

Septembre  
2020

  
**défi métiers**  
Le carif-oref francilien

Ensemble, pour l'Emploi-Formation



Région  
**île de France**

# Rapport d'étude

## Les organismes de formation face à la crise sanitaire :

quand le distanciel  
s'est imposé à eux



Guillaume Chuvin, Sophie Gonnard,  
Françoise Lemaire et Patient Okouo  
Sous la direction de Béatrice Pardini



# SOMMAIRE

Introduction	7
--------------	---

## **PARTIE I - SITUATION VIS-A-VIS DE LA FORMATION ET DES STAGIAIRES PENDANT LE CONFINEMENT ..... 12**

### **I - Les facteurs de la (non) continuité de la formation 13**

1. Les raisons de continuité de la formation 13
2. Analyse des obstacles à la continuité de la formation 15

### **II - Modalités de la continuité 20**

1. Une mise en œuvre de la formation à distance dans l'urgence 20
2. Une adaptation plus ou moins difficile selon les OF 22

### **III - Le maintien du contact avec les stagiaires malgré la suspension de l'activité pédagogique 26**

1. Des situations hybrides chez l'ensemble des organismes de formation dans ce cas 26
2. Eviter la rupture du lien social, préserver la dynamique d'apprentissage 27
3. Formations à visée certifiante, métiers réglementés : des contraintes plus prononcées pour certains organismes de formation 29

## **PARTIE II - IMPACT FINANCIER DU CONFINEMENT SUR LES ORGANISMES DE FORMATION ..... 32**

### **II - Le niveau de trésorerie et les conventions de financement : deux éléments clés pour comprendre l'impact financier du confinement sur les organismes de formation 33**

1. Des impacts hétérogènes selon la nature de la convention de formation avec le financeur ou le client 33
2. Des ressources internes et externes pour surmonter la crise économique 36

### **III - Une absence de visibilité sur la suite de l'activité qui ajoute des inquiétudes 38**

1. Des questionnements sur la prise en compte de l'activité réalisée pendant le confinement 38
2. L'incertitude de l'après confinement 38

## **PARTIE III - LE REGARD DES ORGANISMES DE FORMATION SUR LA FORMATION A DISTANCE A L'ISSUE DU CONFINEMENT..... 41**

### **I - Une modalité qui devient incontournable 42**

1. Le rôle des paramètres d'évolution extérieurs 42
2. Le confinement, un accélérateur ou un banc d'essai de la formation à distance 44
3. Un temps propice à la réflexion 45

### **II - Les différentes représentations des organismes de formation sur la formation à distance à l'issue du confinement 47**

1. Une modalité qui nécessite d'investir dans des outils de formation à distance 47
2. Une modalité qui introduit une rupture dans la transmission des savoirs et dans la temporalité de la formation 48
3. Une modalité qui ne convient pas à certains publics 49
4. Une modalité qui ne remplace pas le présentiel 50

## **PARTIE IV - LES ENSEIGNEMENTS A RETENIR ..... 54**

### **ANNEXE 1 – Déroulé de l'étude 57**

### **ANNEXE 2 – Méthodologie de l'analyse lexicale, réalisée à partir du logiciel Alceste 58**

Le présent rapport analyse l'impact du confinement sur l'activité de formation à travers le discours des dirigeants d'organismes de formation (directeurs, fondateurs, etc.) et plus rarement de responsables intermédiaires (pédagogiques, administratifs, etc.). Cette période exceptionnelle a engendré des situations très hétérogènes. **Celles-ci peuvent être regroupées en trois catégories** selon si les structures ont continué leur activité (au moins partiellement), l'ont totalement suspendu ou l'ont suspendu tout en maintenant un contact avec leurs stagiaires. **La poursuite des formations sous modalité distancielle a été largement favorisée par la connaissance préalable des outils et de la modalité. Elle est également fonction de différents facteurs parmi lesquels on retrouve principalement l'impératif économique, les motivations vis-à-vis des stagiaires et le rôle joué par l'organisme dans leur parcours** (dimension « sociale » ou devoir perçu de « continuité du service public »). D'autres éléments ont, au contraire, entraîné la suspension des formations : l'impossibilité (au moins perçue) d'adapter les formations au distanciel et à la situation de confinement et de distanciation sociale ainsi que le positionnement des financeurs et des certificateurs.

La plupart des continuités ont pris la forme d'une transposition du présentiel en distanciel « à l'identique » du contenu initialement prévu, même si dans un nombre de cas non négligeable, il y a eu une véritable adaptation (favorisée encore une fois par la connaissance préalable du distanciel). **Les principales difficultés rencontrées** dans cette mise en place ont été de deux ordres. Il s'agit, en premier lieu, de **la fracture numérique**, en termes d'équipements comme de maîtrise de ceux-ci, pour les formateurs et surtout les stagiaires. Le second obstacle tient aux **situations des apprenants**. Pour certaines formations, une prise en compte des facteurs de vulnérabilité des stagiaires (situations économique, sociale et familiale précaires) et de leur cumul était nécessaire. Ces facteurs complexifiaient bien souvent le suivi en distanciel pour les stagiaires des formations d'insertion ou de premiers niveaux de qualification. Pour certains formateurs, il s'agissait alors moins de poursuivre un apprentissage que de maintenir un lien social permettant de favoriser une continuité pédagogique ultérieurement.

Dans les situations de suspension de l'activité, le lien avec les différents acteurs et notamment les stagiaires, a très souvent été maintenu. Cela a été fait afin de préparer au mieux les conditions de reprise de la formation ultérieures, de maintenir une dynamique d'apprentissage et, dans certains cas, d'assurer un rôle social auprès des apprenants qui est apparu fondamental.

**Du point de vue financier, les Organismes de formation (OF) déclarent tous avoir été impactés** par les mesures de confinement : soit par une diminution de leurs recettes, soit par l'ajout de coûts supplémentaires liés au passage en distanciel et parfois un cumul des deux. Les structures majoritairement tributaires des financements privés (entreprises, salariés, Opérateurs de compétences - Opc) semblent avoir été les plus affectées par une contraction brutale de leur marché. Les ressources internes des OF (trésorerie, recettes liées à d'autres activités) et externes (notamment les aides publiques) ont été mobilisées lorsque cela était possible afin d'endiguer ce choc. Outre l'impact immédiat, les responsables d'organismes ont évoqué leurs craintes pour l'avenir relatives au financement des prestations réalisées durant le confinement, mais aussi celles à venir, considérant notamment la reprise des activités comme prioritaire.

La formation à distance était une pratique en développement déjà bien avant la crise sanitaire, sous l'effet de plusieurs paramètres d'évolution extérieurs aux OF, qui s'accordent pour dire qu'elle va devenir incontournable. **Le confinement a cependant été un accélérateur de ce mouvement – souvent à marche forcée – et a ouvert une nouvelle voie pour ceux qui ne pratiquaient pas encore de distanciel.** En effet, la plupart des OF estiment qu'ils pourront réutiliser les nouvelles pratiques qu'ils ont expérimentées durant cette période. Par ailleurs, ce ne sont pas seulement leurs pratiques qui ont évolué mais aussi celles des apprenants et même plus largement celles de l'ensemble de la société, avec un recours accru aux outils numériques, et une plus grande ouverture au distanciel de l'ensemble des acteurs.

**Toutefois, la formation à distance n'est pas adaptée pour tous les types de formation et de publics**, en particulier les publics fragiles. Il est important d'identifier les raisons pour lesquelles ces derniers seraient moins en mesure de suivre ce type de formation pour éviter certains amalgames, liant notamment leur profil socio-économique à leurs capacités cognitives. Avec des outils adaptés et un accompagnement personnalisé, **le témoignage de certains OF laisse à penser que cette modalité peut convenir aussi à des publics en difficulté.** Il s'agit même d'une modalité qui peut parfois favoriser une meilleure assimilation du contenu en permettant aux apprenants de suivre la formation à leur rythme. Plus largement, ces témoignages montrent l'importance non seulement du choix des outils supports de la formation à

distance mais aussi de l'accompagnement des publics dans leur appropriation. Si de nombreuses ressources ont été proposées sur Internet durant cette période et si certains OF ont pu bénéficier de l'appui de partenaires pour faire ce choix, d'autres, plus petits et avec moins de ressources, ont pu se sentir davantage démunis durant cette étape.

Pour conclure, **cette expérimentation a pu permettre à certains de prendre la mesure de l'importance de la réingénierie pédagogique et du nouveau positionnement des formateurs que demande la formation à distance** sans qu'ils aient eu le temps de les mettre en œuvre. A partir des différents constats issus de l'analyse, plusieurs pistes pour améliorer la formation en distanciel dans le cas d'une situation similaire ont pu être mis en exergue. Alors que les organismes de formation ont pu se sentir « perdus » dans un contexte flou auquel ils auraient souhaité être mieux préparés, **les accompagner dans la mise en place de formations et pédagogies adaptées semble indispensable, de même que les former à la gestion de crise.** Une autre dimension essentielle au bon développement du distanciel est **l'identification des stagiaires n'étant pas en mesure de suivre la formation sous cette modalité**, et de généraliser les « bonnes pratiques » existantes. La réorganisation de la formation par le « tout distanciel » contraint doit également permettre d'engager des réflexions autour des **questions du financement de ce type de formations** (souvent peu maîtrisé par les organismes), **mais aussi des modalités de délivrance des certifications, ainsi que des substituts aux heures de stages en entreprise** (non effectuées en raison de la crise sanitaire). Dans cette dernière optique, la mobilisation de la formation en situation de travail (Fest) en articulation avec une période de formation théorique serait un levier fort, illustratif des possibilités d'adaptation de la formation.

## Introduction

Le confinement a profondément affecté l'ensemble des activités entre mars et mai 2020, avec notamment une impossibilité de se rendre sur site dans le cadre de toutes les activités considérées comme « non essentielles ». C'est le cas de l'activité de formation, qui a dû basculer en distanciel pour se poursuivre durant cette période. L'impact du confinement sur la poursuite et le maintien ou non des formations a été hétérogène en Ile-de-France. En effet, environ la moitié des organismes a poursuivi ses formations quand l'autre moitié a arrêté son activité. Parmi ceux ayant poursuivi, tous ne l'ont pas fait en totalité, et la mise en place de la continuité a pu se faire avec des modalités différentes. Enfin, certains ayant suspendu leurs formations ont maintenu un contact – dans différentes mesures – avec leurs stagiaires ou financeurs.

Le présent rapport d'étude porte sur une enquête qualitative réalisée par Défi métiers auprès de 56 Organismes de formation (OF) au cours de la première quinzaine de mai. Ces entretiens d'environ 30 minutes chacun ont mobilisé plusieurs collègues que nous tenons à remercier. Il investigate la continuité de la formation durant le confinement en Ile-de-France, dans ses différentes dimensions (« Dans quelle mesure la continuité de la formation a-t-elle été assurée ? » - « Quelles adaptations ? » - « Quels obstacles ? » - « Quels impacts ? »). **Ce travail est complémentaire au questionnaire en ligne adressé aux OF** dans le cadre d'une enquête administrée par le Réseau des Carif-Oref à la demande du ministère du Travail et de Régions de France ([voir résultats franciliens](#)). A partir de ces entretiens, deux méthodologies distinctes ont été utilisées en parallèle. La première est une analyse de discours, réalisée à partir d'une lecture verticale et horizontale de ces entretiens, afin de déterminer les difficultés et pratiques communes et spécifiques, ainsi que les projections sur l'avenir des organismes interrogés. La seconde est une analyse lexicale, menée avec le concours de J. Aubret ; professeur honoraire de Psychologie, Inetop-CNAM. Elle permet d'identifier **des éléments porteurs de significations majeures dans les discours en repérant des cooccurrences** (voir annexe p.57).

Il semble primordial de souligner **la distinction établie entre deux types d'OF dont le rapport à l'activité diffère**. D'un côté on retrouve ceux **assurant une formation « à visée professionnelle directe », c'est-à-dire permettant l'accès à une capacité ou à un métier, parfois via une certification**. Leur objectif est de faire acquérir de nouveaux savoirs à leurs stagiaires par le maintien de la formation et leur discours est, par conséquent, centré sur la modalité distancielle qui s'est imposée à eux et avec laquelle ils ne sont pas toujours familiers (conditions de sa mise en place, avantages et limites). De l'autre côté, on retrouve **les organismes d'accompagnement qui s'adressent généralement à un public plus en difficulté** (jeunes décrocheurs, demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi, personnes non francophones), qui ont davantage un rôle d'aide en vue d'une insertion globale. Leur objectif, au cours de cette période de crise sanitaire, n'est pas tant de former que de faciliter la reprise en formation après confinement et d'éviter des décrochages. Ces acteurs évoquent, dans leurs discours, le maintien du lien avec les stagiaires. La distinction opérée entre ces deux types d'OF se fait à l'aune d'un élément identifié comme central. **Il s'agit du public pris en charge et de son degré de cumul de facteurs de vulnérabilité**.

Ces facteurs sont protéiformes. **Il peut s'agir d'éléments liés aux capacités** (faible niveau de qualifications, illettrisme, illettrisme), **à la situation socio-économique** (au chômage ou inactif, en situation de parent isolé, de mal-logement, de précarité économique), **à l'état de santé** (situation de handicap, addiction) ou encore **au statut** (situation judiciaire, réfugié).

**Plus un individu cumule ces facteurs, moins il sera en mesure, a priori, de suivre une formation en distanciel**. C'est alors la situation de l'individu (absence de matériel pour des raisons économiques, mal-logement, impératifs familiaux) qui fait obstacle à la bonne poursuite de la formation, plutôt que ses capacités. L'interaction entre l'organisme de formation et le stagiaire (poursuite de la formation, arrêt avec maintien de contact, arrêt total) est alors fortement fonction du cumul des situations de vulnérabilité, de l'accompagnement offert par l'organisme ainsi que de la nature de la formation. **La question des publics et de leur situation, sans apparaître dans l'ensemble de l'analyse, est l'un des éléments-clés de compréhension de l'impact du confinement sur l'activité des OF**.

Les 56 entretiens réalisés sont répertoriés dans le tableau récapitulatif ci-dessous, permettant au lecteur de disposer d'informations sur le profil des OF dont les verbatims enrichissent le rapport. Chaque organisme a un numéro d'entretien compris entre 1 et 119, qui sera indiqué à la fin de chaque citation. Soulignons également, **qu'une majorité des organismes interrogés (35 sur 56) ont assuré la continuité de la formation, contre environ la moitié de ceux ayant répondu à notre enquête quantitative**. Ce décalage rappelle que ces entretiens qualitatifs n'ont pas une visée représentative de

l'ensemble des OF mais plutôt compréhensive des situations rencontrées durant cette période. Le point de vue adopté ici est celui des organismes de formation (et bien souvent de leur direction, qui participe également, dans certains cas, à l'activité pédagogique) qui évoquent leurs représentations de la situation actuelle. En complément, une autre étude a été réalisée durant l'été sur les représentations et le vécu des stagiaires durant cette période de confinement. Par ailleurs, le point de vue de formateurs ayant expérimenté cette modalité serait également intéressant à recueillir.

Dans une première partie nous verrons que la décision de poursuivre ou non les formations à distance s'est imposée aux OF selon de multiples critères et que souvent, même lorsqu'ils ont été contraints de stopper leur activité, ils ont conservé un contact avec les stagiaires. Dans la seconde, nous analyserons l'impact financier de la période sur les OF en mettant en exergue les paramètres expliquant son hétérogénéité. Enfin, nous présenterons la vision qu'ont les OF de la formation à distance, perçue comme de plus en plus incontournable malgré qu'elle ne soit pas adaptée à toutes les situations et tous les cas de figure.

### Tableau 1 : Récapitulatif des organismes de formation interrogés

Ce tableau présente les OF interrogés dans les caractéristiques qui nous ont semblé être les plus importantes pour notre analyse.

La variable « continuité de l'activité au moins partielle » divise ainsi nos répondants en trois catégories. On retrouve ainsi les OF qui ont poursuivi leur activité, en partie ou totalement (« oui »), ceux qui l'ont suspendue (« non ») et ceux qui, malgré cette suspension, ont maintenu un contact avec les stagiaires (« non, mais maintien du contact »). Cette variable a été renseignée d'après les réponses apportées lors des entretiens, qui diffèrent parfois de celles issues du questionnaire, en raison de l'évolution de la situation entre la passation de celui-ci et la réalisation desdits entretiens.

Les domaines de formation correspondent aux 65 champs sémantiques des 14 grands domaines de formation du Formacode®. Les formations liées au grand domaine « Vie et gestion des organisations » et « Commerce, marketing, finance » ont été regroupées dans l'appellation « Tertiaire » afin de limiter les erreurs dans nos interprétations de ces spécialités. Deux autres exceptions : les « Bilans de compétences » et « Aides à la création d'entreprise » qui sont classées telles quelles. Les formations d'accompagnement global (terme sur lequel nous reviendrons ultérieurement) se retrouvent au sein du domaine « Développement professionnel et personnel » (qui inclue le développement personnel). Enfin, il a été choisi d'inscrire comme domaines de formation la mention « variés » pour les organismes dispensant un grand nombre de formations de domaines différents (à l'instar des OF appartenant aux réseaux Greta ou Afp).

Numéro de l'OF	Nombre de formateurs	Pratique de la formation à distance avant le confinement	Continuité de l'activité au moins partielle	Domaines de formation	Finalité des formations	Public accueilli
1	<10	Non	Non	Langues	Non certifiantes	Mixte
2	>10	Non	Oui	Langues	Certifiantes	Mixte
3	<10	Oui	Oui	Bureautique tertiaire	Non certifiantes	Salariés
4	<10	Non	Oui	Bilans de compétences	Non certifiantes	Mixte, plutôt salariés
5	>10	Oui	Oui	Santé	Non certifiantes	Mixte
7	<10	Non	Oui	Tertiaire, langues	Non certifiantes	Jeunes
8	<10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Certifiantes	Mixte
10	<10	Non	Oui	Langues	Non certifiantes	Mixte

11	<10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Jeunes
13	<10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
14	<10	Non	Non	Tertiaire	Non certifiantes	Salariés
15	<10	Non	Non	Bilan de compétences	Non certifiantes	Mixte
16	<10	Non	Non	Tertiaire	Non certifiantes	Salariés
17	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Services commerces de proximité	Non certifiantes	Mixte
18	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Tertiaire, bilans de compétences	Non certifiantes	Salariés
21	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Services commerces de proximité	Non certifiantes	Salariés
22	10	Non	Non, mais maintien du contact	Santé	Certifiantes	Mixte
24	<10	Oui	Non, mais maintien du contact	Conduite	Certifiantes	Salariés
26	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Production industrielle, transport, logistique	Certifiantes	Mixte
32	<10	Non	Non	Art	Non certifiantes	Salariés
33	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Langues	Non certifiantes	Mixte
35	<10	Non	Oui	Génie industriel	Certifiantes et non-certifiantes	Mixte
36	>10	Oui	Oui	Développement professionnel et personnel	Certifiantes et non-certifiantes	Mixte
37	>10	Non	Oui	Tertiaire, Développement professionnel et personnel	Certifiantes et non-certifiantes	Mixte
41	<10	Non	Oui	Tertiaire, Développement professionnel et personnel	Certifiantes principalement	Jeunes, demandeurs d'emploi
42	>10	Oui	Oui	Accompagnement vers la création d'entreprise	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
43	>10	Oui	Oui	Variés	Certifiantes	Mixte, plutôt demandeurs d'emploi
44	>10	Oui	Oui	Variés	Certifiantes	Mixte
45	>10	Non	Oui	Variés	Certifiantes	Mixte, plutôt demandeurs d'emploi

46	>10	Oui	Oui	Sanitaire et social	Certifiantes	Mixte
47	>10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Jeunes
48	>10	Oui	Oui	Développement professionnel et personnel, bilans de compétences	Non certifiantes	Mixte
52	>10	Non	Oui	Informatique et systèmes d'information	Certifiante	Mixte
54	>10	Oui	Oui	Sanitaire et social	Certifiantes et non certifiantes	Demandeurs d'emploi
55	>10	Oui	Oui	Informatique et systèmes d'information	Certifiantes	Jeunes
57	>10	Non	Oui	Variés	Certifiantes principalement	Jeunes
58	<10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Jeunes
60	<10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
62	>10	Non	Oui	Hôtellerie restauration, services commerces de proximité	Certifiantes et non certifiantes	Mixte, plutôt demandeurs d'emploi
72	>10	Non	Non, mais maintien du contact	Langues	Non certifiantes	Mixte
78	<10	Non	Oui	Tertiaire, bilans de compétences	Non certifiantes principalement	Salariés
79	>10	Non	Oui	Génie industriel	Certifiantes	Mixte
84	>10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Certifiantes et non certifiantes	Salariés
88	<10	Non	Non	Langues	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
100	>10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
101	>10	Non	Oui	Activité physique et sportive	Certifiantes	Mixte
103	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Services commerces de proximité	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
104	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Prévention sécurité	Certifiantes et non certifiantes	Mixte

<b>106</b>	<10	Non	Non	Prévention sécurité	Certifiantes (et diplômantes)	Salariés
<b>108</b>	<10	Non	Non, mais maintien du contact	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Demandeurs d'emploi
<b>109</b>	>10	Non	Oui	Développement professionnel et personnel	Non certifiantes	Salariés
<b>113</b>	>10	Non	Non	Prévention sécurité	Certifiantes et non certifiantes	Salariés
<b>115</b>	>10	Non	Non	Action sociale	Non certifiantes principalement	Mixte
<b>119</b>	<10	Oui	Non, mais maintien du contact	Prévention sécurité	Non certifiantes	Salariés

# PARTIE I - SITUATION VIS-A-VIS DE LA FORMATION ET DES STAGIAIRES PENDANT LE CONFINEMENT

Cette partie a vocation à faire un état des lieux des décisions des organismes de formation de poursuivre ou non leurs formations et de **mettre en lumière les éléments explicatifs de ces décisions d'une part, et les différentes modalités de poursuite de la formation d'autre part**. Elle s'intéresse ainsi aux différents cas de figure de l'activité des organismes de formation. La première sous-partie analysera les facteurs mis en avant par les OF dans les entretiens pour expliquer le fait de continuer la formation ou de la suspendre. La seconde présentera les modalités variées du distanciel (outils utilisés, difficultés rencontrées, etc.) et une dernière traitera des différents rôles joués par les OF ayant suspendu leurs formations tout en gardant un contact avec les autres acteurs (stagiaires, financeurs) malgré l'arrêt de leur activité.

## I - Les facteurs de la (non) continuité de la formation

Dans notre enquête quantitative évoquée supra, un peu plus de la moitié des OF franciliens ont déclaré avoir maintenu leur activité de formation durant le confinement. Parmi eux, plus des deux tiers ne l'ont pas maintenue à 100 %. **La continuité de l'activité de formation étant ainsi souvent partielle, nous privilégions ici une analyse des éléments explicatifs du maintien ou de l'arrêt des formations plutôt qu'une analyse des situations.** En effet, l'épisode du confinement a nécessité un recours inédit au distanciel, auquel nombre d'OF et stagiaires étaient peu familiers. Cette expérience « en grandeur nature », qui s'est imposée de gré ou de force, nécessite d'être analysée pour identifier les facteurs facilitants ou pas la mise en place d'une modalité distancielle du point de vue d'OF. Une première sous-partie traitera des éléments expliquant la continuité de la formation alors que la seconde analysera les facteurs y faisant obstacles.

### 1. Les raisons de continuité de la formation

Pour les organismes de formation, l'activité pouvait se maintenir si cela était possible avec les règles du confinement, sauf contre-indications (de la part des pouvoirs publics ou d'une autorité certificatrice). La continuité de la formation n'a cependant concerné qu'un OF sur deux environ en raison de paramètres variés qu'il convient d'analyser.

La continuité dépend en premier lieu de la possibilité technique et matérielle de la mettre en œuvre, c'est-à-dire du fait d'être en mesure d'assurer la formation à distance, en termes de technique, d'outils et de ressources pédagogiques. Outre l'importance de cet aspect pratique, d'autres éléments davantage d'ordre motivationnel expliquent également bien souvent la décision prise.

#### a) La capacité à assurer la continuité à distance, premier facteur de poursuite des formations

La continuité de la formation est en premier lieu conditionnée par le fait d'être en mesure de l'assurer, en termes d'outils numériques comme de ressources pédagogiques. Cette capacité est directement liée à un ensemble de conditions. La maîtrise du numérique, au moins par les formateurs, s'est avéré un prérequis incontournable. Le fait de disposer du matériel nécessaire, pour eux comme pour les stagiaires, ou de pouvoir y pallier rapidement, est apparu également comme une condition indispensable. Enfin la compatibilité du contenu pédagogique avec le distanciel constitue un autre élément essentiel à sa mise en place. Cette possibilité dépend donc de la capacité des organismes de formation à s'emparer des outils et modalités du distanciel. Les OF qui avaient déjà prévu du distanciel dans leurs formations disposaient de facilités pour assurer cette continuité et l'étendre, dans la mesure du possible, aux formations en présentiel. Ainsi, sur les 56 organismes interrogés une quinzaine proposaient, préalablement au confinement, de la formation à distance, dans des mesures et modalités différentes. Il pouvait s'agir de formations totalement en distanciel, mixtes (*Blended Learning*) ou des compléments de formation. A quelques exceptions près (indépendamment de ce facteur), ces quinze OF a pu assurer la continuité pédagogique.

*« On s'était lancés déjà dedans. Parce qu'on avait cette vision déjà au préalable. Donc, pour nous, ça a été facile de basculer du jour au lendemain. Une semaine avant le confinement, on était déjà en formation ouverte et à distance (FOAD). Ça y est, tout était lancé. Parce qu'on avait senti le coup, donc, on a pu s'y préparer très vite et ça a été réglé. On n'a pas mis trois semaines avant de réagir, quoi. Dès le lendemain du confinement, les formations continuaient et les salariés étaient sécurisés chez eux. Enfin, on avait déjà les outils informatiques, on avait les logiciels. » (Entretien n°54)*

*« Ce que j'ai pu faire à distance, c'est toute la bureautique, tout ce qui touche à Word, Excel, Powerpoint et tout ça, parce que j'étais déjà prête [...]. J'avais mis ça en place bien avant, en octobre, l'année dernière. Et je voulais lancer une plateforme E-learning. » (Entretien n°3)*

Pour ceux qui n'avaient pas encore expérimenté le distanciel, le fait d'avoir pu transposer la formation rapidement a été déterminant et explique, en grande partie, la continuité de la formation. Cette adaptation « à marche forcée » a pu se faire de différentes manières selon les contraintes et possibilités des OF (contenus de la formation, maîtrise numérique).

## b) La motivation économique

Nos interlocuteurs ont rarement évoqué l'impératif économique comme facteur décisif dans la mise en place de la continuité de formation. Ce sont davantage les discours sur l'impact économique du confinement qui font apparaître cette nécessité, de maintenir leur activité. Ce volet sera développé ultérieurement dans une partie dédiée aux questions économiques. **Cependant, la motivation à maintenir la formation apparaît comme évidente**, avec comme impératif de bénéficier des financements y étant adossés pour assurer la pérennité de l'organisme. **Le contexte économique global et l'impératif économique de maintenir l'activité, qui concernent l'ensemble des secteurs et des entreprises, s'appliquent également à la formation professionnelle.**

*« C'est la contrainte [qui a poussé l'OF à maintenir son activité]. Parce que, de toute façon, comme on ne pouvait plus faire du présentiel, il fallait bien qu'on trouve un autre moyen. » (Entretien n°109)*

Cette motivation centrale est parfois renforcée par d'autres éléments qui ont pu inciter les OF à maintenir leur activité. Ainsi, la mise en place du distanciel a également pu se faire dans une optique d'adaptation à un contexte au sein duquel celle-ci prend de l'ampleur (du fait de la concurrence, des attentes des financeurs et des stagiaires, mais aussi des contraintes dans l'hypothèse d'un second confinement). En effet, nos interlocuteurs ont conscience de la place croissante du distanciel dans la formation. Bien que ce développement soit structurel (de plus en plus de financeurs attendent cette prestation) et que le distanciel existe depuis plusieurs décennies, il a été récemment accéléré par des éléments de contraintes conjoncturelles (grèves, confinement). Il s'agit cependant moins d'une motivation à assurer la continuité de la formation que d'une opportunité née de cette contrainte, sur laquelle nous reviendrons dans une partie dédiée. En outre, les outils numériques permettant d'assurer le distanciel (visioconférence par exemple) sont de moins en moins chers, ce qui contribue à la massification de cette modalité de formation.

*« Notre objectif, en continuant à faire ça, [la formation] je dirais c'est un peu un multiple objectif. C'était de voir comment ça se passait, parce qu'on n'avait jamais fait des choses comme ça et c'était une expérience nouvelle pour nous [...] mais c'était aussi pour avoir des éléments à mettre en face quand même à nos financeurs. » (Entretien n°108)*

## c) Maintien du lien social, continuité de service public : d'autres éléments apparaissent essentiels dans la poursuite des formations

**Certains de nos interlocuteurs ont assuré la poursuite de leurs formations dans une logique de « continuité du service public »** notamment dans le cas des formations longues, financées par des fonds publics, entamées depuis plusieurs mois. De fait, les objectifs d'insertion professionnelle et de certification ont été avancés comme motifs de poursuivre l'activité pédagogique « coûte que coûte » dans l'optique de mener les stagiaires à la certification. Même si ce facteur a été assez peu souligné par les organismes interrogés, **la très grande majorité des formations diplômantes se sont ainsi poursuivies**, et dans le cas contraire, il y a eu au moins une tentative de poursuite.

*« Mais, c'est vraiment ce qui nous a menés, c'est de poursuivre l'offre de service financée par les acteurs publics. On n'en a peut-être pas ouvert de nouvelles, certes. Mais, ça a été de mettre en œuvre cette continuité pédagogique, pour que chaque stagiaire qui était en parcours de formation, qui avait les moyens de le faire, ou qui le souhaitait, puisse poursuivre son parcours de formation et poursuivre son insertion professionnelle. C'est ça qui nous a menés au-delà des problématiques, de toute autre considération. » (Entretien n°37)*

*« C'était juste que nous, on s'est dit tant qu'on pourra tenir debout, on tiendra debout. Il faut continuer à faire tourner l'économie. Et les jeunes qu'on amène à la certification, ce sont des jeunes qui seront en emploi demain et ces jeunes, nous, on les a eus en préqualification, il était hors de question de lâcher prise maintenant. Il faut qu'on les amène au bout du parcours, là. Donc, ça... Non, non, nous, on a dit tant qu'on pourra résister, on résistera. » (Entretien n°54)*

Une autre motivation apparue quant à elle de manière récurrente dans notre analyse est **la volonté des répondants de poursuivre la formation pour maintenir un lien avec les stagiaires le temps du confinement**. Ce cas de figure se retrouve souvent parmi des organismes de formation faisant de l'accompagnement auprès de publics fragiles pour les mener vers un premier niveau de qualification ou vers l'emploi. En effet, les personnes suivant ces formations peuvent cumuler des difficultés (situations économique, sociale et familiale précaires) et se retrouver isolées pendant la période de confinement, ce

qui risque de fragiliser d'autant plus leurs parcours (abandon de la formation, démobilité). C'est pour éviter ces situations que certains organismes ont souhaité assurer une continuité de la formation :

*« La continuité pédagogique, on l'a faite aussi pour des fonctions sociales et psychologiques. D'abord, ça évite la dépression, entre guillemets, ou les aspects dépressifs, liés à un isolement. » (Entretien n°48)*

*« C'est un travail vraiment important et de contacter les gens, demander de leurs nouvelles, les rassurer, ce qui est important. Et les gens, ils se sentent vraiment épaulés et ils se sentent quand même écoutés et qu'ils ne sont pas seuls. » (Entretien n°62)*

La continuité « mobilisatrice » a, de fait, un rôle de maintien d'une dynamique dans un parcours d'insertion, et, plus largement, d'accompagnement social et de soutien à un public fragile dans une période difficile. Ici, l'activité de formation est adossée à une mission sociale dans le cadre de parcours d'insertion, comme illustré par le fait qu'il puisse y avoir des travailleurs sociaux dans certaines équipes ou que certains organismes ont une fonction plus large (Ecole de la 2<sup>e</sup> Chance, structures de travail social). Cette poursuite permet également de réduire les risques d'abandon des stagiaires, ce qui est devenu leur principal objectif durant le confinement. La mission de ces organismes et formateurs est alors temporairement de maintenir le lien avec les individus suivis, la dimension pédagogique passant au second plan afin de pouvoir être assurée après le confinement.

#### **d) Quels profils d'OF pour chacun de ces cas de figure ?**

La continuité de formation a ainsi concerné divers profils d'organismes de formation, pour des motifs parfois différents. Les motivations d'ordre économique, bien que rarement évoquées, concernent la très large majorité des acteurs, à des degrés variables. Les établissements publics ou associatifs vont davantage mettre en avant leurs missions (utilité publique et/ou sociale de leurs activités) comme facteur de continuité de formation (ne pas « lâcher » le public accueilli), tout comme les organismes privés commerciaux faisant de la **formation certifiante et diplômante ou travaillant auprès d'un public fragile**. **L'analyse lexicale des entretiens réalisés va dans le même sens puisqu'elle souligne la forte représentation, parmi les organismes maintenant leur activité, des structures intervenant auprès de publics en difficulté** (notamment des individus privés d'emploi et éloignés de celui-ci). Leur mission se fait ainsi dans une logique d'accompagnement global et pas uniquement d'obtention d'une certification ou de capacités. **Leur objectif n'est pas de former mais de faciliter l'insertion ou la reprise de la formation après confinement et d'éviter des décrochages qui seraient souvent fortement préjudiciables aux stagiaires**. Les organismes de formation assurant ce type de continuité sont ainsi axés sur l'insertion de ces publics (CléA, bilans de compétences, ateliers de rédaction de CV et lettre de motivation, premiers niveaux de qualification dans des domaines en tension). De par leur mission, on retrouve Pôle emploi et le Conseil régional comme principaux financeurs de ces OF.

## **2. Analyse des obstacles à la continuité de la formation**

### **a) Une prédominance des facteurs techniques et numériques**

**Un élément fortement impactant est le fait d'être techniquement en mesure d'assurer cette continuité ou non, via l'équipement d'une part, la maîtrise de l'outil d'autre part mais également du fait de l'incompatibilité entre le contenu de la formation et le distanciel**. Le défaut d'équipement informatique concerne principalement des stagiaires mais aussi, dans des cas moins fréquents, les formateurs.

*« Notre public, n'a pas les disponibilités, ni des ordinateurs très souvent. Ils ont des mauvaises connexions Internet, ils n'ont pas tous des Smartphones qui accueillent des plateformes d'enseignement à distance, et en plus, il faut qu'ils comprennent ce qu'on leur demande. » (Entretien n°108)*

*« Il y a des groupes qu'on n'a pas pu basculer en distanciel, par contre. Vous voyez, je pense aux agents de propreté et d'hygiène. Alors sur un groupe de quinze, je n'en avais que cinq qui étaient équipés. Et sur les cinq équipés, ils ne maîtrisaient pas forcément l'outil informatique. C'était très complexe. » (Entretien n°45)*

Pour les formateurs, davantage outillés, l'absence de matériel informatique était plus rare et a pu être compensée par un investissement des structures dans celui-ci. **Au manque éventuel d'équipement s'est**

**ajoutée la difficulté de conception pédagogique d'un contenu à la modalité distanciel, bien que ce contenu soit déjà maîtrisé. Le manque d'expérience ou de formation au distanciel des formateurs a parfois été souligné et serait une piste facilitant la continuité de l'activité dans la perspective de prochains épisodes sanitaires ou de grèves. Le manque d'équipement portait davantage sur les contenus de formation (outil d'E-learning, pédagogie adaptée, contenus distanciels préexistants pour certaines formations). Il a pu concerner tous types d'organismes de formation, mais l'impact semble plus important sur les petites structures, moins en mesure de pallier ce problème – et qui, dans certains cas, n'ont pas d'autres possibilités que d'arrêter leurs formations.**

*« Notre problème principal qu'on rencontre-là, c'est le manque d'outils informatiques. Parce que là ma femme doit utiliser mon ordinateur justement, je suis dans l'informatique, mais elle, elle ne peut pas utiliser le sien parce qu'il arrive un peu en fin de vie, donc elle n'a pas pu assurer le rachat d'un autre ordinateur pour elle justement, faute de moyens financiers. Et également, la connexion Internet n'est pas terrible. » (Entretien n°1)*

Ce défaut d'équipement peut se cumuler à un manque de maîtrise du numérique et de ses outils qui rend difficile de se projeter dans une pratique distancielle de la formation via le numérique. Par ailleurs, il peut s'agir, dans certains cas, d'une méconnaissance du distanciel et des outils disponibles. Cette vision partielle des possibilités peut participer à la suspension des formations dans certains cas.

*« Moi, mon souci majeur, il est matériel. Je ne vois pas du tout comment je peux organiser une formation de 35 heures, donc une journée de sept heures sur un module, toute seule dans ma salle avec mon PowerPoint puisqu'on travaille sur PowerPoint et sur des débats, sur des échanges. » (Entretien n°17)*

*« On a continué, je dirais, globalement, avec les moyens du bord. On a beaucoup travaillé sur WhatsApp, par mail, mais on n'a pas véritablement mis en place de la formation à distance parce qu'on n'était pas outillé. » (Entretien n°108)*

## **b) Des problématiques sociales qui peuvent causer l'arrêt des formations**

L'arrêt des formations peut également s'expliquer, non pas par des difficultés matérielles ou de connaissances informatiques, mais par des problématiques sociales et personnelles. Là encore, ces obstacles se retrouvent principalement du côté des stagiaires. Ainsi, certains organismes de formation se sont aperçus qu'il était impossible, pour leurs apprenants, de suivre la formation pour diverses raisons (impératifs économiques, logement exigu, indisponibilité si enfants à charge). Lorsque cette impossibilité concerne un trop grand nombre de stagiaires, la formation est suspendue. **Cependant, cette problématique conduit généralement à l'arrêt d'une partie des formations mais il n'apparaît pas, dans nos entretiens, que des organismes de formation aient totalement arrêté leur activité de formation à cause des problématiques sociales de leurs stagiaires** (nous reviendrons ultérieurement sur ce point). Les problématiques sociales, de matériel et de capacités (par exemple la maîtrise du numérique et de la langue française) se conjuguent, par ailleurs, assez fréquemment comme en atteste le premier exemple ci-dessous.

*« La première difficulté qu'on a décelée ce sont les problèmes de logement. Certains sont dans des lieux d'hébergement. Mais malheureusement, **toutes les conditions ne sont pas réunies pour leur permettre de poursuivre une formation distancielle**. Deuxième point, c'est le manque de moyens pour avoir les outils. Ils peuvent avoir un abonnement illimité téléphone, SMS, mais pour Internet, généralement, c'est limité, puisque ça coûte cher. Le troisième point, c'est le manque de compétence au niveau du numérique, et ça c'est flagrant vraiment, et la compétence linguistique pour pouvoir suivre vraiment, puisque quand on parle de numérique et tout, on parle de lire et écrire. » (Entretien n°62)*

*« On a perdu 40 – 45 % des stagiaires. "J'ai l'école à la maison. Comment je m'en sors, quoi ?" Ce système, ce n'est pas possible. Il y a des personnes, qui ont, même pendant la période de confinement, trouvé un travail. » (Entretien n°37)*

Les formateurs ont également parfois rencontré des contraintes (garde d'enfants, contraction de la Covid-19) qui les ont empêchés d'assurer leurs formations. Dans le cas d'un OF de petite taille (deux formateurs), les contraintes personnelles ont conduit à l'arrêt des formations.

## **c) Des contenus incompatibles avec le distanciel**

Un facteur important dans la mise en place du distanciel est sa compatibilité avec la formation et ses objectifs. Par exemple, les formations à la conduite ou celles nécessitant un plateau technique et matériel conséquent (habilitations électriques, CACES, arts plastiques, danse, coiffure, etc.) ne peuvent pas non plus être réalisées à distance – au moins dans leur dimension pratique.

*« On a besoin d'avoir des personnes physiques pour pouvoir conduire les machines et, en l'occurrence, elles n'ont pas le droit de venir. [...] Sur le papier, c'est envisageable. Mais réellement non, parce que si on se met à distance, comme je vous dis, on a des personnes qui sont en recherche d'emploi, [...] ce sont des personnes qui ne sont pas forcément à l'aise avec la langue française. De plus elles n'ont pas forcément accès à tout ce qui est Internet, ordinateur. (Entretien n°26)*

*« Quand on travaille et qu'on apprend un métier de professeur de danse, on apprend à observer les gens, à être dans un contact, alors, par le regard, mais parfois aussi, par le toucher. » (Entretien n°101)*

Lorsque cette pratique est accompagnée d'une partie théorique, celle-ci est parfois assurée si les autres facteurs le permettent (maîtrise et équipement numérique de part et d'autre). Elle peut cependant s'avérer limitée lorsqu'il s'agit de formations axées majoritairement sur la réalisation de gestes professionnels. La partie pratique des formations a alors été reportée dans la plupart des situations.

« Les stagiaires, par exemple, pour être présents dans l'examen, il faut qu'ils aient une pratique sur plateau technique. Il faut qu'ils aient des pinceaux, il faut qu'ils aient des supports. Donc, il y a eu des modules qui ont été faits à distance, mais ça a ses limites, pour ce genre de formation. Donc actuellement, ils ne sont pas à 35 heures par semaine, ils ont des petits modules liés à des compétences transverses, je vais dire. Et là, ce qu'on est en train de faire, c'est de redessiner un nouveau planning, un nouvel emploi du temps, pour aller jusqu'au mois de juin, voire juillet, pour avoir une partie sur plateau technique, dans l'établissement, de la pratique professionnelle. » (Entretien n°44)

« Alors, sur les assistantes de vie et famille, je me disais "comment on va faire ?", et non, c'est impeccable. Il y a juste au niveau de la pratique, où là, on va rencontrer des difficultés. Parce que, faire un transfert d'un lit à un fauteuil roulant, vous avez beau montrer des vidéos de démo, tant que vous ne l'avez pas fait, ça va poser un problème. Sur nos formations en cuisine, on fait des petits concours au niveau national, entre nos différents groupes de cuisiniers. Donc là, il y a eu la meilleure tartelette. Comme ils le font chez eux, on n'est pas là pour reprendre les gestes. On voit le résultat final, mais pas toute la préparation, quoi. » (Entretien n°45)

Un autre cas de figure concerne les formations réglementaires menant à l'obtention de certifications qui n'ont pu être poursuivies pour cause de fermeture administrative (auto-écoles) ou de décision de report des examens officiels et délivrances de cartes (examens pour la carte de VTC et de taxi, cartes professionnelles d'agent de sécurité ou d'agent immobilier).

« Nous attendions les nouvelles du ministère de l'Education Nationale et du ministère de la Jeunesse et des Sports pour leur fixer une date. Mais à ce jour, on ne l'a toujours pas d'ailleurs cette date parce qu'on ne sait pas quand est-ce qu'on va pouvoir reprendre [...]. On n'a pas eu l'accord [pour faire une partie des formations [en distanciel]]. En fait, j'ai eu un refus de la part du ministère, de proposer, au moins la moitié, toute la partie théorique de nos stages en vidéoconférence et à distance. » (Entretien n°115)

#### **d) Ou perçus comme tels par les financeurs, dans un contexte économique incertain**

Enfin, le cas le plus fréquent (un quart des entretiens avec des OF déclarant ne pas poursuivre leur activité) concerne les annulations ou reports de formation du fait des financeurs, notamment privés. Ce cas de figure se rencontre principalement parmi les formations – non certifiantes – financées par les entreprises ou les stagiaires (formation d'entreprise au management, à la gestion du temps, bilans de compétences). **Les formations à destination de salariés ont été annulées, d'une part, par manque de temps** : dans un contexte de réorganisation pour assurer la continuité de l'activité, les professionnels ont parfois vu leur charge de travail augmenter et/ou devaient se tenir à disposition de leur employeur. **Et, d'autre part, les directions et services de ressources humaines se mobilisaient sur les sujets liés à la réorganisation de l'activité ou à la mise en place du télétravail, reléguant la formation au second plan au moins pour la durée de crise sanitaire.**

« Ils ne s'organisent plus de la même façon. Ils ont tellement de boulot et ils ont tellement besoin d'animer leurs équipes que nos sujets ne les intéressent pas. » (Entretien n°119)

« Pendant cette période de confinement, je n'ai aucune demande de dirigeants d'entreprise. Ils sont occupés par autre chose. » (Entretien n°18)

« Enfin, je travaille beaucoup avec les centres hospitaliers et le médico-social. **Donc, les centres hospitaliers, déjà, en ce moment, ils ne font pas de formation, parce qu'ils ont déjà suffisamment de choses.** On a une grande perte de chiffre d'affaires à ce niveau-là. » (Entretien n°109)

Outre la question de la disponibilité, certains organismes travaillant auprès des entreprises avancent le fait que les dirigeants peuvent être réticents à financer, en distanciel, des **formations initialement prévues en présentiel.**

« On travaille plutôt pour les grosses boîtes. Donc, elles n'ont pas suspendu leur activité mais elles se sont réorganisées, vraiment à toute vitesse. Et comme on est souvent un peu la cerise sur le gâteau, eh bien, la cerise a sauté, parce qu'il valait mieux valoriser le gâteau. » (Entretien n°119)

« Tout ce que j'entends dire, autour de moi, en ce moment, c'est : « on coupe tous les budgets formations, les budgets conseils, etc. » (Entretien n°14)

« Il y a des habitudes qui ont du mal à changer. **Il faut qu'ils passent du présentiel au distanciel et ça, ben, ce n'est peut-être pas encore dans la culture de certains responsables de formation.** Après, il y a une autre partie, je pense, qui est moins importante, quand même, qui est de la mauvaise volonté, qu'ils n'ont pas envie de se casser la tête. Et puis, après, il y a la récupération de formations. **On préfère annuler les formations et récupérer le budget pour l'investir ailleurs.** Moi, personnellement, je perçois un petit peu ces trois éléments. Mais le plus gros de la troupe, c'est, je pense, des habitudes, qui ont du mal à évoluer. » (Entretien n°113)

Et ce malgré les efforts des organismes de formation pour tenter d'adapter leur offre, notamment d'un point de vue financier :

« Même si on leur a, évidemment, proposé... Moi, je leur ai fait des tarifs différents, je leur ai dit : "écoutez, au lieu de faire ça, je vous propose de réduire le temps de formation, mais qu'on ait le même contenu." Je leur offrais, par exemple, aussi, une sorte de diagnostic post-formation. C'est-à-dire un retour sur la formation. Rien n'y a fait. On m'a dit non. Et puis, là, vous voyez, aujourd'hui, par exemple, je reçois un mail en disant : les formations prévues jusqu'à fin juin sont complètement annulées. » (Entretien n°119)

Pôle emploi, comme d'autres financeurs publics de formation collective, a également pu demander l'annulation ou le report des formations financées par crainte d'un faible taux de remplissage (et par conséquent d'un coût par stagiaire trop élevé). Un autre facteur est l'inadéquation perçue par les financeurs entre le distanciel et les stagiaires (demandeurs d'emploi des premiers niveaux de qualification par exemple).

« Pôle emploi a été assez rapidement clair. En 15 jours, on avait les prises de décision, sur ce qu'il souhaitait qu'on fasse, concernant les dispositifs qu'il finançait. » (Entretien n°45)

Pour conclure cette partie, il apparaît que deux profils d'organisme de formation ressortent particulièrement parmi ceux ayant suspendu leurs formations. **Le premier concerne les OF dispensant des formations « métiers », parfois certifiantes, incompatibles avec le distanciel**, en raison de conditions de préparation et d'évaluation ou d'un besoin d'un plateau technique (impossibilité de faire passer un CACES ou de pratiquer la danse). Cette incompatibilité est, dans certains cas, renforcée par une décision administrative, dans les cas des formations menant à un examen de conduite ou à la délivrance de la carte d'agent de sécurité privée par exemple.

**Le second profil regroupe les organismes proposant des formations courtes non certifiantes à destination de salariés ou directement auprès des entreprises** (formations en B2B de managers, bilans de compétences proposées par l'entreprise, formation individuelle linguistique). L'adaptation de leur offre en distanciel ne pose pas forcément problème (même si le face-à-face est souvent préféré, pour les bilans de compétences, par exemple) mais ils souffrent d'un retrait de leurs financeurs considérant le contexte économique comme contraint et incertain.

## II - Modalités de la continuité

La mise en lumière des facteurs explicatifs de la continuité ou non de l'activité de formation doit être complétée par une analyse de la manière dont cette poursuite a pu être mise en place. Cette partie présente les différentes pratiques mises en œuvre par les OF pour maintenir leurs formations ainsi que les difficultés rencontrées dans leur mise en place (et leurs causes).

### 1. Une mise en œuvre de la formation à distance dans l'urgence

#### a) Dans de nombreux cas, une « transposition » du présentiel en distanciel

Pour assurer la continuité pédagogique, les OF ont dû recourir au distanciel. Pour ceux d'entre eux qui n'y étaient pas préparés et qui ont disposé d'un temps très court pour basculer leur activité en distanciel, la continuité pédagogique a pris la forme d'une simple transposition de leurs contenus vers des supports numériques. Pour d'autres, plus rares, une réelle adaptation des supports a été réalisée.

La continuité de la formation n'est pas un processus uniforme dans ses modalités de réalisation pour l'ensemble des organismes et des formations. A l'exception de celles qui s'effectuaient déjà à distance, les autres ont dû être adaptées pour assurer la transmission des savoirs et capacités. La principale distinction dans les modalités pédagogiques utilisées dépend de la finalité desdites formations. **Il est ainsi possible de faire une distinction entre celles prenant la forme, au moins en partie, de « cours magistraux », avec des enseignements dispensés par un formateur et évalués sous la forme d'examens ou tests, et celles, plus courtes, de type « atelier », dont la finalité est liée à l'insertion dans sa globalité –ou au transfert de connaissances via des travaux pratiques par exemple.**

L'adaptation des cours a été articulée autour de deux moyens de diffusion : **la tenue de visioconférences et l'envoi de cours et exercices par écrit (mail, messages, photos) que l'on retrouve dans l'ensemble des pratiques de continuité de formation.** La visioconférence a permis aux formateurs de continuer à assurer leurs enseignements oraux, malgré différentes contraintes (en termes de capacités, de matériel et de conditions de vie). Dans la plupart des cas, cette évolution semble avoir été **une véritable transposition du cours à un nouveau support** – notamment en raison d'un laps de temps réduit pour adapter le contenu. Ce cas de figure concerne, en effet, principalement, des organismes qui n'utilisaient pas ou peu le distanciel auparavant et qui ont alors fait basculer leurs formations « dans l'urgence ». Pour d'autres, plus rares, une réelle adaptation des supports a été réalisée.

*« Le formateur a quatre temps. Il a le temps avec les classes virtuelles qu'il anime. Le deuxième temps, ce sont les TD, les exercices : ils ont des exercices qui leur sont transmis par email et qu'ils retransmettent aux formateurs avec des correctifs. Troisième temps, c'est la plateforme numérique, l'utilisation des réseaux, pour les plus avertis, avec WhatsApp. Transmission de vidéos sur les métiers, "un jour un métier" et puis on a les échanges téléphoniques pour pouvoir suivre les stagiaires. »  
(Entretien n°37)*

#### b) Le rôle prépondérant du Smartphone

Une importante variété d'outils, comme les courriels, la visioconférence (Zoom, Teams, Hangouts, etc.), les réseaux sociaux (WhatsApp, Messenger, etc.), voir même des solutions propres (e-Greta) a été mobilisée durant cette période. Par ailleurs, dans cette situation de travail dégradée, avec des moyens d'action limités ou empêchés, **le champ d'usage de ces ressources techniques a été étendu au-delà de l'usage habituel** (ou conventionnel) ; avec une dimension expérimentale (apprendre en faisant dans l'urgence) ou de tâtonnement qui apparaît dans plusieurs entretiens. C'est notamment le cas du téléphone, avec par exemple l'usage du SMS/MMS à la fois pour communiquer et pour réaliser des exercices. De ce fait, le téléphone est souvent cité comme un outil, non seulement de communication mais aussi pédagogique, faute de pouvoir faire autrement bien souvent. Il est utilisé soit pour des échanges de fichiers entre formateur et apprenants (vidéos et photos), soit pour l'animation de groupes de discussion via WhatsApp ou encore via les applications de visioconférence ( Zoom et Teams) ; outils cités par ailleurs dans l'animation de Webinar. L'outil Smartphone présente, en effet, l'avantage de ne pas nécessiter d'équipement particulier ni d'appropriation du matériel considérant que nombre de personnes en possèdent déjà personnellement un. De ce fait, il permet de contourner le problème de la fracture numérique. Cependant, il nécessite l'abonnement à un forfait téléphonique parfois plus conséquent et donc plus

couteux que d'habitude (qui reste néanmoins moins cher que l'achat ou le prêt et la maintenance d'ordinateurs et de logiciels). Par ailleurs, il présente l'avantage de la mobilité (comme la tablette) et permet de s'isoler de son environnement plus aisément si besoin. Enfin, il n'est pas assujéti à la qualité ou la charge de la connexion Internet sous réserve, néanmoins, de bénéficier de la 4G et bientôt 5G. L'usage pédagogique du Smartphone, nommé *Mobile Learning* existe déjà dans nombre de parcours *Blended Learning* pour réaliser des quizz, des exercices sous forme ludique, regarder des vidéos, lire un court article, etc. Il vise à maintenir l'engagement de l'apprenant dans un parcours de formation, à soutenir ses efforts et à écouter/répéter un message. La modalité distancielle se présente donc sous diverses formes, qui restent à combiner astucieusement entre elles et avec le présentiel pour constituer un parcours d'apprentissage adapté à la personne et à sa situation.

### **c) Une formation davantage revue en profondeur**

Dans d'autres cas, moins nombreux, la conception pédagogique de la formation a été revue pour s'adapter à la modalité distancielle. **Des organismes de formation se sont basés sur l'existant, en matière de contenu à distance, afin d'adapter leurs formations à leur nouvelle modalité pédagogique.** Ils ont pu pour cela utiliser leur propre contenu, pour celles déjà en distanciel, ou l'achat de « contenus sur étagères » pour celles (Education nationale, Titres professionnels) bénéficiant d'une offre à distance existante :

*« On parlait justement des contenus pédagogiques. Alors il y a énormément d'efforts qui ont été faits. Il y a des contenus qui ont été mis à disposition. il y a eu des outils qui ont été mis à disposition. Mais c'est vrai que... Vous voyez, par exemple, sur les réceptionnistes, il n'existe rien, quoi. Il y aurait peut-être quelque chose à faire à ce niveau-là. » (Entretien n°45)*

Cette évolution du contenu a pu être mise en œuvre par certains organismes de formation, malgré le coût que cela peut représenter.

*« On a des chefs de projet qui ont fait beaucoup d'ingénierie de formation, parce que l'ingénierie à distance, il fallait la mettre en place. Cette ingénierie, c'est aussi un lourd investissement, pour pouvoir essayer de maintenir une offre de formation. » (Entretien n°37)*

*« On a fait un audit pour chaque personne, avec comme support ce qu'ils maîtrisaient ou pas. À partir de ce diagnostic, certains allaient vite dans l'utilisation des nouvelles technologies. Pour d'autres, on a créé des tutoriels et on a intégré, avant le démarrage du distanciel, un temps de tutoriel et de formation avec chaque stagiaire pour que tout le monde puisse partager. » (Entretien n°48)*

### **d) Une réorganisation des temps de formation**

Que la formation soit simplement transposée ou qu'elle soit plus adaptée en profondeur, des changements ont dû être opérés avec, par exemple, un nombre d'heures réduit ou plus de temps de pause pour maintenir l'attention des stagiaires, ou encore un travail d'animation du groupe d'apprenants afin de favoriser la participation de chacun.

*« Avec le formateur, on s'est entendu pour ne pas les laisser se cacher derrière leurs écrans. On les interpelle. Ils interviennent. À ce moment-là, ils ouvrent leur micro et on interpelle : "Tiens, Frédéric, est-ce que tu peux nous expliquer..." Et Frédéric ouvre son micro et prend la parole et s'ensuit un échange. Et puis, on l'encourage. Mais, bon, ce n'est pas comme dans une classe. En tant que formateur, on est un peu frustré et on ne voit pas leurs visages, on ne voit pas... La communication n'est pas seulement verbale. Là, on fait un cours à travers une simple communication verbale. Mais il y a la communication non verbale, paraverbale évidemment qui fait défaut. Mais c'est mieux que rien. » (Entretien n°41)*

*« Bien, évidemment, ils [les formateurs] ont été obligés de revoir leur déroulé pédagogique. Pas tellement au niveau de l'intervention en tant que telle, parce qu'en fait, avec les plateformes de visio, ça ne change pas grand-chose. Après, c'est plus sur tout ce qui est travail de groupe, mise en situation. Ben, ça, évidemment, ce n'est plus possible. Donc, ils ont été obligés d'être plus sur les exercices, qu'ils ont été obligés de revoir, de changer leur fusil d'épaule. Bon, ben, voilà. Ça le fait aussi. Ils s'adaptent pour proposer un peu d'autres manières de travailler, même si faire de l'intervention magistrale, on va dire, ne change pas spécialement, puisque, voilà, qu'ils présentent un PowerPoint sur un écran ou en partage d'écran, ça ne change pas grand-chose, quoi. » (Entretien n°109)*

Dans certains cas, les outils à disposition ont été véritablement adaptés dans une logique collaborative.

*« Je leur envoie le fichier d'exercices et on le fait ensemble. Donc, pendant les deux heures, on avance feuille par feuille, pour prendre un exemple sur Excel. Et puis, en fait, je vois tout ce qu'elles [les stagiaires] font, à l'écran. Je les guide, par ma voix. Et si jamais, je vois qu'elles bloquent vraiment, je peux prendre la main sur leur clavier et leur souris. Donc, elles me donnent provisoirement le contrôle du clavier. Elles voient comment je fais et après, elles reprennent le contrôle, parce que je préfère qu'elles fassent elles-mêmes. » (Entretien n°3)*

### **e) L'accompagnement, un important facteur facilitant pour les stagiaires**

Lorsque la formation ne se prêtait pas au distanciel ou lorsque les apprenants n'étaient pas en mesure de la suivre dans de bonnes conditions, **la bascule a pu se faire grâce à un renforcement individualisé**. Celui-ci a pu exiger une disponibilité accrue des formateurs (ou dans certains cas, de partenaires ou bénévoles), auprès de stagiaires se manifestant ou ceux identifiés comme étant les plus fragiles.

*« Il y a un suivi de toute façon alors il y a, à la fois, l'accompagnement que je dirais plus social avec les chargés de formation qui font un point régulier toutes les semaines ou toutes les 2 semaines, individuellement, avec chacun des apprenants et des formateurs qui, eux, font l'avancement. L'accompagnement social était moins formalisé, parce que le chargé de projet était là. Ça se faisait de manière plus ou moins informelle. Là, c'est très clairement organisé. » (Entretien n°43)*

*« On a vraiment renforcé l'accompagnement. J'ai réussi à mobiliser comme un élan de solidarité de pas mal de partenaires, de formateurs. On sentait qu'il y avait quand même une envie de s'entraider. On avait beaucoup de bénévoles qui ont accompagné. Notamment des mécènes, entreprises qui sont engagés pour accompagner les entrepreneurs. Donc, j'ai senti quand même un élan de solidarité. Il y a plein de gens qui m'ont contactée, pour savoir comment ils pouvaient m'aider. Ce qui fait que ça m'a permis, effectivement, de renforcer l'accompagnement, le suivi individuel. » (Entretien n°42)*

### **f) Adaptation de la formation du fait des contraintes des stagiaires**

Il y a également pu avoir continuité de la formation malgré des éléments la rendant compliquée pour les stagiaires. Le suivi de visioconférences n'a pas toujours été possible, pour des raisons déjà évoquées (manque d'équipement, difficultés sociales et familiales, logements exigus). **La modalité de la formation a alors évolué pour s'adapter au public**. Une Ecole 2<sup>e</sup> Chance a ainsi pu demander à ses stagiaires de faire des journaux de confinement, de produire régulièrement des vidéos, des dessins et photos, afin de maintenir une activité régulière. Un autre organisme, axé sur l'insertion d'un public peu qualifié dans le sanitaire et social, a demandé (entre autres) aux stagiaires d'écrire des lettres à des résidents d'Ehpad dans le cadre de leurs travaux écrits. L'objectif était, dans les deux cas, de réussir à garder mobilisé un public fragile, plutôt que de leur transmettre un apprentissage.

*« Le distanciel nécessite la variété ou la diversité des supports pédagogiques alliant dynamique, interactif et ludique. On a mis, par exemple, dans le cadre de programmes avec les jeunes, on a des consultants qui ont créé un truc autour du sport [...]. Il faut aussi créer des motivations, des envies. On a, par exemple, un groupe de jeunes, qui a fait un travail de chez soi pour illustrer ce que, à la Région, on a appelé la carte de compétences, ce que vous avez appelé la carte des compétences. » (Entretien n°48)*

## **2. Une adaptation plus ou moins difficile selon les OF**

### **a) Une fracture numérique présente dans plusieurs cas**

Les obstacles rencontrés par les stagiaires et formateurs sont au cœur de l'adaptation des modalités pédagogiques et de la continuité de formation. **Les difficultés de l'ordre des capacités numériques des**

**individus ont déjà été évoquées comme sources potentielles d'arrêt de formation. Si ce dernier cas de figure est assez rare, ces difficultés ont plus fréquemment complexifié la poursuite de la formation, sans toujours la remettre en cause.** Elles se sont retrouvées principalement parmi les stagiaires de premiers niveaux de qualification ou de formation visant à l'insertion.

*« On a des jeunes et on a des adultes de bas niveau de qualification. Demandeurs d'emploi, réfugiés, bénéficiaires du RSA, travailleurs handicapés, etc. [...] On a fait un état des lieux de tout ce qui était possible chez les stagiaires. [...] En fait, c'est un des problèmes qu'on rencontre, voire le plus gros problème, c'est la fracture numérique chez les gens. [...] L'équipement et même le fait d'avoir un forfait téléphonique en data suffisant [...]. Il y a des gens, qui n'avaient absolument aucun moyen informatique. Donc, ceux-là, à la suite d'entretien avec les stagiaires, chaque stagiaire, on leur envoyait, par courrier, les exercices et ils nous envoyaient... c'était très sportif. Et ils nous envoyaient des photos, avec les SMS, qu'ils écrivaient. » (Entretien n°36)*

Il a ainsi été, dans certains cas, nécessaire de créer les conditions à la continuité en distanciel. Préparer les formateurs à cette modalité et s'assurer que ces derniers ainsi que les stagiaires disposaient de l'équipement nécessaire (matériel informatique, boîte mail, etc.), étaient des éléments qui augmentaient les probabilités que la formation à distance puisse se dérouler dans de bonnes conditions.

*« On voulait créer plusieurs choses. Le bilan de compétences en ligne, des outils d'évaluation diagnostic des besoins de formation en français, en ligne, des tutoriels des formations en ligne, notamment pour les compétences transverses [...]. Ça faisait un an et demi. Déjà, il y a un an, si vous voulez, on avait eu un entretien avec la direction générale de Pôle emploi, pour comment on met en place... comment on pourrait mettre en place à la fois trois thématiques. Le distanciel total, le distanciel présentiel et le présentiel. » (Entretien n°48)*

Dans une moindre mesure, certains formateurs n'étaient pas équipés ou ne maîtrisaient pas suffisamment l'outil numérique. En effet, la demande en capacité numérique était plus importante pour eux que pour les stagiaires, dans la mesure où ils devaient maîtriser ces outils (avec une adaptation des cours dans certains cas), mais aussi former les stagiaires à leur utilisation dans certains cas.

Pour les stagiaires comme pour les formateurs, posséder un ordinateur (ou à défaut, une tablette voire un Smartphone) et une connexion Internet était en effet une condition minimale pour suivre les cours composés de visioconférences et exercices en ligne.

*« On a essayé vraiment presque toutes les plateformes existantes, O'clock par exemple. O'clock, par exemple, elle n'est pas vraiment adaptée à notre public parce que ça demande un ordinateur, tout le monde n'a pas d'ordinateur et ça demande quand même une manipulation assez compliquée pour notre public. Zoom, c'est beaucoup plus simple. » (Entretien n°62)*

Dans de rares cas de figure (école de commerce, université, structures de grande taille ou appartenant à un réseau), les organismes de formation ont été en mesure de prêter du matériel informatique aux stagiaires non équipés. L'aide apportée par Emmaüs Connect en termes de matériels a plusieurs fois été soulignée également.

*« Toutes les actions de formation qualifiantes, qui avaient été démarrées. On les a maintenues. On a, par exemple, même distribué des ordinateurs aux stagiaires. On a pris les ordinateurs portables, dans les centres, et on leur a donné. Tout ça s'est fait en deux secondes, hein. » (Entretien n°37)*

En cas de manque d'équipement, la formation est adaptée pour les stagiaires concernés qui reçoivent alors le contenu pédagogique et les exercices par courrier, ou sur leur Smartphone lorsqu'ils en ont, et réalisent l'exercice sur papier dont ils envoient ensuite une photo.

## **b) La question de l'environnement des apprenants, centrale dans les modalités de continuité**

A cette condition du numérique se cumule la nécessité de pouvoir se consacrer au suivi de la formation, ce qui se traduit par le fait d'avoir un espace calme et de ne pas être interrompu pendant un certain laps de temps. Il est apparu assez fréquemment que ces conditions n'étaient pas réunies. De plus, les situations d'incapacités numériques et de fragilité sociale concernent majoritairement les mêmes profils de stagiaire.

« Malheureusement, avec le type de public que nous avons, c'est extrêmement difficile, pourquoi ? Parce que souvent, les gens n'ont pas les moyens déjà d'avoir le matériel nécessaire. La connexion informatique, ça a été plutôt ça le plus gros problème. Et puis, faire de l'enseignement du français et de l'insertion pro, c'est pratiquement impossible lorsqu'ils sont chez eux parce qu'ils se retrouvent certains dans des pièces confinées avec leurs enfants, maris, etc., ce n'est pas jouable. Ils n'ont pas la possibilité, ils n'ont pas cette sérénité, on va dire, intellectuelle, pour pouvoir effectuer la mission, c'est plutôt comme ça qu'il faut voir. » (Entretien n°88)

« Sur Paris, les appartements sont trop petits et parfois ils sont à plusieurs dans 20 m<sup>2</sup>, vous voyez, 25 m<sup>2</sup>, ce ne sont pas des conditions, avec des enfants et tout, ce n'est pas évident et quand ils ont un téléphone ou un ordinateur, c'est priorité à leurs enfants. Parfois, ils essaient de me contacter le soir par mail pour retourner des travaux et des choses comme ça. Et quand parfois, ils font des choses, par exemple, quand ils n'ont pas, ils travaillent à la main, ils prennent des photos, ils nous envoient des photos, c'est le système D, vraiment. » (Entretien n°62)

Certaines de ces difficultés ne sont pas propres à un public fragile (le fait de devoir s'occuper de ses enfants, par exemple, ou de ne pas avoir de connexion suffisante dans son lieu de confinement) mais celui-ci est fréquemment concerné par au moins une difficulté.

« On a beaucoup d'enfants abusés, violentés, abandonnés, c'est souvent les deux extrêmes. Ce qui fait que quand ils sont abandonnés, ils sont dans des situations de précarité importantes du fait du confinement, parce qu'ils trouvent toujours des petits boulots à faire, des petits machins pour subvenir, mais là, il n'y pas de petits boulots. Et ceux qui sont confinés chez eux en famille, quand ça se passe mal, c'est démultiplié. » (Entretien n°11)

« Le dernier point et qui n'est pas les moindres, c'est la question de la violence. Alors donc, nous on a de la chance dans notre structure d'avoir un accueil d'urgence pour femmes victimes de violence, on est sensible à cette question-là. Et malheureusement, on a eu beaucoup de situations de violence. » (Entretien n°62)

Par ailleurs, le confinement et la fin de la formation en présentiel ont pu être sources de démobilitation ou de déception des stagiaires vis-à-vis de la formation dans différentes mesures. **Certains stagiaires dans les publics en difficulté ont ainsi perdu un lien de sociabilisation et un cadre quotidien, ce qui les amène à « décrocher ».** Dans un schéma différent, des stagiaires sont « déçus » du basculement au distanciel, qui ne correspond pas à la prestation attendue et souhaitent se faire rembourser. Ce cas de figure peut se rencontrer parmi des publics précaires (demandeurs d'emploi espérant un retour rapide à l'emploi après la formation) mais aussi parmi des individus ayant auto-financé leur formation (bilan de compétences, formation en école de commerce).

### **c) Des éléments facilitant ou non la continuité, différents selon la nature des formation**

Le profil des stagiaires et la nature de la formation jouent un rôle crucial dans les difficultés rencontrées dans la continuité de formation. Ainsi, les formations « à visée professionnelle » et celles d'accompagnement rencontrent des obstacles et des éléments facilitant différents, en lien avec leur visée et leur public.

Les formations d'accompagnement ont vocation à réinsérer socialement les individus afin de leur permettre une insertion professionnelle ultérieure. **Dans cette optique, l'accompagnement est essentiel (par l'OF mais aussi par les autres stagiaires) et une rupture dans celui-ci risque de replacer les stagiaires dans une situation de précarité.** La création et le maintien de lien étaient déjà au cœur de leurs missions, l'objectif principal, pour les organismes de formation, était une continuité du contact et parfois la fourniture d'activités plutôt que le contenu de la formation en lui-même. . Ainsi, la continuité de la formation semble alors moins contraignante et plus adaptable. Cependant, le public accueilli est généralement davantage sujet à des facteurs de vulnérabilité, comme développé précédemment. Pour cette raison, **les difficultés rencontrées tiennent davantage au fait de réussir à maintenir un contact avec les apprenants, afin qu'ils ne décrochent pas, dans des situations parfois peu compatibles avec le distanciel** : absence d'équipement (matériel et connexion), impératifs à trouver un emploi ou à s'occuper de ses enfants, situation socio-familiale problématique, etc.

Les formations « professionnelles », généralement certifiantes, sont destinées à un public cumulant moins de facteurs de vulnérabilité bien qu'hétérogène. En raison de leurs situations généralement moins fragiles,

ces apprenants ont moins besoin d'un accompagnement renforcé et individuel. En effet, ils semblent être plus familiers avec les outils. **Ces formations sont par ailleurs axées sur un schéma « cours théorique suivi d'une application de l'enseignement » plus favorable à l'utilisation du distanciel** – à l'exception notable des formations nécessitant un matériel spécifique pour l'application de l'enseignement.

Enfin, les formations diplômantes s'inscrivent généralement dans un temps plus long. Il est plus compliqué de suspendre une session de formation pour la faire reprendre ultérieurement sans créer de décalage avec les sessions suivantes.

Les stagiaires cumulant des facteurs de vulnérabilité se retrouvent principalement dans des formations diplômantes de premiers niveaux de qualification ou permettant d'accéder à un métier (CACES) ou des compétences de premier niveau (comme dans le numérique par exemple). Ils sont moins en mesure de suivre des formations basculées en distanciel en raison de ces fragilités : une absence de capacités numériques est, par exemple, davantage préjudiciable pour le suivi de ces formations que pour d'autres plus adaptables. Il en résulte ainsi un décrochage qui, lorsqu'il est conséquent, peut mener à l'abandon ou au report de la formation

Elles sont moins souvent maintenues que les formations visant l'insertion sociale par l'emploi, car moins adaptables dans la mesure où elles visent à évaluer et attester de capacités spécifiques, ce qui n'est pas toujours possible dans le cadre du confinement (besoin d'un plateau technique, interdiction réglementaire). Lorsque l'activité est maintenue, le contact avec les stagiaires est plus collectif (cours en visioconférence, envoi de contenus) dans la mesure où le public est généralement moins fragile et nécessite un accompagnement moindre. **Cette facilité tient à la fois des stagiaires, des contenus et du caractère diplômant de ces formations.** Enfin, il existe plus fréquemment des contenus pédagogiques préexistants (« modules sur étagère ») permettant de continuer la formation à distance (notamment lorsque le certificateur est un ministère), ce qui facilite, sur l'aspect de l'outillage pédagogique, la continuité de formation.

Les organismes délivrant des formations certifiantes et diplômantes à destination spécifiquement d'un public fragile (faible niveau de qualification, demandeurs d'emploi) se situent à la charnière de ces deux situations. Ils ont conscience du rôle social qu'ils jouent auprès de leur public, notamment durant une période d'isolement comme celle-ci mais ne sont parfois pas en capacité de continuer leurs formations. Dès lors, ils compensent la suspension de la formation par un maintien de contact et des activités qui peuvent les rapprocher des organismes d'accompagnement global. Il arrive alors que la priorité devienne le maintien du lien social plutôt que les apprentissages, lorsque leur mise en place et suivi deviennent trop complexes.

*« C'est notre cœur de métier aussi, c'est-à-dire on est en grosse majorité, tourné vers des demandeurs d'emploi, des personnes en situation de précarité. Donc, ne pas continuer les formations, c'était aussi remettre ces personnes-là en difficulté, et dans leur parcours parce que l'interruption, on ne savait pas combien de temps elle allait durer. Donc, le but du jeu, c'était que toutes ces personnes-là ne perdent pas, déjà, tout l'acquis et de continuer à les accompagner vers l'insertion. » (Entretien n°43)*

L'approche « public » de l'analyse permet ainsi de comprendre le rôle prépondérant du profil des stagiaires et de leur situation dans les modalités de continuité de la formation, en complémentarité avec une approche « visée des formations ». Le distanciel ne peut, en effet, être pensé de la même manière pour l'ensemble des publics, ni dans sa mise en place, ni même dans ses objectifs. La vulnérabilité du public ou ses difficultés à suivre en distanciel ne sont cependant pas les principales causes d'arrêt de formation, ce qui doit être rappelé afin de ne pas faire apparaître cet obstacle (réel) plus conséquent qu'il ne l'est. C'est principalement dans les modalités de mise en œuvre de la continuité que cette problématique est essentielle. Une autre étude réalisée par Défi métiers, celle-ci s'intéressant au vécu de la formation par les stagiaires, permettra d'aborder davantage en profondeur cet aspect.

### III - Le maintien du contact avec les stagiaires malgré la suspension de l'activité pédagogique

#### 1. Des situations hybrides chez l'ensemble des organismes de formation dans ce cas

Près de la moitié des organismes de formation ayant répondu à l'enquête quantitative ont déclaré suspendre leur activité de formation, même lorsque les sessions avaient démarré. Cependant, la moitié d'entre eux, soit le quart des répondants, déclarent néanmoins maintenir des contacts réguliers avec leurs stagiaires. Il s'agit surtout d'OF qui accueillent des publics éloignés de l'emploi et/ou jeunes, et aucun strictement salarié, pour des parcours d'accès à la qualification, des formations à visée certifiante ou non. **Mais les entretiens ont fait apparaître une perception différente de la notion de « suspension d'activité » selon le répondant.** Au sein d'un même organisme de formation ayant suspendu son activité et maintenu un contact avec ses stagiaires, la réalité peut être complexe. **En effet, plusieurs situations de suspension d'activité pédagogique (partielle, totale) combinées au maintien du contact coexistent** selon la diversité de l'offre de formation de l'organisme, selon la nature même des formations proposées (certification ou non, possibilités d'aménagement en distanciel ou non, etc.) et selon l'avancée des formations au moment de la fermeture administrative.

*« Alors, nous avons suspendu, mars et avril et début mai, jusqu'à mi-mai, l'ensemble des cours qui étaient programmés, puisque notre méthode pédagogique est exclusivement en présentiel. Alors évidemment, on s'est tout de suite posé la question : "est-ce que c'est transformable, via les outils de visioconférence ?" Pour les stages que nous avons dû annuler en mars, avril et mai, ce n'était pas possible, parce qu'il y a beaucoup d'exercices, de mise en pratique, et pour ces stages-là, c'était vraiment très difficile. Pour fin mai, on a un stage qui, lui, normalement était sur quatre jours et comme c'est de la psychopatho, on a beaucoup plus de théorie. Donc, là, on l'a réduit à trois jours et on l'a transformé en visio » (Entretien n°22)*

*« Alors si vous voulez, le centre est fermé, ça c'est normal pour toutes les structures. Après, on a été obligé de suspendre certaines actions et garder un travail distanciel avec d'autres, en fin de compte, ça dépend... Nous, on fait un travail pour garder le contact avec tous les candidats qui devaient démarrer en mars et on réalise qu'on a quand même une perte à peu près de 30 % de ces candidats qui refusent de sortir, etc. » (Entretien n°62).*

La situation de suspension avec maintien de relations avec les stagiaires apparaît comme hybride car elle peut combiner le maintien de la relation et finalement une forme de continuité pédagogique : **bien que l'activité pédagogique soit déclarée suspendue, le maintien du contact avec les stagiaires est préservé** (au point de se rapprocher parfois de la situation de continuité lorsque l'activité pédagogique s'est, en réalité, maintenue mais partiellement).

*« Le matin, ils [les formateurs] se connectent et envoient des travaux aux stagiaires et ils échangent avec eux sur les consignes et tout. Et l'après-midi, il y a tout ce qui est correction face-à-face via des plateformes et tout... Zoom, c'est beaucoup plus simple. » (Entretien n°62)*

Pour ces OF, l'enjeu principal repose sur la mise en place de solutions de rétention du client/stagiaire et d'actions temporaires afin de limiter les annulations de commande, les ruptures de financement ou tout simplement de gagner du temps en attendant des consignes, des informations des autorités ou encore du certificateur : visioconférence au contenu informatif (plutôt que formatif) sur des éléments d'actualité ou réglementaires du métier/secteur, reprogrammation des formations, actions de prospection commerciale auprès du réseau d'anciens clients, etc.

*« Le 12 mars, date mémorable, signe l'arrêt total de l'activité. Alors, on a essayé, quand même, de rester en relation, puisqu'on a un volant d'agents immobiliers qui travaillent régulièrement avec nous. Et ce qu'on a mis, en fait, en place, ce sont des visioconférences. D'accord ? Bon, ça marche bien, mais ces visioconférences, on les a mises à disposition gratuitement. Parce qu'en fait, elles ne permettent pas de valider une attestation de présence [...]. Donc, ça, c'est gratuit, parce que, effectivement, en face, on ne peut pas leur donner d'attestation. Donc, c'est simplement, je dirai, pour entretenir un relationnel et dire : "coucou, on est toujours là. On n'est pas mort. Ne vous inquiétez pas, on va revenir". » (Entretien n°16).*

Certains organismes ont sondé leurs stagiaires afin de recueillir leur opinion sur l'opportunité de poursuivre d'une manière ou d'une autre la formation en distanciel. Le moyen le plus courant pour maintenir le contact reste l'échange téléphonique, à des fréquences variées en fonction des disponibilités et de la volonté des stagiaires mais aussi de la disponibilité des formateurs, parfois remarquable (en dehors des heures de travail).

Le quart des répondants a déclaré suspendre l'activité pédagogique, pour tout ou partie, mais maintenir la relation avec les apprenants. Quelles raisons invoquent-ils pour expliquer ce choix « entre deux » (continuité versus suspension d'activité) ?

## 2. Eviter la rupture du lien social, préserver la dynamique d'apprentissage

Pour les organismes de formation, qui ont choisi de suspendre leur activité de formation mais de garder un lien avec les stagiaires, il s'agit, d'une part, d'éviter la rupture du lien social qui provoquerait l'abandon de la formation, dommageable autant pour les apprenants dans le cadre de leur insertion que pour les OF dans le cadre du règlement de la prestation (assujéti à sa réalisation). D'autre part, de maintenir autant que possible une dynamique d'apprentissage afin de reprendre le plus rapidement possible la formation après la période de confinement et de la conclure avant les congés d'été, moment de rupture traditionnel de l'activité, précédant une entrée en formation située encore souvent en septembre, notamment dans le cas de formations longues (à visée certifiante par exemple).

Dans ce groupe, on peut néanmoins distinguer deux types d'organismes de formation qui se différencient **par la nature des formations et le profil des stagiaires, déterminant les rapports que les OF entretiennent avec eux.**

### ⇒ Les organismes positionnés sur les parcours d'accès à la qualification

Œuvrant dans le cadre de parcours d'accès à la qualification (accompagnement global, insertion professionnelle ou sociale, etc.), ils sont, en partie, financés par la Région et travaillent plutôt avec moins de dix formateurs. Ils s'adressent à des publics sans emploi dits vulnérables (voir p.3).

Leurs échanges téléphoniques avec leurs stagiaires sont motivés par un **souci de rompre l'isolement et de prévenir tout risque de décrochage ou d'abandon du stagiaire.**

*« Et pour nous, c'est un travail vraiment important de contacter les gens, de demander de leurs nouvelles, de les rassurer, ce qui est important. Et les gens, ils se sentent vraiment épaulés et ils se sentent quand même écoutés et qu'ils ne sont pas seuls. » (Entretien n°62)*

*« Oui, on maintient le lien, on les a au téléphone. Alors pour certains, ce sont des coachings individuels, donc c'est un suivi en distanciel, pour ceux qui ont vraiment... on sent qu'il y a une vraie fragilité, on reprend le travail, en quelque sorte [...]. Et donc, pour certains, c'est juste un suivi par téléphone, on est là, on leur répond. On ne leur trouve pas de travail parce que le problème ne peut pas se substituer à leur structure d'insertion. On se cantonne vraiment à essayer de garder le jeune dans une démarche psychologique positive, d'attente positive, de pensée positive, de construction et d'anticipation de ce qu'il va faire dès que le déconfinement va se terminer. » (Entretien n°11)*

Pour ces répondants, maintenir le lien social permet aussi de maintenir, autant que possible, la dynamique d'un groupe à travers les groupes virtuels, levier considéré essentiel pour « redynamiser » les stagiaires et stimuler le processus pédagogique. Néanmoins, quasi tous les répondants constatent que le collectif est plus difficilement mobilisable à distance qu'en présentiel et le regrettent. A défaut de pouvoir maintenir la dynamique collective à cause du confinement, l'accompagnement individuel, jugé plus que jamais nécessaire pour les stagiaires en cette période, est souvent renforcé. Dans cette logique, certains des répondants regrettent, bien qu'ils la comprennent, la démobilité de l'entreprise, appréciée comme partenaire de la formation.

« Parce que la dynamique de groupe, elle est très importante, un collectif... Il y a cette dynamique aussi, qui est mise en place sur la durée du parcours et aussi une dynamique intergroupe, en fait, entre les membres du groupe. [...] Quand ils rentrent dans le groupe, ils ne se sentent pas en confiance, mais quand ils en ressortent, ils ont acquis cette confiance. [...] Après, la dynamique de groupe, ça a vraiment son effet dans la réussite du parcours vers l'emploi, hein. Et l'effet « collectif », ça amène des résultats pas loin de 100 % d'intégration dans l'entreprise, hein. » (Entretien n°100)

De fait, ces organismes de formation semblent plus préoccupés par l'état psychologique des stagiaires que par les apprentissages qu'ils devraient réaliser. Aussi, prêtent-ils attention aux **paramètres sociaux qui peuvent exacerber les risques de décrochage ou d'abandon** ; ce qui se traduit par une forme d'engagement solidaire, au-delà des obligations conventionnelles avec le financeur.

« On a refait les exercices, on a envoyé les exercices, vous voyez, ce ne sont pas les exercices prévus dans une plateforme dans laquelle, par exemple, vous avez des choses à cocher, ce sont véritablement des contenus. Et on envoie ces contenus et il faut qu'ils nous répondent. Mais pour répondre, ils vont être obligés d'écrire, de faire surtout des photos de ce qu'ils ont fait et de nous renvoyer les photos pour correction. » (Entretien n°108)

L'activité pédagogique ne pouvant pas se réaliser conformément aux attendus initiaux des financeurs, le paiement de la prestation pourrait être remise en cause. Néanmoins, ces derniers pourraient considérer l'activité d'accompagnement réalisée pendant cette période, contribuant à l'insertion sociale/professionnelle des stagiaires *in fine*. Autrement dit, dans cette période d'incertitude, ces OF organisent l'accompagnement social et le soutien moral aux stagiaires dans le but, d'une part, de rassurer les financeurs sur une activité pédagogique minimale en distanciel et improvisée et, d'autre part, de garantir un paiement pour service fait. C'est ainsi que, préserver les stagiaires d'un abandon revient aussi à se préserver en tant qu'OF en assurant une suite à la formation déjà entamée et donc un paiement pour lesquels des fonds publics sont engagés et versés proportionnellement au parcours de formation réalisé, preuves à l'appui.

« Les formateurs, ils sont en activité partielle... Et on a constitué des fiches, on leur a posé des questions. Ils nous ont répondu. Quand il y avait quelque chose qui n'allait pas, ils nous appelaient et quand nous on voyait les choses qui n'allaient pas, on les appelait. Vous voyez, c'est véritablement, complètement artisanal. Notre objectif, en continuant à faire ça, c'est... Je dirai c'est un peu un objectif multiple. C'était de voir comment ça se passait, parce qu'on n'avait jamais fait des choses comme ça et c'était une expérience nouvelle pour nous, c'est vrai pour les jeunes aussi, mais c'était aussi pour avoir des éléments à mettre en face quand même à nos financeurs (Région Ile-de-France, ndlr). » (Entretien n°108)

#### ⇒ **Les organismes positionnés sur les formations à visée non certifiante**

A l'inverse des organismes de formation présentés ci-dessus, il s'agit, pour ce groupe, non pas de maintenir un lien social pour éviter des abandons mais de **maintenir, autant que possible, une activité pédagogique auprès de stagiaires jugés suffisamment autonomes pour** réaliser des apprentissages par eux-mêmes en distanciel. Dans ce cas, le maintien du contact est plutôt individuel et la dynamique du groupe pas ou peu évoquée.

Le maintien du contact avec le stagiaire peut se concrétiser de différentes manières (par exemple, répondre aux questions pratiques).

« D'abord on a possibilité de répondre aux mails et aux appels téléphoniques, lorsqu'ils ont besoin de savoir si tel stage est maintenu, ou, si ce sont des prospects, je leur réponds pour envisager une future inscription et avoir les entretiens [...]. » (Entretien n°22)

« On leur répond par mail, on leur dit qu'on va reprendre dès que possible, voilà, on a les réseaux sociaux aussi sur lesquels on communique et on est impatient de les retrouver et pour mettre les choses en place. » (Entretien n°21)

Autre possibilité pour **faire patienter les stagiaires** et éviter ainsi des abandons en cours de formation, lorsque l'aménagement distancié, même partiel, de la formation est empêché.

« On se tient au courant de ce qui nous arrive par WhatsApp. En plus, il y avait des tas de manifestations, par exemple, les Journées européennes des métiers d'art qui ont été annulées, auxquelles on devait participer. Ensuite, il y avait une autre manifestation qui était les Journées de l'Estampe, place Saint-Sulpice, qui étaient organisées tous les ans en juin, qui ont été également annulées. On devait participer à une exposition internationale à Roi, qui a été, elle, reportée en Argentine. » (Entretien n°32)

**Enfin, pour aider les stagiaires à apprendre par eux-mêmes, il leur a été permis, par exemple, d'accéder librement à une plateforme en ligne**, alors même que l'organisme de formation a suspendu ses activités. Dans ce cas, celui-ci laisse davantage l'initiative du contact au stagiaire, se limitant à répondre à leurs sollicitations. Cette approche fait la part belle aux apprentissages proactifs plutôt que guidés et cadrés sans pour autant abandonner les apprenants, considérant qu'« on apprend toujours seul mais jamais sans les autres » (cf. P. Carré) à savoir formateur/tuteur, collègues, autres apprenants, sites Web, etc. Dans ce cas, c'est la personne qui se forme et non pas l'organisme qui la forme, puisant des ressources tant auprès de l'organisme que dans son environnement. Elle conjugue formation formelle dispensée par l'OF et formation informelle ou non formelle réalisée par elle-même (cf. D. Cristol, A. Muller) facilitant ainsi le développement de nouveaux savoirs, voire l'obtention d'une certification par un examen.

« Si, puisque c'est de l'automatisation, je dirai. Donc elle est arrêtée (l'activité de formation, ndlr) puisque j'ai zéro chiffre d'affaires, j'ai tout le monde en chômage partiel et je suis le seul à répondre, éventuellement, à deux, trois questions d'élèves de temps en temps. Mais sinon, ils sont en complète autonomie [...]. Voilà. À leur demande. S'ils ont des questions, je regarde... A peu près tous les deux jours, je regarde sur le site si j'ai des questions. Bon, c'est rare, mais ça m'est arrivé. Là, depuis le début du confinement, ça m'est arrivé deux, trois fois de répondre à des questions. Voilà. » (Entretien n°24)

### 3. Formations à visée certifiante, métiers réglementés : des contraintes plus prononcées pour certains organismes de formation

Dans le cas de formations à visée certifiante ou des métiers réglementés, les motifs de suspension combinés au maintien de contact avec les stagiaires, **semblent déterminés par un système de contraintes plus prononcé** que chez les autres organismes de formation. Comme évoqué ci-dessus, l'arrêt de la formation peut être imposé par des difficultés sociales chez les stagiaires, des difficultés techniques et numériques, par l'incompatibilité du contenu pédagogique des formations avec le distancié. Ici ce sont des contraintes très spécifiques aux formations à visée certifiante qui s'imposent : décision de l'administration de tutelle, du certificateur ou encore du financeur de suspendre l'activité pédagogique.

« Et donc, évidemment, nous avons suivi les directives du ministère de la Culture. À savoir que nous ne pouvons pas donner de cours en présentiel avant, visiblement, le mois de septembre... En attente de validation du ministère de la Culture et de la Direction régionale des affaires culturelles. » (Entretien n°101)

« Si vous voulez, dans ce que, moi, j'offre comme prestations de formations [sécurité], il y a énormément d'obligations par arrêtés... On a l'obligation de faire du présentiel. Du face-à-face pédagogique... On est en attente de savoir si le ministère de l'Intérieur ou l'INRS va lever cette interdiction de secourisme... Le SSIAP dépend du ministère de l'Intérieur, la sécurité privée dépend du ministère de l'Intérieur, donc forcément ils savent que l'obligation de formation existe, donc il faut bien qu'on les forme quelque part... Donc ces personnes-là [qui devaient passer leur examen le 16 mars], je ne sais toujours pas quand est-ce que je vais pouvoir les repasser. Mais vous savez que les gens de Pôle emploi, quand ils arrivent vers nous, ont des dates de formation ? Le moindre décalage de date engendre l'annulation du projet et la création d'un nouveau projet. Même si on part de la même chose, même si on part sur le même lieu. (Entretien n°106)

Les motivations au maintien du contact avec le stagiaire sont de maintenir son niveau c'est-à-dire de « garder le rythme » au moyen, par exemple, d'exercices de révision improvisés. En effet, cela se fait à

partir de contenus accessibles en libre accès sur Internet, avec le concours des équipes pédagogiques lorsqu'elles sont disponibles. Mais cela se fait souvent sans autorisation des autorités de tutelles qui ne sont pas toujours informées de la démarche.

*« Alors, c'est vrai que nous, sur le mois d'avril, comme on a déclaré zéro heure de formation, c'était relativement simple. Parce que nous, même si on continuait à faire travailler les stagiaires, ces heures-là, on ne les a pas déclarées, c'était pour nous. Alors, déjà, nous, le choix, on va dire, de la formation, des révisions, c'était surtout pour continuer à les garder [les stagiaires] dans le rythme. On s'est rendu compte qu'on oubliait beaucoup le fait de ne plus travailler tous les jours. Donc, c'était pour qu'ils continuent à garder le rythme d'apprendre, de travailler [...]. » (Entretien n°103)*

## **En résumé :**

La continuité de la formation a été largement favorisée par la connaissance préalable des outils et modalités du distanciel. D'autres facteurs ont également déterminants. Outre l'impératif économique (objet de la partie à suivre) la continuité ou non de l'activité de formation a été fortement déterminée par les possibilités d'accès et les capacités d'usage des outils numériques mais aussi par le profil du public bénéficiaire, l'adaptabilité des formations à la modalité distancielle (les formations les plus longues étant généralement moins affectées) ainsi que le positionnement des financeurs.

Dans les situations de continuité de l'activité, la volonté des organismes de formation d'accompagner leurs publics pour limiter les risques de décrochage, leur permettre de poursuivre un parcours de formation déjà engagé ou encore d'obtenir leur certification est très prégnante. On peut distinguer des situations les plus courantes où les formateurs ont réalisé une transposition « à l'identique » du contenu de celles pour lesquelles il y a eu une véritable adaptation. Cela s'explique notamment par un manque de connaissance du distanciel et de ses modalités ou de préparation. Les principales difficultés rencontrées dans cette mise en place ont été de deux ordres. Il s'agit, en premier lieu, de la fracture numérique, en termes d'outils comme de maîtrise de ceux-ci, pour les formateurs (et surtout) les stagiaires. Le second obstacle tient aux situations des apprenants. Pour certaines formations plus que d'autres, une prise en compte des facteurs de vulnérabilité des stagiaires (situation économique, sociale et familiale précaires) était nécessaire. En effet, leurs situations complexifiaient bien souvent le suivi en distanciel pour les stagiaires des formations d'insertion ou de premiers niveaux de qualification. Pour certains formateurs, il s'agissait alors moins de poursuivre un apprentissage que de maintenir un lien social permettant de favoriser une continuité pédagogique ultérieure.

Ce maintien du lien social se retrouve également pour des structures ayant suspendu leur activité tout en restant en contact avec leurs financeurs et surtout leurs stagiaires. Ainsi, elles favorisent les conditions de reprise de la formation ultérieurement d'une part, et dans certains cas, assurent un rôle social auprès des apprenants qui est apparu fondamental tout au long de cette partie. Ce maintien du contact a également pu se faire pour pallier le manque d'informations et de visibilité sur la reprise et maintenir une dynamique d'apprentissage, notamment concernant les formations certifiantes. L'incertitude, quant à la situation post-confinement, se retrouve également fortement sur l'aspect économique, traité dans la partie suivante.

## **PARTIE II - IMPACT FINANCIER DU CONFINEMENT SUR LES ORGANISMES DE FORMATION**

Nous traitons dans cette partie de l'impact financier du confinement sur les organismes de formation. Cependant, les résultats de cette analyse sont à relativiser car les conditions de réalisation de l'enquête ne nous ont pas permis de comprendre la santé financière des structures avant la crise sanitaire. L'analyse est donc ici partielle, avec l'absence d'éléments déterminants tels que les résultats d'exercices précédents, le niveau d'endettement, la masse salariale, les actifs immobilisés, etc., qui nous auraient permis d'avoir des points de repère temporels ou d'établir des comparaisons avec des périodes précédentes.

## II - Le niveau de trésorerie et les conventions de financement : deux éléments clés pour comprendre l'impact financier du confinement sur les organismes de formation

Ainsi, deux cas de figure ont fortement pénalisé les organismes de formation, les poussant à un fonctionnement en mode dégradé : **la suspension de l'accueil des publics et le confinement strict des personnes**. Du degré de continuité de leur activité découle le niveau de gravité de l'impact financier des mesures de confinement.

Pour eux, les enjeux principaux sont de **gérer au mieux les annulations, les reports et les difficultés à assurer une continuité pédagogique afin de limiter les pertes financières, maintenir les recettes et assurer un rattrapage du manque à gagner** sur la période.

Par ailleurs il apparaît, au cours des entretiens, que l'impact financier de la crise sanitaire est encore **amplifié par les préjudices engendrés par les grèves de transports publics de décembre 2019**.

*« Préalablement oui, on a été très impacté par les grèves en fait, les grèves des transports puisque comme je vous ai dit, on a beaucoup de gens qui viennent de province, ils ne pouvaient pas tout simplement venir, donc ça a été repoussé, et puis encore repoussé par rapport à la crise sanitaire. »  
(entretien n°21)*

L'ensemble des organismes de formation évoquent les difficultés financières et partagent parfois leurs inquiétudes sur la survie de leur structure, interrogeant directement leur capacité de résilience pour les plus touchés. Globalement, la continuité pédagogique, lorsqu'elle est possible ou autorisée, permet de diminuer les risques économiques, mais, selon la façon dont sont financées les formations, tous les organismes ne sont pas confrontés aux mêmes difficultés.

### 1. Des impacts hétérogènes selon la nature de la convention de formation avec le financeur ou le client

Les conventions de formation déterminent les recettes en cours, et plus important encore, celles à venir. Elles apportent les éléments qui permettent de comprendre, d'un point de vue réglementaire, le mécanisme de pertes subies ou les recettes maintenues. Les dispositions<sup>1</sup>, en cas d'annulation ou de report des sessions de formation, varient selon les conventions de formation et peuvent contribuer à comprendre les différentes situations d'impacts financiers sur les OF. Certaines de ces conditions ont, cependant, pu évoluer en raison de la crise sanitaire. Ainsi, par exemple, les conditions générales d'utilisation de MonCompteFormation prévoyaient 5 % de remboursement en cas d'annulation à moins de sept jours de la date de début de la formation. Mais la Caisse des dépôts (CDC) a adapté le Compte personnel de formation (CPF) à la crise sanitaire. Les OF peuvent décider d'annuler ou de reporter la formation et les personnes peuvent également décider de l'annuler/l'interrompre. Le CPF est alors débité du montant proportionnel à la durée de la formation effectivement réalisée. Ainsi l'OF ne pourra prétendre à aucune indemnisation en cas d'annulation ou de non-présentation du client survenu à partir du 12 mars.

⇒ **Un impact plutôt fort pour les organismes de formation (surtout sur fonds privés d'entreprises, individuels et fonds CPF) qui subissent une contraction brutale du marché**

Dans la confusion générale, le confinement a mécaniquement provoqué des annulations sèches de marchés, des annulations partielles ou des reports *sine die* de formations déjà engagées. Mais il a également entraîné une chute brutale des réservations et des achats de formation provoquant une **contraction brutale du marché**, en particulier celui avec les entreprises, sur les marchés privés individuels ou d'entreprises et avec les particuliers (CPF).

---

<sup>1</sup> Source : [https://www.centre-info.fr/fiche/inexecution-des-conventions-et-continuite-du-financement-des-dispositifs-de-formation#40-2-3\\_financement-par-la-caisse-des-depots](https://www.centre-info.fr/fiche/inexecution-des-conventions-et-continuite-du-financement-des-dispositifs-de-formation#40-2-3_financement-par-la-caisse-des-depots)

« [...] J'ai une diminution du nombre de contacts de 80 % – donc, c'est énorme – depuis le début de la crise. Donc, je pense que les impacts vont être à partir des mois de mai-juin, puisque là, on finissait les accompagnements qui avaient été amorcés, avant la mise en confinement. Donc, du coup, je pense qu'on va avoir, nous, les effets de vague, à partir de mi-mai et juin. » (Entretien n°4)

« Ce qui s'est passé, c'est qu'on a quand même une baisse du chiffre d'affaires de 95 %, mais disons qu'on l'a eue sur le mois d'avril. » (Entretien n°7)

« Il y a un manque à gagner évidemment puisque j'ai dû annuler des formations et je ne suis pas du tout sûr qu'elles seront reconduites. Un manque de perspective aussi, pendant longtemps... Ça ne va pas être formidable, je sais que les mois à venir vont être difficiles voilà. Pas très optimiste je dirai pour les six mois à venir en fait. » (Entretien n°10)

« La formation continue, c'est, on va dire, "la vache à lait" de notre école. Et là, les entreprises qui avaient l'habitude de nous envoyer des salariés, ont tout coupé du jour au lendemain... Et donc là, par contre, financièrement, on a été impacté comme jamais... Comme les entreprises paient très cher pour envoyer des salariés chez nous, elles préfèrent repousser, attendre et puis voilà... Parce que nous qui avons un modèle d'enseignement présentiel où on peut aller jusqu'à 80 élèves dans un amphi, si du coup on va être limité à 15 élèves, ça ne va pas du tout être pareil. » (Entretien n°84)

Les organismes financés principalement par la commande publique semblent un peu plus protégés : en effet, les pouvoirs publics ont annoncé des mesures pour encourager la formation continue pendant le confinement et soutenir les opérateurs. C'est le cas, par exemple, de la prise en charge par l'Etat des frais pédagogiques des formations suivies par des salariés en chômage partiel, grâce à un élargissement du recours au Fond national pour l'emploi (FNE-Formation)<sup>2</sup>. Autre exemple, « des mesures d'assouplissement ont été prises concernant les règles applicables à l'exécution des contrats publics qui seraient compromises, du fait de l'épidémie de Covid-19, afin de ne pas pénaliser les opérateurs économiques et de permettre la continuité de ces contrats (autoriser les acheteurs à verser des avances d'un montant supérieur au taux maximal de 60 % prévu par le Code de la commande publique). Cependant, l'application de ces dispositions requiert une analyse au cas par cas de la situation dans laquelle se trouvent les cocontractants qui devront justifier la nécessité d'y recourir. »<sup>3</sup> Il faut toutefois noter que les dirigeants ont exprimés une forme de réserve concernant certaines mesures prises par les pouvoirs publics qui peuvent engendrer de l'incertitude ou de l'incompréhension.

Comme dit ci-avant, le système de financement des organismes de formation contribue à modeler l'impact financier. En effet, certaines formations sont payées parfois plusieurs mois à l'avance, d'autres sont payées au mois jusqu'à la fin de la session. Ce type de formation est d'autant plus fragilisé en période d'incertitude, ce qui peut occasionner des annulations en cours de session, pour des formations au paiement mensuel. Cependant, leur impact dépend du rapport entre le volume de stagiaires et le prix de la formation.

« Par contre, pour les cours de français, on paie chaque mois. C'est pour ça que les élèves hésitent à continuer ou pas. » (Entretien n°2).

**L'idée d'une crise économique** provoquée par la mise en pause momentanée du marché, avec des **répercussions sur le volume de la demande, s'est imposée chez les dirigeants d'organismes de formation**. Certains craignent même qu'elle s'installe durablement et se montrent davantage inquiets pour les mois à venir, anticipant une baisse de la demande de formation, un manque à gagner futur.

« Alors c'est vrai que le fait qu'il n'y ait pas de rentrée d'argent, c'est-à-dire que les salariés, faut-il pouvoir les payer, maintenir des salaires. Pour l'instant, elles sont reportées mais qu'en est-il pour l'avenir ? On a quand même un centre avec 500 m<sup>2</sup>, vous voyez, le loyer on le paie... Si ça dure longtemps, malheureusement, je pense qu'on sera plutôt obligé de fermer le centre, je n'en sais rien. Mais je ne veux pas pour l'instant l'envisager... Financièrement parlant, c'est terrible... Qui va prendre en charge tous les coûts supplémentaires ? Non prévus d'ailleurs. Et croyez-moi que ce n'est pas gratuit. » (Entretien n°58)

« Vous voyez, par exemple, quand on écoute un peu les signaux faibles, on entend Geoffroy Roux de Bézioux qui dit, il va falloir que les salariés travaillent plus. Ça veut dire soient moins disponibles pour des formations, entre guillemets, moins fondamentales pour le fonctionnement des entreprises. Donc,

<sup>2</sup> Source : <https://www.defi-metiers.fr/breves/activite-partielle-et-formation-le-dispositif-sera-finalise-cette-semaine-jean-pierre-willems>

<sup>3</sup> Source : <https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/100-questions-faq-webinar.pdf>

*nous, on est complètement là-dessus. La cerise sur le gâteau, c'est terminé. Donc, que ça reprenne en 2021, oui, mais là, je pense qu'on va se prendre 100 000 euros de perte sèche. » (Entretien n°119)*

⇒ **Des situations spécifiques qui génèrent des dépenses supplémentaires pour les organismes de formation**

Par ailleurs, des coûts supplémentaires, en lien avec le maintien d'une activité à distance, sont parfois venus aggraver la situation. Les formations qui ont été aménagées en distanciel, même partiellement, ont généré chez les organismes de formation concernés des dépenses supplémentaires ou des coûts cachés (achats de matériel pour la mise en conformité, surcharge de travail sur l'ingénierie, coûts de fonctionnement, autres frais annexes) invisibles (ou non pris en charge) par les financeurs publics ou privés.

*« On va devoir, sur la même enveloppe budgétaire, rentrer toutes ces nouveautés, du coup, de la période, qui sont des contraintes supplémentaires. Voilà. Et ça, je ne sais pas si tout le monde l'a bien anticipé. C'est que ça va mettre en difficulté... Il faudrait avoir une concertation de tous ces trois niveaux de financeurs des associations, pour voir comment, sur cette période, il y ait, effectivement, un appui aux associations, sur les aspects opérationnels mais aussi sur l'aspect aussi financier. » (Entretien n°100)*

*« Il a fallu se doter d'outils. J'ai investi des sommes considérables, dans l'achat, pour le développement de plateformes numériques [...]. Parce que l'ingénierie à distance, il fallait la mettre en place. Cette ingénierie, c'est aussi un lourd investissement pour pouvoir essayer de maintenir une offre de formation. » (Entretien n° 37)*

Certains organismes de formation, compte tenu des aménagements de formations en distanciel qu'ils ont réalisés, ont fait le choix de reconsidérer à la baisse l'écart de prix entre la formation initialement prévue en présentiel et la formation réalisée finalement en mode dégradé à distance. Ce qui a un effet direct sur le chiffre d'affaires prévus pour la période.

*« Et comme on a adapté le cours, on l'a réduit à trois jours au lieu de quatre, en enlevant toute la dimension plus... En tenant compte du fait qu'on n'est pas dans la même dynamique en visio et qu'il y aurait des échanges en moins et qu'on pouvait limiter, du coup, on a proposé une réduction financière. On les fait payer moins cher de 25 %. » (Entretien n°22)*

⇒ **Un impact financier important pour les organismes de formation à l'activité plutôt saisonnière**

Selon les périodes de « pic » de leur activité, les organismes de formation sont plus ou moins impactés par les mesures de confinement. Lorsque la période habituelle de « pic » d'activité correspond effectivement à la période de confinement, les OF expriment leur inquiétude vis-à-vis du manque à gagner et du rattrapage qui s'annonce difficile. Ils anticipent alors une compensation en prolongeant les formations au-delà des périodes habituelles.

*« Jusqu'au mois de juillet, en général, c'est la période la plus forte. Après, ça se tasse avec les vacances. Et après, il y a un dernier petit coup de collier qui se fait entre fin septembre et octobre. Et puis, après, ça repart beaucoup plus calme, parce que, ben, les gens arrivent en fin de budget, pour les entreprises. » (Entretien n°104)*

*« Ca veut dire que pour la période estivale, juillet, août, début septembre, je pense que, du coup, on sera disponible de manière à pouvoir finir le travail. Je pense aussi que les organes de contrôle et les jurys d'examens feront la même chose... Il va falloir les sortir rapidement les diplômés parce qu'on en a besoin sur le terrain assez rapidement... On a un secteur d'activité qui recrute énormément avec le Grand Paris, les jeux olympiques qui vont arriver... Il serait souhaitable, à mon avis, que les instances, quand elles créent des systèmes comme des arrêtés d'obligation de formation, des choses comme ça, peut-être prévoient un mode dégradé distanciel. L'apprentissage des textes de loi, on peut très bien le faire en distanciel. » (Entretien n°106)*

Pour d'autres structures, les formations (plutôt longues) commençant à des dates précises (septembre, janvier/février), il n'y a pas eu d'annulation de formation liée au confinement et un impact financier limité, sauf à craindre un nouveau confinement au début de la prochaine session. Ils sont aussi nombreux à avoir modifié leur calendrier afin de prolonger la période d'apprentissage et rattraper, en partie, le temps perdu.

*« En termes de chiffre d'affaires, ça ne viendra pas nous impacter sauf si ça continue et que dans ces cas-là on ne peut pas faire la rentrée de...si je ne peux pas faire la rentrée d'octobre, là ça va être compliqué pour nous. » (Entretien n°5)*

*« J'ai signalé au financeur qu'on souhaitait prolonger la formation jusqu'en octobre, ce qui, a priori, ne pose pas de problème... A priori, on peut reprendre avec la nouvelle promotion... En même temps que les autres, par exemple, passent leurs examens. Ça ne pose pas de problème que les choses se chevauchent. » (Entretien n° 101)*

Face à ces contraintes budgétaires, les organismes de formation ont dû faire appel à leurs moyens propres ou mis à leur disposition pour atténuer les effets de cette crise sanitaire et économique.

## 2. Des ressources internes et externes pour surmonter la crise économique

### ⇒ La trésorerie : un élément jugé comme déterminant par les OF

Une majorité des personnes interrogées déplore une perte de chiffre d'affaires sur la période du confinement. Et le niveau de trésorerie semble, pour les organismes de formation, un élément particulièrement déterminant dans la capacité à surmonter les difficultés financières. En effet, la trésorerie serait utilisée, notamment, pour le paiement des charges et échéances fixes indispensables pour maintenir la structure mais également pour faire face, pour certains, aux dépenses d'investissement imprévues permettant, ainsi, d'assurer la continuité pédagogique.

*« Moi, ça fait onze ans que j'ai monté XXXX. Je me suis très très peu payé pendant très longtemps, donc on a beaucoup, beaucoup de sous en caisse. Heureusement. Mais c'est ça qui va nous sauver. Parce que les petites boîtes qui étaient ric-rac au niveau de leur trésorerie, elles sont foutues, là. » (Entretien n°119)*

*« Alors, je suis serein, parce qu'on avait des réserves. Voilà. Le coût de tout ça, c'est exorbitant. On est sur une activité qui demande de la surface carrée. En fait, notre matière d'œuvre, c'est l'homme et la surface carrée. » (Entretien n°37)*

De plus, si les possibilités de suspension/annulation de certaines charges sociales ont permis aux organismes de formation de préserver un peu leur trésorerie, certains ont cherché également à réduire leurs charges fixes en négociant, par exemple, le loyer (lorsqu'ils ne leur sont pas spontanément offerts par le propriétaire).

Par ailleurs, les organismes ayant peu ou pas de charges fixes (organismes avec très peu de salariés, pas de locaux propres, etc.) semblent moins concernés par des difficultés économiques, grâce à l'agilité permise par des contraintes moins importantes.

*« Financièrement, la situation n'est pas extraordinaire. Mais, j'ai l'avantage ou la chance de ne pas gérer de salarié, de ne pas gérer de stock physique. Moi, j'ai juste besoin d'un ordinateur portable, d'une connexion Internet qui fonctionne bien. Et je travaille souvent de chez moi, d'une façon générale. Donc, la situation, aujourd'hui, ne change pas grand-chose. Donc, je ne suis pas comme des entreprises qui devraient avancer le coût du chômage partiel de leurs collaborateurs, ce qui est très tendu en termes de trésorerie, pour beaucoup d'entreprises ou voilà, d'entreprises qui auraient des coûts de structure, de loyer, etc., prohibitifs. » (Entretien n°14)*

Les organismes de formation ont pu également compter sur les aides publiques allouées par l'Etat aux entreprises.

### ⇒ La « multi-activités » peut limiter l'impact financier du confinement

Les organismes de formation ayant plusieurs sources de financement différentes (publiques ou privées) déclarent avoir moins de difficultés financières que les autres. Ce sentiment est encore renforcé lorsque la formation n'est pas leur seule ou principale activité. Certaines structures ne proposent pas que de la formation mais sont « multi-activités » (associations culturelles, travail de « placement » de salariés auprès des entreprises). Parmi les personnes interrogées, le cas d'un dirigeant d'une association socio-culturelle illustre cette absence de dépendance exclusive aux fonds dédiés à la formation continue (Entretien n°72). Cette association organise, entre autres, des ateliers pour l'apprentissage d'une langue. Ces derniers sont payants mais ils ne constituent pas l'unique ressource de la structure qui vit principalement des cotisations de ses adhérents. Cette non-exclusivité se rencontre également parmi des formateurs.

*« Moi personnellement j'ai aussi des activités DRH pour le groupe de mes partenaires donc voilà je veux dire : je n'ai pas le couteau sous la gorge comme peuvent l'être, à mon avis, énormément de petites structures qui sont même parfois dans la même activité que la mienne. » (Entretien n°10)*

#### ⇒ Les dispositifs ayant aidé à absorber le choc

Parmi les mesures publiques mobilisées, le prêt garanti par l'Etat, le fond de solidarité aux entreprises pour l'auto-entreprenariat, le chômage partiel sont évoqués comme salvateurs et ont contribué à préserver leur trésorerie ou à la compléter.

*« J'ai mis une salariée, par exemple, en chômage partiel. Et ça, ça va beaucoup nous aider. » (Entretien n°119)*

*« Il y a le fameux prêt qu'on a demandé, le prêt cautionné par l'Etat. [...] C'est 25 % du chiffre d'affaires, on ne pense pas utiliser tout, bien sûr, mais ça nous laisse quand même une visibilité à quatre mois. » (Entretien n°16)*

*« Je pense qu'avec le prêt, on va pouvoir s'en sortir, mais s'il n'y a pas le prêt, concrètement, on est mort en gros. » (Entretien n°21)*

*« Non, non, hélas, ce qui est un peu péjoratif par rapport au statut d'auto-entrepreneur, c'est que vous ne touchez pas le chômage. Elle [une collègue, ndlr] a eu en fait le fond de solidarité aux entreprises. » (Entretien n°1)*

Mais les dispositifs d'aide ne sont pas toujours accessibles et certains pointent même la frilosité des banques.

*« Après là, la difficulté, c'est que les banques ne jouent pas du tout le jeu. [...] Donc voilà, elles attendent qu'on soit à zéro pour prêter, j'ai l'impression que c'est un peu ça. Et les médiateurs aussi, c'est un peu ce qu'il nous faut comprendre, quand on complète le formulaire de médiation pour demander à ce qu'ils nous aident, ils vont nous demander : "est-ce qu'on est déjà dans un état d'insolvabilité ?" » (Entretien n°7)*

Et si l'emprunt bancaire est considéré comme une solution par certains organismes, pour d'autres, celui-ci est considéré comme risqué.

*« Non, mais je refuse d'emprunter... Déjà, d'une année sur l'autre, vous ne savez pas si vous aurez les subventions pour continuer. Donc, quand vous commencez à vous mettre des emprunts même à taux zéro, même cautionnés par la Région ou Département, vous vous mettez dans un engrenage, donc je refuse. » (Entretien n°11)*

*« Je vous dis honnêtement, aujourd'hui, si jamais on doit utiliser le système des banques ou autres, c'est se tirer une balle dans le pied. C'est vraiment se tirer une balle dans le pied. » (Entretien n°26)*

Mais au-delà des pertes ou des coûts engendrés par la période de confinement, c'est l'activité des mois à venir et donc les contraintes budgétaires futures qui posent également question. Interrogés au début du mois de mai, les responsables d'organismes de formation ou responsables pédagogiques s'interrogeaient alors sur les conditions de reprise de leur activité et l'accueil des stagiaires dans les locaux.

### III - Une absence de visibilité sur la suite de l'activité qui ajoute des inquiétudes

L'absence de visibilité dans l'avenir, sur la période de déconfinement, sur la période estivale mais également sur le financement des formations qui se sont maintenues à distance, apparaissent, au cours des entretiens, comme des sources d'inquiétude particulièrement marquées.

#### 1. Des questionnements sur la prise en compte de l'activité réalisée pendant le confinement

Les organismes de formation n'ont pas toujours obtenu des informations claires sur la possibilité de maintenir les formations ni sur les « preuves » qu'ils devront fournir pour justifier de cette activité. Certains se sont ainsi sentis insuffisamment accompagnés par les financeurs et d'autres regrettent même l'absence de confiance qu'ils ont ressentie.

*« Après, la question de la traçabilité comme j'ai dit, donc les preuves du télétravail quand on a... Il y a des situations où on est obligé de prendre le téléphone et rester un bon moment avec telle ou telle personne. Comment justifier ça ? On n'a pas encore envoyé [les preuves] parce que la Région nous a envoyé hier un document pour voir quel type de preuves il faut remonter. Ensuite la Région va les analyser. Mais ceux-ci [la Région, ndlr], je les ai eus cet après-midi et on a vu ensemble et on va assister à un rendez-vous début juin pour faire un point. Les autres, on ne sait pas, j'espère que ça ne va pas nous jouer des tours. » (Entretien n°62)*

*« Tout le qualifiant a continué, donc avec du distanciel. Je vous expliquais quels sont les moyens de distanciel, qu'on a mis en place. Et ça, sans avoir aucune consigne, jusqu'à même la semaine dernière, de la part de la Région, de modalités de prise en charge. » (Entretien n°37)*

#### 2. L'incertitude de l'après confinement

L'incertitude de l'après confinement est une autre source d'inquiétude pour les organismes de formation, sentiment qu'ils partagent avec la majorité des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité. Ces inquiétudes concernent aussi bien l'évolution de la demande de formation que la réorganisation de l'activité suite au protocole de déconfinement pour la reprise en présentiel.

##### ⇒ L'anticipation d'une diminution du volume des inscriptions en formation

Une des principales incertitudes, déjà évoquée précédemment, concerne le volume d'inscrits dans les futures sessions de formation. Les organismes de formation craignent, en effet, des répercussions de la crise économique sur leur activité car ils supposent que certaines entreprises investiront moins dans la formation continue, le temps pour elles de surmonter leurs propres difficultés budgétaires.

*« Je n'attends pas, à la rentrée, le même nombre [de stagiaires] que les autres années. Certainement, il y aura beaucoup de baisses d'inscription, j'imagine. Il y aura des conséquences dramatiques. » (Entretien n°2)*

*« Aujourd'hui, moi, comme tous mes partenaires, c'est : "comment on s'adapte et comment on arrive maintenant à essayer de convaincre nos interlocuteurs de reprendre les formations ?". Mais avec le gros point d'interrogation qu'on connaît tous, c'est-à-dire que, comme derrière, il va y avoir une très forte récession, "est-ce qu'elle est très provisoire ou est-ce qu'elle va être profonde ?" Mais, tout ce que j'entends dire, autour de moi, en ce moment, c'est : "on coupe tous les budgets formation, les budgets conseils, etc., aussi." » (Entretien n°14)*

*« Depuis qu'on parle de déconfinement, je n'ai plus d'inscription. Terminé. On dirait que les gens attendent. Ils sont en stand-by de quelque chose. Et c'est assez étrange, hein, parce que j'ai eu*

*énormément d'inscriptions, durant le confinement. Et là, depuis une semaine, ça y est, je n'ai quasiment plus rien. » (Entretien n°3)*

Par ailleurs, même si les OF mettent tout en œuvre pour garantir la sécurité sanitaire et la bonne tenue des formations, il existe des doutes sur la volonté ou possibilité des stagiaires à revenir sur les sites de formation.

*« On est en train de contacter tous les stagiaires, pour voir "comment ils vont faire ?". "Est-ce qu'ils ont des enfants ?" Tout dépend en fin de compte. Il y a la problématique de gardes d'enfants, ça malheureusement, c'est lié. Et l'anxiété des personnes qui ont peur surtout par rapport aux transports, [...] ouvrir un centre pour recevoir deux-trois stagiaires dans chaque groupe, ce n'est pas rentable. » (Entretien n°62)*

#### ⇒ **Un accueil sur site difficile à mettre en œuvre**

La limitation du nombre de stagiaires par salle pose la question de l'inadaptation des locaux et souligne la nécessité de maintenir une partie en distanciel. Par ailleurs, la responsabilité juridique de l'organisme de formation en cas de contamination des stagiaires est soulevée par les responsables d'OF qui doivent organiser une distanciation physique entre stagiaires pour la reprise.

*« Moi, j'ai envie de dire : "oK, j'applique vos règles par exemple avec 1 m de distance, on met une table entre chaque apprenant, ça, je suis capable". Mais finalement, il y a quand même cinq personnes dans une même salle. Même si je l'aère, on va avoir cinq personnes dans une même salle, donc il y aura de la respiration, donc il va y avoir d'humidité, il peut y avoir transmission. Je sais que s'il y avait un parmi ces cinq-là qui chope le coronavirus, c'est pour ma pomme. » (Entretien n°7)*

Distanciation qui peut produire aussi un autre effet mécanique sur la rentabilité des salles de cours et donc pose la question des solutions à mettre en place pour compenser.

*« Les prestations de groupe, j'aimerais bien avoir des nouvelles de la Région, parce que, moi, je veux bien faire moitié distanciel et moitié présentiel, par exemple. Mais, par exemple, si je fais 10 en présentiel le matin et qui sont en distanciel, l'après-midi. Et 10 autres, l'après-midi, qui seront en distanciel le matin, je vais être payée pour 20 stagiaires. Sinon, c'est mort. » (Entretien n°36)*

#### ⇒ **L'organisation des examens en question**

Les organismes de formation qui devaient organiser des examens en juin se posaient alors des questions sur la tenue desdits examens et sur les conditions de délivrance des diplômes. Il apparaissait alors inenvisageable pour les organismes de formation de ne pas pouvoir délivrer de diplômes à leurs apprenants, en particulier lorsqu'un investissement de plusieurs mois avait pu être réalisé avant le confinement, comme cela est le cas des formations longues qui avaient débuté à l'automne.

*« Et quid de la certification. On a contacté la Direccte. Par contre, on n'a pas encore son retour, donc j'espère que ça arrivera aussi. Pour la certification, "qu'est-ce qu'on fait ?" "On met des dates ?" "Comment on décale ?" Pour ceux qui n'ont pas fait de stage, "la pratique, le plateau technique juste après le confinement, est-ce que c'est faisable ou pas ?" » (Entretien n°62)*

*« Entre ceux qui doivent passer quand même des examens. Voilà. Il va falloir qu'ils puissent s'y présenter. Enfin.... Et encore, ce sont des examens qui seront en distanciel. Donc, ça pose quand même un certain nombre de questions [...]. » (Entretien n°101)*

## **En résumé :**

D'un point de vue financier, les OF déclarent tous avoir été impactés par les mesures de confinement : soit par une diminution de leurs recettes, soit par l'ajout de coûts supplémentaires liés au passage en distanciel et parfois un cumul des deux.

Ce sont les OF fonctionnant principalement grâce à des financements privés (entreprises, salariés, Opco) qui semblent avoir été les plus affectés par une contraction brutale de leur marché.

Pour surmonter les difficultés, les responsables d'OF ont pu faire appel à des ressources internes (trésorerie, recettes liées à d'autres activités) ou externes, en particulier les aides accordées par l'Etat aux entreprises (chômage partiel, prêt garanti, fond de solidarité, etc.).

Mais, au moment où nous avons interrogé les responsables des OF, les craintes en l'avenir étaient également nombreuses : comment les activités réalisées pendant le confinement allaient être prises en compte par les financeurs ? Les budgets alloués par les entreprises à la formation continue n'allaient-ils pas être amputés pour faire face à la crise économique ? Comment l'accueil des stagiaires sur site allait pouvoir s'organiser ? Les stagiaires allaient-ils pouvoir ou vouloir revenir dans les lieux de formation ? Quelle rentabilité pour des sessions en effectif réduit ? Comment les examens allaient pouvoir être organisés ?

Malgré toutes les incertitudes et difficultés rencontrées par les organismes de formation, la crise sanitaire aura été l'occasion, pour nombre d'entre eux, d'expérimenter, à marche forcée et en urgence, le distanciel en formation. Nous verrons donc dans cette dernière partie quel regard ils portent sur cette modalité.

# **PARTIE III - LE REGARD DES ORGANISMES DE FORMATION SUR LA FORMATION A DISTANCE A L'ISSUE DU CONFINEMENT**

Cette partie s'attache à connaître le regard porté par les organismes de formation sur la formation à distance, avec un temps de recul toutefois un peu court sur leurs pratiques pour ceux qui l'ont expérimentée durant le confinement, les entretiens ayant été réalisés à la fin du confinement (la première quinzaine de mai 2020). Elle concerne aussi bien les OF ayant assuré une continuité pédagogique que ceux ayant suspendu leur activité.

# I - Une modalité qui devient incontournable

L'idée que cette modalité de formation va devenir incontournable est présente dans le discours de nombreux organismes de formation, que ce soit partiellement ou qu'il s'agisse de basculer l'ensemble de la formation à distance. Si la crise sanitaire et le confinement qui s'en est suivi ont bousculé le format traditionnel de formation en présentiel, plusieurs autres paramètres d'évolution extérieurs aux organismes de formation, déjà à l'œuvre avant le confinement, rendent cette évolution incontournable selon eux. Ce sont notamment des paramètres technologiques et législatifs ainsi que leur environnement relationnel. Cette période si particulière a accéléré cette prise de conscience en conduisant les OF, déjà prêts, à mettre en œuvre le distanciel et en permettant aux autres de tester cette nouvelle modalité ou tout du moins d'y réfléchir.

## 1. Le rôle des paramètres d'évolution extérieurs

Ce sont des paramètres d'évolution de différentes natures qui incitent les organismes de formation à faire évoluer leur façon de former et qui étaient déjà à l'œuvre pour certains avant la crise sanitaire.

Il s'agit notamment de **paramètres technologiques** avec le développement du numérique et d'outils, moins coûteux qu'auparavant<sup>4</sup>, qui rendent possibles cette distanciation de la formation. Ces paramètres ont conduit certains OF à amorcer cette digitalisation de toute ou une partie de leur offre avant le confinement.

Des **paramètres législatifs** entrent également en compte selon certains OF, notamment chez ceux ayant plutôt un public de salariés. La réforme de la formation professionnelle, avec la Loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » et la mise en place de la plateforme MonCompteFormation, permet de mettre en relation directement les OF avec les actifs. La digitalisation de la formation constitue un moyen, selon eux, de se positionner et de répondre à cette demande émanant des particuliers, sans intermédiaire (comme les employeurs ou les conseillers Pôle emploi).

*« L'activité qui était la mienne est l'activité d'avant-vente, qui était très chronophage, avec des grands comptes, en B2B pur. [...] J'avais décidé de changer mon business model, pour m'orienter vers le B2C, entre guillemets, c'est-à-dire plus d'indépendants ou pouvoir m'adresser directement aux salariés à travers, notamment la réforme du compte CPF. Donc, mon changement de business model aussi s'appuie sur le fait qu'on puisse digitaliser, qu'on puisse automatiser, c'est-à-dire vendre 24h/24, 7j/7, des prestations qui sont déjà en ligne. » (Entretien n°14)*

*« Il y a deux actes. Premièrement l'environnement mondial change, les nouvelles technologies prennent de la place [...]. La deuxième chose, c'est que la réforme de la formation professionnelle depuis 2014, nous a amenés à ce que le choix des formations et la plus grande autonomie dans le choix des formations soient au cœur de la réforme. » (Entretien n°48)*

Précisons, par ailleurs, que le cadre législatif favorise le développement de la formation à distance avec une reconnaissance de cette modalité pédagogique. Celle-ci est inscrite au Code du travail depuis la [Loi du 5 mars 2014 relative à « la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie »](#). La Loi du 5 septembre 2018 a, quant à elle, fait évoluer la définition de l'action de formation en précisant notamment dans [l'article L.6313-2](#) que celle-ci pouvait être réalisée « en tout ou partie à distance » et également « en situation de travail ».

Avec la crise liée au Covid-19, ce sont aussi des **paramètres règlementaires**, avec la mise en place d'un dispositif de confinement à partir du 17 mars, qui ont imposé temporairement une distanciation de la formation pour les OF qui pouvaient assurer une continuité pédagogique. Alors que les deux premiers types de paramètres ont pu être anticipés et intégrés dans la stratégie des organismes de formation, tous ont été pris au dépourvu par la suspension temporaire des formations en présentiel et par le caractère inédit de la situation. Il s'agit d'un type de paramètre qu'ils doivent désormais prendre en compte. La possibilité d'un nouveau confinement les conduit de fait à s'engager dans cette nouvelle forme de formation et à s'y

---

<sup>4</sup> Pendant le confinement, certaines solutions numériques sont passées en mode *Freemium* (gratuit).

préparer. C'est une modalité qui leur permettra également de faire face à d'autres types de crise. Certains ont d'ailleurs déjà expérimenté le distanciel durant les grèves de décembre 2019 – janvier 2020.

*« Il faut absolument qu'on arrive à doter tous nos apprentis pour septembre de PC. C'est une nécessité absolue, parce qu'en septembre, on aura aussi du distanciel, c'est évident. Un nouveau confinement, à mon avis, je pense qu'il faut vraiment imaginer le pire, clairement. » (Entretien n°57)*

*« On n'a pas vraiment de formations à distance. On a pu faire du mixte dans le passé. Mais du coup l'expérience des grèves de décembre fait que là, pour le coup, toutes nos formations on les faisait passer à l'époque, en distanciel. Donc, en fait, on avait déjà les outils qu'on a perfectionnés, par rapport au Covid-19. Mais pour le coup, les grèves de décembre à janvier nous auront servi de bac à sable. Donc, on n'était pas prêt, mais pas loin. » (Entretien n°43)*

C'est parfois également **leur environnement relationnel** qui, selon les organismes de formation, les encourage ou qui pourra les encourager à expérimenter et développer davantage la formation à distance. Il peut s'agir des partenaires avec lesquels ils ont l'habitude de travailler. Par un effet domino, le basculement des premiers vers le distanciel peut conduire les OF à changer le format de leurs formations.

*« On est parti dans la réflexion avec la Chambre de commerce et d'industrie de l'Essonne, qui eux-mêmes se disent, les formations en présentiel, on en fera quelques-unes occasionnellement, par an, mais ils ont donc pour objectif de mettre en place un véritable plateau de leurs formations qu'ils effectuaient jusqu'à maintenant en présentiel, sous un format numérique. »*

*« On est déjà partenaire avec la CCI concernant les cours en présentiel. [...] Et donc, là, effectivement, à partir du moment où ils veulent partir sur du numérique, eh bien, on les suit et on va les accompagner. » (Entretien n°16)*

Cette incitation peut émaner aussi de leurs clients. Le confinement a fait basculer l'ensemble de la société vers le distanciel, en particulier le monde du travail qui s'est davantage familiarisé avec le télétravail et les outils numériques<sup>5</sup>, conduisant certaines entreprises à modifier leur posture vis-à-vis du travail à distance mais aussi de la formation en distanciel. Ainsi, ce nouvel attrait pour le distanciel peut conduire les OF à s'adapter pour répondre à cette nouvelle demande.

*« J'ai eu plusieurs demandes qui m'ont été faites, qui m'ont dit : "mais alors, quand est-ce que tu passes au numérique ?" Maintenant, ça y est, ils ont compris le télétravail. Ils ont compris la visioconférence. Je veux dire que c'est quelque chose qu'ils n'utilisaient pas. Ils se sont aperçus tout d'un coup que c'était quand même pratique, parce qu'il n'y a pas à se déplacer, on gagne du temps. » (Entretien n°16)*

*« J'ai des structures, du coup, qui sont plus intéressées par le "à distance" et donc, des projets qui sont en train de se concrétiser, là, et qui n'étaient pas prévus, à la base. » (Entretien n°109)*

Ce sont également les financeurs publics qui peuvent orienter l'offre vers davantage de distanciel, notamment dans le cadre de commandes publiques.

*« On voit que nos financeurs, par exemple, dernièrement ils sont en train de se rabattre sur la formation à distance d'une façon extraordinaire, comme si c'était la panacée. » (Entretien n°108)*

On peut citer également des initiatives d'Opérateurs de compétences (Opco) pour aider les OF à digitaliser leur offre comme l'Opération OF 4.0 menée par l'Opco AKTO, proposant un appui pour la mise en œuvre du distanciel ainsi que le financement d'actions de formation. Ces mesures ont été présentées aux adhérents de l'Opco lors d'un Webinar organisé fin 2019 en partenariat avec Défi métiers et l'ISTF, Institut des métiers du *Blended Learning*<sup>6</sup>.

Certains organismes de formation attendent d'ailleurs un soutien de la part de ces financeurs publics avant de s'engager dans cette voie. Ainsi, un OF souligne que le distanciel pourra désormais être proposé dans

<sup>5</sup> Selon l'enquête Acemo spéciale Covid-19 de la Dares réalisée en avril 2020, avant la crise sanitaire, 90 % des salariés travaillaient dans une entreprise dont moins de 10 % des effectifs étaient en télétravail. Au cours de la semaine du 23 mars, cette proportion est passée à 52 %. Près d'un quart des salariés travaillent dans une entreprise où une majorité des salariés a été en télétravail cette semaine-là (plus de 50 % des salariés).

<sup>6</sup> Ce Webinar peut être visualisé à l'adresse suivante : <https://www.defi-metiers.fr/breves/digitaliser-son-activite-une-question-de-survie-pour-les-prestataires-de-formation>.

les parcours de formation classique à condition qu'il soit soutenu par la commande publique (Entretien n°37).

Enfin, d'autres considérations (financières notamment) ont également pu être évoquées par les OF comme facteur pouvant les conduire à développer l'usage de la formation à distance. En effet, le distanciel conduit à limiter les déplacements et, par là même occasion, amène à réduire les coûts financiers qui y sont associés. On pourrait citer aussi des considérations environnementales non évoquées par les OF dans le cadre de ces entretiens mais qui pourraient jouer, à terme, dans le choix de favoriser le distanciel. La limitation des déplacements réduisant également la pollution générée par ces derniers.

## 2. Le confinement, un accélérateur ou un banc d'essai de la formation à distance

Avant le confinement, les organismes de formation étaient à des stades d'avancement variés par rapport à la formation à distance. Certains étaient dans une démarche plutôt favorable et proactive.

*« On y croit à la formation à distance. [...] On avait cette vision déjà au préalable. [...] C'est une culture d'entreprise aussi. » (Entretien n°54)*

Ils avaient déjà digitalisé une partie de leur offre ou commencé à le faire ou encore étaient en phase de réflexion. Le confinement a pu conduire à une **accélération** du mouvement chez ces derniers.

*« J'ai des très jeunes formateurs, ils ont pris l'outil. Ce qu'on aurait imaginé faire en trois ans, on l'a fait en trois jours et ça s'est bien passé. » (Entretien n°57)*

*« On va dire que la crise actuelle m'oblige à accélérer et j'y consacre tout mon temps, depuis six semaines, d'ailleurs. On va bientôt pouvoir mettre, en ligne des formations, sous un mode digital, avec un Learning Management System. » (Entretien n°14)*

Cette période a servi d'accélérateur aussi du côté de leurs clients dans l'usage des outils numériques, permettant de lever certaines réticences vis-à-vis du recours au numérique comme évoqué précédemment.

*« C'est malheureux ce qui s'est passé, mais ça va permettre d'activer un petit peu les choses et de créer un déclenchement pour que, en fait, les gens n'aient plus peur du numérique. Parce qu'il y avait en fait une certaine réticence au numérique. Et comme ils ont été obligés de sauter le pas, eh bien, ma foi, ça y est. [...] Ça ne fonctionne que parce qu'ils ont subi la pandémie. Parce que, je le vois bien, jusqu'à maintenant, on n'avait pas du tout de demandes de visioconférence. On n'avait pas du tout de demande de formation en numérique. » (Entretien n°16)*

S'agissant des organismes de formation qui ne faisaient pas encore de formation à distance, **ce nouveau format de formation s'est imposé** soit pour maintenir leur activité pendant le confinement et/ou pour faire face à un éventuel nouvel épisode de confinement. En effet, ceux qui n'ont pas pu continuer leur activité, durant cette période, en ont profité pour adapter leur offre au distanciel (Entretiens n°14, 15, 16, 21). Chez tous, il ressort la nécessité de s'adapter face à des changements qu'ils n'ont pas anticipés survenir aussi rapidement. Loin de subir cette période, certains d'entre eux ont décidé de « transformer cette crise en opportunité » (Entretien n°14).

*« Je pense que de toute façon ça va devenir incontournable, on s'adapte ou on ne s'adapte pas. C'est-à-dire qu'on va s'orienter sur des cours à distance. [...] On a toujours réussi à anticiper un peu les choses. On ne s'attendait pas à ce que ce soit si brutal. » (Entretien n°16)*

*« Les constats principaux qu'on fait de cette période-là, c'est qu'il va falloir qu'on se mette à cette formation à distance. Il n'y a pas de doute. » (Entretien n°108)*

*« C'est quelque chose qu'on met en place, parce que voilà, les circonstances le demandent. [...] On avait tout à gagner à essayer. [...] On était déjà en réflexion sur la FOAD, et là, quelque part, on est un peu poussé pour passer de la réflexion à l'acte. » (Entretien n°60)*

Ainsi, le confinement a été **une période d'expérimentation** pour les OF non familiarisés au distanciel qu'ils considèrent également comme une période **d'innovation pédagogique**, conduisant certains formateurs à proposer de nouveaux types de supports pédagogiques. Certains organismes de formation soulignent, dans leur entretien, **les aspects positifs** qu'ils ont retirés de cette période et leurs témoignages laissent à penser que ce qui a été mis en place sera réutilisé par la suite.

« On va réfléchir justement à intégrer tout ce qu'on a appris pendant cette période, pour voir si on peut l'intégrer dans un enseignement puisqu'il y a quand même aussi des points positifs. » (Entretien n°79)

« Le côté inédit de cette situation a fait que ça a permis des initiatives pédagogiques et des explorations d'utilisation d'outils à distance qu'on ne se permettait pas auparavant, parce qu'on était en présentiel et que le lien en face-à-face était privilégié. Mais, voilà, on essaye de ressortir de cette situation très contraignante, quand même, des initiatives et des aspects positifs. Donc, je pense qu'à partir de septembre ou fin 2020, on va tirer des enseignements de la pédagogie et de l'offre de formation auprès de nos stagiaires. » (Entretien n°47)

« Je pense que l'outil du distanciel doit complètement être intégré dans la pédagogie pour vraiment individualiser les formations. Il n'y a pas forcément une nécessité d'avoir les gens à 100 %, tout le temps en salle. [...] Pour moi, ça va générer ça. Cet événement va générer ça. » (Entretien n°37)

« D'autres [formateurs] ont aussi innové. Ça leur a permis d'innover, de créer des vidéos, de les partager. Donc je pense que ça a poussé à pas mal de créativité aussi. » (Entretien n°42)

La nouvelle ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Elisabeth Borne, a indiqué dans son premier discours le 7 juillet 2020 que « la force des choses a ouvert de nouvelles voies, comme le recours accru au télétravail et de nouveaux équilibres peuvent être trouvés, en améliorant la conciliation vie privée/vie professionnelle et en limitant le temps passé dans les transports »<sup>7</sup>. La force des choses a également ouvert **de nouvelles voies pour les OF**. La pratique de la formation à distance, pour répondre à une situation d'urgence, pourrait avoir un impact, à plus long terme, sur leur positionnement en termes de marché. Des organismes positionnés jusqu'à présent plutôt sur les formations en présentiel envisagent, désormais, de développer une nouvelle offre en distanciel, en complément de leur offre traditionnelle. Certains réfléchissent à diversifier leur offre ainsi vers de nouveaux publics.

« Je le vois aussi comme une chance, parce qu'effectivement, si ça fonctionne et si on arrive un peu à être rodé là-dessus, on pourra peut-être aller sur des marchés de formation à distance, on pourra proposer une offre à distance. » (Entretien n°60)

« Ça nous a donné des idées suivant les demandes qu'on avait du grand public de développer d'autres formations. Des formations courtes destinées au grand public et pas destinées à la reconversion professionnelle. Donc qui se ferait, par contre, par le biais des visioconférences. » (Entretien n°5)

« Je me suis inscrit pour proposer prochainement des formations à distance. Parce que j'y ai pris goût, un petit peu, parce que ça se passe bien et je me dis, ma foi, peut-être qu'on pourrait faire quelque chose de ce côté-là. » (Entretien n°41)

« Maintenant, ce sera une corde de plus à notre arc. » (Entretien n°109)

### 3. Un temps propice à la réflexion

Plus largement, l'expérience du confinement, qui a induit une rupture dans le quotidien de l'activité des OF et amené à son adaptation et sa réorganisation, a été propice à une réflexion sur leurs pratiques.

Ainsi, pour certains, cette période leur a permis de réfléchir sur la façon d'exercer leur métier et de prendre du recul par rapport à leurs pratiques. Cette réflexion a pu les amener à travailler sur leur pédagogie, parfois en lien avec un centre de recherche, sur l'organisation de leurs formations et sur les outils qu'ils mobilisent.

---

<sup>7</sup> Propos relayés par AEF info, dépêche n°630563 publiée le 27/07/2020.

« Si, dans les années à venir, on doit se retrouver dans des situations de confinement, c'est aussi une expérience intéressante, de pouvoir envisager aussi nos métiers d'une autre manière. Donc, voilà. Moi, en tant que directrice, en tout cas, ça m'amène à réfléchir à l'organisation des formations. Et donc, en prenant cette situation exceptionnelle, comme une possibilité de réfléchir, un peu autrement. [...] Il ne faut pas voir que le négatif, en se disant : "Nous ne pouvons pas faire ça. Nous ne pouvons pas faire ça."... » (Entretien n°101)

« En période de confinement [...], nous nous sommes rapprochés du centre de recherche de l'université de Paris-Nanterre pour faire une étude avec eux qui validera scientifiquement notre pédagogie et dont l'objectif va être de mettre en place des outils qui vont permettre que nous accompagnions ces jeunes au-delà de la formation que nous leur dispensons. » (Entretien n°11)

« J'ai eu le temps de réorganiser un certain nombre de choses [...] d'explorer le plus loin possible, ce qu'on pouvait faire avec toutes les plateformes qu'on paye depuis des années. C'est que je ne me mêlais pas tellement de savoir... bon, j'ai mes formateurs. Ils me disaient si c'est OK, c'est super. Et je ne me suis jamais demandé : "est-ce qu'ils allaient vraiment au bout de ce qu'ils pouvaient faire avec ?". Et là, du coup, j'ai mis, moi-même, mon nez dedans. [...] J'ai découvert des choses qu'on pouvait encore améliorer. » (Entretien n°36)

Cette période leur a donné également l'occasion de porter un autre regard sur leurs ressources humaines, notamment les formateurs. Les OF se sont ainsi rendus compte de la capacité d'adaptation et d'innovation de certains de leurs formateurs, déjà souligné précédemment. Pour d'autres OF, cela leur a permis de mieux s'informer sur les moyens qu'ils avaient à leur disposition pour faire évoluer les compétences de leurs propres salariés, notamment concernant la prise en charge de la formation continue par les Opco.

« La chose très intéressante, c'est que je me suis aperçue des ressources de gens que je ne soupçonnais pas dans mon équipe. » (Entretien n°36)

« Ce confinement, même si on a beaucoup bossé et en fait, on ne s'est pas tellement reposé, ça m'a quand même permis de creuser certaines choses. Par exemple, on dépend de l'Opco Atlas, et en fait, moi, je ne connaissais pas très bien. Et je suis allée creuser et ça m'a permis de voir qu'on pouvait former nos salariés tous les ans avec, justement, des formations qui pouvaient les faire monter en compétence et en capacité professionnelle. » (Entretien n°119)

## II - Les différentes représentations des organismes de formation sur la formation à distance à l'issue du confinement

Il ressort des entretiens avec les OF un certain nombre de représentations au sujet de la formation à distance.

« **Faire de la formation à distance demande d'être outillé** ». Pour ceux qui ne le sont pas, la recherche d'outils est un préalable demandant un certain investissement, une étape à ne pas négliger, le choix d'un outil adapté pouvant conditionner la bonne mise en œuvre de la formation.

« **La formation à distance, plus qu'un simple changement de modalité de formation** ». Elle transforme la façon d'exercer le métier de formateur et induit également un autre rapport au temps.

« **La formation à distance, ce n'est pas pour tous les publics**, notamment les publics fragiles ». Nous verrons que cette affirmation n'est pas partagée par tous les OF. Par ailleurs, ces publics fragiles sont ceux pour lesquels la formation est parfois la plus vitale et pour lesquels l'option du distanciel s'avère intéressante pour leur assurer un maintien de la formation dans des périodes de confinement.

« **La formation à distance ne remplace pas le présentiel** ». Si les OF ont saisi l'opportunité du confinement pour tester la formation à distance, certains considèrent que l'humain reste au cœur de leur activité et peut même constituer une condition de la réussite de la formation.

Ces représentations sont détaillées et parfois aussi questionnées ci-après.

### 1. Une modalité qui nécessite d'investir dans des outils de formation à distance

Au-delà des questions d'équipement informatique, mettre en place de la formation à distance nécessite de s'outiller. Cette phase de recherche d'outils technologiques ressort des témoignages des OF, en particulier chez ceux qui n'étaient pas préparés à la formation à distance. Ils ont dû se repérer dans les différents outils disponibles, ceux à destination du grand public mais aussi, surtout, ceux dédiés à la formation, notamment en matière de plateforme intégrée. Il s'agit d'une étape qui demande un investissement aussi bien en temps qu'en argent.

*« Il a fallu se doter d'outils. J'ai investi des sommes considérables, dans l'achat, pour le développement de plateformes numériques, l'achat de modules de formation. » (Entretien n°37)*

*« Nous, on n'est pas outillé, on a, si vous voulez, vu qu'à partir de là, il va falloir qu'on s'outille quand même. [...] On ne va pas pouvoir faire une formation à distance si on n'est pas outillé, mais vraiment outillé d'une façon assez lourde. Parce que du fait qu'ils ne comprennent pas bien ce qu'on leur demande, il faut avoir [...] des plateformes qui tiennent vraiment la route. » (Entretien n°108)*

*« Moi, je suis en train de terminer de sélectionner nos outils. Mais, donc, du coup, je vais consacrer du temps à regarder ces outils-là, que ce soit sur des outils de Webinaire, des outils de classe virtuelle et des plateformes de Learning Management System également. » (Entretien n°14)*

*« Je pense que nos formations à distance ne seront pas disponibles avant le mois de septembre. Il ne faut pas se leurrer, ça demande du temps. [...] Maintenant, l'autre chose, c'est qu'il va falloir des formations de qualité. Et des outils simples à utiliser [...] pour ne pas que la personne se prenne la tête sur une interface à chercher où elle doit cliquer et tout le reste. » (Entretien n°16)*

Certains petits OF, ayant moins de moyens humains et financiers, estiment que cet investissement est lourd à porter.

*« Il faut s'occuper des outils. Il faut s'occuper de brancher les outils, les uns avec les autres, de trouver un prestataire pour le faire. [...] Ma société, c'est une petite structure. On n'a pas beaucoup de sous. » (Entretien n°14)*

D'autres ont engagé des réflexions sur les outils avec leurs partenaires ou ont pu bénéficier de leur appui pour utiliser leurs outils. D'une manière plus générale, on peut citer aussi l'initiative du ministère du Travail qui a mis à disposition gratuitement des contenus pédagogiques et des outils collaboratifs dans le cadre

d'un appel à contribution<sup>8</sup> pour aider les OF à assurer la continuité de leur formation. Ces derniers ont également pu recourir aux ressources mises en ligne par d'autres acteurs comme la Fédération de la formation professionnelle (FFP) qui propose un kit de transformation<sup>9</sup> ou encore le Forum français de formation ouverte et à distance (FFFOD) qui édite un guide pour choisir sa plateforme de formation<sup>10</sup> et qui a proposé, sur son site durant le confinement, de bonnes pratiques émanant de ses adhérents pour mettre en œuvre la formation à distance<sup>11</sup>. Par ailleurs, à l'occasion du confinement, de nombreux sites Internet spécialisés ont proposé des conseils aux OF pour transformer leur formation en distanciel.

« On a engagé, depuis, une action, en fait, de réflexion sur les outils numériques : "comment on construit tous nos ateliers, effectivement, avec du mix entre présentiel et distanciel ?" Donc, ça, c'est une réflexion qui est engagée, à l'échelle du réseau des Crepi<sup>12</sup>, avec notre fédération nationale qui est en relation avec la DGEFP. » (Entretien n°100)

« On est parti dans la réflexion avec la Chambre de commerce et d'industrie de l'Essonne [...] pour voir de quelle manière on peut faire un choix concernant LMS, qui est indispensable comme support pour dispenser des formations. » (Entretien n°16)

« Le Greta nous a ouvert un accès sur e-Greta. Donc, ça a permis quand même de proposer des choses à distance. » (Entretien n°60)

## 2. Une modalité qui introduit une rupture dans la transmission des savoirs et dans la temporalité de la formation

Si pour assurer la continuité pédagogique, de nombreux OF ont simplement réalisé, dans l'urgence, une transposition de leurs cours vers des supports numériques (comme cela a été souligné précédemment), l'idée est présente, chez certains d'entre eux, que la formation à distance n'introduit pas seulement un changement de mode de transmission des savoirs par rapport au présentiel. Cela demande de la part des formateurs une adaptation du format de la formation. Cette position est aussi celle qui est défendue par la FFFOD dans une tribune publiée en juin dernier<sup>13</sup>. La déléguée générale, Aurélia Bollé, défendait en effet qu'un « parcours de formation à distance nécessite une réingénierie pédagogique aux antipodes d'une simple transposition des contenus présentsiels ». C'est pourquoi pour certains, il apparaît essentiel de se préoccuper de la formation des formateurs pour réussir la digitalisation de leurs formations.

« Parce que c'est un autre job. Alors, c'est pour ça qu'un de mes collaborateurs, je l'avais envoyé faire une formation sur le Blended Learning<sup>14</sup>. Comme ça. Je ne sais pas, j'avais un sentiment, mais avant l'épidémie. Voilà. Donc, j'ai quelqu'un qui est formé dans ce domaine et donc qui va pouvoir former les autres. » (Entretien n°16)

« Il y avait la relation sachant/non-sachant, souvent véhiculée dans le milieu de la formation, la rupture dans la manière de transmettre des savoirs. C'est une rupture et un changement psychologique qu'il faut accompagner pour les formateurs [...] parce que la relation de formation, c'est une relation de pouvoir. C'est-à-dire, celui qui sait, transmet à celui qui ne sait pas. Pour construire un programme, etc. La relation distancielle fait qu'il n'y a plus le pouvoir physique immédiat. [...] La question, elle est dans la formation des formateurs [...] la vraie question, elle est : "comment on forme au distanciel ?" » (Entretien n°48)

Un des intérêts du distanciel par rapport au présentiel est de briser l'unité de temps, de lieu et d'action, ce qui signifie que la formation peut se dérouler au moins pour partie à des moments différents selon les apprenants et propices pour eux. Elle permet à chacun de l'adapter à son rythme puisque les stagiaires peuvent la suivre en fonction de leurs disponibilités. Elle est alors asynchrone, avec des modalités d'échanges d'informations en différé et des supports pédagogiques publiés sur le Web. Elle offre ainsi une plus grande liberté aux stagiaires dans la gestion de leur temps. Pour les formateurs, la formation à

<sup>8</sup> Ces ressources sont accessibles à partir du site du Réseau des Carif-Oref (RCO) : <https://reseau.intercariforef.org/ressources/liste>.

<sup>9</sup> <https://pia-ffp.org/etudes-et-kits/>

<sup>10</sup> « LMS, Comment choisir sa plateforme ? », FFFOD, 2020.

<sup>11</sup> <http://www.fffod.org/s-informer/article/boite-a-outils-de-la-formation-digitale>

<sup>12</sup> Clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion.

<sup>13</sup> Tribune publiée sur le site de la FFFOD.

<sup>14</sup> Le Blended Learning est un mode de formation combinant présentiel et distanciel.

distance, qu'elle soit synchrone ou asynchrone, leur permet à eux aussi de travailler depuis leur domicile et de gagner du temps sur les déplacements.

*« La personne pour se former, pour faire les 7 heures, on ne va pas la coincer derrière un écran pendant une journée. Bon. Donc, ça va s'étaler dans le temps. Autrement dit, pour faire les 7 heures, on va lui laisser dix à quinze jours, pour les effectuer. » (Entretien n°16)*

*« La notion de temps change entre le présentiel et le distanciel. La gestion du temps pour les formateurs, la gestion du temps pour un organisme et la gestion du temps pour les stagiaires. [...] Le distanciel, par exemple, peut permettre aux personnes d'investir le temps autrement. [...] La personne peut rythmer, s'approprier, avoir des échanges, etc. Donc paradoxalement, le distanciel peut permettre un plus grand investissement en termes de temps et une plus grande liberté de la gestion du temps. [...] En distanciel, il a une personnalisation un peu plus forte et plus grande, quand la méthodologie de travail est bien. [...] L'autre gain de temps, juste pour terminer, le formateur [...] il a deux choix. Soit il fait un distanciel en venant au bureau, ce qui n'était pas le cas en période de confinement, et il fait le distanciel du bureau, classiquement, parce qu'on a des locaux et qu'on paie des loyers. Soit il fait du distanciel de chez lui et les temps de trajet n'existent plus de la même manière. Donc la notion de temps est importante. » (Entretien n°48)*

### 3. Une modalité qui ne convient pas à certains publics

C'est un élément qui ressort souvent dans le discours des OF, la formation à distance ne conviendrait pas à certains publics, en particulier les publics fragiles, éloignés de l'emploi et/ou cumulant plusieurs facteurs de vulnérabilité déjà évoqués précédemment. Ces facteurs (parents isolés, logement exigü ou partagé, foyers, etc.) peuvent entraver le bon déroulement de la formation à distance. D'autres raisons sont évoquées par les OF pour expliquer cette incompatibilité de la formation à distance pour certains publics comme la « fracture numérique », déjà soulignée en amont. Les publics éloignés de l'emploi seraient moins bien équipés que les autres et moins familiarisés avec les outils numériques. Certains OF tendent à confondre les facteurs réels de difficultés des apprenants avec leurs caractéristiques socio-économiques, notamment leur niveau de diplôme. Ainsi certains responsables d'OF expriment l'idée que le public, peu ou pas diplômé, serait moins à même de travailler à distance.

*« Parce qu'on se rend compte qu'avec le public que l'on rencontre, le niveau, c'est vrai que ce n'est pas, sans vouloir être négative ou autre, mais on n'a pas des ingénieurs face à nous, on n'a pas des gens Bac+8, et tout ça, c'est très compliqué de les faire travailler à distance. » (Entretien n°103)*

*« Malheureusement le fait qu'ils ne possèdent pas tous les outils informatiques, c'est ça le principal problème. La plupart a des téléphones ou des tablettes. [...] Ce sont des étrangers. » (Entretien n°33)*

*« Il ne suffit pas que nous, on ait les contenus. Il y a encore toute l'autre partie. Il y a en face un public et qui n'est pas prêt à travailler à distance, qui n'a pas les équipements pour travailler à distance, qui n'a pas les connaissances pour travailler à distance, qui n'a pas la motivation pour travailler à distance. [...] Mon métier, moi, c'est l'insertion, c'est la formation, la transition professionnelle, des personnes en recherche d'emploi. C'est, très souvent, des faibles niveaux de qualification. Et on sait bien que ça ne se fait pas à distance. Ça ne se fait pas qu'à distance. » (Entretien n°37)*

Toutefois, des témoignages d'OF montrent que dans certains cas la formation à distance, même avec des publics fragiles, fonctionne et les OF en sont parfois les premiers surpris.

*« Le problème qui se posait, c'était plutôt le degré de compréhension du numérique pour ces personnes-là. C'est-à-dire que ce sont des personnes qui ne sont pas ou peu diplômées, qui n'ont pas cette culture. Ce n'est pas inné, quoi, la culture numérique, digitalisée, informatique. Faire de la formation à distance, ça paraissait improbable. Et, contre toute attente, eh bien, oui, c'est jouable, oui, c'est faisable. Même avec des petits niveaux [...] c'est possible et ça se fait très bien. » (Entretien n°54)*

*« C'est amusant de constater, d'ailleurs, que des formateurs qui étaient, a priori, réticents, quand je les ai appelés, en disant : "mais, là, il faut revenir. Et puis, on va mettre ça, en place." Ils m'ont dit : "oh là là ! Vous vous rendez compte, Madame, mais, ça va être comme ça, quand même." Et finalement, ils adorent ça. » (Entretien n°36)*

Même cet OF, qui signale dans son témoignage que la formation ne peut se faire uniquement à distance pour les bas niveaux de qualification (cf. *verbatim* plus haut, entretien n°37), reconnaît que cela fonctionne aussi avec ce public :

*« On croit que, souvent, les faibles niveaux n'arrivent pas gérer de la formation à distance. Ce n'est pas vrai ! En fait, ils y arrivent. Et ils n'y arrivent pas moins bien ou mieux que d'autres personnes qui font des formations qualifiantes de faible niveau, je parle. Ils y arrivent très bien. »*

Pour contourner les difficultés évoquées précédemment, certains des OF ont réalisé, en amont de la formation, des diagnostics numériques et mis en place un accompagnement des publics en fonction de leurs résultats. Cet accompagnement dans l'appropriation des outils numériques ressort comme un préalable à la formation. La simplicité des outils mobilisés est aussi un autre facteur évoqué pour faciliter au maximum l'accès et le déroulement de la formation à distance.

*« On les a accompagnés sur nos outils. Nous, on a des outils assez simples, en plus. C'est un lien, les gens cliquent sur le lien et ils rentrent dans le parcours et ils ont la visioconférence avec le formateur et après, ils ont un parcours. C'est un lien. Il n'y a pas d'identifiant, il n'y a rien. On a tout simplifié, parce qu'on a des publics, comme je vous dis, qui sont vraiment de petit niveau. » (Entretien n°54)*

*« On va accompagner, mais, en mettant en place, tout de suite, le diagnostic numérique. [...] Il va y avoir du présentiel et du distanciel, ce qui implique que nous mobilisons, nous, du coup, une ressource complémentaire qui n'avait pas été budgétée dans le projet initial. Donc, il y a un chargé de communication qui va devoir faire, du coup, le diagnostic numérique et l'aide à la prise en main d'outils numériques aussi. » (Entretien n°100)*

*« On a fait un audit pour chaque personne, avec comme support ce qu'ils maîtrisaient ou pas. À partir de ce diagnostic, certains allaient vite dans l'utilisation des nouvelles technologies. Pour d'autres, on a créé des tutoriels et on a intégré, avant le démarrage du distanciel, un temps de tutoriel et de formation avec chaque stagiaire pour que tout le monde puisse partager. Ça, c'est la première chose. [...] Il faut avoir créé les conditions en amont, c'est-à-dire que tous les jeunes ou adultes créent une boîte mail, etc. Donc, la vigilance du formateur, c'est, dès le démarrage d'une action, de créer les conditions pour. » (Entretien n°48)*

Ainsi, si les publics sont bien accompagnés en amont de la formation ainsi que pendant la formation, la formation à distance s'avère même particulièrement bien adaptée pour certains publics fragiles, notamment ceux qui ne s'expriment pas bien en français. La liberté dans la gestion du temps de formation, que cette modalité permet et qui a déjà été soulignée, leur donne le temps nécessaire de s'approprier, à leur rythme, le contenu pédagogique de la formation.

*« On s'est rendu compte que les publics qui ne maîtrisaient pas la langue française, sont aussi ceux qui acceptent et aiment faire de la visioconférence. Et ils sont peut-être plus présents que ceux qui sont nés en France. [...] La nouvelle technologie, le support est interculturel. Parce que le contenu, l'appropriation des contenus, elle est spécifique quand même. Et les nouvelles technologies, si vous voulez, ça traverse toutes les cultures du monde. » (Entretien n°48)*

Enfin, pour ces publics, déjà en situation de grande fragilité, l'arrêt de la formation est, parfois, plus préjudiciable pour leur parcours professionnel. Cela explique qu'on observe, chez certains, une grande détermination, malgré leurs difficultés à suivre la formation. La motivation, définie comme un engagement volontaire en formation et qui constitue un facteur déterminant de réussite, l'est peut-être encore plus en ce qui concerne la formation à distance, la tentation de l'abandon étant plus grande.

*« On sait que les publics avec lesquels on travaille ont plus de rage de réussir, parce que pour eux, c'est important. » (Entretien n°54)*

*« C'est que la formation est une vraie nécessité pour eux. Une vraie volonté, une vraie motivation. » (Entretien n°37)*

#### **4. Une modalité qui ne remplace pas le présentiel**

Si les OF ont saisi l'opportunité de digitaliser leur offre de formation, il n'en demeure pas moins que cette modalité présente aussi pour eux ses limites. La formation n'est pas seulement un contenu à transmettre sous des formats variés. Pour nombre d'entre eux, le présentiel a son importance.

« C'est vrai qu'on s'est rendu compte que la formation à distance, c'était un bel outil, mais qu'elle avait quand même ses limites. [...] Ça ne peut pas tout faire, ça ne remplace pas le présentiel. » (Entretien n°103)

Pour les formations nécessitant de la pratique, il est même indispensable.

« On est à 100 % de formation où il faut du présentiel. Donc, à partir du moment où on forme une personne sur une machine, obligatoirement, il faut qu'on soit en présentiel. C'est-à-dire que même si aujourd'hui, on peut se permettre de s'équiper de machine, vous savez, tels que des systèmes de jeux vidéo, etc., [...] la personne doit quand même être en présentiel. On ne peut pas lui livrer, chez elle, une machine à 17 000 euros. » (Entretien n°26, certification CACES)

« C'est très difficile pour nous parce que dans l'hygiène et la sécurité, il y a beaucoup de pratique, il y a de la mise en situation. Donc là, on est en train d'y travailler... Il y a 5 % du catalogue qui peut peut-être être en E-learning, mais la majorité du temps nous, que ce soit n'importe quel domaine de formation, on est agréé et on a des audits. Et dans ces audits, tout est totalement structuré, c'est-à-dire qu'on n'a pas le choix du contenu et il y a de la pratique. Donc, on ne peut pas se permettre de faire des formations à distance s'il y a du présentiel qui est obligatoire. » (Entretien n°116)

D'une manière plus générale, certains OF estiment que le présentiel donne aux stagiaires un environnement plus propice au travail, qui les éloigne de leurs sources de distraction, leur permet de davantage se concentrer et de dédier un moment à la formation, pas toujours facile à organiser dans la vie au quotidien. Ils considèrent qu'en présentiel, les formateurs peuvent davantage inciter les stagiaires à travailler et ainsi éviter de décrocher. Le présentiel permet également aux formateurs d'assurer un meilleur suivi.

« Ils ont besoin d'aller dans un centre [les stagiaires] pour être dans un environnement de travail. » (Entretien n°37)

« C'est très compliqué de les faire travailler à distance. [...] On y arrive, quand on les a en présentiel, quand on les tance tous les jours, c'est beaucoup plus simple. Mais quand ils sont chez eux, c'est compliqué. » (Entretien n°103)

« De temps en temps, il faut aussi la présence je dirai "très physique", parce que si vous voulez, par exemple, depuis qu'il y a eu le confinement, ils peuvent continuer à faire la même chose. Depuis qu'on a les confinés, on a très peu de réponses [...] à distance. Ils peuvent dormir et on ne les voit pas. » (Entretien n°108)

« J'ai noté surtout, qu'une grande majorité revient encore plus lourdement dans leur schéma, c'est-à-dire de décrocher, c'est-à-dire la période les amène à se confiner d'autant plus. [...] Beaucoup sont revenus aux jeux vidéo, aux différentes addictions. On en a pas mal qui fument aussi. Donc voilà, il y aura tout ce travail à reprendre. » (Entretien n°11)

Les OF soulignent également l'importance de l'humain et du collectif dans les formations, éléments parfois même essentiels dans la « redynamisation » des personnes et dans la réussite des formations, en particulier pour les publics fragiles évoqués précédemment. Comme l'indique Philippe Carré (2015)<sup>15</sup>, l'apprentissage est à la fois un phénomène individuel et social : « on apprend toujours seul, mais jamais sans les autres ». Les OF font quasiment tous le constat que le collectif est plus difficilement mobilisable à distance.

---

15 « De l'apprentissage à la formation. Pour une nouvelle psychopédagogie des adultes », Revue Française de Pédagogie, P. Carré, 2015, pp.29-40.

« Parce que sur nos métiers qui sont liés à l'humain, il est indispensable qu'il y ait du physique à un moment ou à un autre. Qu'on tienne une corde. Une corde pour, si on parlait un peu avec des mots barbares, c'est-à-dire que la personne sente la présence de l'autre et la respiration de l'autre, le formateur. Et les formateurs aussi. » (Entretien n°48)

« Les cours en présentiel, on veut les garder en présentiel, pour qu'il y ait un vrai accès à l'humain, qu'il y ait un fil très important. » (Entretien n°5)

« Il y a des choses qu'on ne pourra pas faire en distanciel. Par exemple, moi, j'ai un groupe de bénéficiaires du RSA et des travailleurs handicapés. Le but, c'est de les sortir de chez eux et de les amener à se socialiser. Sortir de l'isolement, à distance, c'est chaud quand même. Et puis, bon, il n'y a quand même pas grand-chose qui remplacera le contact humain. [...] Parce que c'est le cœur du métier, clairement. » (Entretien n°36)

« Parce que la dynamique de groupe, elle est très importante dans un collectif. [...] Certains sont pilotes. Du coup, dans le groupe, ils ont chacun des rôles partagés et ça permet de créer une dynamique, où, certains, par moments, quand ils rentrent dans le groupe, ils ne se sentent pas en confiance, mais quand ils en ressortent, ils ont acquis cette confiance. [...] La dynamique de groupe, ça a vraiment son effet dans la réussite du parcours vers l'emploi. C'est vraiment ça qui permet aux gens de se sentir dans un collectif et ils avancent très, très vite. On fait également des actions en direction des réfugiés, des primo arrivants. Et l'effet "collectif", ça amène des résultats : pas loin de 100 % d'intégration dans l'entreprise. » (Entretien n°100)

« Il y a beaucoup d'ateliers, donc c'est beaucoup de collectif... On a mis en place des ateliers Skype ou sur d'autres supports pour permettre un peu de maintenir un pseudo collectif virtuel autour d'ateliers débat... C'est évident qu'il manque, ce qui est très important pour eux, tout ce contact relationnel et collectif. La mise en situation, la valorisation de ce qu'ils peuvent faire. » (Entretien n°58)

Le présentiel apporte aussi davantage de convivialité selon les OF pour les formateurs comme pour les stagiaires. Les formations en présentiel permettent ainsi parfois à des professionnels de se réunir dans un autre cadre.

« Je remarque, quand même, qu'en France, ils sont assez réfractaires, à l'E-learning, les gens. Ils préfèrent avoir un petit formateur en face d'eux. » (Entretien n°3)

« Les conditions de formation ne sont pas les mêmes. C'est toujours plus agréable de faire des formations en physique, en réalité. On se rend compte que ce n'est pas facile de faire des formations, surtout dans la durée, devant son ordinateur. Ça prend beaucoup d'énergie. Beaucoup plus qu'en physique, en réalité [...] c'est moins agréable, je pense, d'avoir du 100 % en ligne. » (Entretien n°42)

« Ils [leurs clients] étaient habitués à leur présentiel. Bon, ils se retrouvaient ensemble, etc. C'était relativement sympathique de faire ces formations. » (Entretien n°16)

Ainsi, pour toutes ces raisons, si l'expérimentation de la formation à distance s'avère intéressante, les OF habitués au présentiel envisagent rarement de basculer vers le tout distanciel. Ils s'orientent plutôt vers une organisation hybride, mêlant les deux modalités. Garder une partie de la formation en présentiel leur permet ainsi de préserver la relation humaine, qui constitue, pour certains, le cœur du métier de formateur et favoriserait l'apprentissage.

« Pour conclure cet entretien, je dirai qu'on peut enrichir la formation par du distanciel. Mais, il faudra quand même que l'humain reste au centre de notre préoccupation. Donc, rien ne remplacera la relation, à un moment ou à un autre. Surtout pour le public des bas niveaux de qualification. Là, c'est clair. Et qu'il ne faut pas oublier les grands principes pédagogiques, quand même, qui sont l'imitation, l'assimilation, etc. » (Entretien n°36)

## **En résumé**

La formation à distance était une pratique en développement déjà bien avant la crise sanitaire, sous l'effet de plusieurs paramètres d'évolution extérieurs aux OF, qui s'accordent pour dire qu'elle va devenir incontournable. Que ce soit le développement du numérique, l'individualisation du marché de la formation professionnelle continue ou encore l'environnement relationnel des organismes de formation (financeurs, clients, partenaires), ces différents paramètres conduisent une partie d'entre eux à digitaliser leur offre au moins partiellement. Le confinement, un paramètre extérieur d'une autre nature encore et qui s'est imposé aux OF, a été un accélérateur de ce mouvement et a ouvert une nouvelle voie pour ceux qui ne pratiquaient pas encore de distanciel. En effet, la plupart des OF estiment qu'ils pourront réutiliser ces nouvelles pratiques qu'ils ont expérimentées durant le confinement. Par ailleurs, ce ne sont pas seulement leurs pratiques qui ont évolué durant cette période mais aussi celles des actifs et même plus largement celles de l'ensemble de la société, avec un recours accru aux outils numériques. Ainsi, un plus grand nombre de personnes semble aujourd'hui disposé à adopter cette nouvelle modalité de formation.

Toutefois, la formation à distance n'est pas adaptée pour tous les types de formation. L'idée est présente aussi chez certains OF qu'elle ne convient pas à tous les types de publics, en particulier les publics fragiles. Il est important d'identifier les raisons pour lesquelles ces derniers seraient moins en mesure de suivre ce type de formation pour éviter certains amalgames, liant notamment leur profil socio-économique à leurs capacités cognitives. Avec des outils adaptés au public de la formation et un accompagnement personnalisé, le témoignage de certains OF montre que cette modalité peut convenir aussi à des personnes en difficulté. Il s'agit même d'une modalité qui peut parfois conduire à une meilleure assimilation du contenu en permettant aux apprenants de suivre la formation à leur rythme. Plus largement, ces témoignages montrent l'importance non seulement du choix des outils supports de la formation à distance mais aussi de l'accompagnement des publics dans leur appropriation. Si de nombreuses ressources ont été proposées sur Internet durant cette période et si certains OF ont pu bénéficier de l'appui de partenaires pour faire ce choix, d'autres, plus petits et avec moins de ressources, ont pu se sentir davantage démunis durant cette étape. Enfin, à l'issue de cette expérimentation du distanciel, il ressort que les OF demeurent malgré tout attachés au présentiel en raison, notamment, du cadre de travail et du suivi des stagiaires qu'il permet ainsi que de la convivialité et des relations humaines et informelles qu'il favorise.

Pour conclure, les organismes de formation ont pu durant cette période expérimenter une certaine forme de formation à distance. En effet, ils ont dans l'urgence adapté des formations conçues initialement pour le présentiel au distanciel et testé des outils numériques. Toutefois, comme l'a souligné un collectif dans un article du Monde datant de novembre 2017<sup>16</sup>, « l'innovation pédagogique repose moins sur des outils que sur une autre manière de penser la place de l'apprenant, la variété des ressources et les contextes d'apprentissage ». Cette expérimentation a pu permettre à certains de prendre la mesure de l'importance de la réingénierie pédagogique et du nouveau positionnement des formateurs que demande la formation à distance sans qu'ils aient eu le temps de les mettre en œuvre. C'est le chemin qu'il leur reste aujourd'hui à parcourir pour pouvoir réellement expérimenter la formation à distance.

---

<sup>16</sup> « Trois idées fausses et quatre propositions sur la formation professionnelle », article de C. Batal, P. Carré, S. Enlart, O. Las Vergnas et B. Masingue, Le Monde du 15 novembre 2017.

## PARTIE IV - LES ENSEIGNEMENTS A RETENIR

Il nous a semblé intéressant d'aborder cette période de confinement également sous l'angle de l'expérimentation et de relever ce qui pourrait permettre, d'une part, de mieux anticiper d'éventuelles périodes de confinement à venir et, d'autre part, de favoriser le développement d'enseignements à distance.

Ainsi, à partir de grands constats faits sur la base des entretiens, nous proposons des pistes de réflexion qui permettraient, peut-être, aux organismes de formation d'envisager plus sereinement la question de la formation à distance.

Constats	Pistes de réflexion
<p><b>Des OF qui se sont sentis un peu perdus et ont eu le sentiment de « bricoler »</b></p>	<p>Accompagner les Organismes de formation (OF) grâce à la mise à disposition de contenus spécifiques</p> <p>Aider les OF à se repérer dans les outils disponibles pour faire de la formation à distance (mutualiser les initiatives qui ont été mises en place en ce sens)</p> <p>Organiser des groupes de travail afin de réaliser un bilan de cette période et un retour d'expérience sur les outils utilisés par chacun</p> <p>Favoriser la formation des formateurs (comment construire des modules à distance ? Quelles sont les règles pédagogiques à prendre en compte ? Etc.).</p> <p>Rendre plus visibles et plus claires les différentes aides publiques existantes</p>
<p><b>Les OF souhaitent être mieux préparés pour faire face à d'éventuelles crises à venir</b></p>	<p>Former les responsables d'OF à la gestion de crise<sup>17</sup></p> <p>Organiser des groupes d'échanges de pratiques entre OF sur ces questions</p>
<p><b>Certains stagiaires n'étaient pas en capacité de suivre les formations en distanciel</b></p>	<p>Aider les OF à mettre en place des diagnostics sur les possibilités de distanciel selon les capacités et contraintes des stagiaires afin de faciliter le suivi de la formation pour tous et limiter les décrochages et obstacles.</p> <p>Faciliter l'accès à l'équipement numérique des stagiaires (encourager les initiatives existantes telles que Emmaüs Connect et favoriser la mise en réseau des OF avec ce type d'acteurs)</p> <p>S'adapter aux contraintes des stagiaires (par exemple : adapter davantage les contenus pour qu'ils soient accessibles via les Smartphones)</p> <p>Repenser le rôle d'accompagnateur des formateurs (vers un rôle « d'accompagnateur-facilitateur »<sup>18</sup>)</p>
<p><b>Des OF ont déploré un lien difficile avec les financeurs publics</b></p>	<p>Amener des consignes claires dès le début (voire en prévision dès les nouvelles commandes) sur les formations qui peuvent ou non être maintenues à distance et, en cas de maintien, sur les modalités à mettre en place (preuves de l'activité à fournir pour le règlement de la prestation, reconnaissance des temps « hors formation » tels que les contacts individuels, etc.)</p>

<sup>17</sup> Rejoint une tribune du Monde de l'économiste Pierre-Noël Giraud datée du 10 juillet et qui appelle les entreprises à adopter une nouvelle culture du risque, avec la mise en place d'organisations spéciales de gestion de crise pour faire face à des périodes temporaires comme celle du confinement. « Gestion des risques : « De l'insouciance généralisée, nous passons à l'angoisse mortifère » », publiée dans Le Monde le 10 juillet 2020.

<sup>18</sup> Selon les personnes, spécialistes de la formation à distance, le *Digital Learning* impose un nouveau positionnement des formateurs. Ces derniers deviennent des accompagnateurs-facilitateurs, des personnes ressources. On peut citer notamment en référence l'article de Sarah de La Morandière dans le « Livre blanc. Une vision à 360 sur la réalité du Digital Learning » de l'Observatoire du Digital Learning, FFFOD, 2019, p.13.

	<p>Rétablir un lien de confiance (sentiment que ce lien est un peu dégradé, les OF se sont sentis peu soutenus, etc.)</p> <p>Voir comment reconnaître des apprentissages réalisés de façon informelle, avec notamment la Validation des acquis de l'expérience (VAE).</p>
<p><b>Les conditions de délivrance des certifications sont restées longtemps en suspens</b></p>	<p>Renforcer la relation OF/certificateurs pour faire évoluer les conditions de délivrance des certifications</p> <p>Comprendre les différentes situations qui ont conduit à des réponses différentes (certains ont prolongé la formation quitte à délivrer plus tard la certification tandis que d'autres ont délivré la certification dans les temps impartis initialement (en juin)</p>
<p><b>De nombreuses périodes de stage ont été annulées et n'ont pas pu être reportées</b></p>	<p>Comment remplacer les stages en entreprises qui n'ont pas pu avoir lieu ? Les heures en plateaux techniques peuvent-elles être compensées ? Etc.</p> <p>Etudier la possibilité de mobiliser la formation en situation de travail (Fest) au cours de la période de pré-embauche pour rassurer les employeurs et jeunes diplômés sur leurs pratiques des gestes professionnels</p>

## ANNEXE 1 – Déroulé de l'étude

### Remerciements

Sans la mobilisation de 56 organismes de formation franciliens d'un côté et de huit enquêteurs de Défi métiers de l'autre, l'étude n'aurait pas pu être réalisée. Leur contribution, sous forme d'échanges téléphoniques d'1/2 heure, réalisé dans un climat de confiance, a été essentielle et nous les en remercions.

#### L'étude s'est déroulée en 9 étapes principales

1. Mise en place d'une équipe projet avec 8 enquêteurs – 3 transcripteurs professionnels - un analyste lexical (J. Aubret) - 4 chargés d'études
2. Constitution d'une base de données d'OF, à partir des répondants au questionnaire en ligne, volontaires pour poursuivre l'enquête et choisis de façon aléatoire
3. Réalisation du guide d'entretien et simulations entretiens
4. Prise de rendez-vous par courriel avec l'OF.
5. Réalisation de l'entretien, avec enregistrement audio automatique à partir de trois axes :
  - Comment les OF ont-ils fait le choix de poursuivre ou suspendre leur activité, en gardant parfois un lien avec leurs stagiaires ?
  - Dans chacun de ces cas, comment procèdent-ils concrètement, quelles difficultés/facilités ont-ils rencontrées ?
  - Comment envisagent-ils la reprise après confinement, dans quelles perspectives ?
6. Identification des entretiens selon 8 variables <sup>19</sup> et envoi/ réception aux transcripteurs.
7. Analyse des entretiens :
  - Analyse lexicale : Envoi du corpus (56 entretiens retranscrits) pour analyse lexicale, réalisée avec le logiciel d'analyse de discours (Alceste) avec l'aide de J. Aubret, professeur honoraire de Psychologie, Inetop-CNAM. Interprétation des résultats fournis par le logiciel Alceste avec le concours de J. Aubret.
  - Analyse de contenus des entretiens réalisés par une équipe de chargés d'études de Défi métiers. Interprétation des résultats fournis par le logiciel Alceste avec le concours de J. Aubret.
8. Rédaction du document.
9. Communication sur les résultats : réalisation d'une publication et d'un webinar en septembre

<sup>19</sup> 5 variables concernent l'OF (continuité pédagogique: oui ou non, contact maintenu ou pas avec stagiaire - Financement Région ou privé – Taille: + ou – 10 formateurs – Offre certifiante ou pas – Public majoritaire : jeunes, DE, salariés ou mixte-) tandis que 3 variables concernent le répondant: sexe, fonction direction ou non, âge: + ou – 45 ans.

## ANNEXE 2 – Méthodologie de l'analyse lexicale, réalisée à partir du logiciel Alceste

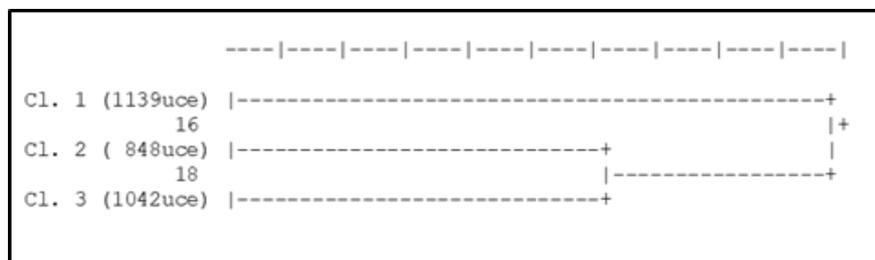
«Ce programme (informatique) établit, entre autres, des classes de discours constituées sur la base de repérage des structures lexicales propres à tel ou tel groupe de locuteurs...(Celles-ci) caractérisent en premier lieu les entretiens analysés, observés séparément ou regroupés selon différentes catégories (par exemple le statut professionnel, le genre, l'âge, etc....). Mais on peut aussi considérer que ces structures sont propres à caractériser des sujets ou des groupes de sujets sous l'angle de leurs préférences lexicales dans la mesure où **ces associations de mots sont observées de manière significative, plus fréquemment chez certains sujets ou groupes de sujets que d'autres**. Il faut évidemment disposer d'un corpus suffisant. Dans ce cas, les préférences lexicales sont interprétables comme des manières propres aux locuteurs d'énoncer des contenus. Autrement dit **l'analyse lexicale nous renvoie aux contenus énoncés et à la manière dont les contenus sont énoncés**»<sup>20</sup>.

A partir du corpus de 56 entretiens, 3 classes de mots sont identifiées sur un *dendogramme*. Chacune des classes est identifiée avec les variables les plus fréquemment *retrouvées* :

- Classe 1 = discours émis par des directeurs d'OF, âgés de plus de 45 ans et qui ont choisi de suspendre leur activité mais de maintenir le contact avec les stagiaires) .
- Classe 2 : discours émis par des représentants d'OF de plus de 10 formateurs, qui ont choisi de poursuivre leur activité et qui s'adressent à un public plutôt demandeurs d'emploi ou jeunes
- Classe 3 : discours émis par des OF de moins de 10 formateurs qui ont choisi de suspendre leur activité et qui s'adressent surtout à un public mixte ou salarié

Pour chacune d'elles, le logiciel repère un vocabulaire spécifique, plus ou moins fréquemment utilisé, et un contexte linguistique. C'est notamment à partir de ce dernier que des verbatim sont identifiables. L'interprétation des résultats se réalise à partir de ces éléments.

Figure 1\_ Dendogramme livré par le logiciel Alceste



### Exemple interprétation :

Considérant que les discours regroupés dans la classe 1 s'opposent aux discours des deux autres classes selon le dendrogramme ci-dessus, l'analyse du vocabulaire et du contexte linguistique conduit à identifier un rapport à l'activité différent que celui émis dans les discours des deux autres classes.

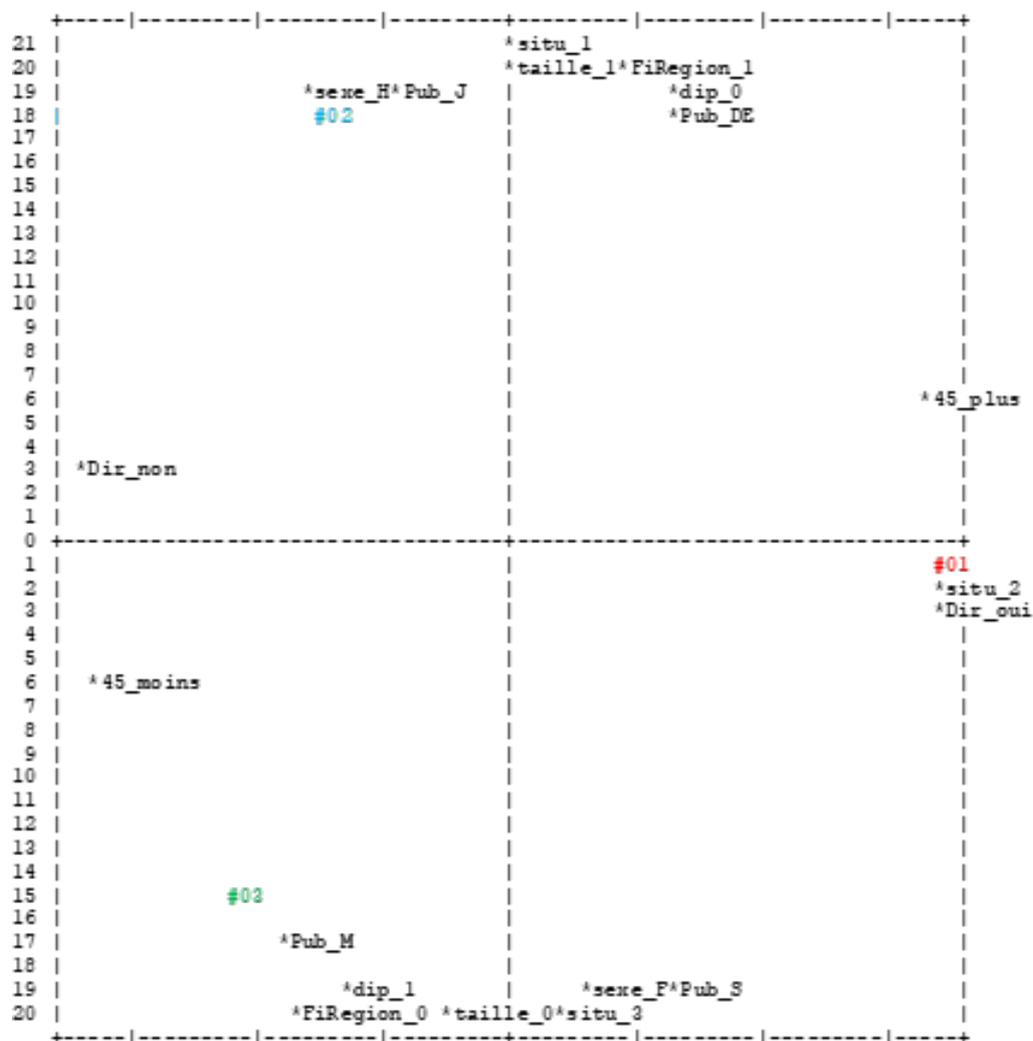
Le logiciel propose par ailleurs une **analyse factorielle des correspondances** (voir figure 2 ) qui permet d'établir des discours spécifiques selon les variables considérées, à savoir :

- **Décision** de poursuivre ou suspendre l'activité pédagogique (correspondant aux situations 1 et 3). Autrement dit la décision de suspendre tout en continuant d'accompagner les stagiaires (situation 2) est une situation hybride, comme déjà remarqué.
- **Taille des OF**, selon qu'ils travaillent avec moins de 10 formateurs ou plus, indiquant que la continuité pédagogique est plus difficile à mettre en place avec quelques formateurs, laissant supposer qu'une dynamique entre formateurs travaillant au sein du même organisme a pu s'instaurer pour assurer la continuité pédagogique, soit de façon informelle (entraide), soit de façon formelle (service en aide et soutien aux formateurs ), soit les deux quand cette dernière est organisée.

<sup>20</sup> *Pratique du bilan personnalisé*, Aubret J. et Blanchard S., 2010, Paris, DUNOD, 2ème édition.

- **Le type de financeurs** : Région ou privé. Dans le premier cas, les formations n'étaient pas suspendues bien que les exigences du financeur en termes de paiement du service fait dans d'autres conditions que celles prévues dans le contrat initial ne soient pas précisées d'après les répondants. A noter que le type de financeur semble lié au type de public suivi par l'OF : Jeunes et demandeurs d'emploi pour la Région, salariés ou public mixte pour le financement privé<sup>3</sup>. , plus fréquents dans les financements privés.
- **La nature de la formation**, certifiante ou pas. Il apparait dans l'AFC que ce sont les formations certifiantes qui sont liées à la suspension d'activité, au risque de remettre en cause la délivrance de la certification. La nature des formations (gestes métiers besoin de plateaux techniques, des immersions en entreprise) pourrait expliquer ce lien. Les certificateurs n'ont pas, à la date des entretiens, aménagé les exigences ni les conditions de délivrance aux dires des répondants, peut-être pour ne pas « brader » les certifications de cette année. Une enquête auprès d'eux pourrait éclairer ce point.
- **Le sexe du répondant**. Le discours des hommes est lié à la continuité pédagogique au contraire de celui des femmes. Comme celles-ci ne travaillent pas plus qu'eux dans des OF comptant moins de 10 formateurs mais deux fois plus qu'eux dans des OF ayant choisi la suspension sans accompagnement (10 contre 5), un discours genré pourrait peut-être être identifié. *In fine*, l'analyse des discours ne confirme pas cette hypothèse.
- De part et d'autre de l'axe vertical, des oppositions sont notables dans une moindre mesure entre **l'âge des répondants** (37 /56 soit 66% ont plus de 45 ans) et la **fonction de direction** des répondants (50/56 répondants sont membres de la direction).

Figure 2- Analyse factorielle des correspondances



La présente publication a été réalisée par Défi métiers

Groupement d'intérêt public

● 8 Boulevard Victor Hugo ● 93400 Saint-Ouen-Sur-Seine

Tél. 01 56 53 32 32 ● [www.defi-metiers.fr](http://www.defi-metiers.fr)

Siret 187 512 637 00021 - NAF 8412 Z

