil des usagers :  
*"Sur cinq agents de mon service un est en congé paternité, l'autre est en « burn-out », et un dernier doit suivre une formation d'adaptation à l'emploi. Comment concilier cela avec l'impératif de continuité du service ?"*



Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels en charge de la formation*

7



Un formateur interne occasionnel, 47 ans.  
Il prépare l'animation d'une formation :  
*"Je dois animer une formation en présentiel le mois prochain. Je devais disposer de trois jours mais je n'en ai finalement qu'un. Je ne vais pouvoir atteindre les objectifs de la formation fixés initialement."*



Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels en charge de la formation*

8



Un responsable de politique(s) de formation, 42 ans.  
Il doit former 1 000 agents en 6 mois :  
*"Je dois former rapidement un nombre important d'agents de toute la région. J'ai pensé concevoir et déployer un module d'autoformation, mais tous ne sont équipés d'un poste informatique ou à l'aise avec le numérique."*



# ATELIERS

## Atelier 1 : Les agents en formation (ayant l'obligation de se former)

Agents en formation : *Agents ayant l'obligation de se former*

1



Cet agent vient d'arriver dans un ministère.  
Il a 41 ans et travaille dans le numérique

Il arrive d'un autre ministère :

*"A mon arrivée j'ai dû faire 20h de formation e-learning obligatoire. J'ai trouvé ça indigeste et je n'en ai pas retenu grand-chose"*



Agents en formation : *Agents ayant l'obligation de se former*

2



Un élève d'une école de service public, 28 ans.

Cet agent a été recruté par la voie du concours externe :

*"Pendant une année complète, je n'ai suivi que de la formation en présentiel et bien souvent en amphithéâtre. C'était soporifique"*



Éléments de réponse apportés par les participants :

- S'interroger dans un premier temps sur les besoins de l'agent ;
- Déterminer un parcours plus personnalisé et donc, plus efficace ;
- Recourir à la modalité de formation en situation de travail afin que la formation s'attache réellement au contexte professionnel de l'agent ;
- Utiliser une formation multimodale : jongler entre les possibilités de se former en présentiel et à distance, pour mieux individualiser son parcours via la formation en ligne ;
- Favoriser l'intégration de l'agent en organisant, dans son parcours de formation, des temps d'échange avec son manager, ses collègues et ses pairs, afin de confronter ses apprentissages à la réalité du terrain.

**Conclusion de l'atelier :**

Lors des échanges, les participants ont mis en avant les enjeux de l'hybridation et de la modalité dans le caractère professionnalisant des formations, notamment statutaires. Il s'agit de penser une montée en compétence sur les missions et fonctions, en échelonnant la formation dans le temps et en permettant une mise en application progressive.

Ce faisant, les stages et retours sur le poste doivent faire partie du parcours de formation et non être un apprentissage "sur le tas" : le recours aux méthodologies de mise en œuvre de formations en situation de travail, avec des itérations entre mise en application et réflexivité, assorties d'un tutorat sur les volets métier et pédagogique, est utile.

Éléments de réponse apportés par les participants :

- Identifier en amont les besoins, notamment pour les élèves en formation statutaire qui disposent souvent d'un parcours antérieur ;
- Elaborer un programme de formation qui intègre des séquences de mise en application lors de stages, en situation de travail ;
- Prévoir des séquences de formation à distance, permettant, notamment, de répondre aux besoins d'individualisation de son parcours de formation ;
- Mettre en place un système de tutorat pour accompagner l'agent dans la découverte de ses futures missions et plus avant, dans sa prise de poste, afin de maintenir son engagement dans la formation.

# ATELIERS

## Atelier 1 : Les agents en formation (qui prennent l'initiative de se former)

Agents en formation : *Agents qui prennent l'initiative de se former*

3



Une agent impliquée dans un projet numérique, 51 ans.

Elle travaille dans un service administratif :

*"J'aimerais en savoir plus sur l'open data et l'IA mais je ne trouve pas de session avant 6 mois dans le catalogue. Je me suis donc tournée vers une plateforme privée"*



Agents en formation : *Agents qui prennent l'initiative de se former*

4



Un agent qui effectue une mobilité professionnelle, 40 ans.

Il travaille comme agent de contrôle :

*"J'exerce de nouvelles missions et j'ai oublié ce que j'avais appris en formation il y a 6 mois car je n'avais pas eu l'occasion de le mettre en pratique depuis. J'ai donc oublié"*



Éléments de réponse apportés par les participants :

- Chercher avec elle une administration qui pourrait l'accueillir pour une période d'immersion professionnelle ;
- Mettre en place un tutorat avec un agent qui aurait une expérience avérée dans l'Open Data, pour lui permettre d'échanger et de développer des compétences à son contact ;
- Aiguiller l'agent vers les catalogues d'autres employeurs publics qui pourraient l'accepter, et vers l'offre de formation interministérielle : la DINUM propose, à ce titre, un module d'autoformation en libre inscription dans Mentor.

Éléments de réponse apportés par les participants :

- A défaut de compétences développées sur le terrain professionnel, faire l'état des lieux des connaissances qu'il aurait néanmoins conservées ;
- Réactiver les acquis de sa formation en identifiant les activités les plus emblématiques, et en l'accompagnant dans le cadre d'une formation en situation de travail ;
- Consulter l'offre de formation à distance et composer un parcours qui pourrait l'accompagner dans sa prise de fonction et répondre aux problématiques qu'il rencontrera au fur et à mesure, selon ses besoins.

**Conclusion de l'atelier :**

Lors des échanges, les participants ont mis en évidence l'enjeu que recouvre les apprentissages informels entre pairs, au plus près des réalités professionnelles des agents. Le travail permet en effet, de convertir les acquis d'une formation en compétences voire de les développer en amont d'une session qui se tiendrait sur un moyen terme.

A ce titre, la formation à distance, notamment synchrone et en libre inscription, permet à chaque agent d'échafauder avec les conseils de son manager et son service RH de proximité, un parcours individualisé au plus près de ses besoins. Elle lui permet de faire appel à la formation dans un logique de "juste à temps", dès qu'il rencontre une problématique professionnelle inédite.



# ATELIERS

## Atelier 2 : Les encadrants et personnels en charge de la formation (chargés de fonction d'encadrement)

Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels chargés de fonction d'encadrement*

5



Un primo-encadrant qui doit se former au management, 35 ans.

Le problème est qu'il n'en a pas le temps :

*“On m'a programmé tout un parcours en classe virtuelle obligatoire, et comme c'est sur cinq jours complets, je le fais à mon poste de travail pour quand même rester présent auprès de mes agents”*

MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES  
Direction générale de l'industrialisation et de la fonction publique

Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels chargés de fonction d'encadrement*

6



Un encadrant expérimenté, 55 ans.

Il gère un service d'accueil des usagers :

*“Sur cinq agents de mon service un est en congé paternité, l'autre est en « burn-out », et un dernier doit suivre une formation d'adaptation à l'emploi. Comment concilier cela avec l'impératif de continuité du service ?”*

MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES  
Direction générale de l'industrialisation et de la fonction publique

Éléments de réponse apportés par les participants :

- Une formation proposée en distanciel et sur cinq jours consécutifs ne peut pas répondre aux critères d'une formation adaptée pour les apprenants ;
- Revoir le programme, en alternant différentes modalités de formation et échelonnant les séquences d'apprentissage dans le temps ;
- Adapter le contenu de la formation en prenant davantage en compte l'environnement professionnel et la situation particulière de l'agent ;
- Faire en sorte, en proposant un contenu, des méthodes et des modalités attractives, que la formation soit considérée comme une valeur ajoutée et non une contrainte.

Éléments de réponse apportés par les participants :

- Identifier les problématiques en jeu, essentiellement managériales : l'obligation de se former et former ses équipes, et assurer dans le même temps la continuité de service ;
- Trouver des marges de manœuvre en s'impliquant dans la construction du parcours de formation : l'échelonner dans le temps et y ajouter de la formation à distance pour réduire le temps passé hors poste de travail ;
- Adapter l'organisation du travail pour investir dans la formation des agents et accélérer leur montée en compétence, leur autonomie et leur capacité à gérer collectivement une situation complexe.

**Conclusion de l'atelier :**

Lors des échanges, les participants ont insisté sur le risque de transposer à distance ce qui peut-être valable dans un format présentiel. En l'occurrence, un parcours d'une semaine sans interruption en classe virtuelle n'est pas pertinent, qui plus est dans le cadre d'une prise de fonction.

Il est préférable, pour maintenir l'engagement des apprenants en formation, l'effectivité du développement de leurs compétences et par ailleurs, répondre aux contraintes individuelles comme collectives, d'organiser un parcours itératif formation-travail, hybride et multimodal.

# ATELIERS

## Atelier 3 : Les encadrants et personnels en charge de la formation (en charge de la formation)

Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels en charge de la formation*

7



Un formateur interne occasionnel, 47 ans.  
Il prépare l'animation d'une formation :  
*"Je dois animer une formation en présentiel le mois prochain. Je devais disposer de trois jours mais je n'en ai finalement qu'un. Je ne vais pouvoir atteindre les objectifs de la formation fixés initialement."*

MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES  
Direction générale des transformations et de la fonction publique

Encadrants et personnels en charges de la formation :  
*Les personnels en charge de la formation*

8



Un responsable de politique(s) de formation, 42 ans.  
Il doit former 1 000 agents en 6 mois :  
*"Je dois former rapidement un nombre important d'agents de toute la région. J'ai pensé concevoir et déployer un module d'autoformation, mais tous ne sont équipés d'un poste informatique ou à l'aise avec le numérique."*

MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES  
Direction générale des transformations et de la fonction publique

Éléments de réponse apportés par les participants :

- S'organiser pour que les apprenants, qui se sont inscrits en fonction d'objectifs clairement identifiés, puissent tout de même suivre une formation répondant à leur attentes ;
- Recomposer le parcours pédagogique de la formation en faisant appel à la formation à distance, que ce soit avec des solutions de classe virtuelle ou de l'autoformation par exemple ;
- Evaluer en amont l'acquis des apprenants pour recentrer la formation sur des activités pédagogiques à forte plus-value, en fixant si besoin des prérequis qu'ils devront satisfaire en amont.

Éléments de réponse apportés par les participants :

- Questionner les managers de proximité afin de connaître davantage les profils des agents qui doivent se former : sont-ils à l'aise avec le numérique, disposent-ils d'un poste informatique, etc. ;
- Proposer de poursuivre la formation de façon informelle en organisant le maintien en contact des apprenants, éventuellement à distance, pour constituer une petite communauté d'apprentissage ;
- Tester en amont, voire associer à la conception du module d'autoformation, ses futurs utilisateurs afin d'évaluer et d'ajuster son accessibilité et ses facilités de prise en main au regard du public cible
- Proposer pour ceux qui le souhaitent la formation en mode hybride, en présentiel et à distance, voire dans le cadre d'un présentiel augmenté pour les publics dépourvu d'équipement adapté ;
- Prévoir un accompagnement et une assistance utilisateur dédiés à la formation, pour s'assurer que les apprenants accèdent au module de formation et leur expliquer comme celle-ci s'organise.

**Conclusion de l'atelier :**

**Lors des échanges, les participants ont insisté sur l'importance d'organiser des parcours de formation adaptés et, en profitant des atouts de l'hybridation et de la multimodalité, individualisés. Il s'agit, en effet, d'inscrire le développement des compétences au plus près des besoins et réalités professionnels de chaque agent.**

**Ils ont également mis en avant l'enjeu de prendre en compte l'avis des apprenants dans la conception des parcours et actions de formation, et de dépasser les approches "ressourcistes" : la mise en place de tutorat et de communautés d'apprentissage permet d'éviter qu'un apprenant ne soit laissé de côté.**

# CONCLUSION

En conclusion de ce séminaire, Yann-Gaël Jaffré a souhaité faire état des attentes fortes qui pèsent aujourd'hui sur la formation professionnelle tout au long de la vie.

Dans le secteur privé, ces attentes se sont traduites par le passage d'une simple obligation de déclaration et d'enregistrement à une logique de certification des organismes, des formations et des compétences. C'est ainsi que ces certifications constituent, aujourd'hui, des facteurs de réussite voire des indicateurs de résultat... pour le salarié, mais aussi pour l'organisme de formation au titre des apprenants qu'il accompagne.

Dans le secteur public, ces attentes ont pris la forme, moins technique, plus politique, d'orientations nationales de formation qui se sont renforcées ces dernières années. C'est ce que traduit, spécialement, les orientations du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat depuis 2018 s'agissant des domaines de formation transverse : les ressources humaines, le numérique, les achats, le budget, etc.

Aujourd'hui, ces orientations nationales prennent la forme parfois de priorités gouvernementales comme en matière de laïcité ou de transition écologique et de développement durable. La fonction publique constitue en effet un levier de transformation sociétale par l'effet démultiplicateur tiré de la double identité de l'agent public : professionnel chargé de la mise en œuvre d'un service public, citoyen que l'on espère des plus « éclairés ».

L'exigence de résultat se traduit, alors, par la capacité des services en charge du pilotage de la formation à assurer l'effectivité de ces priorités gouvernementales à travers le suivi des formations concernées.

Des commentateurs ont évoqué, visant ces priorités gouvernementales nouvelles, le passage de l'Etat « éducateur » du XIX<sup>ème</sup> siècle à l'Etat « formateur » du XXI<sup>ème</sup> siècle... peut-être doit-on même parler aujourd'hui d'Etat « apprenant » si l'objectif est non seulement de former, mais aussi d'apprendre pour faire évoluer les attitudes et les pratiques de nos concitoyens sur ces sujets d'importance.



**Yann-Gaël Jaffré**

*Chef du département des politiques de formation, DGAFP*

Essentielle à la réussite de toutes les autres politiques publiques, la formation devient une politique importante en soi : elle doit en effet, pour être à la hauteur de ces nouveaux enjeux, faire face à trois problématiques cumulatives :

- Massifier la formation et toucher l'ensemble des agents publics ;
- Assurer l'effectivité des apprentissages et du développement des compétences ;
- Acculturer autour de principes et réflexes communs, mais aussi individualiser et contextualiser les formations.

Cette équation n'est résolvable que par le recours à l'hybridation des formations et à la multimodalité sur le plan pédagogique. Les outils et dispositifs sont à la disposition de tous, comme le programme et la plateforme interministérielle Mentor de la DGAFP, dont l'ensemble des ministères profite... mais encore faut-il savoir les utiliser à bon escient et de façon optimale.

Il est beaucoup question, depuis le confinement, du développement de la formation à distance. Vous le savez, ce n'est pas la voie prise par l'Etat qui a entrepris en 2021 le chemin nuancé et ambitieux de l'hybridation et du développement de la multimodalité.

La formation à distance ne saurait être un « substitutif » au présentiel, et elle ne saurait également être un « exhausteur » pédagogique : c'est, en vérité, le « révélateur » de problèmes de formation. En effet, ce qui est indispensable pour cette modalité, comme la nécessité de constituer de véritables scénarios pédagogiques et d'évaluer les acquis de la formation, est profitable pour les autres

# CONCLUSION

Elle a permis, avec le recul, de poser ces affirmations valables que l'on se forme en présentiel, à distance ou en situation de travail :

- La formation fait partie du travail et en est indissociable ;
- L'activité, la situation professionnelle, en est l'Alpha et l'Omega ;
- Le lien « travail-formation » a été souvent pensé, pas assez le lien « formation-travail » ;
- La formation ne doit pas être un acte isolé, elle doit s'inscrire dans un contexte professionnel et social.

C'est bien ce sur quoi nos intervenants et nos travaux se sont penchés : penser l'ingénierie pédagogique des formations de façon globale et systémique, concevoir et organiser la formation en lien avec les contextes pour garantir son effectivité et son efficacité.

A ce titre, le Décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle et son arrêté visant son application, en cours de publication, posent pour la fonction publique une définition de l'action de formation, inscrivent dans le champs statutaire la notion d'apprentissages et fixent les conditions de leur mise en œuvre.

Ce cadre réglementaire des actions de formation permettra d'accompagner l'évolution des pratiques, des métiers et plus globalement des organisations. Il doit guider l'ingénierie pédagogique des formations voire, en amont, les réflexions qui entourent la conception des politiques et dispositifs de formation. Ceci étant, il poursuit les efforts visant à faire reconnaître la formation comme un domaine d'expertise, fort de ses métiers, ses process, pratiques et enjeux.

*« LA FORMATION NE DOIT PAS ÊTRE UN ACTE ISOLE, ELLE DOIT S'INSCRIRE DANS UN CONTEXTE PROFESSIONNEL ET SOCIAL. »*

## Retrouvez toute l'actu de la DGFAP :



Sur le portail de la Fonction Publique



En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux, pour accéder aux différents contenus disponibles en ligne.

**Merci aux nombreux intervenants et participants de  
ce séminaire !**

