



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

Liberté  
Égalité  
Fraternité



PRÉFÈTE  
DE LA RÉGION  
NOUVELLE-AQUITAINE

Liberté  
Égalité  
Fraternité



## ATELIER DE LA TRANSFORMATION RH

Nouvelle Aquitaine

Quelles sont les conséquences  
de la transformation  
numérique sur les  
pratiques de formation ?

24 juin 2021

La formation professionnelle a connu, ces dernières années, de **profondes transformations**. Avec la **transformation numérique**, de **nouvelles formes d'apprentissage** peuvent être mises en œuvre ou démocratisées au sein des entreprises : MOOC, jeux sérieux, classes virtuelles... **L'évolution des outils** à disposition, fortement accélérée par le contexte de crise sanitaire que nous connaissons actuellement, a ainsi entraîné l'essor de nouvelles modalités de formation, et **l'évolution des pratiques**, aussi bien pour les agents que pour les managers ou les professionnels des ressources humaines, dans les trois fonctions publiques.

Dans ce contexte, ce nouvel **Atelier de la transformation RH régional**, organisé par la **Plateforme régionale des ressources humaines (PFRH) de Nouvelle Aquitaine en partenariat avec la DGAFP**, proposait deux retours d'expériences :

- Celui de **Carole Huguenin**, formatrice ayant développé son cabinet indépendant et exerçant auprès de plusieurs entités au sein de la région ;
- Celui de **Pascal Choteau**, Directeur Adjoint Formation en charge du développement de l'offre de service au sein de la délégation Nouvelle Aquitaine du Centre National de la Fonction Publique territoriale (CNFPT)

Des **temps de partage en sous-groupes entre participants** étaient ensuite proposés, afin d'approfondir les actions à mettre en place pour accompagner la **montée en compétence des professionnels** de la formation, **mobiliser les participants** lors de sessions de formation à distance ou encore développer des **modalités et outils innovants** sur le sujet.

Ce document de restitution présente les points saillants évoqués au cours de l'atelier, organisé intégralement à distance, ainsi que les bonnes pratiques partagées lors de ces différentes discussions en sous-groupes.

## I) Ouverture des travaux par Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, DGAFP

Introduisant les travaux de ce troisième Atelier de la transformation RH régional, **Nathalie Green** a salué l'implication de la PFRH de Nouvelle Aquitaine dans la préparation et l'organisation de cet événement. La sous-directrice a également tenu à rappeler le rôle de la DGAFP, en tant que **DRH de l'Etat**, dans **l'animation et la fluidification** des échanges entre les trois versants de la fonction publique **en matière de ressources humaines**.

Afin de mener à bien cet objectif, la DGAFP veille ainsi à articuler la **mise en œuvre des politiques de transformation RH à l'échelle nationale** et leur **accompagnement au niveau local**. Elle s'appuie, pour cela, sur le réseau des PFRH, dont Mme Green a salué l'action, dans un contexte marqué de nombreuses transformations et par une situation sanitaire inédite qui a bouleversé notre rapport aux outils numériques.



Au travers des cycles d'ateliers lancés fin 2020, aussi bien au niveau national que régional, la DGAFP souhaite **encourager les échanges entre professionnels des RH**, mais aussi offrir une ouverture sur les pratiques d'autres professionnels, issus des administrations, en France, en Europe et à l'international ou du secteur privé.

En lien avec les PFRH, il a donc été décidé de concentrer le cycle 2020-2021 des ateliers autour de quatre thématiques : **la mobilité et la gestion des parcours professionnels, la transformation numérique, l'évolution des collectifs de travail et l'attractivité et le recrutement**.

L'atelier du jour s'inscrivait, par ailleurs, en continuité avec la conférence en ligne qui avait été dédiée le 26 mai dernier aux **politiques de formation** dans le cadre de l'École du Management et des Ressources Humaines (EMRH).

Pour terminer, Mme Green a rappelé que la DGAFP conduisait actuellement **plusieurs réformes et projets** afin de tirer le meilleur parti des opportunités créées par le numérique au service des politiques de formation. Ainsi :

- Dans le cadre de la **réforme de la haute fonction publique** annoncée en avril par le Président de la République, la formation initiale et continue des hauts fonctionnaires sera revue. L'ordonnance réformant la haute fonction publique adoptée le 2 juin dernier prévoit en effet la création en janvier prochain de **l'Institut National du Service Public** à qui il reviendra de former des milliers de hauts fonctionnaires aux enjeux du siècle tout au long de leur carrière. Dans le cadre de cette nouvelle politique, **le numérique sera à la fois un sujet et un outil** au cœur de la formation initiale et continue de l'encadrement supérieur.
- La DGAFP est aussi engagée dans la structuration d'une offre à destination des professionnels au travers de la mutualisation des outils existants. C'est tout le sens de **Mentor**, nouveau programme de formation interministériel qui inclut la mise à disposition d'une **plateforme de formation** permettant l'accès à un catalogue de formations mutualisées entre différentes structures et ministères. C'est aussi dans cet esprit que la DGAFP anime des **réseaux nationaux de professionnels de la formation** afin d'encourager le dialogue au sein des trois fonctions publiques sur les pratiques de formation.
- Enfin, alors que la France exercera la **présidence du Conseil de l'Union européenne** au 1er semestre 2022, et alors que les fonctions publiques en Europe font face à de nombreux enjeux communs, la DGAFP souhaite travailler sur la **formation conjointe des fonctionnaires** avec ses partenaires européens, en s'appuyant notamment sur les outils numériques : cela permettra à la fois de promouvoir la participation de fonctionnaires d'autres administrations à des formations proposées par les opérateurs français et d'encourager le développement de nouvelles offres communes.

## II) Introduction de l'atelier par Patrick Amoussou-Adéblé, Secrétaire Général pour les Affaires Régionales de la région Nouvelle-Aquitaine

En complément des propos introductifs de Madame Green, Monsieur Patrick Amoussou-Adéblé, Secrétaire Général pour les Affaires Régionales de la région Nouvelle-Aquitaine, s'est également adressé à l'ensemble des participants.

Pour commencer, ce dernier a tenu à remercier la DGAFP d'avoir permis de **réunir autour d'une thématique dédiée à l'innovation**, non seulement les professionnels qui œuvrent à la formation professionnelle dans la région, mais aussi une audience nationale.

Evoquant des « **transformations numériques majeures** », M. Amoussou-Adéblé est revenu sur l'impact que la crise sanitaire avait eu sur la formation professionnelle, notant qu'aucun autre secteur de l'activité des ressources humaines n'avait été autant bouleversé par de **nouvelles pratiques** que la formation au cours de ces derniers mois.

Si nous avons tous dû nous adapter au distanciel, que ce soit pour des réunions, des échanges informels ou même des instances plus formalisées, les politiques publiques ont tout de même continué d'être mises en œuvre en **adaptant le cadre de l'activité**.

Mais en ce qui concerne la formation professionnelle, c'est bien le **cœur de la relation entre l'apprenant et le formateur** qui a été touché, via la dématérialisation de ce qui fait le sel même des apprentissages : à savoir les **échanges et l'interaction**.

Dès lors, et selon le Secrétaire Général, il semblait intéressant de prendre un **temps de réflexion** sur ce qui relève des **meilleures modalités pour maintenir le lien entre le stagiaire et le formateur**, afin d'examiner comment les services peuvent prendre en compte cet enjeu dans l'organisation des formations.

Les pratiques, au sein des services de l'État en Nouvelle Aquitaine, ont en effet été fortement influencées par la nécessité de **trouver une réponse aux différents confinements** qui ont induit le report de nombreuses sessions en présentiel.

En ce sens, le souhait exprimé par les réseaux RH et les agents eux-mêmes, de pouvoir mettre à profit le temps du confinement pour se former, a amené la PFRH à rechercher des solutions de formation à distance afin de permettre :

- Le **maintien d'activité** au sein des services,
- De donner aux agents les moyens **d'acquérir les compétences nécessaires** à l'exercice de leurs fonctions,
- **D'anticiper les compétences à développer**, et donc d'adapter l'offre de formation en conséquence.



Des formations à distance ont ainsi été organisées par la PFRH, ce qui a permis parfois aux agents éloignés de la formation en présentiel de se  **rapprocher de la formation**.

Pour finir, le Secrétaire Général a souligné que ce challenge n'aurait pu être relevé sans **l'implication et la réactivité des cabinets de formation et des formateurs internes** occasionnels. Notant tous les efforts qui avaient été déployés afin de maintenir ce mécanisme précieux que représente l'acquisition de nouvelles compétences au service des missions de service public, il a ainsi fait part de **sa reconnaissance**, ainsi que de celle de l'ensemble des agents et des services.

### III) Retour d'expérience de Carole Huguenin

Intervenant ensuite comme premier témoin de l'après-midi, Carole Huguenin s'est exprimée en tant que formatrice professionnelle indépendante et animatrice, ces derniers mois, de nombreuses sessions de formation à distance, notamment à destination d'agents publics.

Revenant sur ses diverses expériences en la matière, Mme Huguenin a pu partager avec les participants les différents **enseignements** qu'elle en avait tirés, et les **bonnes pratiques** qu'elle avait commencé à mettre en place au fil des mois et des sessions organisées.

Ainsi, la première bonne pratique partagée avait trait à la préparation de l'évènement, et plus particulièrement à **l'implication des apprenants en amont de la session**. Pour cela, Carole Huguenin conseille en effet **d'adresser un courriel aux participants**, environ 72h avant la formation et en même temps que le lien de connexion, afin de cadrer les échanges qui auront lieu en distanciel. Ce mail doit permettre de :

- Préciser qu'il s'agit bien d'une **formation interactive** et non pas d'une conférence ;
- Demander à renommer, le cas échéant, l'identification vidéo en **Prénom et Nom** ;
- **Rappeler les horaires de formation** et de pause ainsi que demander aux participants de se **connecter en amont** de la formation afin de tester leur connexion ;
- Demander **l'activation des caméras et micros** ;
- Proposer aux participants de **lever la main pour prendre la parole** ;
- Conseiller l'utilisation du **tchat** pour converser ;
- Transmettre le **mail et le numéro de téléphone du formateur** pour tout problème technique.

Concernant l'animation, à proprement parler, des sessions de formation en distanciel, Carole Huguenin a également partagé les bonnes pratiques suivantes :

- En fonction du nombre de participants, penser à **créer des sous-groupes** en amont de la session ;
- **Envoyer les supports** (tests ou exercices prérequis) au moins 3 jours avant la formation pour permettre les impressions et faire respecter la consigne ;
- Se préparer à devoir gérer les **groupes mutiques** ;
- **Savoir interrompre un participant trop « présent »** pour ne pas pénaliser le groupe ;
- Si besoin, proposer de **joindre le participant** en question par téléphone à la fin de la journée ;
- Bien préparer la **version PDF des documents** pour transmission à la fin de chacun des modules dans le tchat.



Enfin, tirant le bilan des avantages et des limites de la formation en distanciel, Mme Huguenin note que les formations à distance permettent de **toucher un public de stagiaires non mobiles géographiquement** et de **réduire les coûts** de la formation (notamment en évitant les frais de déplacement et d'hébergement des stagiaires et du formateur, de location de salle, de remboursement des repas, etc.). Ces formations permettent également de **proposer des jours non consécutifs** avec travaux, et ainsi de proposer des **mises en pratique** lors des temps intermédiaires.

Cependant, ces formations exigent une **attention accrue du formateur** à l'implication de chacun des stagiaires tout au long des interventions (afin d'éviter les décrochages) et entraînent davantage le **non-respect des consignes** par les participants (qu'il s'agisse de respecter les horaires ou d'annuler au dernier moment pour des contraintes personnelles ou des réunions de dernière minute).

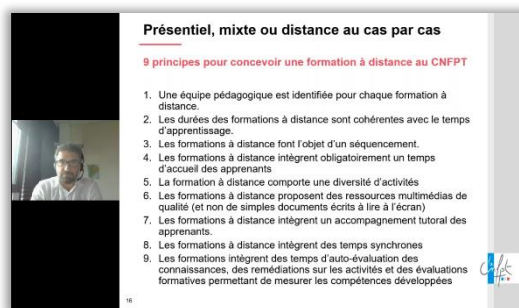
Finalement, Carole Huguenin préconise de **mixer autant que possible les activités en présentiel et distanciel** afin de proposer des parcours hybrides aux apprenants et adaptés en fonction des contenus proposés (fondamentaux en distanciel / jeux de rôles en présentiel par exemple). Dans les cas où cela est possible, il est également intéressant, en distanciel, de **développer les jours non consécutifs** afin de proposer des **travaux d'approfondissement** aux stagiaires en intersession et, pourquoi pas, une demi-journée uniquement destinée à des **retours d'expérience**.

## IV) Retour d'expérience de Pascal Choteau

Proposant le point de vue d'un organisme de formation, Pascal Choteau est enfin intervenu en sa qualité de Directeur Adjoint Formation en charge du développement de l'offre de service au sein de la Délégation Nouvelle-Aquitaine du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).

Du côté du CNFPT, bien que la transformation numérique ne date pas de la crise sanitaire, force est de constater que ces derniers mois ont **accéléré le développement de l'offre de formation à distance ou hybride** (ces formats représentant maintenant respectivement 8% et 24% du catalogue de la région). Or, proposer un acte de formation à distance suppose une **scénarisation et une relation entre les stagiaires et le formateur** différentes de ce qui est fait en présentiel.

Le séquençage est également un élément à repenser en ce qu'il peut permettre de proposer un **agenda plus aéré** : libérée des contraintes de mobilité géographique, une formation à distance peut ainsi proposer des séquences d'apprentissages réparties sur plusieurs jours pour **faciliter l'assimilation et le retour dans son contexte du stagiaire**. Produire de la formation à distance c'est également produire un enregistrement, des ressources publiées en amont, des éléments de restitution... Autant d'outils pour de **l'autoformation** qui peuvent être ouverts à tous.



En matière de formation professionnelle cependant, pour que celle-ci soit reconnue au nom de la loi, il est nécessaire que la **séquence proposée soit tutorée, que la présence soit vérifiée et que les objectifs de formation cités en amont soient atteints**. Pour cela, il est essentiel d'avoir des groupes limités en nombre, en accord avec les activités pédagogiques proposées, afin de garantir la **qualité de la relation pédagogique**.

En ce qui concerne les formations à distance, un certain nombre de principes supplémentaires sont à suivre, selon les équipes pédagogiques du CNFPT, afin de s'assurer que tout se déroule au mieux :

1. Une **équipe pédagogique doit être identifiée** pour chaque formation ;
2. Les **durées des formations** doivent être cohérentes avec le **temps d'apprentissage** et les **publics visés** ;
3. Ces formations doivent faire l'objet d'un **séquençement** (pour limiter la fatigue due à l'attention supplémentaire demandée aux stagiaires et au formateur à distance) ;
4. Ces formations doivent obligatoirement intégrer un **temps d'accueil** des apprenants ;
5. La formation doit comporter une **diversité d'activités** ;
6. Ces formations doivent également proposer des **ressources multimédias de qualité** (et non de simples documents écrits à lire à l'écran) ;
7. Ces formations doivent intégrer un **accompagnement tutoral** des apprenants ;
8. Ces formations doivent intégrer des **temps synchrones** (pour permettre des contacts et discussions en direct) ;
9. Ces formations doivent intégrer des **temps d'auto-évaluation des connaissances, des remédiations sur les activités et des évaluations formatives** permettant de mesurer les compétences développées.

Pour terminer, M. Choteau est revenu sur différentes évolutions liées aux nouvelles modalités de formation :

- Pour commencer, en permettant de développer l'utilisation des outils numériques, le format distanciel permet d'être **aligné avec les nouvelles méthodes de travail** (télétravail, intelligence collective, travaux davantage collaboratifs...), là où le format présentiel permet d'encourager les **échanges informels et de concrétiser certains réseaux d'agents** ;
- Concernant la posture du formateur, celui-ci passe maintenant d'une posture de « **sachant** » à celle de « **facilitateur** » qui accompagne les stagiaires dans l'acquisition de nouvelles compétences (ce qui est d'autant plus facile lorsque les formations sont étalées dans le temps) ;
- En matière d'évaluation de l'assiduité, le développement de nouveaux outils permet davantage d'identifier les **apprenants qui étaient engagés** dans la formation (participation aux activités, réponses aux questionnaires, etc.), qu'une simple feuille de présence signée ou une connexion à une plateforme ;
- Enfin, le développement de la formation à distance permet également de **mutualiser les ressources de la formation et de favoriser le travail en réseau** au niveau national ou régional... de quoi booster la créativité.

## V) Bonnes pratiques

Suite à ces quatre interventions, des temps d'échange en sous-groupes étaient proposés, structurés autour de trois problématiques :

- **Thématique 1 :** Comment accompagner la montée en compétences des professionnels de la formation ?
- **Thématique 2 :** Comment mobiliser les participants lors de sessions de formation ?
- **Thématique 3 :** Former en numérique : quels outils innovants pour quelles modalités ?

Est synthétisée ci-dessous la restitution des bonnes pratiques identifiées, à la fois dans le questionnaire d'inscription envoyé en amont de l'atelier, et lors des discussions en sous-groupes.

### 1 - Accompagner la montée en compétence des professionnels de la formation



#### Cibler les attentes

- Révision des cahiers des charges à destination des centres de formation afin d'indiquer la nécessité de proposer une **offre pédagogique de formations à distance**, incluant notamment une partie spécifique sur l'animation de formations à distance et la **capacité à maintenir la motivation et l'engagement des participants** (*PFRH Nouvelle Aquitaine*)
- Mise en place de formations à destination des formateurs ou intégration dans le processus de sélection des prestataires d'un **entretien sur le style d'animation** (*ENSAP Bordeaux*)
- Limitation des groupes d'apprenants à **15 participants maximum** (*Centre interrégional de formation*)

#### Former les formateurs



- Mise en place d'une direction constituée de conseillers formations **spécialisés dans l'innovation numérique**, qui forment aux outils de classe virtuelle afin de permettre aux formateurs de développer leur créativité et d'adapter les activités proposées aux outils à disposition (*CNFPT*)
- Organisation de formations à destination des formateurs (professionnels associés) sur l'outil utilisé lors de ces sessions : **Blackboard** (*Ecole Nationale des finances publiques - ENFIP*)
- Nécessité de former les formateurs à tous les **outils utilisés par les administrations** (*SIC Formation*)

## 2 - Mobiliser les participants lors de sessions de formation à distance



### Mobiliser en amont

- Envoi, en amont de la formation, d'un **mail de rappel des modalités de la formation** ainsi que d'un **guide de connexion** (*SIC Formation, PFRH Occitanie*)
- **Rappel des règles**: ne pas accepter les retardataires ou les annulations de dernière minute (*Carole Huguenin*)
- Idée: produire un **teasing de la formation** (vidéo / Présentation du formateur)

### Maintenir l'engagement tout au long de la formation



- **Accueil des stagiaires** de la même manière à distance qu'en présentiel (*PFRH Nouvelle Aquitaine*)
- Organisation d'un **tour de table** afin de commencer par dire ce que chacun va tirer de la formation et organisation de pauses régulières (*CNFPT*)
- Alternance, au sein même de la formation, de **différentes modalités numériques**: voix, vidéos, « images ampoules », quizz à l'issue de la formation pour évaluer son contenu... (*PFRH Nouvelle Aquitaine*)
- Réalisation d'activités diverses, mélange des modalités proposées, relance des participants par le formateur, etc. (*CNFPT*)
- **Adaptation du déroulé de la formation en direct** en fonction de la dynamique du groupe (*Carole Huguenin*)
- Sensibilisation du formateur au besoin de **capter l'attention de l'auditoire** (*Métropole de Nantes*)
- Utilisation d'outils tels que *Klaxoon* et **mix de temps asynchrones / temps de travail en amont de la réunion** (*Handi-Pacte*)
- Alliance, au sein d'un même parcours, de formations à distance, formations en présentiel, **ateliers de co-développement, sessions de coaching, travaux de groupe**, etc. (*Métropole de Nantes*)



### Sécuriser la technique

- Mise en place de **salles ou d'espaces spécifiques** pour suivre des formations en distanciel (*Directions départementales, Métropole de Nantes*)
- Mise à disposition de la **salle informatique et du matériel** nécessaire au suivi des formations pour tous les agents (*CNAM*)
- Organisation de **plages de test avec les agents** en amont de la formation pour **vérifier les outils** et suggestion aux stagiaires de se connecter 10 minutes avant la session (*Handi-Pacte, PFRH Occitanie*)
- Démarche en cours afin **d'ouvrir le Système d'Information** au global pour garantir l'accessibilité aux outils de formation (*DGAFP*)
- Développement de **parcours de formation aux outils numériques** en cours de construction pour diagnostiquer les difficultés des agents: une offre proposée par l'éducation nationale permet d'avoir un large choix de modules tous niveaux (*CNAM*)
- **Limitation du nombre d'outils utilisés** afin d'en assurer la maîtrise, et si possible, imposition du choix de l'outil au prestataire pour assurer la maturité des apprenants sur l'usage de l'outil et leurs accès (*PFRH Aquitaine*)

### 3 - Développer des modalités et outils innovants

#### Capter l'attention à distance



- Utilisation d'outils tels que **Microsoft Teams** (*Handi-Pacte*)
- Utilisation de **Klaxoon** et **Mural** (*Nantes Métropole*)
- Réflexions autour d'une véritable **ingénierie pédagogique spécifique aux formations à distance**, et non plus seulement une simple transposition des formations du format présentiel au distanciel (*DRAAF & CNAM*)



#### Encourager les parcours de formation hybrides

- **Répartition équilibrée** du nombre de sessions en distanciel et en présentiel au sein d'un même parcours de formation (*ENSAP Bordeaux*)
- Développement de parcours de formation hybrides associant **agents présents au bureau et agents à distance**, mais aussi **temps d'animation synchrones et asynchrones** (*DGAFP*)
- Nécessité de **former les équipes/services formation à ces nouvelles modalités** et ce nouvel environnement pédagogique (*DRAAF*)
- *Idée : favoriser davantage l'apprentissage entre pairs et les activités ludiques*

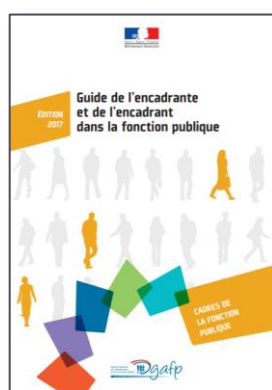


**Merci à l'ensemble des participants d'avoir accepté de partager leurs idées et bonnes pratiques. Vous retrouverez sur la page de l'EMRH l'ensemble des supports de cette journée.**

Si vous souhaitez obtenir les coordonnées de l'un des participants de cet atelier et/ou obtenir davantage d'informations concernant l'une des initiatives présentées ci-dessus, merci de vous rendre sur le compte [LinkedIn](#) de la DGAFP ou bien de contacter les équipes de l'EMRH via l'adresse email suivante : [emrh.dgafp@finances.gouv.fr](mailto:emrh.dgafp@finances.gouv.fr)

Vous souhaitez suivre les actualités de l'EMRH ? Inscrivez-vous sur [ce lien](#) pour recevoir les nouvelles par mail.

Pour plus d'information concernant la numérisation des pratiques de formation au sein de la fonction publique, différentes ressources sont également mises à votre disposition sur le [site](#) de la DGAFP :



Plus d'information sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

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