FORMATION EN ALTERNANCE ET CERTIFIANTE
Métiers de l'assistanat d'entreprise
Métiers de la comptabilité
Métiers de la relation client

AUDIT-CONSEIL-FORMATION
Performance commerciale
Gestion des compétences
Prévention des risques professionnels

Rapport d'analyse des besoins en formation AFC La Rochelle

Développer des compétences en matière d'ingénierie pédagogique de la formation à distance

Tuteur de la PFMP : Ludovic HERVÉ
Directeur pédagogique AFC La Rochelle

Auteur : Nicolas BOISSIÈRE
Cursus RDF année 2019-2020

Avec l'accompagnement de Béatrice ADAM
Formatrice consultante CAFOC NANTES

Sommaire

1. Introduction 4

2. Processus de définition du plan de changement 4

2.1. Présentation de l'organisme de formation 4

2.2. Contexte de la demande 5

2.3. Enjeux et objets de la mission 7

Quel est la problématique ? (Résumé) 7

Quels sont les buts recherchés ? 7

Quels sont les freins à la compétence ? 8

Quels sont les objets de la mission ? 9

3. Processus de définition du besoin de compétences 9

3.1. Présentation du champ de l'analyse 9

3.2. Choix de l'outil d'analyse 9

La formulation des hypothèses 10

La construction du questionnaire 10

Le recueil d'information 11

3.3. Identifier les besoins de formation 11

Le traitement des données 11

L'analyse des données 12

Constat n°1 13

Constat n°2 14

Constat n°3 15

4. Le cahier des charges de la demande 15

4.1. Les compétences visées 16

4.2. Evaluation suggérée 17

4.3. La suite qui sera donnée à l'appel d'offre 17

5. Proposition d'évaluation de la réponse à l'appel d'offre 17

5.1. La relation au prestataire 17

5.2. Les critères de jugement de la réponse 18

6. Conclusion 18

7. Annexes 20

7.1. Annexe n°1 : constats, hypothèses, indicateurs. 20

7.2. Annexe n°2 : questionnaire 22

7.3. Annexe n°3 : les techniques pédagogiques 25

1. Introduction

Par le présent rapport je réponds à la mission que m'a confié AFC La Rochelle de définir les besoins en formation de leur équipe pédagogique concernant la formation à distance, de sa conception à la mise en œuvre.

Je suis en période de formation en milieu professionnel dans le cadre de la validation du titre de niveau 6 « responsable de dispositifs de formation » avec le CAFOC de Nantes. Je précise que je me positionne aussi en tant que conseiller en formation à qui a été confiée une prestation d'ingénierie. Vous vous apprêtez à lire le résultat de mon travail d'analyse.

Je vous donne les outils pour suivre toute ma démarche afin que vous puissiez comprendre (et évaluer) au mieux mes conclusions. Mon but est de vous permettre de proposer aux prestataires qui répondront, un cahier des charges de demande de formations le plus adapté à vos besoins et qui correspond au mieux au plan de changement que vous visez.

Je tiens à remercier Madame MEYER, directrice générale d'AFC La Rochelle, ainsi que Monsieur HERVÉ pour leur confiance et leurs encouragements.

2. Processus de définition du plan de changement

2.1. Présentation de l'organisme de formation

Depuis 2004, AFC La Rochelle développe des parcours diplômants et certifiants comme des BTS ou des Bachelors mais aussi des titres professionnels. Elle propose également des formations continues.

Leurs formations s'adressent aux jeunes alternants salariés (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation), demandeurs d'emploi (AIF) et adultes en reconversion (CPFT). La plupart de leurs dispositifs de formation sont éligibles au CPF et accessibles dans le cadre d'une VAE.

AFC se caractérise par des valeurs fortes, telles que la proximité et l'adaptabilité, qui s'illustrent notamment par la qualité des relations avec les entreprises et les stagiaires.

Les champs d'expertise d'AFC La Rochelle :

- Comptabilité & Gestion
- Commerce et vente
- Assistanat
- Management
- Efficacité professionnelle
- Bureautique

3 structures concernées :

ALIENOR FORMATION pour les diplômes en alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation)	ALIENOR PEDAGOGIE pour les titres professionnels en formation continue (demandeurs d'emploi et CPFT)	KHELIS avec son catalogue spécifique de formation continue.

Les cursus proposés :

BTS et BACHELORS :	TITRES PROFESSIONNELS :	A venir sur 2020 - 2021 :
BTS Gestion de la PME (GPME)	Titre professionnel de secrétaire assistant(e) médico-social(e) (SAMS) (Niv.4)	Titre professionnel de chargé d'accueil touristique et de loisirs. (ACTL) (Niv.4)
BTS Négociation et digitalisation de la relation client (NDRC)	Titre professionnel de comptable assistant/e. (CA) (Niv.4)	Titre professionnel de responsable de rayon. (RR) (Niv.4)
BTS Management commercial opérationnel (MCO)	Titre professionnel de Gestionnaire de paie (GP) (Niv.5)	BACHELOR Responsable Clientèle des Particuliers Banque Assurance.
BACHELOR Responsable Marketing Commercial et Expérience Client (RM2C)	Titre professionnel d'assistant ressource humaine (ARH) (Niv.5)	
BACHELOR Responsable Gestion du Personnel des Ressources Humaines. (RGPRH)	Titre professionnel de Gestionnaire comptable et fiscal. (GCF) (Niv.5)	

AFC fait intervenir une vingtaine de formateurs sous différents statuts, qui ont tous de l'expérience et maîtrisent leurs sujets.

Elle forme 280 personnes par an en moyenne.

Mon interlocuteur sur ce projet est Ludovic Hervé, le directeur pédagogique. C'est également mon tuteur pour la PFMP en cours.

2.2. Contexte de la demande

AFC La Rochelle a une vraie expertise dans la formation et l'accompagnement en présentiel. Ils accompagnent leurs élèves (et leurs apprenants) que ce soit dans le cadre de la formation initiale ou en reconversion depuis longtemps et mettent tout en place pour sécuriser les parcours.

Cependant, alors que la France fait face à une concurrence internationale accrue, des pans entiers de l'économie du pays connaissent une transformation majeure : révolutions numériques, changements sur les organisations de travail, les compétences attendues de la part des actifs etc. … Cette transformation s'est traduite par la loi n°2018-771 du 05 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » qui redessine entièrement le paysage de la formation professionnelle et de l'apprentissage d'ici 2021.

Dans ce contexte, les tendances d'aujourd'hui concernant la formation vont vers une personnalisation des parcours toujours plus poussée, un ancrage des activités proposées dans les pratiques professionnelles réelles ainsi qu'un accès aux contenus de plus en plus multi-supports (ordinateur, smartphone, tablette etc. …). Tout va plus vite mais on se lasse plus vite aussi. L'expérience utilisateur devient un facteur clé de succès. Il faut alterner, innover, stimuler. C'est pourquoi des concepts comme le blended-learning, la gamification ainsi que tout support avec du son et/ou de l'image (comme les podcasts qui arrivent) sont mis en avant et encouragés par tous les acteurs du marché aujourd'hui.

Fort de ces constats, AFC La Rochelle souhaite mettre en place la modularisation des titres qu'elle dispense. Pour anticiper sur ces évolutions qui vont s'accélérer, l'organisme de formation travaille également à adapter ses process et souhaite accompagner ses intervenants dans leur montée en compétences, par rapport à ces changements. Enfin il est en démarche projet pour acquérir la certification QUALIOPI d'ici fin 2021.

Les raisons de son choix de modulariser ses cursus sont nombreuses :

- Il s'agit de proposer une certification par capitalisation de ses titres par exemple. Cela lui permettrait de pouvoir mettre en place des entrées en formation par CCP[1] plutôt que sur le titre complet et ainsi multiplier les possibilités d'entrée en formation des nouveaux apprenants pendant l'année.
- L'idée est également de mutualiser certains contenus sur des blocs de compétences très similaires. Cela permettra de gagner du temps en conception mais aussi amortir plus rapidement les coûts de conception (notamment pour le E-learning plus cher à produire, même si moins cher à diffuser).
- Le séquençage permet aussi de grouper les apprenants, même s'ils suivent des cursus différents, sur les modules qu'ils ont en commun afin d'optimiser les moyens humains nécessaires, mieux garantir la rentabilité des séances animées et proposer certains modules à la carte (pour un public salarié par exemple) vu qu'ils seront désormais autonomes.
- Enfin modulariser c'est pouvoir proposer une individualisation des parcours. Au-delà de l'intérêt évident pour les apprenants, c'est un aspect de plus en plus exigé par les financeurs (comme Pôle Emploi avec l'AIF). L'intérêt est également de mieux se positionner par rapport aux candidats et de se démarquer de la concurrence.

L'autre projet concerne l'organisation et la montée en compétences des équipes pédagogiques pour affronter le changement. Il demande tout d'abord la mise en place d'une charte de fonctionnement avec des règles et usages communs à tous. Uniformiser les pratiques et gagner du temps deviennent des nécessités. Cela commence par faire l'inventaire et classer les contenus disponibles. Il s'agit encore une fois d'optimiser le temps de conception par le partage des productions de chacun. AFC La Rochelle pourra de cette manière être plus réactive et plus renseignée sur sa capacité à mettre en place tel ou tel nouveau dispositif. Sur l'ingénierie pédagogique, l'organisme de formation est dans l'obligation de formaliser ses choix, et de les justifier, concernant l'alignement pédagogique des activités qu'il propose avec les objectifs qu'il vise, ainsi que la stratégie d'évaluation qu'il a choisie. Le formateur doit être en mesure de lui fournir ces éléments désormais. Sur les modalités de formation, il s'agit d'intégrer les nouveaux modes de consommation de la formation (la formation à distance surtout), tout en maintenant des parcours sécurisés avec un accompagnement personnalisé. Vaste programme !

Au-delà de la volonté forte d'AFC La Rochelle de grandir et de s'améliorer, les décrets et arrêtés du 06 juin 2019 viennent préciser la démarche qualité que la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », citée plus haut, impose aux organismes de formation désormais. Comme l'organisme est en démarche pour obtenir la certification, QUALIOPI devient le juge de paix de tout projet, présent et futur, désormais. Voici les critères et indicateurs concernés par l'ingénierie pédagogique à mettre en place, à la personnalisation des cursus par rapport à chaque apprenant, et l'accompagnement. Il s'agira donc bien d'accompagner les équipes dans la mise en œuvre des formations EN ACCORD avec QUALIOPI. Les formateurs devront fournir les éléments de preuve pour chaque point concerné. Les deux projets décrits plus haut doivent intégrer cette notion.

[1] Certificat de Compétence Professionnelle

CRITERES	INDICATEURS	OF	CBC	VAE	CFA	Accompagner les équipes dans la mise en œuvre de QUALIOPI
CRITERE 2 : CONCEVOIR LES PRESTATIONS	5. Objectifs mesurables et évaluables.	X	X	X	X	Démontrer que les objectifs sont opérationnels et évaluables, et sont exprimés en compétences et/ou capacités professionnelles à acquérir et/ou en certifications visées.
CRITERE 2 : CONCEVOIR LES PRESTATIONS	6. Prestations adaptées aux objectifs.	X	X	X	X	Démontrer que les contenus et modalités de mise en oeuvre des prestations sont adaptés aux objectifs définis en fonction des bénéficiaires.
CRITERE 2 : CONCEVOIR LES PRESTATIONS	7. Respect du référentiel du parcours.	X			X	Démontrer l'adéquation du contenu aux compétences ciblées et aux épreuves d'évaluation de la certification.
CRITERE 2 : CONCEVOIR LES PRESTATIONS	8. Positionnement et évaluation.	X			X	Démontrer la mise en oeuvre des procédures de positionnement et d'évaluation des acquis à l'entrée de la prestation adaptée aux publics et modalités de formations.
CRITERE 3 : ADAPTER LES PRESTATIONS	10. Réalisation, accompagnement, suivi.	X	X	X	X	La prestation est adaptée aux situations et profils des bénéficiaires : contenus (outils et méthodes), accompagnement, suivi (durées, emplois du temps, adaptation des rythmes).
CRITERE 3 : ADAPTER LES PRESTATIONS	11. Evaluation de l'atteinte des objectifs	X	X	X	X	Démontrer qu'un processus d'évaluation existe, est formalisé et mis en oeuvre. Il permet d'apprécier l'atteinte des objectifs.

L'autre conséquence de ces changements est l'obligation pour l'organisme de formation de justifier de l'adéquation moyens-prestations qu'il met en place. Il doit démontrer qu'il contrôle que les compétences de ses intervenants sont adaptées et qu'il les accompagne dans leur professionnalisation. **Le présent recueil des besoins rentre complètement dans cette logique.**

CRITERES	INDICATEURS	OF	CBC	VAE	CFA	Formaliser la démarche qualité de AFC La Rochelle
CRITERE 4 : ADEQUATION MOYENS-PRESTATIONS	19. Appropriation des ressources pédagogiques	X	X	X	X	Démontrer que les ressources pédagogiques existent, sont actualisées et disponibles et démontrer que des dispositions sont mises en place afin de permettre aux bénéficiaires de se les approprier.
CRITERE 5 : PROFESSIONNALISER LES EQUIPES	21. Compétences des intervenants	X	X	X	X	Démontrer que les compétences requises pour réaliser les prestations ont été définies en amont et sont adaptées aux prestations. La maîtrise de ces compétences fait par ailleurs l'objet d'une évaluation par le prestataire.
CRITERE 5 : PROFESSIONNALISER LES EQUIPES	22. Compétences du personnel	X	X	X	X	Démontrer l'existence d'un plan de développement des compétences pour l'ensemble de son personnel.
CRITERE 6 : MAITRISE ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL	27. Sous-traitance et portage salarial.	X	X	X	X	Démontrer les dispositions mises en place pour vérifier le respect de la conformité au présent référentiel par le sous-traitant ou le salarié porté.

2.3. Enjeux et objets de la mission

Quel est la problématique ? (Résumé)

Les formateurs ont des expériences variées, dans leurs pratiques d'animation pédagogique en présentiel mais aussi et surtout ils ne forment pas en distanciel.

Le contexte impose une mise en place de la modularisation des cursus mais aussi d'une stratégie d'individualisation des parcours. Cela demande du temps et accroit les moyens humains nécessaires pour mener à bien les missions. Une des pistes est de proposer des solutions asynchrones quand cela se justifie et construire des dispositifs en blended learning.

Ce même contexte impose la formalisation de tous les process afin de se conformer au référentiel national qualité QUALIOPI

Quels sont les buts recherchés ?

FORMATION A DISTANCE. L'un répond à deux considérations qui se rejoignent. Il s'agit de piloter la montée en compétence des formateurs qui doivent être en capacité de choisir les modalités de formation les mieux adaptées à leurs objectifs pédagogiques. Cela concerne également la nécessaire diversification dans le choix de ces mêmes modalités afin de limiter l'impact financier et d'optimiser les coûts. Je parle de la mise en place de dispositifs de formation en blended learning, et plus spécifiquement de la formation à distance.

QUALIOPI. L'autre objectif est de se mettre en capacité de vérifier, et de rectifier le cas échéant, la conformité de tous les cursus proposés par AFC La Rochelle. Recueillir et classer les éléments de preuve permettra de la justifier. La direction pédagogique ne peut pas remplir cette mission seule. Elle doit pouvoir s'appuyer sur les formateurs qui doivent être à l'initiative concernant la pédagogie de leurs actions de formation. La stratégie choisie est d'accompagner la montée en compétence des intervenants d'AFC dans la FOAD, tout en insistant bien sur la démarche qualité qui doit lui être associée. L'idée est dans un second temps de transposer cette approche qualitative aux contenus existants et aux autres modalités, y compris présentielles.

RÉSULTATS ATTENDUS. Le cahier des charges de la demande devra bien mettre en avant les deux points ci-dessus. A l'issue du plan d'accompagnement pour les formateurs qui sera choisi, ils devront proposer les outils communs et adaptés pour leurs formations, notamment à distance, pour leur faire gagner du temps en conception et répondre à toutes les exigences de Qualiopi.

Quels sont les freins à la compétence ?

Comme pour tout projet de changement, il y a forcément des freins qui ne viendront pas des prestations que vous choisirez pour accompagner votre équipe. " *En décrétant le changement, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter* ", disait autrefois Edgar Faure. Je me permets de réfléchir sur certains obstacles qui pourraient être rencontrés, en vous laissant le soin de les compléter et/ou développer. Ils n'ont pas été confrontés au fonctionnement de votre organisme, il s'agit seulement des écueils les plus courants portés à votre attention en tant qu'alerte pour vous aider dans vos décisions.

- Le cadre global et la performance attendue ne sont pas clairs pour tous. Il peut être intéressant de citer quelques méthodes et outils que les formateurs devront s'approprier d'entrée par exemple.
- Les formateurs se sentent peu impliqués dans le développement du projet : les associer sur certains choix ou vérifier auprès d'eux leurs faisabilités.
- Dans quel cadre va se faire cette formation ? En dehors du temps de travail ? Certaines modalités conviendront mieux à certains et pas à d'autres … Il y a peut-être aussi des contraintes techniques dans leur environnement personnel qu'il faut prendre en compte.
- Plus globalement comment ce projet de développement va modifier leur quotidien professionnel ainsi que leur environnement ? Les formateurs se posent systématiquement la question et la posent à leur direction.
- La direction pédagogique n'a pas de temps supplémentaire à accorder au plan d'accompagnement, pourtant nécessaire au transfert des capacités acquises en formation vers une compétence maitrisée en situation de travail. Les difficultés que rencontrent les apprenants, dans l'application des concepts, ne sont pas entendues au fur et à mesure. Ils ne se sentent pas soutenus.
- Les ressources consacrées au projet ne sont pas adaptées. L'environnement professionnel n'est pas réfléchi pour suivre son développement.
- Certains des formateurs peuvent-être dans une telle routine, qu'elle devient un obstacle majeur à la remise en cause de leurs habitudes et valeurs.

Je ne traite dans ce rapport qu'une facette parmi toutes celles concernant votre plan de changement, celle en lien avec la formation de vos équipes, les autres relevant de votre organisation interne.

Quels sont les objets de la mission ?

1 :	Recueillir et analyser les besoins ainsi que les souhaits de formation des formateurs concernant la FOAD. Cela concerne aussi bien la construction d'outils en E-learning, l'animation des formations à distance que la conception de dispositifs de formation multimodaux.
2 :	Argumenter sur les éléments retenus lors de ce ciblage pour aider à la rédaction d'un cahier des charges de la demande.
3 :	Proposer des critères et indicateurs d'évaluation des réponses à ce cahier des charges.

3. Processus de définition du besoin de compétences

3.1. Présentation du champ de l'analyse

Le public visé est constitué de formateurs ayant des parcours et des expériences très divers. Ils n'ont par ailleurs pas tous la même situation contractuelle avec AFC La Rochelle. Ils sont au nombre de 19. Le volume d'intervention n'est pas non plus le même d'un formateur à un autre.

3.2. Choix de l'outil d'analyse

La méthode d'enquête choisie est le questionnaire pouvant être complété par un entretien.

Le choix de l'outil d'analyse s'est fait principalement sur le critère de l'efficience, le rapport temps consacré / moyens alloués / résultats visés. Les résultats doivent révéler les éléments essentiels qui seront mis en avant dans le cahier des charges de la demande à l'attention des prestataires. Ils doivent donner les outils pour préciser cette demande mais aussi apprécier les propositions.

Le questionnaire est idéal pour évaluer en asynchrone les savoirs et savoirs-faire concernant la construction des outils E-learning. Pour reprendre une taxonomie du domaine cognitif[2], il s'agit d'apprécier les capacités à « connaître, comprendre et appliquer » des formateurs pour le sujet évoqué au-dessus. Le questionnaire se concentre ainsi surtout sur cette partie.

En ce qui concerne l'animation des formations à distance, une démarche d'observation sur le terrain aurait pu être effectuée. En effet, cette modalité implique une relation à l'autre demandant des habilités relationnelles spécifiques au distancielle de la part du formateur. Le contexte particulier et le temps disponible ne permettant pas cette solution, cet aspect est donc intégré au questionnaire mais il faut en noter la limite.

Enfin les éléments relatifs à l'ingénierie de formation (les dispositifs complets) demandent des niveaux d'apprentissage plus élevés (analyser, évaluer, créer si on reprend Bloom) dont l'analyse est plus adaptée à un entretien (éventuellement avec un échantillonnage des productions déjà réalisées). Le sujet est ainsi juste évoqué dans la démarche d'enquête proposée.

[2] Taxonomie de Bloom (1956) révisée par Krathwohl (2002)

La formulation des hypothèses

Annexe concernée : Annexe n°1 : constats, hypothèses, indicateurs ; page 20

Les besoins de formation sont à envisager ici comme éléments de réponse de l'écart à combler entre :

- La situation actuelle, **toutes les formations sont en présentielles** (hors Covid-19),
- Et les exigences futures liées à la décision prise, **mettre en place du Blended Learning**.

Le but est de les traduire en termes de compétences à acquérir identifiables et mesurables. **Quel est cet écart ?**

Il s'agit donc de sélectionner cette question, réfléchir à des indicateurs et y répondre. Le choix a été fait de partir des constatations de la direction, notées lors des entretiens, et les traduire en hypothèses de travail, avec l'aide de la fiche de poste de formateur/formatrice chez AFC La Rochelle.

Trois constats qui ne peuvent pas être remis en question ressortent :

Constat n°1 :	Pas de construction d'outils de formation en E-learning aujourd'hui.
Constat n°2 :	Toutes les animations à distance se font en majorité en classe virtuelle aujourd'hui (mono-modalité), sans différenciation d'un apprenant à l'autre, ni accompagnement spécifique.
Constat n°3 :	Pas de proposition de cursus multimodal et individualisé à chaque apprenant aujourd'hui.

Ces constats ont été associé aux différentes hypothèses émises. Les critères de sélection des hypothèses respectent les conditions suivantes :

- Elles n'expriment pas de jugements de valeur ou personnels.
- Elles doivent être mesurables
- Elles peuvent être remises en cause.

Ces hypothèses sont elles-mêmes validées (ou pas) par des indicateurs. (Cf. L'analyse des données page 12).

La construction du questionnaire

Annexe concernée : Annexe n°2 : questionnaire, page 22

L'accès à la version originale du questionnaire se trouve sur le sharepoint de votre plateforme TEAMS, avec toutes les réponses ainsi que l'analyse quantitative chiffrée proposée par l'outil.

Il s'agit d'un questionnaire à remplir par l'enquêté de manière asynchrone. La possibilité lui est donnée à la fin de demander un entretien en face à face en complément. Les questions sont volontairement plutôt simples, privilégiant les réponses de type « faits » (j'utilise ou je n'utilise pas par exemple), qui sont beaucoup plus faciles à analyser. Les questions filtres ont été évitées dans la mesure du possible, les profils du public cible ayant une telle diversité que cela aurait été compliqué à prendre en compte.

Ainsi, les questions fermées (choix unique ou multiples) ou utilisant une échelle de Likert (degrés d'accord ou de fréquence) sont privilégiées. Les questions ouvertes ne sont pas bloquantes (ils peuvent ne pas y répondre) et proposent souvent de préciser la question précédente. Enfin les trois dernières questions donnent aux personnes sondées un espace de libre expression.

Le but de la démarche est exposé aux formateurs par un texte d'introduction clair et concis afin qu'ils soient associés au projet dès le départ et pour éveiller leur curiosité. Ils sont ainsi informés sur ce qu'on attend d'eux et le temps à y consacrer.

L'enchainement des questions garde la même logique que celle choisie pour la rédaction des constats – hypothèses – indicateurs. Lors de la phase de test, ce choix s'est avéré conforme.

Enfin le premier questionnaire comportait 52 questions pour au moins une demi-heure à y consacrer. Le choix a été fait de réduire à 36 questions avec un temps nécessaire pour y répondre ne dépassant pas 20 minutes.

Le recueil d'information

Annexe concernée : Annexe n°2 : questionnaire, page 22

La direction a proposé d'utiliser Microsoft Forms et de le diffuser sur un espace dédié sur Teams. L'option est tout à fait adaptée pour recueillir les renseignements nécessaires, dans les délais les plus brefs et au moindre coût. C'est également un outil Responsive Web Design qui intègre des fonctionnalités intéressantes comme un récapitulatif mis en page et une possibilité d'extraction vers Excel. La direction pédagogique a opté pour que ce questionnaire soit nominatif afin d'avoir des retours ciblés.

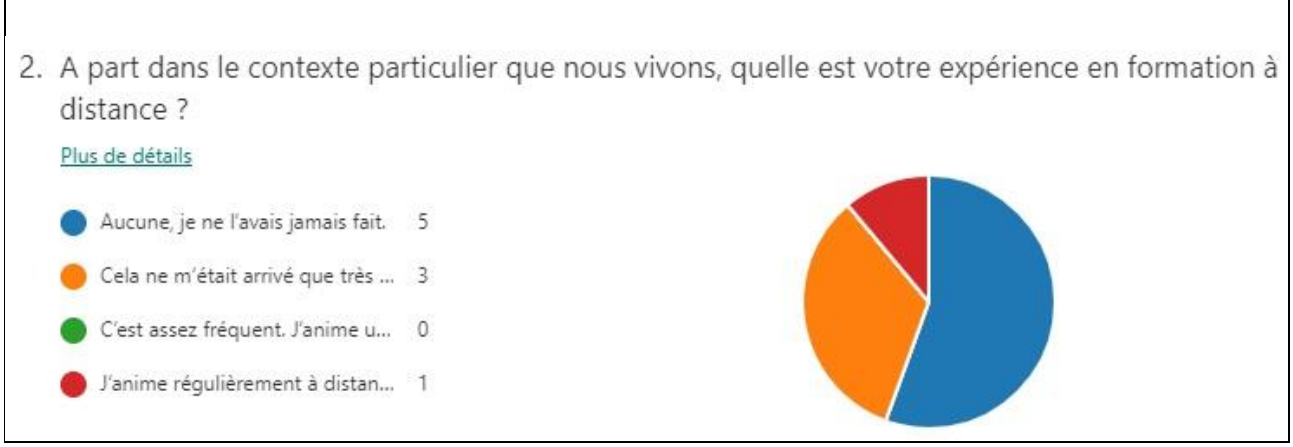
Les conditions particulières du moment n'ont pas encouragé un très bon taux de retour (9 sur 19 soit moins de 50%). C'est insuffisant pour faire des projections complètement fiables. Il s'agit d'en tenir compte.

3.3. Identifier les besoins de formation

Le traitement des données

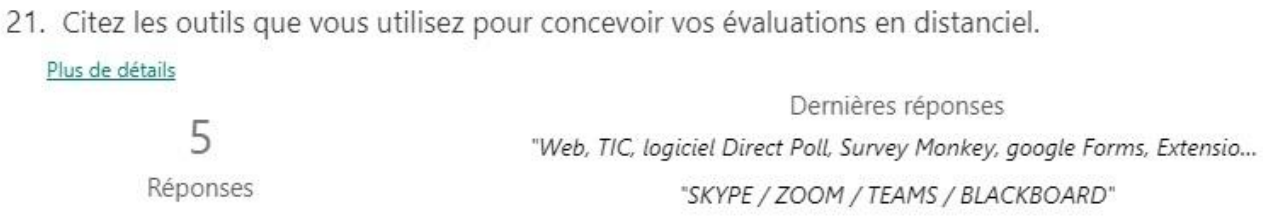
Microsoft forms propose, en fonction des réponses, des supports graphiques d'analyse bien faits. Vous avez accès au rapport complet sur TEAMS.

Voici des exemples des trois types d'extraction proposés en fonction de la question à analyser :

Tri à plat : un seul critère


Tri croisé : plusieurs critères

Questions ouvertes :



L'analyse des données

Voici la description et l'analyse des principaux résultats. En plus de la limite déjà évoquée précédemment sur le volume (9 sondés) et le taux de retour (50%), il est important de signaler que cette étude se concentre sur la pratique du distanciel en formation et le peu d'expérience constaté dans cette modalité fait logiquement apparaitre des lacunes. Les données chiffrées ont pour intérêt de rendre l'analyse la plus objective possible en se basant sur du déclaratif.

Chaque indicateur s'est vu attribuer un certain nombre de points en fonction des questions. Chaque question peut ainsi concerner plusieurs indicateurs. La notation est pondérée pour refléter au mieux chacun des indicateurs concernés, notés sur 10 et par formateur. Voici à titre d'exemple la grille concernant l'indicateur n°2 :

Indicateur n°2 : Les différentes modalités de formation à distance utilisées par le formateur.	**Réponse 1**	**Réponse 2**	**Réponse 3**	**Réponse 4**
3. Avez-vous souvent animé, pour vos formations à distance, en situation d'apprentissage asynchrone ?	0	0	1	
4. Quelle(s) modalité(s) de formation à distance utilisez-vous ?	Une des réponses est jamais = 0	Les deux sont "une fois" = 0	Parfois ou souvent = 1	Les deux sont "souvent" = 1
5. Utilisez vous d'autres modalités de formation à distance ?	Modalité déjà proposée = 0	Nouvelle modalité = 1		
6. Faites-vous souvent travailler vos apprenants en groupe ou en sous-groupe lors vos animations à distance ?	0	0	0	1
7. Comment répartissez-vous vos classes virtuelles en général ? Sur une journée découpée en 4 séances de 1h45 environ par exemple.	0	0	1	0
11. Quelles modalités d'évaluation utilisez-vous le plus souvent en distanciel ?	0	0	1	0
15. Parmi les techniques pédagogiques suivantes, notez chacune d'entre elles en fonction de la fréquence avec laquelle vous l'utilisez.	Si une seule démarche = 0	Si "souvent" 9x ou plus = 2	Si 6 à 8x "souvent" = 1	Si 5 ou moins "souvent" = 0
22. Est-ce que c'est important pour vous de diversifier la nature des ressources que vous mettez à disposition de vos apprenants (son/image/texte, forme/présentation, accès ...)	0	0	1	
28. Pour vos formations en ligne en modalité asynchrone, proposez-vous des possibilités d'échange entre les apprenants ?	0	0	1	

Le choix du questionnaire nominatif ayant été fait, les résultats pour chaque personne sondée vous sont donnés. On peut noter dès à présent que Sniéjana a, contrairement à ses collègues, une vraie expérience dans la pratique du distanciel en formation. Elle sera donc souvent peu ou pas concernée par les commentaires. L'analyse n'est pas centrée sur chaque collaborateur et a plutôt une approche thématique.

Constat n°1

			Anne-Lise	Elodie	Marie	Vincent	Céline	Karelle	Christophe	Olympe	Sniéjana
Constat n°1 : Pas de construction d'outils de formation en E-learning aujourd'hui.	**Hypothèse n°1** : Le formateur n'utilise que peu de modalités différentes en formation distanciel.	**Indicateur n°1** : Les différentes situations d'apprentissage à distance utilisées par le formateur.	3,8	2,8	1,9	1,9	2,4	4,3	1,4	1,0	8,7
		Indicateur n°2 : Les différentes modalités de formation à distance utilisées par le formateur.	7,0	6,0	4,0	3,0	3,0	8,0	5,0	1,0	10,0
	Hypothèse n°2 : Le formateur n'a pas été formé pour construire une séquence de formation à distance	**Indicateur n°3** : Le contrôle systématique de l'alignement pédagogique pour les conceptions effectuées.	3,3	6,7	3,3	3,3	3,3	5,0	6,7	6,7	8,4
		Indicateur n°4 : Un scenario pédagogique construit et rédigé pour chaque conception.	4,0	8,0	2,0	6,0	2,0	4,0	4,0	8,0	10,0
	Hypothèse n°3 : Le formateur manque de connaissances et de maîtrise des outils disponibles, notamment ceux spécifiques à la conception de séquences à distance.	**Indicateur n°5** : Le questionnement ainsi que l'utilisation des démarches, méthodes et techniques pédagogiques lors de situations variées, notamment en distanciel.	3,3	4,4	2,0	1,5	1,5	3,4	2,2	1,0	8,7
		Indicateur n°6 : La sélection et l'utilisation des moyens, parmi ceux disponibles, pour la conception d'outils en E-learning.	3,8	4,3	1,8	3,8	0,6	1,3	1,3	0,6	8,8
		Indicateur n°7 : L'énumération et la comparaison des différents formats et normes permettant la diffusion des outils.	4,3	7,2	0,0	2,9	0,0	1,4	0,0	2,9	8,6

L'hypothèse n°1 est largement vérifiée bien que la majorité des formateurs soient expérimentés, tous sauf un ont plus de trois ans d'expérience dans le métier. Ils ne forment pas à distance et quand ils le font c'est en reconstituant les conditions les plus proches possibles de ce qu'ils connaissent en salle de classe, en synchrone notamment. A noter que certains ont tout de même profité du contexte particulier pour expérimenter plusieurs situations à distance différentes.

Il y a un point de vigilance à avoir (cf. moins de 5 sur l'indicateur n°2) sur la diversité des modalités utilisées, même en présentiel. Pour rappel Qualiopi (critère n°2, indicateur n°6) demande de « Démontrer que les contenus et modalités de mise en œuvre des prestations sont adaptés aux objectifs définis en fonction des bénéficiaires. » **Question à se poser** : avant d'aborder la question des différentes modalités en distanciel, ne vaudrait-il pas mieux le traiter dans un premier temps pour toutes les situations d'apprentissage ?

L'hypothèse n°2 est plus orientée vers les choix qui sont faits pour construire une séquence de formation. Les questions associées ne sont pas toutes spécifiques à la FOAD. Au moins 3 des indicateurs de Qualiopi concernent l'alignement pédagogique entre les objectifs, les contenus et l'évaluation. Une moitié des sondés semble répondre aux exigences de formalisation exigées dans la démarche qualité, en revanche ce n'est pas le cas de l'autre moitié (moins de 5 sur les indicateurs n°3 et n°4). Fournir un scenario pédagogique des séquences animées n'est pas une évidence pour tous. **Question à se poser** : là encore, ce point ne pourrait-il pas être traité de manière globale, qu'elle que soit la modalité envisagée ?

L'hypothèse n°3 est plus focalisée sur la formation à distance dans la tournure des questions qui la concerne. Cela explique les résultats très bas. Pour l'indicateur n°5 huit sur douze parlent précisément de la FOAD, pour le n°6 c'est 8/10 et 5/6 pour le n°7. Elodie semble avoir des aptitudes en manipulation d'outils et Vincent en utilise quelques-uns. Pour le reste le manque de connaissance et de maîtrise est flagrant (j'isole toujours Sniéjana). En revanche ils ont tous une maîtrise de Power Point de niveau moyen à expert. 4 sur 9 utilisent un LMS. Concernant l'indicateur n°5 (et notamment la question n°15, cf Annexe n°3 : les techniques pédagogiques) il est intéressant de constater que les méthodes d'animation démonstratives sont plébiscitées alors que c'est plus équilibré pour celles qui sont plutôt applicatives. Les méthodes collaboratives ne sont quant à elles jamais utilisées par certains. La démarche est plus orientée vers le contenu que vers l'apprenant. Enfin tous les formateurs trouvent important de diversifier la nature des ressources qu'ils mettent à disposition de leurs apprenants (question n°22), même si certains regrettent de ne pas avoir les compétences pour le faire. **Question à se poser** : ne doit-on pas plutôt accompagner les formateurs à la diversification de leurs pratiques par l'usage d'outils numériques dans un premier temps, plutôt que de viser directement la conception de séquences complètes en E-learning ?

En conclusion sur ce qui justifie qu'il n'y a pas de construction de séquences de formation en E-learning à AFC La Rochelle, il y a certes un manque de compétences techniques mais il apparait aussi

des lacunes en conception de contenus pédagogiques. Et si le non-respect de certaines étapes essentielles - comme la définition des objectifs, la rédaction d'un scénario, ou une stratégie d'évaluation et d'accompagnement anticipée - peuvent être rattrapé en face à face, cela s'avère quasiment impossible pour du distanciel asynchrone. Au vu de ces résultats, je préconise que les compétences visées dans le cahier des charges de la demande se concentre plus sur l'utilisation de méthodes et d'outils communs et adaptés pour la conception de formation **multimodale** plutôt que spécifique au distanciel, en insistant sur la démarche qualité et une multimodalité non pas seulement spatiale mais aussi temporelle et collaborative. Je propose également une formation pour diversifier leurs pratiques par l'usage d'outils numériques en demandant au prestataire de proposer lors de ses formations, dans la mesure du possible, des outils permettant des productions scormables. Ils pourront ainsi être intégrés dans le Moodle que vous venez de créer.

Constat n°2

			Anne-Lise	Elodie	Marie	Vincent	Céline	Karelle	Christophe	Olympe	Sniéjana
Constat n°2 : Toutes les animations à distance se font en majorité en classe virtuelle aujourd'hui (mono – modalité), sans différenciation d'un apprenant à l'autre, ni accompagnement spécifique.	**Hypothèse n°4** : Le formateur n'adhère pas au principe de différenciation pédagogique, encore moins à distance.	**Indicateur n°8** : Adhésion au principe de différencier les structures de travail proposées.	Plutôt oui	Plutôt oui	Plutôt oui	Plutôt non	Plutôt oui	Plutôt oui	Plutôt oui	Plutôt non	Plutôt oui
		Indicateur n°9 : Adhésion au principe de différencier les activités et/ou les évaluations proposées	Plutôt oui	Plutôt non	Plutôt non	Plutôt non	Plutôt non	Plutôt oui	Plutôt oui	Non	Plutôt oui
	Hypothèse n°5 : Le formateur n'adapte pas son accompagnement à la modalité de formation.	**Indicateur n°10** : Révision des pratiques en terme de tutorat entre le présentiel et le distanciel, le synchrone et l'asynchrone.	Plutôt oui	Oui	Non	Plutôt oui	Plutôt oui	Plutôt oui	Non	Plutôt oui	Oui
		Indicateur n°11 : Informations à l'apprenant concernant le tutorat technique qu'il a à sa disposition pendant la séquence.	Souvent	Toujours	Souvent	Souvent	Toujours	Toujours	Souvent	Toujours	Toujours
		Indicateur n°12 : Tutorat méthodologique proposé afin d'assister l'apprenant dans son apprentissage lors des formations à distance.	Plutôt non	Plutôt oui	Non	Plutôt non	Plutôt non	Plutôt non	Non	Plutôt non	Oui
		Indicateur n°13 : Accompagnement proposé afin d'éviter la baisse de motivation de l'apprenant lors des formations à distance.	Parfois	Parfois	Non	Un peu	Parfois	Parfois	Non	Parfois	Souvent
		Indicateur n°14 : Recours au tutorat entre pairs lors des formations à distance.	Oui	Oui	Non	Oui	Parfois	Oui	Oui	Non	Oui

L'hypothèse n°4 reprend des indicateurs qui abordent le sujet de la différenciation avec plus une approche socio-affective (j'adhère ou je n'adhère pas) que cognitive. Dans les faits apparait une adhésion au principe de varier les modalités collaboratives à proposer aux apprenants (questions n°6 et n°11), même si ce n'est pas toujours appliqué, c'est cependant très souvent pour privilégier les mêmes activités (question n°24). Qualiopi insiste sur l'adaptation des prestations au bénéficiaire (Critère n°3, indicateur n°6). Cela demande une pédagogie variée, qui propose un éventail de démarches s'opposant au fait que tous doivent travailler au même rythme, dans la même durée et par les mêmes itinéraires. L'indicateur n°9 sur le tableau ci-dessus montre bien qu'il faut prévoir une action là-dessus.

L'hypothèse n°5 parle de non-adaptation de l'accompagnement à la modalité distancielle. Il semble que ce soit à nuancer. A une ou deux exceptions, il y a une volonté d'accompagner au mieux à distance, au moins pour le tutorat technique. Attention cependant à mettre en place un recueil des appréciations des apprenants. En effet Qualiopi demande aux OF de « Démontrer la mise en place d'un système de collecte des appréciations à une fréquence pertinente, incluant des dispositifs de relance et permettant une libre expression », même si ce critère ne concerne pas uniquement les apprenants (Critère n°7, indicateur n°30[3]). Le tutorat méthodologique est peu usité mais la mise en place prochaine de votre Moodle doit le rendre plus opérationnel. Il faut vérifier, pour les profils avec beaucoup de « non », que c'est lié au distanciel et pas à un rejet du tutorat quel qu'il soit.

En conclusion sur le manque de différenciation d'un apprenant à l'autre, que ce soit pour les activités proposées ou l'accompagnement, cela peut venir d'une forme de routine qui s'est installée à animer d'une année sur l'autre toujours les mêmes modules.

Il pourrait être intéressant d'élargir leur cadre d'intervention, et proposer une formation sur concevoir et mettre en œuvre des outils et techniques permettant la différenciation des apprentissages

[3] Voir également le critère n°3, indicateur n°11

en formation synchrone. Cela permet de contourner quelque peu les freins au changement dans leurs techniques d'animation, logiques au vu de leur expérience, en les confrontant également à la situation de la classe virtuelle à laquelle ils ont dû faire face dernièrement par obligation.

Concernant l'accompagnement, un groupe de travail qui aurait pour mission de travailler sur le Critère n°3 (« adapter les prestations »), indicateur n°10 (Réalisation, accompagnement et suivi) me semble incontournable. Vous avez déjà un certain nombre d'outils et de procédures que vous utilisez pour accompagner vos apprenants. A voir comment vous devez les adapter à la formation à distance.

Constat n°3

Constat n°3 : Pas de proposition de cursus multimodal et individualisé à chaque apprenant aujourd'hui.	**Hypothèse n°6** : Le formateur ne sait pas organiser un parcours d'apprenant en blended learning.	**Indicateur n°15** : L'assemblage de solutions structurées et ad hoc ainsi que son analyse.
		Indicateur n°16 : L'utilisation d'outils diversifiés et accessibles tout au long du parcours ainsi que leur articulation.
	Hypothèse n°7 : Le formateur ne se questionne pas sur l'individualisation des dispositifs pour chaque apprenant.	**Indicateur n°17** : La construction d'un diagnostic permettant une proposition de parcours spécifique à l'apprenant et corrélée.
		Indicateur n°18 : Le découpage du parcours en plusieurs parties, suffisamment autonomes pour permettre l'individualisation, et son organisation.
		Indicateur n°19 : La démarche de faire ressortir différents niveaux d'acquisition et se questionner en amont sur les possibilités de différenciation.

Comme stipulé dans la partie sur le choix de l'outil d'analyse, ce point est juste évoqué dans le questionnaire. Il s'agit d'interroger sur la capacité d'analyse et d'évaluation des dispositifs à mettre en place pour proposer un découpage adapté, ce qui est difficile avec un questionnaire à remplir soi-même. Trois des sondés ayant répondu ont participé à ce type d'activités (Céline, Karelle et Sniéjana).

Je suggère d'envisager un accompagnement individuel pour Sniéjana en ingénierie de formation, ce qu'elle demande dans ses souhaits de formation. Peut-être voir au niveau de l'OPCO ce qu'ils peuvent proposer dans ce sens.

Le constat n°3 traite d'un sujet au cœur de la démarche qualité (cf. Qualiopi Critère n°2, indicateurs n°7 et 8 mais également 3/10 pour l'individualisation et 3/13 pour l'alternance). Des ressources importantes sont nécessaires pour la mise en place des nouveaux dispositifs mais également pour mettre en conformité ceux que vous dispensez déjà. Je propose, pour soutenir la direction pédagogique de former un ou deux de vos collaborateurs à l'évaluation des acquis des apprenants pourquoi pas en modalité distancielle.

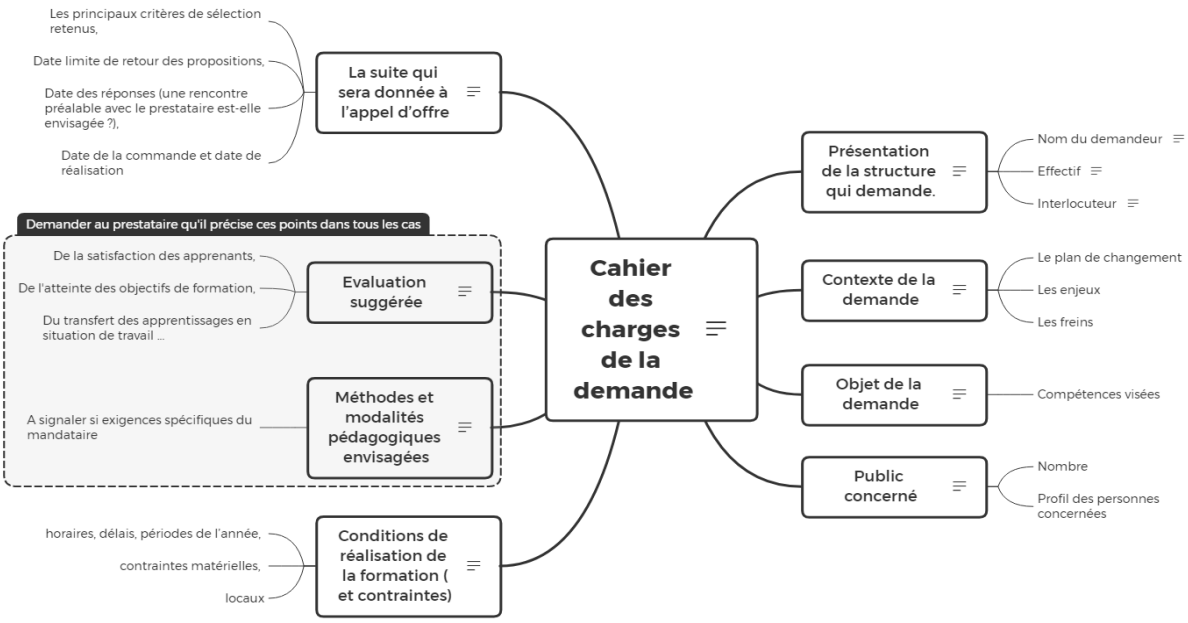
4. Le cahier des charges de la demande

Je présente page suivante le plan de rédaction du cahier des charges de la demande que j'utilise.

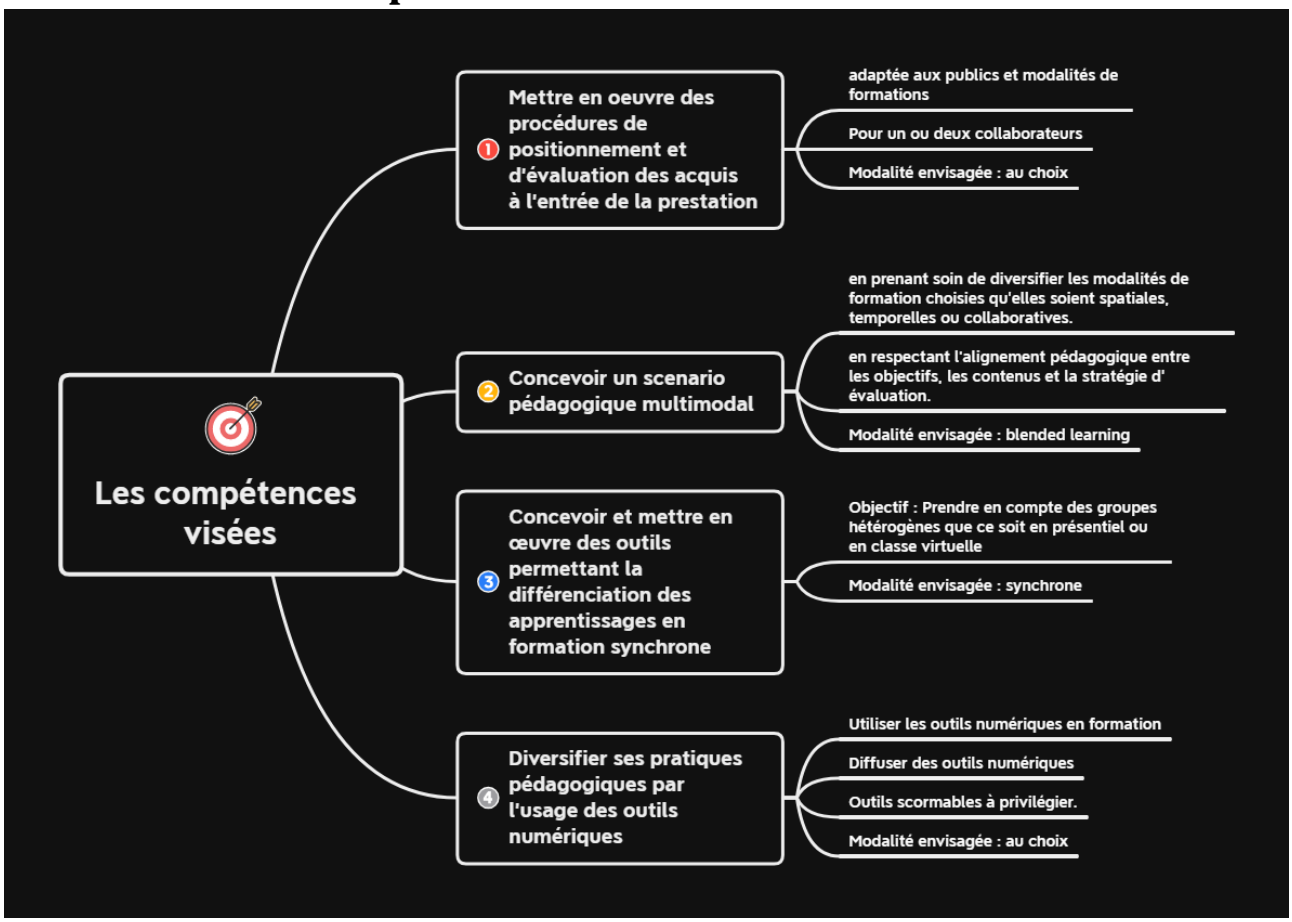
Je précise dans cette partie certains points comme :

- Les compétences visées,
- L'évaluation des résultats suggérée
- La suite qui sera donné à l'appel d'offre.

Tous les autres éléments sont soit laissés à votre appréciation, soit déjà traités dans le présent rapport.



4.1. Les compétences visées



4.2. Evaluation suggérée

Demandez une évaluation à chaud du degré de satisfaction de vos formateurs. Même si ce n'est pas essentiel - vous aurez dans tous les cas un retour oral des participants - ça va les encourager à mettre en place un principe équivalent pour leurs propres interventions.

Il peut être également intéressant que soit formalisé comment est évalué l'atteinte des objectifs de formation. Un feed-back oral et/ou une évaluation écrite sont à demander dès l'appel d'offre en précisant à qui ils doivent être communiqués (important, c'est du vécu).

Des évaluations des prérequis et/ou des pré-acquis sont-elles prévues ?

Il y a-t-il également un accompagnement post-formation pour les apprenants ? Un engagement au transfert en situation de travail des apprentissages ?

4.3. La suite qui sera donnée à l'appel d'offre

Afin d'obtenir des réponses correspondant aux attentes, il faut préciser dans le cahier des charges de la demande les critères de sélection importants pour vous.

En voici quelques-uns qui me paraissent judicieux :

- Adéquation entre la proposition et les compétences visées.
- La prise en compte de la démarche qualité dans les contenus proposés.
- Les modalités variées proposées.
- Des objectifs de formation opérationnels et contextualisés.
- Les qualifications des intervenants.

5. Proposition d'évaluation de la réponse à l'appel d'offre

5.1. La relation au prestataire

Avant de proposer une grille d'évaluation de la réponse, il peut être judicieux que le mandataire se pose la question de savoir quel type de relation il veut avoir avec son prestataire.

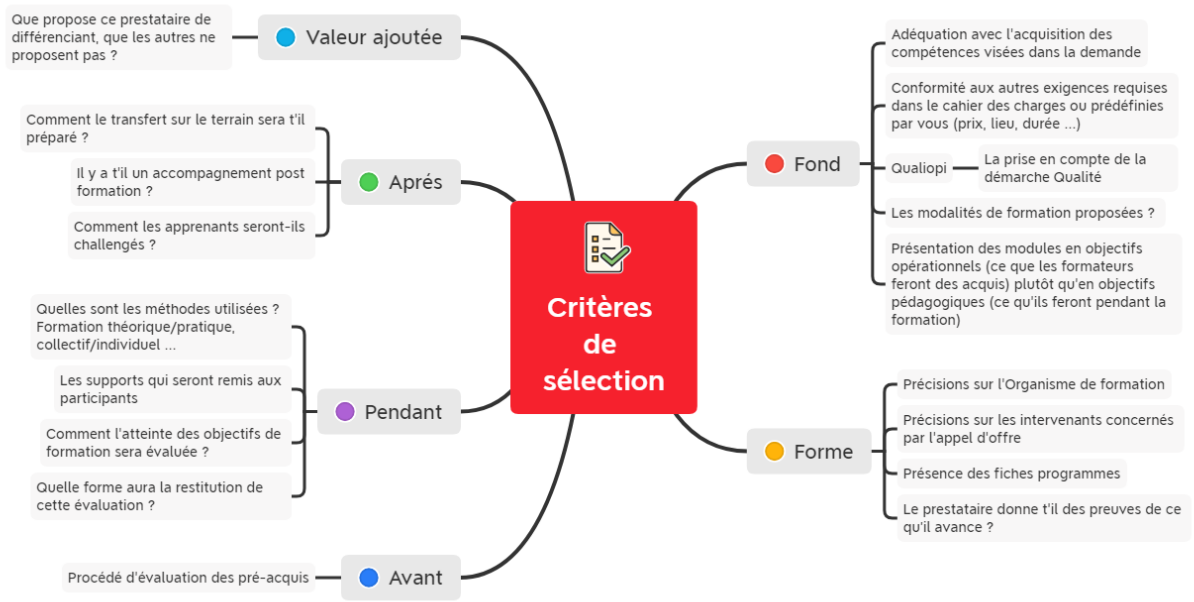
Une relation de pression par le prix de l'offre. Le candidat répondra avec les modules les plus adaptés sur son offre catalogue. C'est certes moins cher mais plus générique. Cela ne peut pas prendre en compte de cahier des charges de la demande car il n'y a pas d'adaptation possible de la prestation. Le choix peut être possible avec la proposition du présent rapport avec quelques adaptations, les compétences visées étant assez communes. Vous ne serez cependant pas maître de la modalité ni du focus spécifique sur la démarche qualité par exemple.

Une relation de service. Une réponse personnalisée et sur mesure est envoyée pour donner suite au cahier des charges. C'est une logique de Client-Fournisseur avec le prestataire. Cette relation est complètement adaptée à la situation vu que vous avez déjà effectué une analyse des besoins.

Une relation de coopération. Le candidat propose un ou plusieurs entretiens pour une participation conjointe à la définition des objectifs et un engagement mutuel dans la maîtrise du processus. C'est

encore plus précis mais plus long et plus cher. Pas forcément nécessaire pour vous car vous avez déjà défini votre plan de changement ainsi que les compétences visées.

5.2. Les critères de jugement de la réponse



6. Conclusion

En conclusion j'insiste sur le fait que la numérisation ne peut pas aller sans la modularisation des contenus. En effet un contenu en ligne est plus couteux à produire - même s'il peut être moins cher à diffuser – et il faut étudier toutes les possibilités de mutualisation entre les différents dispositifs et ainsi amortir son coût de conception.

Il va sans dire que l'adhésion des équipes dans ce type de projet est l'élément primordial de sa réussite ou non. Le renforcement de la motivation et de la stimulation sont tout aussi importants que l'acquisition de capacités. C'est à ce titre qu'elles deviendront des compétences pérennes réellement utilisées en situation de travail.

Je reprends les résultats que vous attendez du plan de développement de compétence et la façon dont vous allez l'évaluer : « *A l'issue du plan d'accompagnement pour les formateurs qui sera choisi, ils devront proposer les outils communs et adaptés pour leurs formations, notamment à distance, pour leur faire gagner du temps en conception et répondre à toutes les exigences de Qualiopi*. ». Il s'agit d'un projet ambitieux qui ne peut aboutir donc avec pour seule composante le plan de formation de vos formateurs. En amont vous avez déjà mis en place un certain nombre d'actions comme la réflexion à un vocabulaire commun (module, séquence, séance, objectifs, prérequis, positionnement, évaluation etc. ...) ou un outil de communication interne avec Teams en plus de Yammer qu'ils utilisaient déjà. Je cite d'autres éléments qui peuvent concerner l'amont dans le présent rapport. L'approche systémique du projet de changement demandera également de s'intéresser à l'aval. Il sera non seulement nécessaire de définir un cursus de formations spécifiques pour vos collaborateurs mais aussi de prévoir :

- Un référentiel des outils à fournir pour chacune de leurs formations (scenario pédagogique,

positionnement, stratégie d'évaluation, plan de tutorat …). Celui-ci doit être compris et validé par tous. Un espace de stockage devra regrouper tous les éléments à leur disposition sur le sujet mais aussi tous ceux qu'ils doivent produire. Pourquoi ne pas communiquer sur une liste des manquants une fois par mois ?

- Une structure d'aide permanente, d'échange des difficultés et de partage des bonnes pratiques sur le sujet (un espace dédié dans Teams par exemple).
- Une procédure de contrôle des supports rendus pilotée par la direction pédagogique. Elle devra être appliquée avec rigueur, surtout dans un premier temps. Il s'agit de poser et d'adapter le degré d'exigence du référentiel des productions attendus, ne pas permettre les raccourcis trop hâtifs qui s'avèreront très difficiles à fermer si le chemin devient bien visible. J'ai vu certains organismes de formation appliquer de l'auto-contrôle avec des grilles d'audit. A envisager peut-être.
- Le Blended Learning mais aussi Qualiopi vous demanderont de continuer de réfléchir à vos modalités de communication à l'ensemble de vos collaborateurs sur les changements à venir et l'appui que vous comptez leur proposer. Il s'agira de rester « agile » car vous ajoutez à vos divers cursus en cours non seulement des modalités différentes (avec leurs spécificités) mais aussi des croisements entre eux avec l'individualisation des parcours, ou bien l'entrée en formation au CCP plutôt qu'au titre complet.

Comme vous le savez, pour le vivre au quotidien, se focaliser sur la transmission des savoirs n'est pas la seule composante du processus. Ce rapport répond, je l'espère, à une partie de l'amont avec une analyse de la demande, des enjeux ainsi que des freins à la compétence. Il vous reste à trouver le bon prestataire mais aussi à mettre en œuvre pour l'aval un dispositif spécifique d'accompagnement du transfert pour vos collaborateurs. Je vous souhaite toute la réussite possible dans ce processus.

7. Annexes

7.1. Annexe n°1 : constats, hypothèses, indicateurs.

Constat n°1 : Pas de construction d'outils de formation en E-learning aujourd'hui.

Hypothèse n°1 : Le formateur n'utilise que peu de modalités différentes en formation distanciel.

Indicateur n°1 : Les différentes situations d'apprentissage à distance utilisées par le formateur.

Indicateur n°2 : Les différentes modalités de formation à distance utilisées par le formateur.

Hypothèse n°2 : Le formateur n'a pas été formé pour construire une séquence de formation à distance

Indicateur n°3 : Le contrôle systématique de l'alignement pédagogique pour les conceptions effectuées.

Indicateur n°4 : Un scenario pédagogique construit et rédigé pour chaque conception.

Hypothèse n°3 : Le formateur manque de connaissances et de maîtrise des outils disponibles, notamment ceux spécifiques à la conception de séquences à distance.

Indicateur n°5 : Le questionnement ainsi que l'utilisation des démarches, méthodes et techniques pédagogiques lors de situations variées, notamment en distanciel.

Indicateur n°6 : La sélection et l'utilisation des moyens, parmi ceux disponibles, pour la conception d'outils en E-learning.

Indicateur n°7 : L'énumération et la comparaison des différents formats et normes permettant la diffusion des outils.

Constat n°2 : Toutes les animations à distance se font en majorité en classe virtuelle aujourd'hui (mono – modalité), sans différenciation d'un apprenant à l'autre, ni accompagnement spécifique.

Hypothèse n°4 : Le formateur n'adhère pas au principe de différenciation pédagogique, encore moins à distance.

Indicateur n°8 : Adhésion au principe de différencier les structures de travail proposées.

Indicateur n°9 : Adhésion au principe de différencier les activités et/ou les évaluations proposées

Hypothèse n°5 : Le formateur n'adapte pas son accompagnement à la modalité de formation.

Indicateur n°10 : Révision des pratiques en terme de tutorat entre le présentiel et le distanciel, le synchrone et l'asynchrone.

Indicateur n°11 : Informations à l'apprenant concernant le tutorat technique qu'il a à sa disposition pendant la séquence.

Indicateur n°12 : Tutorat méthodologique proposé afin d'assister l'apprenant dans son apprentissage lors des formations à distance.

Indicateur n°13 : Accompagnement proposé afin d'éviter la baisse de motivation de l'apprenant lors des formations à distance.

Indicateur n°14 : Recours au tutorat entre pairs lors des formations à distance.

Constat n°3 : Pas de proposition de cursus multimodal et individualisé à chaque apprenant aujourd'hui.

Hypothèse n°6 : Le formateur ne sait pas organiser un parcours d'apprenant en blended learning.

Indicateur n°15 : L'assemblage de solutions structurées et ad hoc ainsi que son analyse.

Indicateur n°16 : L'utilisation d'outils diversifiés et accessibles tout au long du parcours ainsi que leur articulation.

Hypothèse n°7 : Le formateur ne se questionne pas sur l'individualisation des dispositifs pour chaque apprenant.

Indicateur n°17 : La construction d'un diagnostic permettant une proposition de parcours spécifique à l'apprenant et corrélée.

Indicateur n°18 : Le découpage du parcours en plusieurs parties, suffisamment autonomes pour permettre l'individualisation, et son organisation.

Indicateur n°19 : La démarche de faire ressortir différents niveaux d'acquisition et se questionner en amont sur les possibilités de différenciation.

7.2. Annexe n°2 : questionnaire

Bonjour à tous,

Comme vous le savez je suis en période de formation en milieu professionnel à AFC depuis le mois d'octobre. Je passe la validation du titre de niveau 6 « responsable de dispositifs de formation » le 07 juillet 2020. Pour valider l'un des modules je dois rendre un écrit concernant le plan de développement de compétences avant le 05 juin 2020.
Madame MEYER et Monsieur HERVE m'ont demandé de travailler avec vous sur la formation distancielle pour évaluer vos besoins et vos souhaits. En effet les parcours de formation se feront de plus en plus en blended learning. J'ai conçu un questionnaire pour cela. Le but est de recenser vos forces ainsi que les points à améliorer dont vous avez conscience sur les trois domaines suivants :

- Construction de contenus de formation en E-learning.
- Animation de formations à distance.
- Participation à la conception de dispositifs de formation multimodaux.

Je ferai une analyse de vos réponses que je soumettrai à Madame MEYER et Monsieur HERVE avec pour objectif de mettre en place un accompagnement spécifique et adapté à chacun d'entre vous.

La démarche se fait certes pour moi dans le cadre de la certification du titre que je vise mais, à votre niveau et à celui de AFC, il s'agit aussi et surtout de poursuivre la mise en place de vos process et de vos outils dans le cadre de la démarche qualité qui, vous le savez tous, deviendra incontournable pour tout organisme de formation voulant accueillir des apprenants.

Il ne s'agit en aucune manière d'une évaluation de vos compétences et si les questionnaires sont nominatifs, c'est afin de mettre en place les groupes de formation et/ou de travail qui pourront suivre. Les questions sont plutôt de type fermé ou avec une échelle de réponses pour faciliter l'analyse des résultats. Il vous est proposé à la fin du questionnaire la possibilité d'exprimer des commentaires plus personnels.

D'un point de vue pratique, si je pouvais avoir vos réponses pour le Lundi 01 juin 2020 au plus tard pour me laisser le temps de rédiger la suite, ça serait vraiment bien.
Voici mes coordonnées : Nicolas Boissière Tél : 06.63.45.47.34 / Mail : nboissiere@gmail.com (je reste à votre disposition si vous avez besoin de quoi que ce soit).

Je vous remercie d'avance de l'intérêt que vous allez porter à l'étude qui ne devrait pas vous prendre plus de 20 minutes pour 36 questions.

A bientôt j'espère.
Nicolas

Quelques éléments de vocabulaire :

- Synchrone : Un acte de formation ou d'accompagnement synchrone désigne une action où l'apprenant est connecté en même temps que le formateur.
- Asynchrone : Un acte de formation ou d'accompagnement asynchrone s'organise lorsque l'apprenant n'est pas connecté en même temps que le formateur. Une ressource ou un outil asynchrone peut offrir à l'apprenant une liberté temporelle pour suivre sa formation.
- Blended learning : parcours de formation intégrant de la formation présentielle et de la formation distancielle. C'est aussi le fait d'être capable de créer des parcours de formation mêlant des modalités synchrones et asynchrones.
- E-learning scénarisé : Modalité de formation asynchrone. Il s'agit de ressources formatives, avec un réel apport de notions et une évaluation de cet apport. Ces ressources sont autonomes et sont capables d'aiguiller et d'évaluer l'apprenant dans son apprentissage.
- Classe virtuelle : Il s'agit d'une modalité de formation synchrone, distancielle, qui s'anime par le biais d'un logiciel de NetMeeting ou visioconférence. La formation se fait en audio et vidéo à des heures définies entre formateur et apprenants.
- LMS : Learning Management System, la plateforme LMS permet aux formateurs de déposer des contenus de formation à distance, mais aussi de suivre les apprenants de façon très précise et d'organiser leurs parcours pédagogiques.

1. Quel est votre expérience en tant que formateur(trice) ? *

- Moins d'un an.
- Moins de trois ans.
- Plus de trois ans.

2. A part dans le contexte particulier que nous vivons, quelle est votre expérience en formation à distance ? *

- Aucune, je ne l'avais jamais fait.
- Cela ne m'était arrivé que très ponctuellement (pas plus de 2 ou 3 séances animées en distanciel)
- C'est assez fréquent. J'anime une dizaine de séances par an au minimum.
- J'anime régulièrement à distance, tous les mois, voire toutes les semaines.

3. Avez-vous souvent animé, pour vos formations à distance, en situation d'apprentissage asynchrone ? *

- Jamais
- Moins de 10 séances
- 10 séances ou plus

4. Quelle(s) modalité(s) de formation à distance utilisez-vous ? *

	Jamais	Une fois	Parfois	Souvent
E-learning scénarisé				
Classe virtuelle				

5. Utilisez vous d'autres modalités de formation à distance ?
Merci de préciser.

Entrez votre réponse

6. Faites-vous souvent travailler vos apprenants en groupe ou en sous-groupe lors vos animations à distance ? *

- Je ne forme pas à distance
- Non c'est trop compliqué à mettre en place, je reste sur du travail individuel.
- Cela arrive mais pas quand je peux faire autrement.
- Si cela se justifie en terme d'atteinte d'objectif de l'activité, je n'hésite pas à y avoir recours.

7. Comment répartissez-vous vos classes virtuelles en général ? Sur une journée découpée en 4 séances de 1h45 environ par exemple. *

- Comme lors des séances en présentiel, sur la durée totale prévue, soit les 4 séances en classe virtuelle.
- Au moins 3 séances en classe virtuelle sur les 4 prévues dans la journée.
- Une ou deux séances sont en synchrone (classe virtuelle), les autres sont en asynchrone que ce soit en groupe ou en travail personnel.
- Je ne fais pas de classe virtuelle à distance. Tout se passe en asynchrone (E-learning) même si je reste joignable s'il y a besoin d'un accompagnement.

8. Rédigez-vous un objectif d'apprentissage global ainsi que des objectifs intermédiaires pour les séquences que vous concevez ? *

- Oui
- Non

9. Pour les séquences que vous animez, prévoyez-vous les activités d'évaluation des acquis à l'avance ? *

- Oui
- Non

10. A quel moment réalisez-vous ces évaluations ? (Plusieurs choix possibles) *

- [ ] Lors de l'évaluation sommative prévue dans le référentiel ou le programme de formation.
- [ ] Dès que j'ai un doute sur les acquis, je fais une évaluation formative.
- [ ] Pour vérifier l'atteinte de chacun des objectifs intermédiaires, une évaluation est prévue.
- [ ] Je n'ai pas eu l'opportunité d'évaluer les acquis.

11. Quelles modalités d'évaluation utilisez-vous le plus souvent en distanciel ? *

- En individuel, avec des quiz en autoévaluation ou un travail de développement écrit personnel à envoyer au formateur.
- En travail de groupe avec un travail de recherche, voir un exposé oral à l'issue.
- Les deux choix précédents de manière équivalente.
- Autre

12. Avez-vous déjà conçu des activités d'évaluation diagnostique (ou de positionnement) ? *

- Oui assez voire très souvent
- Non pas ou très peu souvent

13. Est-ce que vous construisez et rédigez un scénario pédagogique pour chaque module que vous concevez ? *

- Jamais
- Parfois
- Souvent
- Toujours

14. Utilisez-vous un storyboard pour vos conceptions d'outils en distanciel ? *

- Je n'ai pas encore conçu de module E-learning.
- Non, je ne fais pas de storyboard préalable.
- Oui, j'utilise un storyboard.

15. Parmi les techniques pédagogiques suivantes, notez chacune d'entre elles en fonction de la fréquence avec laquelle vous l'utilisez. *

	Jamais	Rarement	Souvent	Exclusivement
Présentations : informations organisées sur un sujet spécifique				
Exemples détaillés à propos du sujet, accompagnés de commentaires et de références explicites à la théorie				
Des démonstrations : des illustrations de la façon d'effectuer une tâche				
Méthode démonstration-pratique. Enseigner une procédure par exemple				
Etudes fondés sur des cas pratiques ou des scenarii				
Jeux de rôle				
Recherches guidées				
Projets à développer en appliquant les concepts appris				
Discussions guidées en ligne				
Travail collaboratif				
Tutorat par des pairs				

16. Quel(s) support(s) (ou outils) utilisez-vous pour produire et diffuser vos contenus en E-learning ? *

- Aucun je ne conçois pas de E-learning.
- 1 seul et toujours le même. Dites lequel à la question suivante
- J'en utilise 2 ou 3 différents. Dites lesquels à la question suivante
- J'en utilise 4 et plus. Citez en quelques-uns à la question suivante

17. Précisez les supports que vous utilisez pour produire et diffuser vos contenus en E-learning.

Entrez votre réponse

18. Comment évaluez-vous votre niveau de maîtrise de Power Point ? *

- Novice
- Moyen
- Expert

19. Etes-vous formé pour utiliser la vidéo et le son dans vos conceptions ? *

- Non pour les deux.
- Oui pour le son, comme pour sonoriser un power point par exemple. Non pour la video.
- Oui, je sais produire et intégrer aussi bien du son que de la video dans mes supports de conception.

20. Concernant plus précisément les évaluations en distanciel, combien d'outils différents utilisez-vous ? (Type progiciels) *

- Je n'utilise pas de logiciel précis pour les évaluations en distanciel.
- 1 seul et toujours le même. Précisez question suivante
- J'en utilise 2 ou 3 différents. Précisez question suivante
- J'en utilise 4 et plus. Citez en quelques-uns question suivante

21. Citez les outils que vous utilisez pour concevoir vos évaluations en distanciel.

Entrez votre réponse

22. Est-ce que c'est important pour vous de diversifier la nature des ressources que vous mettez à disposition de vos apprenants (son/image/texte, forme/présentation, accès ...) *

- Non, c'est chronophage et je préfère me focaliser sur le contenu.
- Oui mais mes compétences en utilisation des outils ne me permettent pas de le proposer aujourd'hui.
- Oui, c'est même essentiel et je m'y emploie.

23. Avez-vous déjà utilisé un LMS ? *

- Non et je ne sais pas vraiment ce que c'est.
- Non mais j'en ai déjà entendu parler.
- Oui en tant que consommateur de formation.
- Oui en tant que formateur.

24. Est-ce qu'il vous arrive de proposer des activités différentes d'un groupe/individu à un autre lors d'une même séance ? *

- Non ou alors très rarement.
- Parfois
- Souvent

25. Comment suivez-vous les besoins d'accompagnement des apprenants en formation à distance ? (plusieurs réponses possibles) *

- [ ] J'exerce très rarement une fonction tutorale.
- [ ] Par l'envoi d'un questionnaire avant la formation.
- [ ] Par un entretien en début de séance.
- [ ] Je leur donne un moyen de me joindre s'ils ont besoin.

26. Les modalités d'accompagnement avec vos apprenants sont-elles négociées et formalisées à l'avance ? *

- Oui au maximum.
- Non c'est plutôt en fonction des besoins quand ils apparaissent.

27. Pour vos formations à distance faites-vous remplir à vos apprenants une évaluation à chaud de leur degré de satisfaction ? *

- Oui
- Non

28. Pour vos formations en ligne en modalité asynchrone, proposez-vous des possibilités d'échange entre les apprenants ? *

- Non ou très rarement.
- Parfois
- Très souvent

29. En distanciel, quel support fournissez-vous à vos apprenants pour suivre le déroulé de la séquence ? (Cochez la ligne si vous en faites une utilisation régulière, plusieurs choix possibles). *

- [ ] Un sommaire
- [ ] Un livret participant avec quelques détails sur ce qu'ils vont suivre.
- [ ] Un déroulé des activités de chaque partie sur un LMS.
- [ ] Je ne fournis pas de support particulier. Je distribue les tâches au fur et à mesure de l'avancement.

30. Etes-vous référent(e) d'un parcours de formation ? *

- Oui (précisez question suivante le ou lesquels)
- Non

31. De quel(s) parcours de formation êtes vous référent(e) ?

Entrez votre réponse

32. Avez-vous eu la charge du découpage d'un parcours en blended learning ? *

- [ ] J'ai conçu un (ou des) dispositif(s) en blended learning (veuillez préciser le ou lesquels question suivante))
- [ ] J'ai conçu un (ou des) dispositif(s) en présentiel. (veuillez préciser le ou lesquels question suivante)
- [ ] Non je n'ai jamais conçu moi-même un dispositif.

33. Quels découpages de dispositifs avez-vous conçus ?

Entrez votre réponse

34. Avez-vous des souhaits de formation à exprimer concernant les 3 domaines cités en introduction ?

- *Construction de contenus de formation en E-learning.*
- *Animation de formations à distance.*
- *Participation à la conception de dispositifs de formation multimodaux.*

Entrez votre réponse

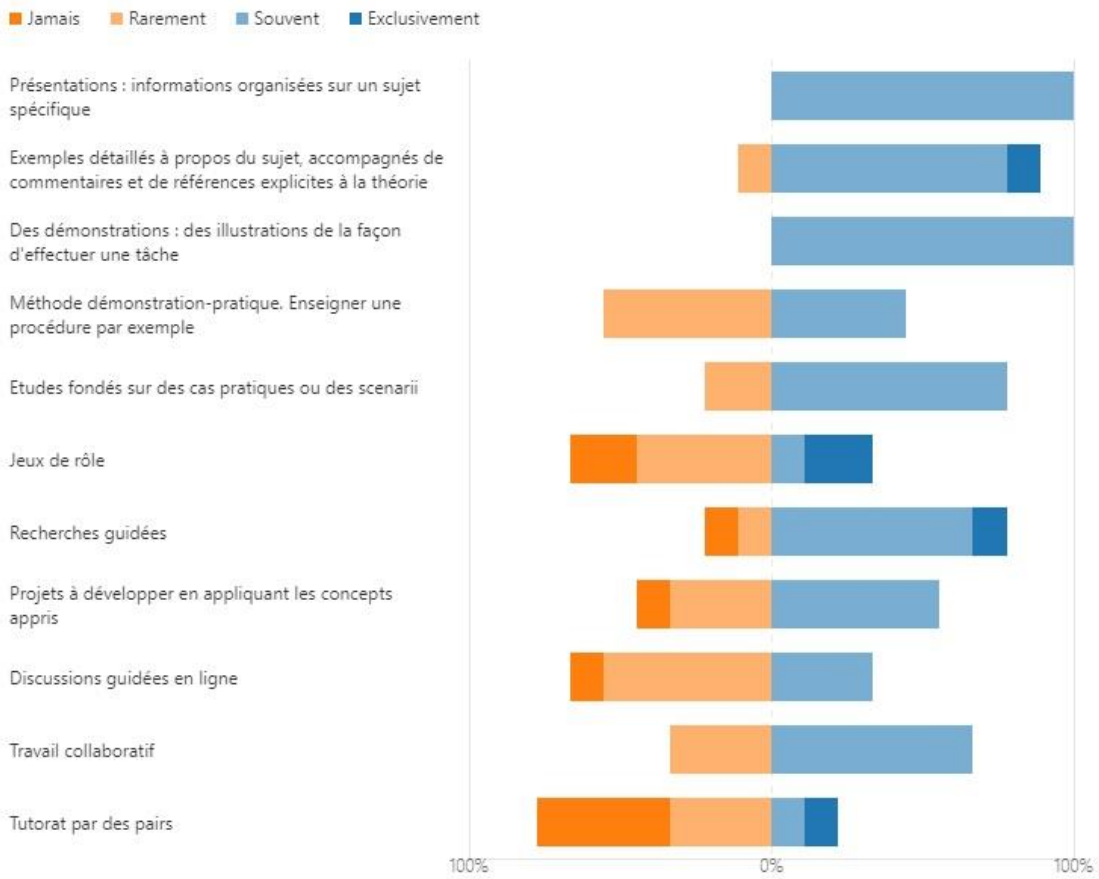
35. Avez-vous des commentaires sur le questionnaire que vous venez de remplir ou d'autres éléments que vous souhaitez partager ?

Entrez votre réponse

36. Souhaitez-vous un entretien en face à face afin que nous échangions un peu plus en détail sur vos besoins de formation ?

Entrez votre réponse

7.3. Annexe n°3 : les techniques pédagogiques

15. Parmi les techniques pédagogiques suivantes, notez chacune d'entre elles en fonction de la fréquence avec laquelle vous l'utilisez.

Plus de détails