

Rapport final

Janvier 2021



Réalisation d'une étude prospective de la filière des organismes de formation en région Hauts de France



Contexte, objectifs et méthodologie de l'étude

Une inscription de l'étude dans le projet Trans'Formation

Objectifs :

- ☐ Mieux **identifier** les mutations en cours et à venir et les impacts métiers-compétences
- ☐ Proposer des **solutions** d'appui concrètes aux OF pour faire face aux mutations identifiées

VISION GLOBALE DU PROJET TRANS'FORMATION



Articulation avec le **Contrat de Branche n°9**, signé par l'Etat, la Région, Pôle Emploi, la FFP, le Synofdes et les Universités.

Contrat d'Etude prospective

- Diagnostic prospectif de la filière des organismes de formation permettant d'anticiper les besoins en emploi et en compétences

Ingénierie de parcours

- Conception d'un parcours de formation : formateur en digital learning
- Financement de formation à la digitalisation administrative et commerciale
Financement à 70 %

Appui Conseil RH

- Accompagnement individualisé sur les aspects RH.
- Objectifs : aider les organismes à repérer les axes d'amélioration RH en lien avec leur stratégie, professionnalisation de la fonction RH
- Financement à 80 %

Soutien au développement des compétences

- Actions de formation de développement des Emplois et des compétences pour permettre l'adaptation des compétences des salariés
- Cible : organismes rencontrant des mutations économiques et technologiques
- Financement à 70 %



Vision globale de la démarche

Phase 1 : Panorama des mutations et impacts sur les besoins en compétences des OF

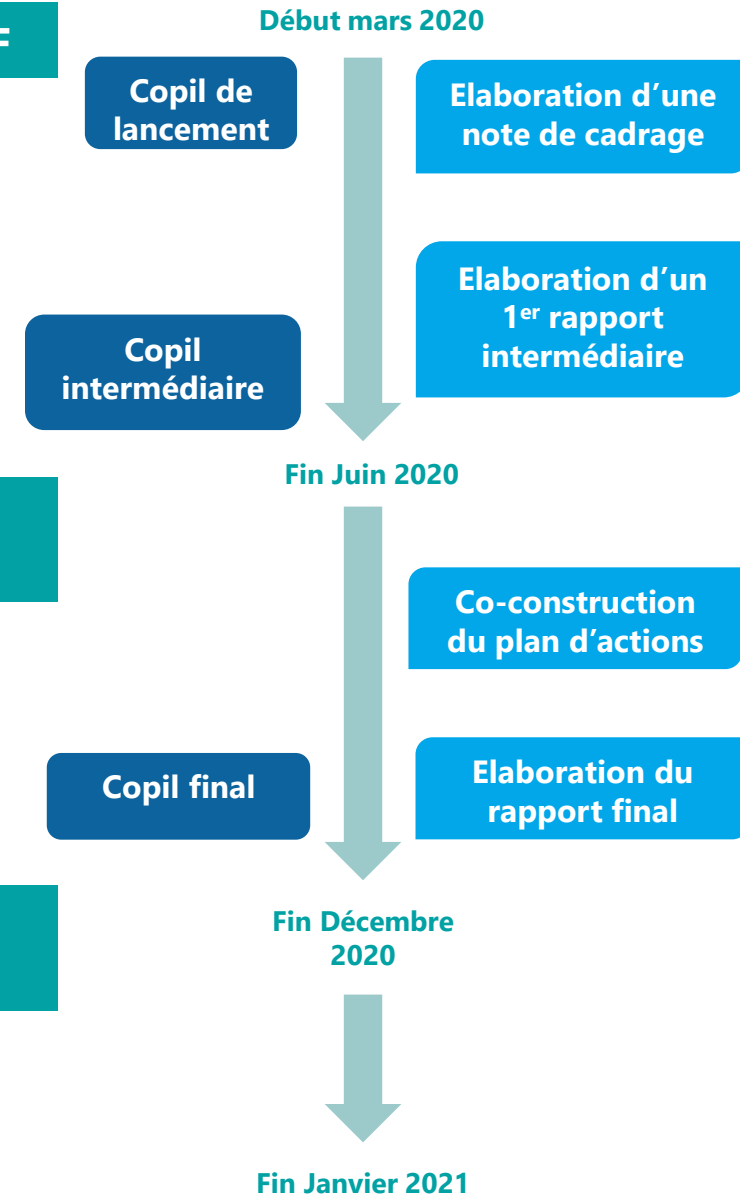
- ❑ Analyse des principaux documents en lien avec la thématique de l'étude
- ❑ 9 entretiens exploratoires auprès des partenaires institutionnels
- ❑ 13 entretiens auprès des organismes de formation (pool témoin sur la base du volontariat)
- ❑ Mise en place d'une plateforme numérique en lien avec la démarche
- ❑ 1 sondage flash auprès des OF sur les mutations en cours/mutualisation

Phase 2 : Co-construction du plan d'actions

- ❑ Atelier de travail avec les OF
- ❑ Atelier de travail avec les partenaires institutionnels
- ❑ Elaboration du rapport final et d'une synthèse communicante

Phase 3 : Mise en œuvre opérationnelle du plan d'actions

- ❑ 3 réunions de restitution des travaux sur les territoires en direction des OF
 - Présentation du plan d'actions opérationnel en lien avec les préconisations



Les investigations menées dans le cadre de la démarche

- L'analyse des principales mutations à l'œuvre dans la filière des organismes de formation en a été faite à partir de :
 - Une **analyse documentaire** :
 - Observatoire du Digital Learning FFOD. Une vision à 360° sur la réalité du Digital learning » (2019). Livre blanc, 2019
 - FFOD. LMS : Comment choisir sa plateforme ? Guide pratique, 2019
 - FFP/Fabernovel. Impacts du numérique sur les modèles économiques de la formation professionnelle. Rapport d'étude, 2019
 - IRA/Direccte Hauts-de-France. Cartographie et analyse de l'offre de formation professionnelle dans les Hauts-de-France. Rapport d'étude, 2019
 - Xerfi-FFP. Cartographie de l'écosystème du développement des compétences en France. Rapport d'étude, 2019
 - IGAS, N Amar, Anne Burstin. La transformation digitale de la formation professionnelle continue ». Rapport d'étude, 2017
 - OPMQ de la branche des organismes de formation. Référentiels d'activité et de compétences des métiers de la formation professionnelle. Référentiels sous format excel (2017)
 - OPMQ de la branche des organismes de formation /Ambroise Bouteille. Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers des organismes de formation privés. Rapport d'étude, 2016

Les investigations menées dans le cadre de la démarche

→ Des **entretiens menés** auprès d'experts sectoriels :

Structure	Nom	Fonction
AKTO	FLEMAL Laure CZARNY Céline	Responsable Projets Conseillère Branche
Direccte HDF	LEROY Mathieu	Chargé de mission
FFP	MOLLET Jean-Pierre	Président Région Hauts-de-France
SYNOFDES	MONOKY Maurice	Président et Délégué régional SYNOFDES
Conseil régional HDF	DOUAY Thibaut	Direction de la formation Professionnelle
C2RP	MEERSSEMAN Isabelle	Directrice adjointe - Responsable du Pôle Informer
Direction régionale Pôle Emploi	LOLLIVIER Anne-Marie	Direction des opérations
INTERFOR SIA (FFP)	BETTE Stéphane MARSZALEK Pauline	Directeur Responsable Développement Commercial
Réseau APP	MARTIN Laurence	Directrice
TRANSITION PRO	COURQUIN Christophe	Président TRANSITION PRO HdF

Les investigations menées dans le cadre de la démarche

→ Des **entretiens menés** auprès d'organismes de formation :

Structure		Nom	Fonction
AMIGRAF	Synofdes	Véronique Dubourg	Directrice
INTERFOR SIA	FFP	Pauline Marszalek Hassan Laaraj	Responsable développement marketing, commercial et digital Directeur du CFA et de l'alternance
CEPI Management	AKTO	Franck Thery,	Directeur Général
AFEC	FFP	Virginie Leroux	Déléguée Régionale HdF/Grand Est
ACTION	Synofdes	Pascal Laby	Directeur
LUXANT INSTITUTE	AKTO	Olivier Driffort	Directeur général délégué group
NOMAD FORMATION	FFP	Nicolas Morage-David	Directeur associé
AVENIR FORMATION	AKTO	Hervé Caucheteux	Directeur général
CREFO	FFP	Eric THOILLIEZ	Président Directeur Général
MEDIA MANAGEMENT	AKTO	Florence Roudy	Directrice
IRTS	SYNOFDES	Bertrand Coppin	Directeur général
AFPA	SYNOFDES	Laurence Hurny	Directrice Hauts de France/Grand EST

Les investigations menées dans le cadre de la démarche

- Un **sondage** a été réalisé via la plateforme mise en place pendant la démarche :
 - Parmi les thèmes abordés :
 - L'appréhension par les OF des mutations en cours et de leur impacts sur leurs besoins en compétences
 - Leurs pratiques en matière de mutualisation
 - 44 organismes de formation ont répondu à ce sondage
- **2 ateliers de travail** d'une demi-journée ont eu lieu sur la 1ère quinzaine d'Octobre 2020 :
 - Un atelier de travail avec les **organismes de formation** :
 - Campus pro, Avenir Formation, Proskills RH, AREP HDF, Office intercommunal, Actif, Instep formation, Amigraf, Nouvelle ressource, Nomad Formation, Interfor, CEPI
 - Un atelier de travail avec les **partenaires institutionnels** :
 - FFP, Synofdes, Direccte IDF, C2RP, OPCO ATLAS, Transitions pro HDF, DFCA Université de Lille
 - Ces ateliers avaient pour **objectifs** de :
 - Travailler ensemble sur les **mutations** auxquelles les OF sont/seront confrontés demain
 - Identifier des **solutions** à mettre en œuvre pour les appuyer à faire face à ces changements
 - Ils ont été animés avec une **méthode de facilitation**, avec la constitution de sous-groupes afin de privilégier l'expression de chacun des participants et favoriser la co-construction, avec un déroulement commun, afin de favoriser la capitalisation :
 - Séquence 1 : Travail collectif sur la perception des changements en cours
 - Séquence 2 : Atelier d'écriture : scénario prospectif tendanciel sur le secteur de la formation
 - Séquence 3 : Travail collectif sur les solutions à mettre en œuvre, en tenant compte de l'existant

Les principales caractéristiques des organismes de formation en Hauts-de-France

Le secteur de la formation en Hauts-de-France*

I/ Une concentration du chiffres d'affaires dans une minorité d'OF, avec des contrastes importants selon le type d'organismes de formation

- Un **problème de périmètre du secteur** de la formation à prendre en compte : Seuls un peu plus d'un quart (26%) des organismes de formation déclarent la formation professionnelle comme **activité principale** en 2017.
- Une **concentration** des organismes de formation dans le **Nord** : 4 834 OF en Hauts-de-France, dont plus de la moitié dans le département du Nord (2019).
- Une **très large majorité d'organismes de formation** sous statut **privé** : 97 % des organismes de formation appartiennent au secteur privé, dont 30 % d'indépendants (2019).
- Un secteur avec un **taux de renouvellement élevé** : 67% des organismes de formation ont une ancienneté de moins de 10 ans (2019).
- Une **concentration du chiffres d'affaires** dans une **minorité d'organismes** de formation, avec des contrastes importants selon le type de structure :
 - 47 organismes (1% du total) ont un **chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros** ; ils représentent à eux seuls **41 % du chiffre d'affaires** de l'ensemble des organismes de formation de la région. Mais il faut noter également que 73 % d'entre eux ont un chiffre d'affaires inférieur à 75000 €.
 - Le **chiffre d'affaires moyen est très contrasté** selon le type d'organisme : le chiffre d'affaires moyen par organismes de formation en région Hauts-de-France est de 203 864 € en 2017, avec un contraste important entre celui des **indépendants** (39 130 €) et celui des organismes **publics et para-publics** (1 112 000 €).
 - La **majorité** du chiffre d'affaires des organismes de formation provient des **entreprises et des OPCA** : 64% du chiffre d'affaires des organismes de formation provient des **fonds mutualisés** (22%) et des **fonds privés** (entreprises, assurances formation des non salariés, particuliers) (41%). Tandis que les **fonds publics** représentent 32% du chiffres d'affaires, essentiellement par l'intermédiaire du Conseil régional.
 - Un positionnement sur le marché de la formation fortement corrélé au **statut des organismes de formation** : les **indépendants** et les **organismes privés** à but **lucratif** perçoivent essentiellement des fonds privés et mutualisés, tandis que les organismes **privés** à but **non lucratif** et surtout les organismes **publics et para-publics** perçoivent une part plus importante de fonds publics (respectivement 39 % et 52 % contre 32 % pour l'ensemble des organismes).
 - Un **CPF encore marginal** dans le **chiffre d'affaires** des organismes de formation mais dont la **part tend à augmenter** : La part des formations effectuées via le CPF représentaient **2% du chiffre d'affaires** des organismes de formation, mais elle a connu une forte augmentation entre 2016 et 2017

Le secteur de la formation en Hauts-de-France*

II/ Un marché principalement structuré autour de formations non certifiantes pour des publics salariés, mais une surreprésentation des publics demandeurs d'emploi parmi les stagiaires de la formation professionnelle en Hauts-de-France

Caractéristiques des stagiaires de la formation professionnelle en HDF :

- 1 603 434 stagiaires ont été formés en Hauts-de-France en 2017, avec une **grande majorité de salariés** (62%).
- Les demandeurs d'emploi ne représentent que **19% des stagiaires formés**. Mais leur part devrait augmenter avec la mise en œuvre du PIC/PACTE. Il faut également prendre en compte que la **moyenne nationale** n'est que de **8%** sur ce public, ce qui montre l'effort de formation particulièrement important de la Région en direction des demandeurs d'emploi.
- Il faut également noter que les **particuliers** représentent près **d'1 stagiaire sur 5 (19%)**.

Caractéristiques des formations suivies en HDF :

- Une **durée de formation** fortement contrastée entre les différents types de publics mais tendanciellement à la baisse :
 - La **durée moyenne** des formations est de **41h** en 2017, mais elle tend à **diminuer** : réduction de **2,6 heures par stage** en l'espace de 2 ans.
 - Elle est également **fortement contrastée** entre les différents **types de publics** : elle est la **plus faible chez les salariés** (26h) tandis qu'elle est bien **au-dessus de la moyenne** chez les demandeurs d'emploi (73h) et les particuliers (140h)
- Une **minorité de formations étaient certifiantes** en 2017 :
 - Les stagiaires ayant suivi une formation visant un **diplôme** ou un **titre professionnel** inscrit au RNCP représentaient **moins de 12 %** de l'ensemble des stagiaires.
 - Près de **80 % des stagiaires** ont suivi une formation relevant de **l'initiation**, du **perfectionnement**, de la **pré-qualification**, de la **remise à niveau** ou de la **maîtrise des savoirs de base**.
- **Un quart** des heures de formation ont eu lieu dans les domaines de la **santé**, du **commerce** et **vente** et dans les formations **générales**. Mais des formations plus courtes mobilisent un nombre important de stagiaires. C'est notamment le cas pour les formations en lien avec la Sécurité des biens et des personnes, police, surveillance (20%) et Transports, manutention, magasinage (7%).

Les principales mutations en cours et à venir dans la filière des organismes de formation

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

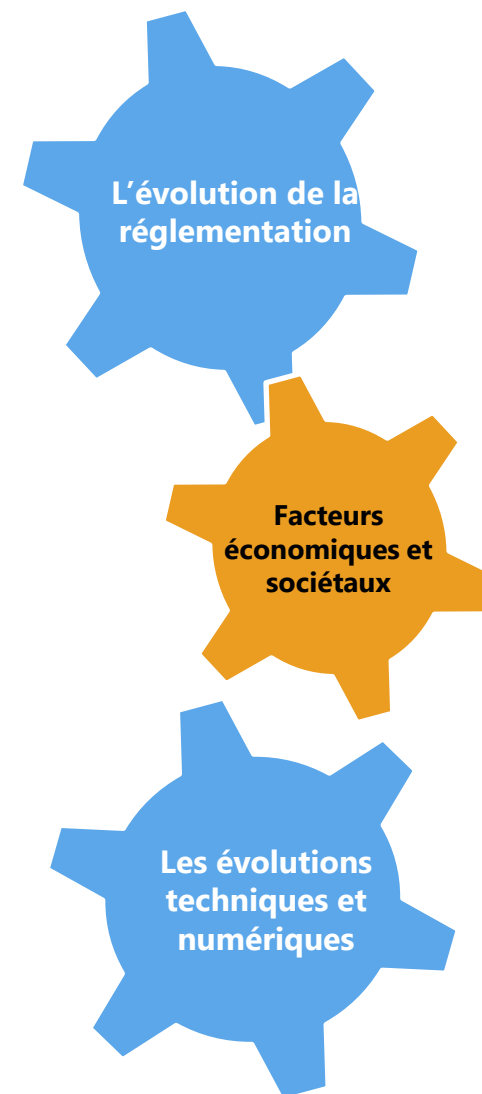
/ Une prédominance des évolutions réglementaires et du digital comme facteurs clés des mutations en cours et à venir

2 **facteurs principaux** sont à l'œuvre et interagissent entre eux :

- Des **évolutions réglementaires** qui induisent de profonds changements sur l'écosystème de la formation, et qui appellent de nouvelles obligations mais aussi de nouvelles opportunités pour les acteurs :
 - Elargissement de la définition de l'action de formation professionnelle, plus orientée vers l'accès et le maintien dans l'emploi.
 - Changement de gouvernance du système de la formation et de ses modalités de financement.
 - Reconnaissance de la formation en situation de travail (FEST) et de la formation à distance en tout ou partie, et déploiement d'un certain nombre de nouveaux dispositifs pour les salariés (plan de développement des compétences, CPF, pro-A) et les demandeurs d'emploi (PIC, PACTE).
 - Durcissement de la régulation des prestations de formation, à travers de nouvelles exigences en termes de qualité (Qualiopi) et de certification.
- Des **innovations techniques et numériques**, et un développement de nouveaux outils et procédés apportant de nouvelles solutions pouvant :
 - Favoriser de nouvelles méthodes pédagogiques, plus ludiques, interactives et efficaces.
 - Enrichir et individualiser les parcours de formation avec des supports multimodaux.
 - Atteindre et fidéliser de nouveaux clients et apprenants, notamment par les usages de la data.
 - Permettre une meilleure productivité, réactivité, fiabilité et partage de l'information au sein de l'organisation.

Ces changements sont les **conséquences d'évolutions économiques et sociologiques** plus profondes :

- Evolution de la demande de formation et du rapport formateur / apprenant, en lien avec une évolution des modes d'apprentissage et un décloisonnement entre les filières de la formation et de l'information.
- Développement d'un contexte rendant la formation continue de plus en plus importante (obsolescence des compétences, inadéquation offre et demande d'emploi, parcours moins linéaires...).
- Développement d'une concurrence de plus en plus forte, protéiforme et multisectorielle.



Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

II/ Une loi Avenir qui « rebat les cartes » dans le secteur de la formation, avec une volonté d'ouvrir le marché de la formation aux particuliers et de davantage le réguler via Qualiopi

- Depuis la **loi Avenir**, l'action de formation se définit comme « **un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel** ». Cela marque le passage à une **logique de développement des compétences**, dont le but est d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences des individus et des besoins des entreprises. Cela a plusieurs conséquences :
 - Une **simplification** des catégories d'actions concourant au développement des compétences qui entreront dans le champ d'application de la formation professionnelle : actions de formation, bilan de compétences, actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience. Et surtout l'introduction des actions de formation d'apprentissage qui oblige les centres de formations des apprentis (CFA) de respecter les obligations applicables aux organismes de formation.
 - Les certifications enregistrées au RNCP sont redécoupées en **blocs de compétences**. Cela redessine les cartes de la mobilité professionnelle et pourrait modifier la morphologie de l'offre de formation professionnelle, caractérisée aujourd'hui par un grand nombre d'OF de petite taille (indépendants, autoentrepreneurs, TPE, associations...).
- Les **objectifs** de cette loi peuvent être résumés ainsi :
 - Une **simplification** du système de la formation : simplification des conditions de création des CFA, ouverture à plus de prestataires d'actions, aides à la formation pour les petites entreprises, gouvernance clarifiée et centralisée...
 - Une hausse de **l'implication de l'entreprise** dans la formation : l'entreprise a désormais de nouvelles obligations en termes de formation, et plus seulement de financement de la formation. Elle est également davantage impliquée dans l'activité formative avec la FEST.
 - Une meilleure **transparence** et lisibilité de l'offre de formation : injonctions de communiquer sur le contenu, les conditions et débouchés de chaque formation, refonte du RNCP et du RSCH.
- Une **autonomisation** de l'individu dans son parcours de formation : désintermédiation et CPF.
- Une **régulation** de l'offre de formation avec la mise en place de la certification Qualiopi : avant la réforme, il existait déjà une volonté de mieux assurer la qualité des formations dispensées. Mais les acteurs avaient chacun mis en place leurs procédures. Pour les financeurs « paritaires » (OPCA / Fongecif...), il s'agissait notamment de Datadock. La réforme acte la mise en place d'une certification Qualité unique, **Qualiopi**, qui concernera l'ensemble des actions de formation, dont les actions par apprentissage. Qualiopi est délivrée par des organismes certificateurs retenus par le Comité français d'accréditation (Cofrac).
- Une **nouvelle gouvernance** :
 - Le **CPF** est géré en totalité par la **Caisse des dépôts et consignations**. Progressivement, cette agence déploiera des missions de répartition égalitaire financière, contrôlera les prix des formations, veillera à la qualité des formations et aux certifications des organismes formateurs.
 - Les **OPCA sont devenus des opérateurs de compétences (OPCO)**. Ils ont vu leur nombre se **réduire** et sont passés d'une organisation en branches professionnelles à une organisation en « **filière industrielle** ». Ils sont chargés de financer **l'apprentissage** et les **Plans de Formation** des TPE/PME de moins de 50 salariés, de co-construire des certifications de branche et de contrôler la qualité et les prix des organismes.
 - **France compétences** remplace la FPPSP, le CNEFOP, la CNCF et le Copanef. Cette nouvelle agence nationale est gérée par l'état, les partenaires sociaux et les régions. France compétences, comme les OPCO, sera en charge de garantir la qualité des formations financées, tant au niveau des contenus que du contrôle des organismes dispensateurs.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

III/ Une concurrence qui s'intensifie dans un contexte fortement instable en lien avec la crise sanitaire

- L'appréhension des **évolutions en cours et à venir** se fait dans une période particulièrement compliquée pour les organismes de formation, avec une **crise sanitaire** impactante pour le secteur en termes de chiffres d'affaires, malgré le recours aux outils distanciels pour maintenir une partie des formations. Ce **facteur conjoncturel** est d'autant plus important qu'il s'installe aujourd'hui dans la **durée**, avec des contraintes fortes sur le plan **logistique** et des **prévisionnels dégradés** pour de nombreuses structures.
- De manière plus **structurelle**, les organismes de formation constatent également une **intensification de la concurrence**. L'émergence du B2C avec le CPF est souvent pris en exemple pour mettre en avant la difficulté à distinguer son offre auprès du grand public tant elle est foisonnante. La concurrence pourrait également s'intensifier avec **l'émergence de places de marché (« market place ») dédiées à la formation** et l'arrivée de nouveaux entrants avec les acteurs du numérique (GAFA, entreprises de solutions numériques, entreprises spécialisées dans le traitement de la donnée) ou les compléments (cabinets RH, certificateurs, évaluateurs), coaching...
- Les organismes de formation doivent d'ores et déjà faire face à une **hausse** de la **concurrence externe**, nationale et même internationale :
 - Acteurs de **l'enseignement supérieur** (universités, grandes écoles, incubateurs)
 - **Entreprises** d'autres branches proposant des formations, qui deviennent des producteurs de formation, jusqu'à proposer des formations pour des publics extérieurs (académies d'entreprises, CFA d'entreprises)
 - **Acteurs du marché de l'emploi**, du travail temporaire et des RH qui s'intéressent aux formations
 - Nouveaux acteurs issus du numérique (Google, LinkedIn, Youtube)
 - Formateurs **indépendants** (économie collaborative)
 - **Plateformes** spécialisées (MOOC, e-learning)
 - Entreprises de solutions pédagogiques **numériques**
 - Organismes de formation « **start-up** », qui se positionnent directement sur les nouvelles pédagogies/outils
- Les solutions des nouveaux acteurs **remplacent une part de la valeur ajoutée humaine** à travers la digitalisation de certaines compétences métier. Elles segmentent ainsi une chaîne de production autrefois intégrée et capturent une part de la valeur.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

IV/ Une prédominance du digital dans l'appréhension des mutations en cours et à venir par les acteurs interrogés lors des investigations (1/3)

A/ Le digital : un facteur de préoccupation majeur pour les organismes de formation

- **Le développement du distanciel et l'intégration du digital** dans l'ingénierie de formation est actuellement le facteur que les organismes de formation jugent **le plus impactant** (82% des répondants au sondage, 4 des 5 sous-groupes impliqués dans les ateliers prospectifs). Elle correspond bien à **l'enjeu d'hybridation** renvoyée par les organismes de formation et les partenaires institutionnels impliqués dans les travaux.
- Avec la crise sanitaire, de nombreux organismes de formation ont **commencé à développer le recours au distanciel**. Mais l'intégration du digital dans l'ingénierie de formation pose **encore des difficultés**, et il existe encore des écarts importants dans les pratiques des organismes de formation. **Seuls 50% des organismes de formation déclarent avoir déjà commencé à travailler sur l'intégration du digital**. Ce qui laisse supposer des marges de progrès encore importantes.

B/ Qualiopi, l'émergence du B2C et le renforcement de l'approche par les compétences : des facteurs davantage en retrait par rapport au digital mais également souvent considérés comme impactant

- **Qualiopi** fait également parti des **facteurs** les plus souvent cités comme étant **les plus impactant** par les organismes de formation (54,5% des répondants au sondage, 3 des 5 sous-groupes impliqués dans les ateliers prospectifs). Par contre, les ateliers montrent que **les avis restent partagés** quand à leur impact réel sur l'activité et l'organisation. Cette perception est fortement liée au niveau de **structuration** initial des OF et leur **implication** antérieure dans des démarches **qualité**. Il faut néanmoins prendre en compte qu'ils semblent déjà avoir pu avancer de manière significative, puisque **près des trois quarts (73%) déclaraient déjà commencer à travailler sur le sujet**.

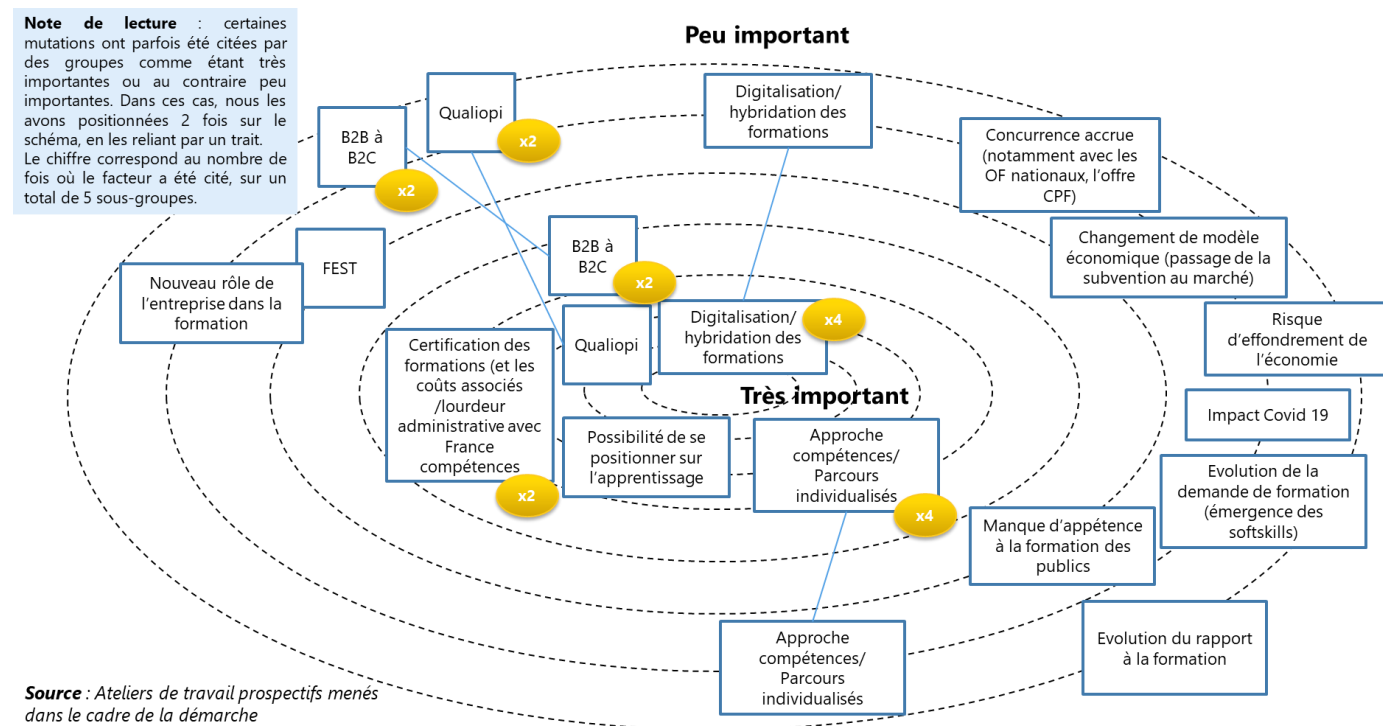
	% d'OF qui considèrent le facteur comme étant parmi les plus impactant pour leur structure	% d'OF considérant avoir déjà commencé à avancer pour faire face au facteur identifié
Le développement de la formation à distance et de l'intégration du digital dans l'ingénierie de formation	81,8%	50,0%
Les nouvelles exigences en matière de qualité (Qualiopi)	54,5%	72,7%
La désintermédiation de la formation et le développement du marché des particuliers (monétisation du CPF , mise en place de l'application CPF...)	47,7%	25,0%
La nécessité pour les organismes de formation de faire certifier leur offre de formation	47,7%	31,8%
La mise en place de la formation en situation de travail (FEST)	29,5%	27,3%
Le renforcement de l'approche par les compétences et de la notion de parcours individualisé	22,7%	54,5%
La possibilité de pouvoir se positionner sur l'apprentissage	15,9%	25,0%

Source : enquête menée auprès de 44 OF des HDF sur la plateforme Trans'Formation

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

IV/ Une prédominance du digital dans l'appréhension des mutations en cours et à venir par les acteurs interrogés lors des investigations (2/3)

- Le **renforcement de l'approche par les compétences** et de la notion de **parcours individualisé** est également un facteur évoqué par l'ensemble des sous-groupes impliqués avec un relatif **consensus** autour de son **importance** et de son **impact** sur les organismes de formation. Il ressort moins à travers le sondage, notamment en lien avec le fait que plus de la moitié (54,5%) des organismes de formation répondant déclarent avoir déjà avancé sur le sujet.
- L'émergence du **B2C** (développement du marché des particuliers) est également un des facteurs qui a également été **particulièrement mis en avant** dans les ateliers de travail (4 des 5 sous-groupes) et par près de la moitié (47,5% des sondés). Il a **souvent été associé** à la nécessité de faire certifier son offre de formation (54,5% des répondants au sondage) et aux difficultés rencontrées actuellement par une partie des organismes de formation pour répondre aux **exigences de France Compétences**. L'émergence du B2C **pose** par contre **encore question**, du fait notamment du **manque d'appétence des individus** par rapport à la formation. Mais la désintermédiation du marché de la formation est souvent envisagée comme un **mouvement de fond**, qui devrait à terme fortement impacter les **organisations** et les **besoins en compétences** des organismes de formation.



Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

IV/ Une prédominance du digital dans l'appréhension des mutations en cours et à venir par les acteurs interrogés lors des investigations (3/3)

C/ La formation en situation de travail : une modalité dont ne se sont pas encore véritablement emparés les organismes de formation

- La **possibilité de se positionner sur l'apprentissage** a été un facteur relativement peu cité par les organismes de formation interrogés (16% des répondants). En atelier de travail, il a davantage été évoqué lorsqu'il s'agissait de mettre en avant **l'émergence de l'entreprise dans l'activité formative**, au même titre que la **Formation en situation de Travail** (FEST), également assez peu évoquée par les répondants au sondage (29,5% des répondants). Mais **l'apprentissage** est un dispositif déjà bien **identifié** et qui constitue une priorité pour les acteurs institutionnels sur le champ emploi-formation. Il a donc **souvent été évoqué** lorsqu'il s'agissait de travailler sur des scénarios **prospectifs**, ce qui n'a pas été le cas de la FEST. Il a d'ailleurs été question de la **capacité des organismes de formation « traditionnels »** à pouvoir se positionner sur l'apprentissage et des adaptations que cela nécessitait, au niveau de l'organisation et des missions à l'égard des publics.
- Enfin les participants des ateliers de travail mettent en avant que **la demande de formation**, au-delà des dispositifs (apprentissage, FEST, CPF) et de l'intégration du digital continue également à évoluer. Il s'agit de plus en plus de pouvoir **intégrer les softskills** (ou compétences « molles ») mais également de s'adapter à l'évolution du rapport des publics en formation, qui nécessitent de nouvelles modalités mais également de nouvelles approches **moins descendantes et plus interactives**.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

V/ Focus sur la digitalisation : un processus de digitalisation de l'offre de formation complexe à mettre en œuvre, nécessitant un investissement humain et financier conséquent sur la durée (1/4)

A/ Une digitalisation qui se matérialise par de nombreux outils qui devraient profondément marquer l'offre de formation de demain

- De nombreuses solutions sont apportées par le **numérique** et les évolutions techniques et technologiques. On peut citer différentes catégories d'outils :
 - De **l'ingénierie** et des **supports** de formation (LCMS, outils de création de vidéos, de tests automatisés, de suivi de la progression)
 - De **gestion** et de **diffusion** des ressources et de la matière pédagogique (plateformes e-learning, LMS, espaces ressources, MOOC)
 - **D'animation** de la formation (outils de création de quizz, serious games, simulateurs)
 - De **partage** et diffusion de l'information (outils collaboratifs, clouds, mindmapping, cartes mentales)
 - De promotion et **communication** digitale (réseaux sociaux, algorithmes, systèmes d'analyse de données)
 - **D'optimisation** de l'activité (système de gestion administrative et d'analyse de l'activité dédiés)
- Trois grandes tendances vont marquer **l'offre de formation** de demain :
 - **Individualisation** : la formation tend à s'adapter en fonction, par exemple, des objectifs individuels de l'apprenant, du niveau initial/souhaité, du temps disponible, des modes et facilités d'apprentissages individuels, des formations déjà réalisées.... Même si l'investissement dans des formations entièrement adaptées reste encore trop élevé pour un certain nombre d'entreprises de formation, on assiste à une démocratisation croissante de l'adaptive learning. Cette méthode éducative, qui s'appuie sur des techniques issues de la neuro-pédagogie, utilise des supports d'apprentissage en fonction des besoins uniques de chaque apprenant.
 - **Massification** : avec le développement des plateformes, il devient possible de toucher un plus grand nombre d'apprenants, et de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace. Les plateformes LMS (Learning Management System) ne cessent de se démocratiser. Elles permettent aux formateurs d'y déposer des contenus de formation à distance, d'organiser les parcours pédagogiques des apprenants et de suivre la progression des apprenants (rapports complets sur les scores, temps passés...). Parmi elles, on peut citer les MOOC, SPOC, COOC...
 - **Immersion** : L'utilisation de simulateurs et de la réalité virtuelle connaît elle aussi un fort développement : les entreprises de formation tendent à avoir accès des interfaces visuelles et des reconstructions 3D toujours plus qualitatives. Ces procédés sont amenés à se développer, y compris en formation présentielle.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

V/ Focus sur la digitalisation : un processus de digitalisation de l'offre de formation complexe à mettre en œuvre, nécessitant un investissement humain et financier conséquent sur la durée (2/4)

B/ Une crise sanitaire qui a eu un effet accélérateur sur le processus de digitalisation des organismes de formation

- La **transformation digitale** a encore pris une **nouvelle importance avec la covid-19**. La possibilité de pouvoir former les stagiaires à distance était une condition indispensable pour poursuivre l'activité. Et une **enquête menée par la DGEFP** sur la FOAD pendant la Covid montre que la majorité (56%) des organismes de formation des Hauts-de-France ont réussi à maintenir leur activité de formation en basculant toute ou partie de leur offre de formation en distanciel. Pour cela, ils ont le plus souvent utilisé les outils de messagerie (82%) et les outils de web-conférence (69%). Dans une moindre mesure, ils ont recours à des outils de partage de fichiers (55%) ou des outils plus élaborés comme les plateformes LMS (53%).
- **Les entretiens qualitatifs menés auprès des organismes de formation mettent en avant le fait que les organismes avaient le plus souvent commencé à digitaliser leur offre de formation. Mais la covid-19 a eu un effet accélérateur :**
 - Des OF pour lesquels le recours au digital n'était pas envisageable ont entamé une réflexion importante sur la digitalisation de leur offre de formation, avec un investissement important en termes de développement pour aboutir à une offre digitalisée.
 - D'autres avaient déjà commencé à travailler sur la digitalisation de leur offre de formation. La covid a alors eu un effet accélérateur pour les plus réfractaires au changement, « qui ont du s'y mettre » ; « *la plateforme de formation digitale qui était « un peu utilisée » l'est devenue « un peu plus » ; « Pendant le confinement, on a du redéveloppé du contenu, refaire de l'ingénierie »*. Elle a également permis pour les plus avancées de franchir encore un seuil dans la diffusion du numérique dans l'ingénierie de formation, avec l'enjeu de maintenir les formations en distanciel pendant la covid : « *Aujourd'hui on fait du 100% de distanciel pour 80% du chiffre d'affaires »*
 - Attention toutefois à l'impact en trompe l'œil de la covid sur le processus de digitalisation des OF. Le recours au digital a été fait dans l'urgence, avec une mobilisation des outils disponibles pour maintenir les formations et les liens avec l'apprenant lorsque cela était possible, mais parfois sans réflexion de fond sur l'ingénierie pédagogique.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

V/ Focus sur la digitalisation : un processus de digitalisation de l'offre de formation complexe à mettre en œuvre, nécessitant un investissement humain et financier conséquent sur la durée (3/4)

C/ Un processus de digitalisation complexe à mettre en œuvre et nécessitant un investissement humain et financier conséquent

- **Les entretiens menés auprès des organismes de formation mettent en avant une problématique importante : comment dépasser avec le numérique la notion de « présentiel enrichi » ?**
 - Des organismes ont déjà commencé à utiliser les outils numériques pour faire évoluer leur offre de formation en présentiel (utilisation du digital pour rendre les supports de formation plus attractifs, mise à disposition de ressources sur une plateforme numérique...).
 - Mais il existe un palier pas toujours facile à franchir pour entamer une véritable réflexion sur leur ingénierie pédagogique et sur l'intégration des possibilités offertes par le digital dans cette ingénierie.
 - Une **certitude pour les OF les plus aguerris sur le sujet : le 100% digital n'existe pas et l'évolution de l'offre de formation passe par l'hybridation**. Mais cette approche systémique de la digitalisation est complexe à penser et nécessite des évolutions, notamment davantage d'individualisation dans le suivi des publics : *« Le processus d'acquisition ne peut pas se faire entièrement en ligne. Il faut toujours faire sauter des blocages, s'adapter. La présence humaine reste nécessaire, mais le métier évolue »*
- L'enquête menée par le DGEFP sur le recours à la FOAD pendant le COVID met également en avant le fait que les organismes de formation ont encore très souvent **un palier important à franchir pour digitaliser leur offre de formation**. Et les besoins se concentrent davantage sur de **l'ingénierie pédagogique** (au niveau des contenus proposées (53%), des modalités d'évaluation (49%) et des modalités d'animation pédagogique (49%) **que sur les outils eux-mêmes**, à l'exception des plateformes LMS (47%).
- L'enquête met également en avant que les organismes de formation ont **besoin d'être accompagnés** dans cette transformation :
 - En 1er lieu, ce **besoin d'accompagnement est financier**, avec les équipements nécessaires à la digitalisation (50%) :
 - Ce besoin est en phase avec les entretiens menés auprès des organismes, qui mettent souvent en avant le coût que représente la transformation digitale : acquisition de logiciels, gestion du réseau, accès et gestion des plateformes, mise à jour des contenus en ligne, développement d'une ingénierie de formation intégrant le digital.
 - Or il existe une grande difficulté pour les organismes à répercuter ces coûts et ces investissements avec un marché qui fonctionne à l'heure stagiaire, d'autant plus pour ceux positionnés sur la commande publique : *« J'ai du mal à le répercuter. Sur les AO publics, il y a une grosse concurrence. Il faut qu'ils changent leur manière d'acheter »*.
 - Au niveau de **l'ingénierie pédagogique**, les besoins d'accompagnement se concentrent au niveau de la **conception de ressources spécifiques (40%)** et de la **scénarisation** pédagogique de parcours (35%). Le besoin d'accompagnement des organismes de formation sur la **professionnalisation** des formateurs (30%) est par contre un peu plus en retrait.

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

V/ Un processus de digitalisation de l'offre de formation complexe à mettre en œuvre, nécessitant un investissement humain et financier conséquent sur la durée (4/4)

D/ Des expériences positives en matière de digitalisation qui font émerger des conditions de réussite

Les entretiens menés auprès des organismes de formation **les plus avancés** en matière de digitalisation font émerger les **conditions de réussite** suivantes :

- **Une appréhension de la transformation digitale dans le système de contraintes propre à chaque organisme de formation :**
 - **Culture** de l'organisme de formation et pratiques des formateurs : la culture de l'organisme et ses fondamentaux en termes de pédagogie peuvent reposer sur le présentiel, ce qui implique un « saut » particulièrement important pour transformer l'organisation et plus particulièrement les pratiques des formateurs.
 - Niveau de **compatibilité** de l'offre de formation proposée par l'OF avec le **distanciel** : certaines formations sont parfois par nature difficilement compatibles avec le distanciel : offre de formation très pointue nécessitant la mobilisation de matériel ou de l'environnement de travail du salarié, métiers/secteurs pour lesquels la formation nécessite du présentiel (hôtellerie/restauration par ex)
 - Niveau **d'adéquation** des outils **digitaux** par rapport aux **besoins** des publics en termes de **pédagogie** : La digitalisation implique bien souvent davantage de travail en autonomie pour les stagiaires. Or cette capacité va souvent dépendre du niveau de qualification des individus. Les publics plus en difficulté semblent avoir davantage besoin de présentiel et les marges de manœuvre pour introduire du distanciel peuvent être relativement étroites.
 - Des **freins** encore parfois importants du côté des « **clients** », surtout sur la commande privée des entreprises, parfois peu demandeurs de distanciel.
- **Un processus de digitalisation ne peut être qu'itératif, et se faire en « tâtonnant » :**
 - Des OF expriment d'ailleurs le besoin d'échanger avec leurs pairs sur le sujet
 - Mais des limites importantes à prendre en compte dans ces échanges de pratique : l'univers extrêmement concurrentiel dans lequel évoluent les OF et le caractère stratégique de la transformation digitale pour les OF, la nécessité d'avoir une réflexion sur le digital s'appuyant sur le système de contraintes propre à l'OF, la nécessité de travailler sur un nouveau modèle économique avec le digital...
- **Une digitalisation qui ne peut avoir lieu sans un ajustement de l'organisation :**
 - Au préalable, une direction qui doit être convaincue de la nécessité de digitaliser l'offre de formation. Il doit s'agir d'une orientation stratégique forte : « *On s'est rendu compte que si on ne digitalisait pas, on était mort* ».
 - Une volonté d'acculturer les équipes au digital : souvent les organismes de formation ont eu recours à des prestataires externes (formation sur les outils numériques, sur la conception digitale de formation...), avec également un investissement sur de l'acquisition de matériel, que ce soit pour les stagiaires ou le personnel de l'OF.
 - Les plus matures ont ensuite nécessairement revu leur organisation, parfois en investissant sur un recrutement chargé de conduire cette digitalisation au sein de la structure, avec des formateurs référents. Le principal est de faire vivre, d'animer et de rendre tangible dans l'organisme de formation cette transformation numérique : « *On a créé un chargée de mission ingénierie en charge du numérique, qui est chargée d'animer le réseau sur la thématique. C'est une chef de projet, qui a la capacité à faire elle-même de l'ingénierie, vérifier que les contenus en ligne respecte le cahier des charges et elle fait produire. Elle a de vrais compétences techniques* ».

Les principales mutations dans la filière des organismes de formation

VI/ Les principales mutations identifiées

- Nous avons retenu les **8 mutations** ci-dessous comme étant parmi les plus impactantes pour les organismes de formation au niveau métiers-compétences.

Mutations

Description

Emergence d'une nouvelle concurrence dans un contexte de forte mutation

Positionnement des OF à **redéfinir** dans un contexte concurrentiel exacerbé avec des attentes fortes de la part des financeurs

Nouvelles exigences fortes en termes de qualité et de certification

Nouveau cadre national qualité et certifications professionnelles, demandant de nouvelles dispositions en termes d'évaluation de l'offre de formation, et une réorganisation en blocs de compétences

Rapprochement de l'offre de formation aux besoins des entreprises et des individus

Volonté de développer une offre de formation plus en adéquation avec les **besoins des individus** et des **entreprises**

Désintermédiation de la formation et logique BtoC

Avec la **réforme** de la formation professionnelle, passage d'une logique exclusivement B to B à des modèles hybrides, intégrant une **logique B to C**

Mutations

Description

Changement du rapport apprenant / formateur

Autonomisation et réappropriation de la formation par **l'apprenant**

Intégration des outils de conception digitale dans l'ingénierie de formation en réponse aux attentes clients

Hybridation des formats (blended learning), **individualisation** de la formation, outils **ludiques** et **interactifs** (réalité virtuelle, réseaux d'apprenants), développement du **e-learning**, des **plateformes** LMS (MOOC, SPOC)...

Optimisation du fonctionnement de l'activité

Dématérialisation croissante des activités **administratives** et de **gestion** des entreprises de formation

Possibilité de se positionner sur l'apprentissage

Libéralisation du marché de **l'apprentissage**, ayant un impact sur les CFA « historiques »

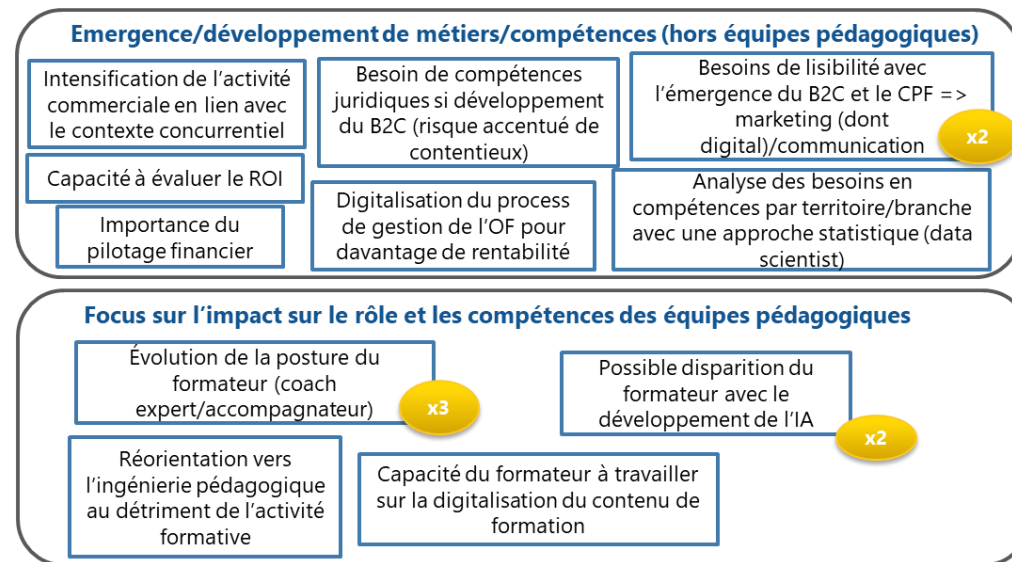
Analyse de l'impact des mutations sur les métiers de la formation et les pratiques des organismes de formation

I/ Des mutations qui impactent particulièrement les métiers en lien avec l'accompagnement/animation des formations et l'ingénierie

- Il est important de noter que selon les organismes de formation interrogés **l'ensemble des métiers** sont **concernés** par ces évolutions en cours ou à venir, à l'exception peut-être des métiers de l'informatique qui sont un peu plus en retrait (23% des répondants).
- Les métiers les **plus cités** par les organismes de formation sont **en lien direct avec leur cœur de métier** : l'animation des formations et l'accompagnement des publics (68%) ; les métiers liés à l'ingénierie de formation (50%).
 - Les ateliers prospectifs mettent d'ailleurs en avant des tendances qui impactent directement le rôle et les compétences des équipes pédagogiques : **l'évolution** de la **posture** du rôle de formateur, (coach expert/accompagnateur), la capacité du formateur à **travailler** sur la **digitalisation** du contenu de formation, la **réorientation** de l'activité du formateur vers de **l'ingénierie** pédagogique au détriment de l'activité **formative**...
 - Avec la digitalisation, le **cloisonnement** entre les métiers liés à l'animation des formations et l'ingénierie de formation **tend de plus en plus à disparaître**.
 - Sur **un plus long terme**, plus que le rôle du formateur, c'est sa **disparition** qui est envisagé avec le développement de **l'intelligence artificielle**.
- Les **fonctions supports** sont également impactées :
 - Des besoins plus importants sur le **commercial/marketing/communication** avec l'intensification de la **concurrence** et l'émergence du **B2C**.
 - Des besoins accrus en terme de **gestion financière et administrative** avec la recherche d'une **optimisation** du process de gestion.
 - Des **nouveaux besoins en compétences** avec l'importance prise par **l'analyse du besoin et l'exploitation des données** à l'échelle de branches professionnelles et de territoires. Ou encore le besoin de compétences juridiques si le développement du B2C se confirme, avec un risque accru de contentieux.
- Les mutations sont nombreuses et les impacts sur les métiers peuvent être complexes. Pour plus de clarté, nous proposons de détailler dans la suite du rapport l'impact de chaque mutation sur les métiers de la formation.

Les métiers les plus impactés par les évolutions en cours ou à venir	
Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics	68,2%
Les métiers liés à l'ingénierie de formation	50,0%
Les métiers liés à la promotion et au marketing	40,9%
Les métiers liés au commercial	40,9%
Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation	40,9%
Les métiers liés à la gestion administrative et financière	40,9%
Les métiers liés à l'informatique	22,7%

Source : enquête menée auprès de 44 OF des HDF sur la plateforme Trans'Formation



Source : Ateliers de travail prospectifs menés dans le cadre de la démarche

II/ Analyse détaillée de l'impact des mutations sur les métiers de la formation

En préambule (1/2)

- Chaque mutation identifiée donne lieu à des **fiches détaillées** (présentées dans cette partie), qui la décrivent et permettent de visualiser son **impact** sur les différents métiers de la formation.
- Le contenu de ces fiches est relativement **hétérogène**, en fonction des informations dont nous disposons à ce stade des investigations. Mais elles ont avant tout pour objectif de permettre d'identifier des **métiers** particulièrement **impactés** par les **mutations identifiées**.
- Afin de faciliter l'identification des métiers les plus impactés, nous avons évalué chaque mutation selon les critères suivants :
 - Son **niveau d'occurrence** (peu probable, probable, très probable) : ce critère mesure le niveau de probabilité de la survenance de la mutation identifiée. Une mutation peu probable peut par exemple concerner une mutation qui a une faible probabilité de se généraliser au sein des OF dans les années à venir et tend à devoir rester marginal. A l'inverse, une mutation « très probable » a de fortes chances de se généraliser au sein des entreprises du secteur.
 - Son **degré d'échéance** (court terme moyen terme, long terme) : il s'agit avec ce critère d'identifier si cette mutation est déjà en cours ou si elle tend davantage à se réaliser dans un futur plus ou moins proche. Une mutation à court terme désigne une mutation déjà en cours ou qui peut survenir ou s'amplifier d'ici 2 ans ; une mutation à moyen terme concerne davantage une mutation qui peut survenir ou s'amplifier d'ici 3 à 5 ans ; une mutation à long terme concerne davantage une mutation qui peut survenir ou s'amplifier à 5-10 ans, voire plus.
 - Son **niveau d'impact sur les métiers** (faible, moyen, fort) : il s'agit de mesurer avec ce critère dans quelle mesure la mutation identifiée impacte les métiers des organismes de formation. Un impact faible désigne une mutation qui, si elle a effectivement lieu, ne devrait pas fortement impacter les métiers. Elle peut par exemple davantage concerner les conditions dans lesquelles s'exerce le métier impacté. Une mutation avec un impact fort sur les métiers risque, a contrario, de fortement faire évoluer les activités et les besoins en compétences sur un métier, en rendant parfois d'autres obsolètes. Dans certains cas, elle peut remettre en cause l'existence même du métier.
- Cette évaluation est le résultat d'une **analyse croisée** basée sur des **documents** de référence, des **entretiens** menés auprès d'experts et d'organismes de formation et des consultants mobilisés dans le cadre de ces investigations.

II/ Analyse détaillée de l'impact des mutation sur les métiers de la formation

En préambule (2/2)

- Les entretiens menés auprès des organismes de formation permettent d'appréhender la **diversité de configurations** dans lesquelles évoluent les **organismes de formation** selon la taille, les marchés, le statut et l'offre de formation développée .
- Les impacts des mutations étudiées sur les métiers peuvent donc être très **différents** d'un organisme de formation à l'autre.
- Ils sont donc appréhendés à travers des **grands domaines d'activités**, comme cela a été fait dans le **référentiel** des métiers et des compétences des métiers de la formation élaboré par l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la branche.
- En nous appuyant sur ce référentiel et sur les travaux effectués dans le cadre de l'étude, nous avons **segmenté les métiers/activités** de la manière suivante :
 - Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics
 - Les métiers liés à l'ingénierie de formation
 - Les métiers liés à la promotion et au marketing
 - Les métiers liés au commercial
 - Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation
 - Les métiers liés à la gestion administrative et financière
 - Les métiers liés à l'informatique
- Ce découpage permet de pouvoir **couvrir l'exhaustivité des configurations observées** en organisme de formation, en mettant en avant des activités clés dans la structuration par métier. Mais l'agencement des métiers et des activités peut être très différente d'un organisme de formation à l'autre :
 - Un formateur, selon la taille de l'organisme, son niveau d'expérience, son niveau d'expertise peut être amené à travailler également sur l'ingénierie de formation et le commercial par exemple. Les investigations montrent d'ailleurs que la digitalisation de l'offre de formation tend à davantage impliquer les formateurs dans l'activité d'ingénierie.
 - Alors que dans certaines organisations, il va être essentiellement limité à l'activité d'animation et d'accompagnement des publics.
- A partir de ce découpage métiers/activités, nous avons travaillé sur les 1ers impacts des mutations identifiés en termes de **compétences**.

1. Emergence d'une nouvelle concurrence dans un contexte de forte mutation (1/2)

A/ Description de la mutation

- La **réforme** de la formation professionnelle présente de nouvelles **opportunités** pour les OF avec :
 - La reconnaissance de la formation à distance en tout ou partie qui donne davantage de latitude pour **digitaliser** l'offre de formation
 - La **redéfinition** de l'action de formation qui permet aux OF de diversifier **l'offre de services proposée** : Tutorat, coaching, travail collaboratif, partage de pratiques, mentoring, séminaire, voyage apprenant...
 - L'émergence de **l'entreprise** dans l'activité formative avec la **FEST**, qui fait évoluer le positionnement des OF dans un rôle d'encadrement de l'activité formative
 - La mise en place du **PIC** et des **PACTE** en région visant à former les DE les moins qualifiés mais permettent également de développer des projets innovants sur le champ emploi-formation sur lesquels peuvent se positionner les OF
 - La volonté de **développer** l'accès à la formation du public **particulier** avec le **CPF** (monétisation, développement d'une application CPF)
 - La possibilité pour les OF de se positionner sur **l'apprentissage**.
- Mais ces opportunités s'accompagnent d'une **hausse de la concurrence** dans le secteur de la formation, avec l'émergence de nouvelles entreprises : entreprises extérieures à la formation, acteurs du numérique (GAFA, entreprises de solutions numériques), complémenteurs (cabinets RH, certificateurs, évaluateurs), coaching...
- Elles ont également lieu dans un contexte où les financeurs souhaitent :
 - **davantage d'innovation** dans l'ingénierie de formation, avec une intégration plus systématique du digital, et un développement de la collaboration inter OF
 - mais également un **nouveau positionnement des OF**, avec une capacité à être force de proposition, notamment à travers les appels à projets (PIC/PACTE par ex)
- Enfin il faut tenir compte du fait que la réforme de la FP a profondément bouleversé le **financement** de la formation, avec la **création/disparition de nouveaux dispositifs**, l'évolution du financement de la formation des salariés et l'intervention de l'Etat à travers les PIC/PACTE sur les DE les moins qualifiés. Les financeurs publics sont également de plus en plus demandeurs de **sortir du coût heure/stagiaire traditionnel**. Il faut néanmoins souligner qu'à l'heure actuelle, le financement de la formation se fait encore au coût horaire, ce qui impacte fortement le modèle économique des organismes de formation et leurs marges de développement, dans un univers fortement concurrentiel.
- Pour faire face à ces changements, les OF doivent :
 - adopter un **positionnement stratégique** clair, basé sur une meilleure connaissance des besoins de la cible choisie.
 - accroître leur **visibilité** auprès des clients et des partenaires.
 - ouvrir leur modèle à la logique **partenariale**, notamment avec les nouveaux acteurs économiques afin de tirer parti des nouvelles solutions numériques.
 - être **force de proposition** auprès de leurs commanditaires

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Moyen terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Fort

Analyse de l'impact des mutations sur les métiers de la formation et les pratiques des organismes de formation

1. Emergence d'une nouvelle concurrence dans un contexte de forte mutation (2/2)

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Cette mutation entraîne une nécessité de **revoir le modèle économique** de l'entreprise de formation, et sa **stratégie d'offre** afin de répondre à volonté d'innovation des commanditaires. Devant l'élargissement des possibles, ces métiers doivent décider dans quoi investir (quels marchés / publics), ce qu'ils digitalisent ou pas, adapter l'offre tarifaire... La définition de l'équation stratégique devient plus complexe et fondamentale.
- Cela suppose des **compétences décuplées en gestion** (vérification de la viabilité économique, calculs de retour sur investissement et d'amortissement des coûts, etc...), mais aussi en **ressources humaines** (gestion d'une GPEC pour faire évoluer les salariés en fonction des objectifs de la structure).
- Il existe également un enjeu important autour du **développement des partenariats**, afin de mieux pouvoir répondre aux besoins des clients, en lien avec les choix stratégiques de l'OF. Il s'agit donc de développer la **connaissance des partenaires** potentiels (notamment auprès des entreprises évoluant dans le numérique), mais également de développer des compétences dans le **montage et la gestion de projets** avec les partenaires identifiés (appels d'offres du PIC/PACTE par ex).
- Enfin, et plus que jamais, le **travail de veille** va être primordial, afin de savoir décrypter les évolutions des attentes du marché : financeurs, clients et apprenants.

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Ces métiers devront répondre aux **nouveaux services** que l'entreprise choisira de développer, en cohérence avec les **attentes des nouveaux clients** et des nouveaux apprenants.
- Cela nécessite de développer une **connaissance des publics** et de leurs **préférences** en termes de méthodes **pédagogiques**, de supports, de rythmes, etc..., et de s'ouvrir à de nouveaux formats et contenus pédagogiques.

Les métiers liés à la promotion et au marketing

- Dans un contexte concurrentiel exacerbé et marqué par le **passage vers un modèle centré utilisateur**, ces métiers deviennent centraux. Ils doivent monter en compétences sur :
 - La **communication digitale** interne et externe
 - Les techniques du **webmarketing**, d'acquisition de trafic (sites de référencement) et de publicité en ligne
 - La collecte et le traitement de la donnée utilisateur
- Une professionnalisation est en cours sur la digitalisation de la **fidélisation** des clients et l'exploitation des **données** clients et apprenants.

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Dans ce contexte concurrentiel, le formateur est davantage attendu sur ses capacités à pouvoir assurer une **activité commerciale**, être **force de proposition**, répondre à des **appels d'offre**.
- Ce besoin est d'autant plus important que le formateur est **expérimenté** et détient une expertise **thématique et sectorielle**.

Analyse de l'impact des mutations sur les métiers de la formation et les pratiques des organismes de formation

2. Nouvelles exigences fortes en termes de qualité et de certification (1/2)

A/ Description de la mutation

- A partir de 2022, les entreprises de formation (CFA y compris) devront être certifiées **Qualiopi**. Elles devront établir précisément les objectifs pédagogiques de leurs prestations et en définir les modalités pédagogiques, techniques et d'encadrement. Elles devront aussi prendre en compte les appréciations rendues par les stagiaires dans **l'évaluation** de leurs formations et rendre publique cette dernière (indicateurs de résultats, obtention de blocs de compétences, passerelles...).
- Les financeurs paritaires, les OPCA et Fongecifs avaient déjà mis en place **Datadock** suite à la réforme de 2014. De nombreux organismes de formation ont donc posé des bases sur lesquelles s'appuyer pour Qualiopi. Les **exigences sont néanmoins plus importantes**, dans la mesure où la certification est délivrée par des organismes certificateurs accrédités ou autorisés par le Comité français d'accréditation (Cofrac) sur la base d'un **référentiel national** qualité. Ce qui suppose une **capacité à démontrer** et non plus seulement à décrire, comme c'était le cas avec Datadock.
- Les **formateurs indépendants, les petits organismes** de formation pourraient rencontrer davantage de difficultés à se faire certifier, dans la mesure où il s'agit d'un label payant qui a un **coût** et qu'ils ont rarement amorcé une **démarche qualité structurée**. Pour les OF **les plus structurées**, l'impact devrait être faible, d'autant plus que la plupart d'entre eux avaient déjà engagé des démarches qualité relativement similaires, avec Datadock, la qualification OPQF, ou encore en lien avec leur offre de formation (CIBC, IPERIA...).
- Qualiopi renforce également les exigences par rapport à la **prise en charge des publics handicapés**. Au-delà de la question de l'accessibilité des locaux, les OF/CFA doivent mobiliser « *les expertises, outils et réseaux nécessaires pour accueillir, accompagner/former ou orienter les publics en situation de handicap* ». Et les CFA ont l'obligation d'avoir un **référent handicap**. A l'heure actuelle, la prise en charge des publics handicapés par les organismes de formation reste relativement **disparate**. L'Agefiph a mis en place la **Ressource Handicap Formation (RHF)** afin de permettre de **renforcer l'accessibilité** des publics handicapés à la formation dans le droit commun, mais ce dispositif est encore relativement récent et **pas toujours connu** des organismes de formation.
- Actuellement, la problématique de l'accueil du public handicapé paraît souvent peu identifiée par les organismes de formation. Alors qu'elle peut nécessiter des **connaissances** (1^{er} niveau de compréhension des différents types de handicap et la manière de les appréhender en formation, connaissance des acteurs experts sur le handicap à mobiliser par ex) et des **compétences** spécifiques (capacité à travailler sur le deuil du handicap, sur l'analyse des potentialités en prenant en compte le handicap par ex).
- L'exigence qualité se traduit également par l'incitation à **certifier son offre de formation**. Ainsi, toute formation financée par le CPF devra obligatoirement inclure une certification inscrite au RNCP (registre national des certifications). Or il existe une volonté forte de l'Etat de développer le recours à la formation des **particuliers** via le CPF (monétisation, mise en place d'une application).
- Les OF dont l'offre de formation n'est pas éligible **prennent donc le risque de restreindre leur marché**, dans un contexte où la commande privée émanant des entreprises s'est amenuisée avec la fin des fonds mutualisés pour les entreprises de **plus de 50 salariés**.
- Il faut également tenir compte du fait que tous les OF n'ont pas la même capacité à pouvoir certifier des modules de formation pour les rendre éligibles au CPF, notamment ceux positionnés sur la commande privée, ne travaillant pas déjà avec les certifications existantes. Ce qui peut **générer des difficultés pour se positionner sur ce nouveau marché**.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Très probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	De moyen à fort, en fonction du niveau de structuration des OF et de leur offre de formation

Analyse de l'impact des mutations sur les métiers de la formation et les pratiques des organismes de formation

2. Nouvelles exigences fortes en termes de qualité et de certification (2/2)

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Les dirigeants d'OF devront effectuer des **choix stratégiques** par rapport à **Qualiopi**, dans la mesure où label pourra conditionner leur positionnement sur le marché de la formation, mais également leur **politique partenariale**, en recherchant des partenaires certifiés pour se positionner sur les marchés. Pour répondre aux nouveaux critères, les entreprises de formation devront mettre en place d'un **système qualité** lorsqu'il n'existe pas ou **le faire évoluer** : procédures de gestion des incidents et réclamations, fiches de rapport qualité, traitement des appréciations des différentes parties prenantes. Les activités relatives à la qualité, encore souvent menées par la direction, pourraient à l'avenir former une fonction dédiée dans certaines structures.
- Ils devront faire en sorte de rapprocher leur organisme d'un **modèle d'organisation apprenante**, afin d'évoluer constamment en fonctions des appréciations reçues
- Les responsables d'OF devront également faire des choix stratégiques par rapport à la certification de leur offre en **lien avec le CPF**.
- Ils doivent également mettre en place une **véritable politique d'intégration des publics handicapés**, en mobilisant l'ensemble des équipes opérationnelles dont les formateurs et en désignant un **référent handicap**.

Les métiers liés à l'informatique

- Ces métiers seront sollicités pour **rendre visible l'offre de formation**, ou encore pour mettre en place un **système d'information**. Celui-ci devient un enjeu clé qui permet aux entreprises de formation de :
 - **Suivre la progression** des apprenants (évaluation des compétences), recueillir l'évaluation des formateurs et des formés sur les différentes étapes de la formation.
 - **Obtenir des statistiques** précises sur leurs formations (durée, taux de certification, engagements des apprenants)
- Des **systèmes de certifications en ligne** tendent par ailleurs à se développer.

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Les métiers en lien avec l'ingénierie de formation devront également être en mesure de bien **appréhender les exigences de France Compétences** afin de pouvoir y répondre, notamment lorsqu'il s'agit **d'inscrire des formations au Répertoire Spécifique** (étude d'opportunité, ingénierie par blocs de compétences, référentiel d'activité, de compétences et d'évaluation).
- Avec la mise en œuvre de Qualiopi, les métiers en lien avec l'ingénierie devront également davantage **renforcer la capacité de l'organisme à positionner et évaluer les acquis à l'entrée en formation**.

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Avec la mise en œuvre de Qualiopi, les formateurs devront encore davantage contribuer à **l'évaluation post-formation** et à l'amélioration en continue de la formation, en lien avec les métiers liés à l'ingénierie de formation.
- Ils doivent également être en mesure **d'adapter**, dans la mesure du possible les formations aux **besoins des publics handicapés**.

Les métiers liés à la gestion administrative et financière

- La mise en œuvre de Qualiopi devrait déboucher sur la mise en place de nouveaux documents à renseigner ou à collecter (éléments de preuve par ex), de **nouvelles procédures à respecter pour être en conformité**.
- Au regard des pratiques existantes au sein de leur organisation, ils pourraient être amenés à se **professionnaliser** sur certains aspects de leurs métiers, en lien avec les exigences de Qualiopi (par ex l'information des stagiaires).
- Ils pourraient également être amenés à **prendre en charge la mise en place et la gestion de Qualiopi** au sein de l'organisme de formation.

3. Rapprochement de l'offre de formation aux besoins des entreprises et des individus (1/2)

A/ Description de la mutation

- Avec la réforme de 2018, la formation se veut **plus adaptée aux besoins des individus et des entreprises**. L'approche par les compétences doit permettre de capitaliser sur les acquis en lien avec l'expérience professionnelle des individus et d'adapter la durée et le contenu de la formation en conséquence (en lien avec les exigences de Qualiopi). Il faut néanmoins souligner que cette **capacité des OF à individualiser** est encore fortement **contrainte** par le **financement au coût horaire**, qui n'incite pas les OF à réduire les durées de formation dans un contexte où les marges peuvent être faibles, surtout sur la commande publique.
- Elle permet également de davantage **mettre en retrait la reconnaissance par le diplôme** et de mettre en avant l'importance des **compétences comportementales**, ou « soft skills » dans l'insertion en emploi.
- Le développement de la **formation en situation de travail** (FEST) permet de placer l'entreprise au cœur de l'activité formative et de mettre en place des formations en situation de travail complètement adaptées aux besoins des entreprises. Même si tous les métiers/secteurs ne se prêtent pas à la FEST, il constitue un **levier de changement important**. Mais les OF soulignent souvent la **complexité du dispositif et la difficulté de le mettre en œuvre** (nécessité de faire évoluer la posture et les compétences des formateurs; modèle économique sur une prestation avec énormément de formalisation...)
- Les financeurs de la formation sont également de plus en plus attentifs et exigeants au **lien développé entre les OF et les entreprises** de leur territoire/secteur, dans la mesure où il favorise une offre de formation en adéquation avec les besoins des entreprises et des apprenants, et permet de préparer l'insertion dans l'emploi des publics DE.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court à moyen terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Moyen

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Ils sont chargés de **développer le lien avec les entreprises et les acteurs paritaires**, afin de mettre à jour leur offre de formation et s'impliquer dans des projets innovants en fonction des opportunités.

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Avec la FEST, les compétences fondamentales du formateur **ne relèvent plus seulement de savoir-faire pédagogiques**. Ces activités sont également amenées à se développer / renforcer : analyser le travail de manière approfondie ; aménager des situations de travail apprenantes ; mobiliser différents acteurs (managers, experts...) ; rechercher et sélectionner des contenus et des outils d'évaluation adaptés.
- Avec la diffusion de l'approche par les compétences, les formateurs vont également devoir apprendre à **gérer et encadrer** la progression pédagogique d'un collectif avec des **parcours de formation différents**.

Les métiers liés au commercial

- Ils doivent être en mesure de pouvoir **identifier et analyser finement le besoin de formation des entreprises, en s'appuyant sur leur expertise** thématique et sectorielle et en prenant en compte au maximum l'environnement de travail de leurs prospects
- Ils doivent pouvoir **être en mesure de proposer** des **solutions adaptées** aux entreprises, en mobilisant notamment les nouvelles potentialités offertes par le digital et les nouveaux dispositifs comme la FEST.

3. Rapprochement de l'offre de formation aux besoins des entreprises et des individus (2/2)

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés (suite)

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Ils doivent mettre en place des **formations plus courtes, moins théoriques** mais plus **adaptées aux situations de travail**, directement mobilisables dans l'environnement de travail (solutions clés en main). L'intégration d'outils asynchrones, qui permet aux individus en poste de se former pendant leur temps libre, est également amenée à se développer.
- Pour rationaliser les formations, les concepteurs doivent développer des outils **d'évaluation des compétences** (bilans, tests individuels...). Ils doivent également davantage prendre en compte **les « soft skills »** dans la conception des parcours de formation.
- Ils doivent également intégrer la logique de **l'ingénierie en blocs de compétences** en adaptant les référentiels de formation et les référentiels pédagogiques le cas échéant.

4. Désintermédiation de la formation et passage à une logique B to C (1/2)

A/ Description de la mutation

- Avec la création d'un **CPF monétisé**, la réforme tend à **désintermédier** le système de la formation professionnelle et à **replacer l'individu au centre** de ce dernier. Elle acte le passage d'une logique exclusivement B to B à des modèles hybrides, intégrant une **logique B to C**.
- Ainsi, les entreprises de formation doivent développer une **relation client « apprenant »**, avec tous les défis que cela représente en termes de business model.
- Elles doivent créer une **nouvelle expérience apprenante**, qui doit susciter l'intérêt mais aussi l'engagement de l'individu. Pour cela, elles doivent affiner leurs connaissances des clients, et **faire preuve d'innovation pédagogique** en renouvelant les contenus et les supports de leur offre de formation, de façon plus individualisée.
- Cette désintermédiation s'accompagne d'une **dématérialisation** de la vente et de la relation client.
- Pour élargir et fidéliser sa clientèle de particuliers, les entreprises de formation sont amenées à développer une **communication et une promotion digitale**. Elles devront améliorer leur visibilité (sur un site, sur des médias sociaux, par e-mail...) et utiliser les données pour adapter continuellement leur offre aux cibles visées.
- Elles devraient aussi être de plus en plus nombreuses à envisager de **développer la vente de formations en ligne**, ce qui devrait se traduire par une hausse de la FOAD (Formation Ouverte à Distance), que cela soit à travers des plateformes (MOOC, SPOC), de la diffusion de contenus, ou encore des classes virtuelles.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Moyen terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Fort

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Les dirigeants des organismes de formation, s'ils choisissent de se positionner sur le marché des particuliers, vont devoir **élaborer une stratégie marketing/e-marketing** particulière pour développer cette cible.
- Ils vont devoir **s'acculturer aux usages et besoins de cette nouvelle cible**, proposer une offre de formation adaptée et appliquer une politique tarifaire spécifique.
- Ils vont devoir également se renforcer sur le plan **juridique**, car l'émergence du marché des particuliers peut **multiplier le risque de contentieux**.

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Les métiers de l'ingénierie, de manière plus large, sont amenés à élaborer des **parcours de formation de plus en plus individualisés**, en fonction des besoins et des acquis de chaque apprenant : séquences de mises à niveau, stratégies d'apprentissage personnalisées, outils d'évaluation des compétences, suivi des parcours grâce à une solution LMS...

Les métiers liés à l'informatique

- Ces métiers doivent **développer de nouveaux outils, en cohérence avec la stratégie choisie** par l'entreprise : outils de communication digitale et de e-marketing, outils de référencement en ligne, création de plateformes et d'outils de partage de contenus, outils de vente en ligne, outils de collecte et d'analyse de données...

4. Désintermédiation de la formation et passage à une logique B to C (2/2)

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés (suite)

Les métiers liés à la promotion et au marketing

- Le développement d'une clientèle de particuliers, qui s'informe par elle-même en comparant les formations sur internet, entraîne un **tournant en matière de marketing et de communication**. La simple transposition du print (catalogues de formation) sur le web ne suffit plus.
- Ces métiers doivent **maîtriser les usages des différents canaux de communication digitale** (forums, tweets, réseaux sociaux...) et faire une veille concurrentielle continue. Ils doivent aussi monter en compétences sur l'exploitation de la data pour personnaliser leurs messages.
- **L'entretien de la e-reputation** de l'organisme de formation devient un enjeu majeur, pouvant aller jusqu'à la mise en place de postes de community manager.
- La **publicité** en ligne devient de plus en plus **ciblée** (observation du comportement de l'internaute : visites successives de sites, interactions, mots clés...).
- Initialement réservé aux « grandes entreprises », les multiples possibilités rendraient cet investissement de plus en plus pertinent pour de plus petits organismes de formation.

Les métiers liés à la gestion administrative et financière

- Avec le développement de la cible B2C, le rôle des personnels administratifs dans **l'information des publics** va être de plus en plus important dans la mesure où ils peuvent être en charge de l'accueil téléphonique, présentiel, voire numérique des publics dans un 1^{er} temps.
- Ils devront notamment être en capacité de **gérer la demande, d'individualiser l'accueil** et de relayer aux bons intervenants le cas échéant.

5. Evolution du rapport formateur / apprenant

A/ Description de la mutation

- Avant, le formateur avait une posture de sachant, qui transmettait le savoir à l'apprenant. Aujourd'hui, les outils digitaux viennent déconstruire ce rapport. Le formateur tendrait à devenir un **médiateur/facilitateur**, et l'individu deviendrait acteur, ou il serait du moins plus autonome dans sa formation.
- Dans un contexte où les individus peuvent trouver toutes les informations sur internet, le rôle du formateur consiste moins dans la transmission du savoir, que dans une certaine **guidance pédagogique visant l'autonomisation** de l'accès au savoir, pour l'apprenant.
- Il donc doit plutôt lui **apprendre à apprendre**, ce qui implique que l'apprenant est de plus en plus amené à découvrir les connaissances par lui-même, par des ressources digitales ou par sa propre analyse réflexive.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court à moyen terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Fort

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Ces métiers devront **s'emparer des nouveaux outils digitaux**, pour permettre aux apprenants de se réapproprier leur savoir : outils permettant de planifier soi-même ses séquences d'apprentissage, d'apprendre en auto ou co-formation, de se documenter dans un centre de ressources, de s'auto évaluer et s'auto-tester...
- Le **social learning**, qui permet d'apprendre en réfléchissant collectivement, entre aussi dans cette logique de production du savoir : le développement des cartes collaboratives, des murs digitaux, de chatbox voire de quizz montrent que l'interaction est un levier d'engagement fort.

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Le métier de formateur est amené à renforcer son rôle **d'accompagnateur pédagogique** : aide au choix d'activité pédagogique, fléchage vers des ressources pédagogiques, feedback en cours de formation, identification des freins et difficultés liés à l'environnement personnel ou de travail... Ainsi, il doit monter en compétences en **relationnel**, et en **coaching** notamment afin d'entretenir la motivation de l'apprenant.
- Dans certaines configurations, l'accompagnement est d'autant plus important que la fin du groupe-classe risque d'entraîner des problématiques de décrochage. C'est pourquoi on assiste au **développement du métier de tuteur/animateur en ligne**.

6. Intégration des outils de conception digitale dans l'ingénierie de formation en réponse aux attentes clients (1/2)

A/ Description de la mutation

- Pour répondre au contexte actuel et aux nouvelles exigences des financeurs et apprenants, les entreprises de formation sont amenées à **digitaliser leur offre de formation**. Elle doit notamment permettre de :
 - Dynamiser et engager les apprenants avec des **nouvelles pratiques plus ludiques**, intégrant les TIC (serious game, réseaux d'apprenants, quizz, jeux et compétitions, mindmapping...)
 - **Créer, adapter et enrichir** ses activités pédagogiques (micro learning, mobile learning, fast learning, accès à des ressources, exercices appliqués, immersion...)
 - Apporter de **l'interactivité** dans des actions de formation (vidéos interactives, social learning, forums, travaux de groupe...)
- Il faut noter que les outils digitaux mobilisables connaissent une véritable **démocratisation** depuis quelques années (baisse de leurs coûts et plus grande facilité d'utilisation). C'est le cas notamment des LCMS (Learning Content Management System), qui permettent de créer et de gérer de la matière pédagogique pour la formation. Par ailleurs, des solutions gratuites ou à moindre coût ne cessent de se développer (création de programmes, de vidéos et de contenus multimédia, de tests d'autoévaluation des compétences automatisés...).
- Actuellement, ce sont essentiellement les plus gros OF qui ont digitalisé leur offre de formation. Mais la **Covid19** a eu un **effet accélérateur** sur la digitalisation des OF.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Très probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Fort

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Ils vont devoir **s'acculturer au digital** et décider de la **stratégie numérique** à suivre, en concertation avec les métiers de l'ingénierie, de l'informatique et les formateurs. Ils devront choisir entre internaliser la conception de leurs solutions de digitalisation, ou les confier à des prestataires externes, voire acheter des solutions logicielles toutes faites.
- Ils vont devoir également trouver les **ressources financières** nécessaires à la transformation digitale de leur organisme (équipements, outils, formation, développement de l'ingénierie intégrant le digital).
- Ils vont également être amenés à conduire une réelle **conduite du changement** auprès de tous les services de l'entreprise. Ils devront mettre en place une organisation à même de pouvoir assurer la transformation digitale de l'organisme de formation, en recrutant des personnes avec de nouvelles compétences et en organisant la collaboration inter-services.

Les métiers liés à la commercialisation

- Les métiers de la commercialisation doivent savoir s'adapter à ces nouvelles modalités, et **s'approprier les outils digitaux** qui s'introduisent dans leurs activités (suivi, plateformes de dématérialisation des appels d'offre) et exploiter les nouveaux supports de vente (sites de référencement des offres, plateformes de mise en relation).
- Ils doivent par ailleurs être capables de **répondre aux questions de premier niveau** des clients sur les aspects techniques et digitaux des formations proposées.
- Cela nécessite également qu'ils **modifient leur comportement** de vente et **ajustent leurs argumentaires** pour promouvoir cette nouvelle offre.

6. Intégration des outils de conception digitale dans l'ingénierie de formation en réponse aux attentes clients (2/2)

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Le formateur doit **développer des compétences pédagogiques** mais aussi instrumentales (design, créativité), et développer des compétences numériques en lien avec les nouveaux outils.
- Il doit de plus être devenir **plus agile**, car il est amené à s'approprier des modes d'animation et d'accompagnement de plus en plus nombreux et variés.
- Le formateur de demain doit également **prendre sa place au cœur du processus de production de digital learning** en monter en compétences en ingénierie et conception digitale. : Réaliser des ressources en mode agile à consulter, en amont ou aval d'un cours, devrait devenir son quotidien ; créer des exercices interactifs et les proposer à ses apprenants.

Les métiers liés à l'ingénierie de formation

- Les métiers de l'ingénierie vont devoir **s'approprier les nouveaux outils digitaux** (par ex. les plateformes LMS) afin de mieux appréhender leurs possibilités et la manière dont ils peuvent répondre aux besoins des publics.
- Ils devront également prendre en compte ce que l'introduction du digital implique comme **évolution dans leur ingénierie**, et notamment l'impact sur les besoins des publics en termes d'accompagnement individualisée.
- Ils vont également devoir intégrer de nouvelles compétences nouvelles ou du moins plus pointues, dans la **conception de contenus digitalisés** et la **scénarisation pédagogique** de ces contenus.
- Les métiers de l'ingénierie pédagogique sont amenés à devenir de plus en plus clés, et une fonction spécifique de conception pédagogique multimédia pourrait se diffuser plus largement (par ex chargé de mission ingénierie sur le numérique).

Les métiers liés à l'informatique

- Ces métiers devront **monter en compétences techniques et numériques**, notamment sur le champ de la **donnée** (récupération de données personnelles, algorithmes d'intelligence artificielle).
- Ils devront aussi monter en compétences sur les problématiques de **sauvegarde et de protection des données**, et développer leur maîtrise de la gestion des risques.
- Ils devront par ailleurs assurer une veille technologique pour pouvoir conseiller sur les meilleurs outils. Ils sont en effet amenés à **accompagner les concepteurs pédagogiques** sur la sélection des outils, et à accompagner les commerciaux pour l'implémentation de solutions en entreprise.
- Enfin, ils devront **intégrer l'ensemble des systèmes digitaux** de l'entreprise de formation, et **gérer la maintenance** d'un parc informatique toujours plus grand. Ils doivent donc gagner en compétences techniques, mais aussi organisationnelles (assistance à maîtrise d'ouvrage, gestion de prestataires...)

7. Optimisation de l'activité

A/ Description de la mutation

- Les **activités administratives** et de gestion des entreprises de formation sont amenées à connaître un mouvement de **dématérialisation** croissante. Elles s'appuient notamment sur les outils suivants :
 - Les **logiciels professionnels** de gestion administrative permettent d'automatiser certaines tâches administratives et une meilleure réactivité, fiabilité (processus de gestion interne, plannings...)
 - Les **systèmes d'analyse** de l'activité permettent un meilleur pilotage de l'activité comparatif des heures prévues / planifiées, analyse des coûts et de la rentabilité, etc...)
 - Les **solutions bureautiques et collaboratives** permettent de faciliter l'échange de données et de documents entre services. Elles marquent la tendance générale progressive d'un passage à une organisation du travail moins verticale, et à une logique projet dans ces organisations.
- La digitalisation des activités administratives et de gestion va devenir un enjeu important pour des organismes de formation en recherche de rentabilité avec l'intensification de la concurrence et qui doivent répondre à de nouvelles exigences en termes de qualité.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Très probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Moyen

B/ Les métiers/groupes de métiers impactés

Les métiers liés à la gestion administrative, logistique et financière

- Beaucoup **d'activités** sont amenées à se **dématérialiser** : inscriptions, convocations, émargements, demandes de financement, facturation, comptabilité, reporting, informatisation des plannings, réservation de ressources (formateurs, salles, etc.)... Les étapes de demandes de financements et de demandes de règlement auprès des financeurs le sont également.
- Une grande **adaptabilité** est requise pour s'approprier les différents systèmes de gestion internes et externes, et pour pouvoir faire face aux changements de méthodes et d'outils.
- Dans les organisations, certaines **fonctions liées à la « coordination de la digitalisation » pourraient apparaître**. Cette fonction pourrait être endossée par la direction générale, ou par quelqu'un qui a manifesté son intérêt pour le digital, dans les PME.

Les métiers liés à l'informatique

- Le rôle de **l'informaticien** évolue considérablement. Il devient un **accompagnateur** des projets des autres fonctions, d'appui technique pour le choix des outils, sur la garantie de la sécurité, et assure aussi l'intégration des différents outils.
- Il devient donc un interlocuteur incontournable et doit monter en compétences à la fois **techniques et communicationnelles**.
- Il doit développer des moyens de **stockage des données**.

8. Possibilité de se positionner sur l'apprentissage

A/ Description des mutations

- Avec la réforme « Avenir professionnel », les organismes de formation ont la possibilité de pouvoir se positionner sur **l'apprentissage**. Et une part importante d'entre eux a d'ores et déjà décidé de se positionner sur le dispositif, dans une perspective de développement.
- Mais le positionnement sur l'apprentissage a des incidences :
 - Il implique des **obligations particulières en lien avec Qualiopi** que n'ont pas les organismes de formation : à travers Qualiopi, il est demandé à chaque CFA de désigner des **référénts « handicap »** (en vue d'accompagner les personnes en situation de handicap souhaitant s'orienter ou se réorienter par la voie de l'apprentissage) et « **mobilité internationale** » (personnel chargé de mobiliser, au niveau national, les ressources locales et, au niveau international, les programmes de l'Union européenne, en mentionnant, le cas échéant, dans le contenu de la formation, la période de mobilité).
 - Il implique également de travailler avec des publics jeunes avec lesquels les organismes de formation n'ont parfois pas l'habitude de travailler, sur des formations longues relativement normées, avec une obligation de pouvoir **assurer un accompagnement pour les publics les plus en difficulté**.
 - Il implique également de mettre en place une **comptabilité spécifique** qui permet de **séparer les actions de formation par apprentissage** des autres actions de formation professionnelle.
- Il faut également tenir compte **des CFA historiques** devenant organismes de formation avec la réforme, et qui doivent également faire face à des évolutions importantes par rapport à leur **modèle économique**, passant d'une logique de subvention à une **logique de coût contrat** dans un contexte concurrentiel accru.

Occurrence (peu probable, probable, très probable)	Très probable
Échéance (court terme, moyen terme, long terme)	Court terme
Niveau d'impact sur les métiers (faible, moyen, fort)	Moyen

B/ Les métiers spécifiques impactés

Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

- Les **dirigeants** d'organismes de formation non initialement positionnés sur l'apprentissage vont devoir faire des **choix stratégiques** sur leur positionnement par rapport au dispositif (choix des formations, des partenariats à développer par ex).
- Le cas échéant, ils vont également devoir **faire évoluer** leur **organisation** en lien avec les spécificités de la mise en œuvre de l'apprentissage (gestion financière spécifique, critères de Qualiopi spécifiques aux CFA...).

Les métiers liés à la commercialisation

- Pour les **CFA historiques**, le contexte concurrentiel accru implique de développer sa **force de frappe commerciale**, plus particulièrement dans le sourcing des entreprises.
- Pour l'ensemble des organismes de formation positionnés sur l'apprentissage, il s'agit également de **renouveler les méthodes** dans le **sourcing** des candidats : approche directe dans les écoles, présence sur les réseaux sociaux, communication digitale...

Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics

- Pour les **organismes de formation non historiquement positionnés** sur l'apprentissage, le positionnement sur le dispositif implique de nouvelles missions dans **l'accompagnement des publics** (appui des apprentis en rupture de contrat, accompagnement social et matériel...).

**Focus sur les impacts des
mutations identifiées sur les besoins
en compétences dans les métiers de
la formation**

1. Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics (1/3)

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Une **évolution de la demande** de formation et du rapport formateur / apprenant, en lien avec une **digitalisation** des modes d'apprentissage.
- Une **autonomisation** de l'individu dans son parcours de formation qui entraîne la nécessité d'un **accompagnement** individualisé.
- Une évolution du rôle de formateur, qui passe d'une transmission du savoir à une **guidance pédagogique** pour l'accès au savoir.
- Une multiplication de solutions digitales en matière de **gestion** et de diffusion des ressources et de la matière, d'**animation** de la formation, et de partage et **diffusion de l'information**.
- Un **décloisonnement** entre les filières de la **formation** et de l'**information**, permettant le **prolongement** de l'apprentissage en dehors des sessions de formations.
- Une nécessité **d'adapter l'animation** des formations pour une **meilleure prise en charge** des besoins des publics handicapés.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

Adaptation de l'animation de la formation au public d'apprenants	<ul style="list-style-type: none">• Adapter son discours, le rythme des formations, les outils pédagogiques et les modes d'animation et d'accompagnement à son auditoire et sa taille, notamment pour les publics handicapés• Gérer des groupes hétérogènes : créer une dynamique de groupe tout en individualisant son accompagnement au cours d'une même session.• Utiliser des supports et outils digitaux en présentiel ou à distance dans l'animation de la formation (réalité virtuelle, simulations...)• Proposer et /ou utiliser des dispositifs de formation à distance (ressources pédagogiques, outils d'échanges, plateformes)
Maintien de l'engagement de l'apprenant tout au long du parcours	<ul style="list-style-type: none">• Encadrer et accompagner le déroulement de la formation FAOD : aider au choix d'activité pédagogique, identifier les freins et difficultés liés à l'environnement personnel ou de travail, trouver des axes d'amélioration de l'apprentissage, coacher...• Prévenir les situations de décrochage, par le e-tutorat.• Mettre en place des pédagogies co-actives afin d'impliquer l'apprenant dans son apprentissage.• Encadrer et mettre en place un travail collaboratif à distance ou en présentiel (résoudre les conflits, organiser la répartition de la parole et du travail, encadrer et mener une évaluation réflexive)• Intégrer des solutions digitales d'animation pour rendre les sessions de formation plus ludiques (compétitions, quizz, serious games, badges numériques)• Animer des classes virtuelles.
Animation et coordination d'un centre de ressources étendu	<ul style="list-style-type: none">• Rechercher, sélectionner et mettre à disposition des apprenants des ressources internes et externes à consulter en amont ou aval d'un cours (supports pédagogiques, documentation, personnes-ressources, etc.)• Déterminer avec chacun de ses apprenants les ressources et activités d'apprentissage les mieux adaptées à leurs besoins.• Accompagner des stagiaires, parfois inscrits sur des cursus différents, dans leur utilisation des ressources digitales d'autoformation en salle.• Maintenir le lien avec les apprenants en dehors de la session de formation (envoi de ressources, messagerie instantanée, devoirs en ligne)

1. Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics (2/3)

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Une apparition de **nouveaux formats d'animation** de la formation : formats flexibles, blended learning, mobile learning, fast learning, formations évolutives...
- La multiplication d'**outils d'animation** pour dynamiser et engager les parcours des apprenants avec des pratiques plus ludiques et stimulantes.
- La multiplication d'outils pour **créer, adapter** et **enrichir** ses activités pédagogiques (micro learning, mobile learning, fast learning, accès à des ressources, exercices appliqués, immersion...)
- La multiplication d'outils apportant de **l'interactivité** aux actions de formation (vidéos interactives, social learning, forums, travaux de groupe...)
- Le développement de la **FEST**, qui nécessite de combiner des approches **théoriques** et **pratiques** de la formation, et de multiplier les liens avec le monde du travail.
- Une nécessité de pouvoir **répondre de manière plus pointue aux besoins des publics** en s'appuyant sur un réseau **d'experts** externes.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

Création de contenus	<ul style="list-style-type: none">• Scénariser des modules de e-learning simples et de courte durée pouvant être utilisés en amont ou en aval de sessions présentielles (animations simples sur des logiciels de Rapid E-Learning ou via PowerPoint ou KeyNote).• Réaliser des vidéos "Face Cam" ou "Tuto" à partir de modèles fournis par les équipes de conception.• Créer des QCM et autres tests d'évaluation en utilisant des exercices.• Créer des compléments de cours (simulations en Flash, Java, JavaScript) et du contenu multimédia (vidéos, sons, graphisme) en lien avec les cours.• Maîtriser les outils et l'écriture multimédia, faire preuve d'imagination, de créativité pour susciter l'intérêt, maintenir l'attention d'un public.
Développement et animation de la FEST	<ul style="list-style-type: none">• Vérifier la pertinence et la faisabilité du projet FEST, définir le rôle des différents acteurs, identifier les compétences et objectifs visés, organiser la traçabilité de l'action.• Animer des séquences de Formation En Situation de Travail (FEST).• Repérer et/ou augmenter la partie formative des situations de travail, aménager des situations de travail apprenantes pertinentes au regard des compétences à développer.• Cadrer et animer les temps de réflexivité et d'échanges sur les expériences de travail.• Affiner et actualiser sa connaissance du marché de l'emploi.
Développement de collaborations internes et externes	<ul style="list-style-type: none">• Mobiliser différents acteurs externes (managers, experts, concepteurs de logiciels, experts du handicap...) de manière ponctuelle ou régulière afin d'améliorer le contenu de ses formations sur la forme et sur le fond.• Utiliser son expertise thématique et sectorielle pour soutenir la fonction commerciale dans la réponse à des appels d'offres.• Contribuer à l'évaluation post-formation et à l'amélioration continue de la formation, en lien avec les métiers liés à l'ingénierie de formation.

1. Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics (3/3)

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Un élargissement de la définition de l'action de formation professionnelle, plus orientée vers l'**accès** et le **maintien dans l'emploi** et intégrant pleinement la notion de **projet professionnel**.
- Une évolution marquée vers une logique de **développement des compétences**, dont le but est d'assurer une **adéquation** entre la **professionnalisation** des apprenants et les **besoins** des **entreprises**.
- Une capacité à prendre en charge des publics beaucoup **plus diversifiés** et notamment des publics **alternants**.
- Une **personnalisation** du parcours de formation de l'individu, fonction de ses acquis, de son parcours et de sa façon d'apprendre.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

<p>Prépositionnement orientation et conseil des candidats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les acquis de l'apprenant à l'entrée en formation, par des tests et outils de bilan appropriés (référentiel de compétences, entretien de co-positionnement...) • Adapter le parcours de formation au projet professionnel de l'apprenant et accompagner ce dernier dans sa réalisation (conseil en orientation, aide à l'insertion professionnelle). • Fixer avec l'apprenant des objectifs d'apprentissage précis, réalistes et mobilisateurs. • Faire prendre conscience à l'apprenant de ses lacunes / axes de progrès. • Définir avec l'apprenant les étapes du parcours de formation et le rythme d'apprentissage selon ses contraintes et requêtes (disponibilité, connaissance ou pas du domaine visé, etc...). • Fixer les évaluations intermédiaires et finales de ses compétences. • Elaborer et prescrire des parcours de formation e-learning individualisés. • Utiliser les outils de la non-directivité : faire émerger les représentations et/ou décrire une pratique en utilisant les techniques de la question de développement, de la reformulation et du feed-back positif.
<p>Evaluation et appréciation de la progression de l'apprenant</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et mettre en œuvre des tests de positionnement et/ou d'auto-positionnement, des séquences d'analyse du travail réel, des séquences réflexives, etc... • Créer des supports écrits ou oraux de vérification des acquis et des indicateurs de l'apprentissage. • Maîtriser des systèmes de certification à distance.
<p>Adaptation à des profils beaucoup plus diversifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et développer la progression pédagogique d'un collectif d'apprenants ayant des parcours de formation et/ou objectifs pédagogiques différents (séquences de mises à niveau, binômes, etc.). • Gérer et développer la progression pédagogique d'apprenants formés dans le cadre de parcours en alternance ou en insertion.
<p>Evaluation de la formation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reporter les données relatives aux formations (durée, résultats aux tests, taux de participation évaluation satisfaction apprenant, taux de certification, modules suivis) afin qu'elles puissent être consolidées et utilisées dans le cadre d'une évaluation de la qualité de la formation.

2. Les métiers liés à l'ingénierie de formation

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Une **extension** de la définition de l'action de **formation professionnelle** qui permet aux organismes de formation de diversifier leur offre de services.
- Un découpage des **certifications** en **blocs de compétences** qui implique une **réécriture** de l'offre des organismes de formation.
- De **nouvelles injonctions** en termes de **qualité** et de **certification**, qui oblige les organismes de formation à développer des efforts en termes de **transparence** et de **lisibilité de leur offre de formation**.
- **Démocratisation** de **solutions de conception de formation** (plateformes LMS et LCMS) et de **supports de formation** (outils de création de contenus multimédia, de tests automatisés...)
- **Reconnaissance** par la réforme de la **formation à distance en tout ou partie** qui donne davantage de latitude aux organismes de formation pour digitaliser leur offre.
- Une **adaptation de l'offre** aux besoins des entreprises, branches professionnelles et nouveaux marchés.
- Un développement du **marché des particuliers**, qui incite les OF à **personnaliser** leur offre de formation.
- Développement des **formats distanciels et hybrides**, qui permettent une **distribution du produit** de formation à **coût réduit**.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

<p>Adaptation des formations à l'évolution de la demande</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une veille juridique, technique, pédagogique et méthodologique, afin de connaître et proposer des stratégies pédagogiques nouvelles et adaptées à la demande. • Réaliser une veille concurrentielle de manière à proposer une offre de formation différenciée. • Analyser les données produites par les actions de formations déjà réalisées afin d'identifier ce qui fonctionne le mieux et d'adapter son offre. • Mettre en place des actions de formations multimodales : alternance entre présentiel et distanciel, individuel et collectif, synchrone et asynchrone, etc. • Concevoir des parcours modularisables.
<p>Conception et mise en œuvre d'une offre de formation renouvelée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir, proposer et budgéter une politique d'innovation des actions de formation dans un contexte réglementaire et technologique spécifique. • Une fois validée, réaliser la mise en œuvre des nouveaux dispositifs de formation en définissant un plan de développement et articuler les projets. • Communiquer auprès des autres services sur les supports et contenus pédagogiques retenus, voire les former quand cela est nécessaire.
<p>Adaptation aux nouvelles exigences réglementaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réécrire l'offre de formation en blocs de compétences en adaptant les référentiels de formation et les référentiels pédagogiques le cas échéant. • Etablir des référentiels d'activité, de compétences et d'évaluation. • S'assurer que les actions de formations remplissent les critères pour être inscrites au répertoire spécifique des formations. • Recueillir et exploiter les données de l'évaluation des formateurs et des formés sur les différentes étapes des formations afin de proposer des pistes d'améliorations de leur qualité.
<p>Utilisation de nouveaux supports et de nouvelles manières de former</p> <p>Conception multimédia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un scénario pédagogique détaillé (story board) en définissant les interactivités avec l'apprenant. • Assurer une harmonie graphique/environnementale/pédagogique entre les différents modules. • Travailler en réseau, notamment avec des spécialistes du multimédia (infographistes, son, vidéo, ...) prestataire ou internes. • Utiliser les outils de diffusion de contenus et d'aide à la création de contenus tels que les plateformes LCMS, LMS, les MOOC, les applications de stockage...

3. Les métiers liés à la promotion et au marketing

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Une **intensification de l'environnement concurrentiel** qui incite les organismes de formation à affiner et **réaffirmer leur positionnement stratégique** aux yeux des clients.
- Le développement d'une **clientèle** de particuliers, qui renforce l'importance d'être **visible sur internet** et de passer à un **modèle axé utilisateur**.
- L'essor d'un **marché de particuliers**, qui bouscule les techniques de communication et soulève l'importance d'une approche personnalisée.
- Le développement de solutions de **promotion et communication digitale**, qui permettent de **diversifier** les techniques et canaux de communication.
- La démocratisation des **systèmes d'exploitation de données**, qui permettent une **meilleure connaissance** de la cible visée, et un **meilleur ciblage** de cette dernière dans les actions de communication.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

Communication digitale omnicanale	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la promotion de l'entreprise sur les supports web de l'entreprise. • Utiliser les outils du web pour élargir et affiner son ciblage dans le développement de la notoriété de l'entreprise. • Exploiter et investir les différents canaux de communication afin de se rendre visible auprès du marché des particuliers (forums, tweets, réseaux sociaux...) • Veiller à la protection de la e-réputation de l'entreprise en surveillant les commentaires sur Internet et en donnant des garanties sur la qualité des formations proposées. • Assurer le référencement en ligne de l'entreprise. • Maîtriser les techniques du webmarketing, d'acquisition de trafic, les outils de mesure d'audience et de lecture des comportements utilisateurs.
Collecte et exploitation des données clients et apprenants	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser la data pour affiner et actualiser la connaissance des publics visés et de leurs préférences en termes de méthodes pédagogiques, de supports, de rythmes... • Produire une publicité en ligne de plus en plus ciblée, grâce à des algorithmes (observation des visites successives de sites, interactions, mots clés...) et aux données récoltées sur les précédents apprenants. • Identifier les leviers d'engagement des publics visés et les transmettre aux services de gestion et de conception de la formation. • Identifier et analyser l'évolution des besoins des clients/financeurs.
Réalisation d'une veille	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une veille technologique et concurrentielle afin de proposer des mesures visant à l'amélioration de la visibilité de l'entreprise et de son image sur Internet.
Fidélisation des clients BtoC	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des actions promotionnelles, publicitaires et commerciales, afin d'attirer et de fidéliser les clients. • Adapter sa communication aux caractéristiques et à la demande des clients BtoC. • Individualiser les contenus publicitaires grâce à des logiciels et aux données à disposition sur le prospect.

4. Les métiers liés à la commercialisation

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Une **digitalisation des transactions** et de la **relation client** qui se renforce à la faveur du déploiement des **solutions de e-commerce** et de la mise à disposition de **nouveaux services en ligne et à distance**.
- Une **évolution du comportement** des clients, mieux informés sur l'offre disponible et sur les prix, **plus volatiles et exigeants**.
- Une **diversification** et **modularisation** de l'offre de services des organismes de formation qui vient **complexifier** et personnaliser les argumentaires de vente.
- Un déploiement des outils digitaux permettant de **capter, partager, analyser et valoriser** la **donnée client** à partir des outils de CRM.
- L'essor d'un **marché de particuliers**, qui bouscule les techniques de vente et soulève l'importance d'une approche personnalisée.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

<p>Conseil expertise aux entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les besoins en compétences des entreprises et leur proposer une solution de formation sur mesure, adaptée et flexible dans son contenu comme ses modalités (formations courtes, pendant ou hors temps de travail, FEST...) • Adapter son comportement de vente et réajuster son argumentaire en fonction des évolutions de l'offre de formation de l'entreprise. • Conseiller, gérer et fidéliser un portefeuille de clients de plus en plus grand et diversifié.
<p>Dématérialisation vente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils dématérialisés propres à son activité (suivi, plateformes de dématérialisation des appels d'offre) et exploiter les nouveaux supports de vente (sites de référencement des offres de formation, plateformes de mise en relation entre l'offre et la demande, etc...). • Réaliser la vente en ligne.
<p>Intégration du digital dans l'argumentaire de vente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les aspects techniques et digitaux des formations proposées afin de pouvoir répondre aux questions des prospects sur la faisabilité de la mise en œuvre. • Actualiser ses connaissances de l'écosystème de la formation et des nouveaux champs dans lesquels elle s'inscrit (outplacement, coaching, VAE, orientation, accompagnement à la création d'entreprises, bilan de compétence...)
<p>Adaptation à des clients aux profils plus diversifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adapter sa communication aux différents types de prospects (entreprise, particulier...) • Mettre en place davantage d'actions commerciales de conquête de prospects (mailing, phoning, forum, événements, parrainage...) et de fidélisation du portefeuille clients (suivi client, événements...)
<p>Communication avec les autres services</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger les comptes rendus d'entretiens pour tracer les points clés de la prise de commande. • Renseigner les logiciels de reporting de l'entreprise afin d'assurer la traçabilité des opérations réalisées. • Remonter à sa hiérarchie l'évolution des comportements d'achat des clients. • Déterminer, en lien avec la direction marketing, technique et pédagogique de l'organisme de formation, les solutions les mieux adaptées à certaines demandes récurrentes ou particulières des clients.

5. Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- Le développement de **systèmes de gestion d'analyse de l'activité** dédiés, qui permettent aux organismes de formation **d'optimiser** le fonctionnement de leur activité.
- Une **diversification des marchés** (appels à projets PIC, FEST, apprentissage...) qui incitent les organismes de formation à **innover** et **repenser** leurs offres et modèles.
- Une **densification de l'écosystème** de la formation qui favorise une **forte concurrence** mais aussi de **nouvelles stratégies partenariales**, et une **complémentarité** des acteurs pour améliorer l'expérience apprenante.
- Une évolution des **exigences des financeurs**, qui incite les organismes de formation à se renouveler (intégration plus systématique du **digital**, développement de la **collaboration** inter OF, réponse à la **commande publique**...)
- Le développement **d'outils d'évaluation des formations**, qui permettent de mieux mesurer l'efficacité des formations et de les optimiser.
- Des **évolutions** réglementaires, technologiques et pédagogiques fortes qui nécessitent une **montée en compétences** des salariés et l'adoption d'un **modèle d'organisation** plus souple.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

Définition de l'équation économique stratégique	<ul style="list-style-type: none"> Etablir plusieurs scénarios de développement et calculer leur rentabilité (vérification de la viabilité économique, calculs de retour sur investissement et d'amortissement des coûts, etc...). Définir ou redéfinir le modèle économique de l'entreprise ainsi que sa stratégie d'offre et son positionnement sur les marchés. Réaliser une veille continue afin d'avoir une vue actualisée sur les paramètres stratégiques susceptibles d'éclairer la décision (réglementation, évolution demande, marchés, possibilités technologiques...)
Définition et mise en œuvre de la stratégie de digitalisation	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser des études d'opportunité, définir et faire évoluer la stratégie digitale en fonction de la stratégie pédagogique définie ainsi que des contraintes économiques de l'entreprise. Choisir entre internaliser la conception des solutions de digitalisation, confier celles-ci à des prestataires externes, ou acheter des solutions logicielles toutes faites. Quantifier et rechercher les ressources financières et techniques nécessaires à la transformation digitale de l'entreprise (équipements, outils, formation, développement de l'ingénierie intégrant le digital).
GPEC et RH	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser la conduite du changement auprès de tous les services de l'entreprise et favoriser la collaboration inter-services afin d'assurer la transformation digitale de l'entreprise. Assurer la montée en compétences des salariés sur les champs nécessaires, notamment ceux du digital et de la pédagogie. Favoriser l'utilisation d'outils collaboratifs en interne et mettre en place une organisation du travail proche d'un modèle d'organisation apprenante.
Développement des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Développer les partenariats, afin de compléter l'offre de service de l'entreprise et de se positionner sur de nouveaux marchés, selon ses choix stratégiques. Monter et piloter des projets communs avec des partenaires identifiés (appels d'offres du PIC/PACTE par ex). Développer le lien avec les entreprises, les institutions et les acteurs paritaires afin de mettre à jour leur offre de formation et s'impliquer dans des projets innovants en fonction des opportunités.
Définir la politique / le système qualité (labels)	<ul style="list-style-type: none"> Définir une politique de certification et labellisation qualité (qualiopi). Définir les modalités de la mise en place un système qualité et/ou le faire évoluer : procédures de gestion des incidents et réclamations, fiches de rapport qualité, traitement des appréciations des différentes parties prenantes.

6. Les métiers liés à la gestion administrative et financière

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- L'essor d'une **logique de projets**, qui entraîne la nécessité d'une collaboration et communication accrues entre services.
- Une évolution des modes de travail accentuée par les **outils digitaux collaboratifs**, qui permettent de faciliter l'échange de données et de documents entre services.
- Une **dématérialisation des processus** en relations externes et/ou internes dans une vision de gestion « administrative » des process.
- Le développement des **logiciels de gestion administrative**, qui permettent **d'automatiser** certaines tâches et donc de se centrer sur d'autres activités.
- Un développement des **systèmes d'analyse de l'activité**, qui permettent une optimisation du **pilotage** de l'activité (comparatif des heures prévues/planifiées, analyse des coûts et de la rentabilité, etc...).

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

<p>Centralisation et consolidation des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la collecte et l'archivage des pièces administratives des actions de formation pour sécuriser les procédures de contrôle et/ou de certification qualité. • Gérer les ressources numériques de façon homogène afin de de disposer d'une information fiable et accessible facilement. • Centraliser les informations transmises par les différents services au travers des outils collaboratifs et alerter en cas de dysfonctionnement. • Superviser et veiller au bon déroulement des actions de formation, de l'accueil jusqu'à la récupération des feedbacks. • Recueillir, consolider et pré-analyser les résultats des bilans de formation pour les transmettre aux responsables pédagogiques des actions de formation.
<p>Développement de la communication avec les apprenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en charge l'accueil téléphonique des potentiels clients, répondre à leurs questions et relayer à d'autres interlocuteurs si cela est nécessaire (augmentation de cette compétence du fait du développement de la cible BtoC). • Adapter sa communication au type de client et d'apprenant. • Gérer des enquêtes de cohortes auprès des stagiaires partis en formation (enquêtes de satisfaction, de suivi...)
<p>Dématérialisation des activités administratives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils dématérialisés propres à ses activités (inscriptions, convocations, émargements, facturation, comptabilité, reporting, informatisation des plannings, réservation de ressources...) • Gérer et partager les plannings des formateurs et des sessions en ligne. • Gérer les lieux de formations en ligne. • Utiliser les systèmes de gestion internes et externes.
<p>Développement relations avec l'extérieur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonner les interventions des prestataires. • Réaliser les étapes de demandes de financements et de demandes de règlement auprès des financeurs sur leurs sites internet dédiés. • Gérer l'aspect contractuel des actions de formations avec des clients et financeurs de plus en plus diversifiés.

7. Les métiers liés à l'informatique

Contexte de mutations dans lequel s'inscrit le métier

- La hausse de la **diversité** et **complexité** des technologies et composants à maîtriser.
- L'apparition de **nouveaux enjeux** autour de la collecte, des usages et de la sécurisation des **données**.
- L'essor d'une **logique de projets**, qui entraîne la nécessité d'une collaboration et communication accrues entre services.
- L'émergence **d'entreprises expertes** dans la conception de solutions digitales appliquées à la formation, qui favorise le développement de relations avec de nouveaux prestataires.

Nouvelles compétences (ou compétences émergentes)

Conseil expertise communication	<ul style="list-style-type: none">• Accompagner les concepteurs pédagogiques sur la sélection des outils.• Accompagner les commerciaux pour l'implémentation de solutions en entreprise.• Assurer l'intégration des nouveaux outils et la formation à ces derniers.• Assurer un appui technique en cas de dysfonctionnement.• Gérer des projets et les relations avec les prestataires informatiques.• Assurer la conformité au règlement européen sur la protection des données (RGPD).
Proposition et développement d'outils adaptés à la stratégie de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Développer de nouveaux outils, en cohérence avec la stratégie choisie par l'entreprise (outils de communication digitale et de e-marketing, de référencement et de vente en ligne, plateformes et outils de partage de contenus...)• Mettre en place des outils de récupération et de stockage de données ainsi que des systèmes d'information.• Contribuer à l'élaboration du plan de développement logiciel.• Proposer des solutions de sauvegarde et de protection des données, développer la maîtrise de la gestion des risques au niveau de l'entreprise.• Rédiger de la documentation et élaborer des outils de formation pour accompagner la prise en main des nouveaux outils.
Gestion d'un périmètre étendu	<ul style="list-style-type: none">• Intégrer l'ensemble des systèmes digitaux de l'entreprise de formation, et gérer la maintenance d'un parc informatique toujours plus grand.• Contribuer à la maintenance, à la recette technique et fonctionnelle et à l'évolution des systèmes informatiques.• Mettre en œuvre des outils de supervision et définir les procédures de supervision des réseaux d'information.• Assurer l'installation des évolutions ou des nouvelles versions logicielles systèmes et applicatives.

Analyse de la capacité des organismes de formation à répondre aux besoins en compétences identifiés dans les métiers de la formation

I/ Une offre de formation certifiante qui intègre de plus en plus le digital pour les métiers en lien avec l'accompagnement et l'animation des formations et l'ingénierie mais qui concerne encore un nombre trop limité de professionnels au regard des besoins

- L'appréhension des certifications utilisées par les organismes de formation sur les métiers en lien avec l'accompagnement et l'animation des formations et l'ingénierie est une **notion complexe** en raison de :
 - La **variété de l'offre d'intervention des organismes de formation** : les exigences en termes de formation initiale des formateurs ne vont pas être les mêmes selon que l'organisme se positionne sur l'accompagnement de publics en difficulté sur les savoirs de base ou la construction du projet professionnel, la formation de salariés sur des équipements industriels très pointus ou encore sur des dispositifs d'appui conseil RH auprès d'entreprises.
 - **L'organisation et le niveau de structuration des organismes de formation** : dans des petites structures, le formateur peut également être positionné sur la conception pédagogique et la commercialisation des formations, quand dans d'autres organismes son rôle va se limiter au face à face pédagogique sur un support déjà prédéfini.
- Il en résulte une **variété de profils sur les métiers liés à l'accompagnement et l'animation et à l'ingénierie** avec :
 - Des professionnels avec un diplôme en lien avec les **sciences de l'éducation**, allant d'un niveau V (Bac+2) avec un titre professionnel de formateur professionnel d'adultes à un niveau Master (Bac+5).
 - Des professionnels avec des **Masters** ou des **diplômes d'ingénieur** en **lien direct avec le domaine** dans lequel ils forment et qui se sont formés « sur le tas » à la formation ou de manière plus formelle via la formation continue.
- Mais quelque soit le niveau, **la plupart des référentiels** actuels qui permettent de former sur ces métiers ont **intégré le digital**, qui reste le facteur d'évolution prédominant au regard des investigations menées :
 - Les organismes de formation les plus avancés en matière de digitalisation **se sont d'ailleurs souvent appuyés sur les nouveaux sortants** des Masters en lien avec les sciences de l'Éducation.
 - Pour autant, la montée en compétences des professionnels évoluant sur ces métiers reste importante, car les référentiels des formations initiales ont **évolué récemment**, et une part encore importante d'entre eux **n'est pas suffisamment formée sur le digital**, avec parfois même un travail de **sensibilisation** important à effectuer en amont.

Analyse de la capacité des organismes de formation à répondre aux besoins en compétences identifiés dans les métiers de la formation

II/ Une mobilisation de la formation continue en grande partie focalisée sur la transformation digitale

- La mobilisation du **FNE formation** a principalement portée sur la montée en compétences des équipes sur la **maîtrise des outils informatiques et l'intégration du digital dans l'ingénierie pédagogique** (40% des bénéficiaires). Les **autres thématiques** sont plus **dispersées** avec :
 - Les formations sur le **commercial/vente** (10% des bénéficiaires), en lien avec l'enjeu de se démarquer de la **concurrence** dans une période où elle s'est intensifiée.
 - Les formations en lien avec la **qualité/amélioration continue** (10%), en lien avec la mise en place de **Qualiopi**, de nombreux organismes de formation ayant profité du ralentissement de leur activité pour avancer sur la certification.
 - La capacité des organismes de formation à **rendre éligible leur offre au CPF** (3%)
 - Formateur **AFEST** (3%)
- Au-delà des données issues du FNE formation, des besoins importants sont également apparus dans les travaux sur :
 - Le **marketing digital/communication** avec l'émergence du B2C et la nécessité des organismes de formation à pouvoir capter ce nouveau public.
 - La **capacité** des organismes de formation à pouvoir se positionner sur **l'apprentissage**.
 - La montée compétences sur le **juridique** en lien avec le développement du marché particulier et la hausse du risque de contentieux.
 - La capacité à **optimiser la gestion administrative et financière** de l'organisme de formation dans une logique d'optimisation financière.
- Les investigations menées auprès des organismes de formation montrent que dans certains cas, ces besoins ont pu déboucher sur des **recrutements**, souvent sur des postes en lien avec le **marketing digital/communication et le commercial**.
- Mais il ne semble pas qu'il existe actuellement de problématiques autour de la **capacité de l'appareil de formation à répondre aux besoins en compétences** des organismes de formation.

Thématiques	Nbre de Dossier	Nb participants	% de part. / thématiques
BUREAUTIQUE / INFORMATIQUE	26	44	23%
PEDAGOGIE / DIGITAL	12	33	17%
COMMERCE VENTE	6	19	10%
ANIMATION FORMATION	4	14	7%
LANGUES	8	13	7%
QUALITE	7	13	7%
MANAGEMENT	6	8	4%
DVLPT PERSO	7	7	4%
FORMATEUR	6	6	3%
FORMATEUR AFEST	3	6	3%
AMELIORATION CONTINUE	2	5	3%
COMPTABILITE GESTION DROIT PAIE	3	5	3%
HANDICAP	1	5	3%
RENDRE LES FORMATIONS ELIGIBLES AU CPF	1	5	3%
PEDAGOGIE	2	4	2%
COMMUNICATION	2	2	1%
FORMATEUR TUTEUR	2	2	1%
GESTION FORMATION	1	2	1%
INNOVATION PEDAGOGIQUE	1	1	1%
Total général	100	194	100%

Source : Akto 2020

Analyse de la capacité des organismes de formation à répondre aux besoins en compétences identifiés dans les métiers de la formation

III/ Des prestations d'appui conseil thématiques qui doivent être connectées à la stratégie globale des organismes de formation pour être efficaces

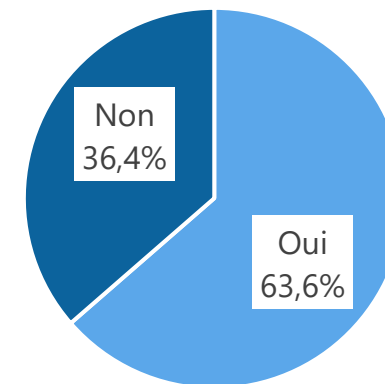
- Les dirigeants sont aujourd'hui confrontés à des décisions stratégiques par rapport à leur activité. Mais cette prise de décision n'est **pas toujours aisé**, dans un contexte fortement mouvant et incertain.
- Des dispositifs **d'appui conseil ont été développés** pour répondre au besoin d'appui des dirigeants, notamment :
 - Les dispositifs d'appui conseil proposés par **AKTO** avec le co-financement de la **Directe** Hauts-de-France sur les dimensions stratégiques/RH et transformation digitale.
 - Les dispositifs également développés par la **FFP** dans le cadre du **Programme d'Investissement d'Avenir** (PIA) : un diagnostic 360° pour identifier des leviers de transformation et un appui conseil à la transformation digitale
- Mais il existe **quelques freins évoqués dans la mobilisation de ces dispositifs** :
 - Ils ne sont **pas toujours bien identifiés** par les organismes de formation
 - Il existe parfois des difficultés à bien connecter ces accompagnements à la stratégie globale de développement de l'entreprise, d'autant plus que ces appuis conseils ont souvent des clés d'entrée thématiques (RH, transformation digitale par ex.).

Analyse de la capacité des organismes de formation à répondre aux besoins en compétences identifiés dans les métiers de la formation

IV/ Des organismes de formation qui développent leur réseau partenarial pour faire face aux évolutions en cours

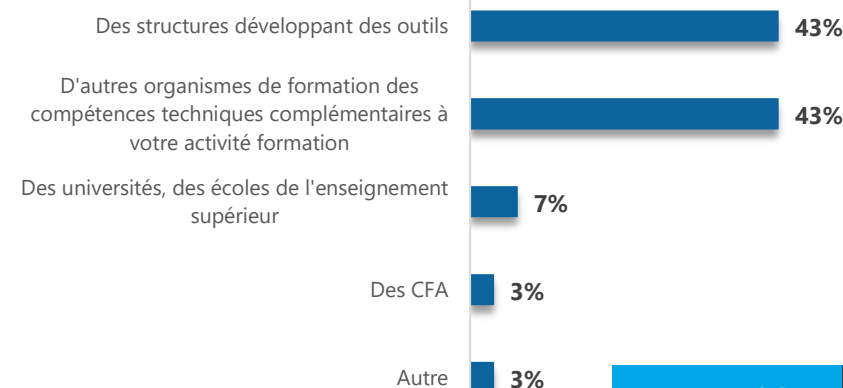
- Les investigations menées mettent en avant le **besoin** des organismes de formation de **développer des partenariats** pour faire face aux mutations en cours.
- **Près des deux tiers** des organismes de formation interrogés déclarent ainsi avoir développé des partenariats, le plus souvent avec :
 - Des **structures** développant des outils, des compétences techniques **complémentaires** à leur activité formation (43%).
 - D'autres **organismes de formation** (43%).
- Les professionnels interrogés lors des ateliers prospectifs mettent également en avant le besoin de développer des partenariats avec les entreprises afin de :
 - mieux appréhender leurs **besoins en compétences**
 - davantage pouvoir **s'appuyer sur leurs équipements** dans la formation des bénéficiaires.
 - Trouver plus facilement des **lieux de stage** pour les publics demandeurs d'emploi.
- De manière plus générale, la question du lien avec les **branches professionnelles** et les **OPCO** revient également fréquemment, dans un contexte fortement mouvant.

Avez-vous développé des partenariats pour faire face aux évolutions en cours ?



Source : enquête menée auprès de 44 OF des HDF sur la plateforme Trans'Formation

Si vous avez développé de nouveaux partenariats précisez avec quels types de structures ?



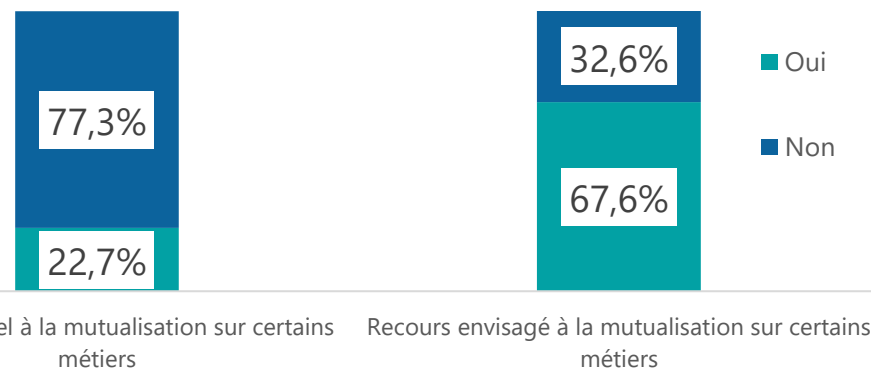
Analyse de la capacité des organismes de formation à répondre aux besoins en compétences identifiés dans les métiers de la formation

V/ Une volonté des organismes de formation de développer de manière significative leurs pratiques de mutualisation notamment en matière d'ingénierie de formation

- Actuellement, **moins d'un quart** des organismes de formation interrogés déclarent **mutualiser** des postes avec d'autres structures, **le plus souvent** sur les métiers liés à **l'accompagnement** et à **l'animation** des formations.
- Par contre, plus des **deux tiers** des organismes de formation qui ne **mutualisent pas encore** de personnel à l'heure actuelle **envisagent** de le faire principalement sur :
 - Les métiers en lien avec **l'ingénierie de formation** (52%),
 - Les métiers liés à **l'accompagnement** et à **l'animation** des formations (48%)
 - Les métiers liés au **commercial** (40%).
- Lors des ateliers prospectifs, le besoin de mutualiser est également revenu de la part des organismes de formation, surtout en **matière d'ingénierie de formation**, particulièrement en matière d'intégration du **digital**.
- Il **reste** néanmoins des **barrières à surmonter** pour mettre en place cette mutualisation, dans un contexte **concurrentiel** exacerbé, alors que **l'ingénierie de formation** est plus que jamais un facteur **stratégique** et **différenciant** pour les organismes de formation.

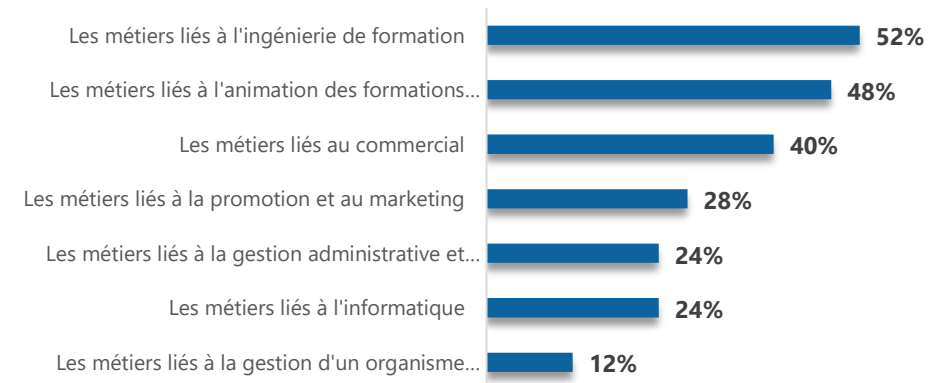


Recours à la mutualisation des organismes de formation



Source : enquête menée auprès de 44 OF des HDF sur la plateforme Trans'Formation


Si vous ne mutualisez pas mais que vous envisagez de le faire précisez sur quels métiers ?



Principaux constats et pistes d'action

Tableau de synthèse des mutations et des impacts sur les familles de métiers

Familles de métiers	Les métiers liés à l'animation des formations et l'accompagnement des publics	Les métiers liés à l'ingénierie de formation	Les métiers liés à la promotion et au marketing	Les métiers liés au commercial	Les métiers liés à la gestion d'un organisme de formation	Les métiers liés à la gestion administrative et financière	Les métiers liés à l'informatique
Mutations identifiées							
Emergence d'une nouvelle concurrence dans un contexte de forte mutation	++	+	++	+++	+++	+	
Nouvelles exigences fortes en termes de qualité et de certification	+	++			+++	++	+
Rapprochement de l'offre de formation aux besoins des entreprises et des individus	++	++		+	++		
Désintermédiation de la formation et logique BtoC	+	++	+++		+++	+	+
Changement du rapport apprenant / formateur	+++	++					
Intégration des outils de conception digitale dans l'ingénierie de formation en réponse aux attentes clients	+++	+++		++	+++		++
Optimisation du fonctionnement de l'activité					++	++	+
Possibilité de se positionner sur l'apprentissage	+			++	++	+	

 Court terme

 Moyen terme



Mutations identifiées comme étant les plus impactantes pour les OF

+ / ++ / +++

Niveau d'impact des mutations identifiées sur la famille de métier

Principaux constats et pistes d'action

Des pistes d'actions structurées autour de 6 enjeux clés

Appuyer la **transformation du cadre existant** afin de développer la capacité des organismes de formation à faire face aux évolutions en cours

Mettre en place les conditions nécessaires à une **intégration réussie du digital dans l'offre de formation** des organismes de formation

Appuyer la **mise en réseau** des organismes de formation dans une logique de **co-développement**

Assurer que l'offre de formation permette aux **organismes de formation de bien intégrer le digital et de développer leur positionnement sur le marché particuliers**

Acculturer et accompagner les organismes de formation à développer leur positionnement sur **l'apprentissage, qualité** et à rendre éligible leur offre au **CPF**

Accompagner les organismes de formation à faire face à **l'intensification de la concurrence**

Principaux constats et pistes d'action

Appuyer la transformation du cadre existant afin de développer la capacité des organismes de formation à faire face aux évolutions en cours et à adapter les compétences

Constats :

- Les organismes de formation évoluent dans un **cadre fortement contraint** qui **limite leurs marges de manœuvre** pour faire face aux évolutions identifiées. Parmi les freins identifiés lors des travaux :
 - Le financement de la formation **via le coût horaire stagiaire**, qui pèse notamment sur la capacité des organismes de formation à **individualiser** et à réduire les durées de formation, dans un contexte où les marges peuvent être **faibles**, surtout sur la **commande publique**.
 - Des **prix tendanciellement tirés vers le bas** et qui ne permettent pas de réaliser les **investissements nécessaires** pour moderniser les équipements et renouveler les approches pédagogiques
 - L'évolution du **circuit financier** de la formation, qui a entraîné des **délais de paiement** relativement importants pour les organismes de formation, ce qui génère **des problèmes de trésorerie**
 - La **fin des fonds mutualisés** pour les entreprises de **plus de 50 salariés**, qui a entraîné une **chute parfois importante** du **chiffre d'affaires** des organismes de formation positionnés sur la commande privée
 - Les **pratiques d'achats** des commanditaires sur les **formations multimodales** sont encore **récentes** et donc **perfectibles**, et ne permettent parfois pas aux organismes de formation de répondre aux problématiques posées par les financeurs. Il existe donc un **enjeu fort d'acculturation** des acheteurs **publics** et **paritaires** par rapport aux formations multimodales.
- En fonction de leur situation, les organismes de formation ne sont pas toujours en capacité d'**identifier précisément leurs besoins en compétences** et à mobiliser les **formations** en réponse à leurs besoins.

Pistes d'action :

- Au niveau **national et régional**, AKTO, la FFP et le Synofdes se positionnent déjà comme relais de ces problématiques auprès des partenaires institutionnels. Au niveau **régional**, il s'agit en 1^{er} lieu de s'appuyer sur le **contrat de branche** sur la formation professionnelle qui réunit l'ensemble des acteurs de la gouvernance pour faire évoluer le cadre existant et trouver des solutions communes aux freins évoqués.
- Développer le recours des OF aux **PCRH**, et notamment les accompagnements à la reprise de l'activité économique dans le contexte de crise sanitaire.
- **Renforcer le recours au catalogue de l'offre de formation collective d'AKTO** disponible sur **Espace Formation**, qui a été enrichi en 2020 au regard des mutations impactant la filière (digital, Qualiopi, certification, AFEST, RH, management, formation métiers, stratégie ...).
- **Développer le recours à l'AFEST** comme outil au service du plan de développement des compétences des salariés des organismes de formation.

Principaux constats et pistes d'action

Mettre en place les conditions nécessaires à une intégration réussie du digital dans l'offre de formation des organismes de formation (1/2)

Constats :

- L'intégration du **digital** dans la **stratégie** des organismes de formation constitue un enjeu majeur à court terme, mais également à moyen/long terme avec le développement de **l'intelligence artificielle**.
- Une **grande partie** des organismes de formation ont commencé à faire évoluer leur offre de formation en **intégrant le digital**, avec une crise sanitaire qui a eu un effet **accélérateur**. Mais une **part importante** d'entre eux ne se sont **pas encore emparés du sujet**, dans un contexte instable et avec un sujet qui peut générer des tensions au sein des équipes. Il faut également tenir compte du fait que de nombreux organismes de formation qui se sont engagés dans la digitalisation de leur offre de formation se sont **limités à du « présentiel enrichi »**.
- Les organismes de formation ayant **opéré leur mue digitale** avec succès montrent qu'il s'agit d'un **chantier complexe et exigeant**, qui ne peut se faire que sur la **durée**, avec des **moyens humains et financiers** relativement importants et un changement profond de **l'organisation**. Il existe donc un enjeu important à **relier** la **digitalisation** de l'offre de formation à la **stratégie de développement** des organismes de formation.
- Actuellement, il existe des **prestations de diagnostic et d'appui conseil** pour appuyer les organismes de formation à effectuer cette **intégration** du **digital** en la connectant avec leur **stratégie** d'entreprise. Mais cette offre semble encore **peu connue des organismes de formation** des Hauts de France et ne **permet pas toujours de bien faire lien** entre stratégie de développement global et intégration du digital.
- Un **lab Innovation** a également été mis en place en Hauts de France pour permettre d'appuyer les organismes de formation à développer leur projet. Mais il ne cible pas exclusivement l'intégration du digital.

Pistes d'action :

- **Acculturer** les organismes de formation aux **enjeux de l'intégration du digital** pour leur structure en s'appuyant sur les **acteurs relais (AKTO, FFP, SYNFODES)** :
 - **Communiquer** auprès des organismes de formation sur des **expériences réussies**.
 - Favoriser les **échanges entre pairs** sur le sujet.
 - **Porter à la connaissance** des organismes de formation les **travaux, études** (de plus en plus nombreuses) sur le sujet.

Principaux constats et pistes d'action

Mettre en place les conditions nécessaires à une intégration réussie du digital dans l'offre de formation des organismes de formation (2/2)

Pistes d'action (suite) :

- Promouvoir les **prestations existantes** (notamment les prestations d'appui conseil* et le PIA digital FFP/AKTO) permettant aux organismes de formation de **faire le lien entre leur stratégie** de développement et **l'intégration du digital** dans leur offre de formation.
- Animer une **communauté d'échanges et de pratiques** sur l'utilisation du digital.
- Davantage promouvoir et accompagner les **autodiagnostic de maturité digitale** (cf PIA digital FFP/AKTO) auprès des organismes de formation utilisateurs **en lien avec les conseillers formation/prestataires des appuis conseils**.
- **Accompagner** les organismes de formation dans leur projet **d'intégration du digital** dans leur offre de formation, avec les caractéristiques suivantes :
 - Un dispositif **hybride collectif/individuel** qui permette de mutualiser, d'échanger sur les pratiques tout en permettant aux organismes de formation d'avancer de manière concrète en interne sur leur projet de digitalisation.
 - Un dispositif sur le **temps long (un à deux ans)** permettant aux organismes de formation d'avancer de manière concrète.
- **Porter à la connaissance** des organismes l'offre de services du **Lab Innovation** et du **EdTech Haut-de-France****.
- **Appuyer financièrement** les organismes de formation pour **acquérir les équipements/outils nécessaires** à leur transformation digitale dans un contexte où la crise sanitaire et le changement du circuit financier dans la formation met les trésoreries sous tension.

• Ces prestations s'appuient sur un réseau de prestataires référencés, pour que l'organisme de formation ait l'opportunité de choisir le prestataire avec lequel il s'engage.

• ** [Présentation diffusée Edtech Hauts-de-France - Google Slides](#)

Principaux constats et pistes d'action

Appuyer la mise en réseau des organismes de formation dans une logique de co-développement

Constats :

- Actuellement, il existe une réelle volonté des financeurs de la formation de **développer des projets innovants**, en lien avec les évolutions identifiées (**digitalisation** des formations, intégration des **softskills**, développement de **l'AFEST**, **renouvellement** de **l'ingénierie** et des méthodes d'accompagnement pour les publics les plus éloignés. ...). Cette volonté se traduit notamment par des **appels à projets** dans le cadre du **PRIC** [par ex Format Innovation (FOIN) pour renforcer l'accès à la formation des publics les plus éloignés de l'emploi ou encore le **Lab d'innovation** en formation pour développer de l'ingénierie pédagogique innovante].
- La **montée en exigence** des commanditaires et la **multiplication des appels d'offres** portant sur le développement de projets innovants et ambitieux **incite à appuyer la mise en réseau** des organismes de formation régionaux afin de **davantage** pouvoir se positionner sur des **réponses** en partenariat, dépassant les logiques traditionnelles de réseau.
- Cette mise en réseau **ne doit pas se limiter** au périmètre des **organismes de formation**, mais également pouvoir inclure des **partenaires potentiels** positionnés **en dehors** de la sphère de la formation professionnelle (Universités, branches professionnelles et OPCO, entreprises...).
- Les investigations mettent également en avant la **volonté des organismes de formation** d'accentuer leurs pratiques de **mutualisation** pour développer leur activité et faire face à leurs besoins en compétences. Mais les conditions de mise en œuvre semblent **encore à préciser**.

Pistes d'action :

- Mettre en place de manière **pérenne** sur le territoire **l'animation d'une communauté à destination des organismes de formation**, avec :
 - L'animation de **temps d'échange**, de retour d'expériences avec une clé d'entrée thématique.
 - La **rencontre de professionnels potentiellement intéressants** pour le développement des organismes de formation du territoire (structures expertes sur les outils digitaux, représentants de branches professionnelles, organismes d'enseignement supérieur...).
 - La **mise en visibilité des différents appels à projet** (PRIC notamment) potentiellement intéressants pour les organismes de formation.
 - La **mise à disposition** d'une **ressource externe** permettant d'appuyer la réflexion et développer des projets communs et de trouver le cadre adéquat existant pour le mettre en œuvre.
- Construire des **partenariats agiles** favorisant l'innovation afin de répondre aux attentes des commanditaires
- Lancer une **étude-action** sur la mutualisation dans le secteur de la formation en Hauts-de-France :
 - Sur le volet **étude** : préciser les pratiques actuelles et les besoins des organismes de formation, identifier les formes de mutualisation envisageables.
 - Sur le volet **action** : travailler sur la base des besoins identifiés un projet de mutualisation des organismes de formation.

Principaux constats et pistes d'action

Assurer que l'offre de formation permette aux organismes de formation de bien intégrer le digital et de développer leur positionnement sur le marché particuliers (1/2)

Constats :

- L'évolution la plus impactante identifiée dans les travaux reste **l'intégration du digital dans l'ingénierie de formation**. Il s'agit donc en priorité de pouvoir accompagner cette évolution qui **impacte principalement les métiers liés à l'accompagnement et l'animation des formations et l'ingénierie** de formation. Il faut également prendre en compte le fait qu'avec l'utilisation des outils digitaux et la focalisation sur l'ingénierie pédagogique, **l'activité d'ingénierie prendra de plus en plus d'importance dans l'activité des formateurs**, avec un cloisonnement de moins en moins marqué avec les métiers de l'ingénierie.
- Il s'agit également en priorité d'appuyer les organismes de formation à faire face à **l'émergence du B2C** (développement du marché des particuliers) et plus globalement à la **désintermédiation de la formation**, dans la mesure où il s'agit d'une tendance lourde du développement du marché de la formation et que son **impact au niveau des besoins en compétences est relativement importante**. Cette évolution est d'ailleurs **directement connectée** à la capacité des organismes de formation à **rendre éligible** leur offre de formation au **CPF**, qui est le principal canal de financement des particuliers.

Pistes d'action :

- ☐ Assurer **l'adéquation de l'offre de formation** par rapport aux **besoins identifiés** sur les différentes familles de métiers :
- *Les domaines de formation clés en lien avec **l'intégration du digital** :*
 - Sur les métiers de **l'accompagnement et de l'animation** des formations :
 - L'intégration des supports et outils digitaux en présentiel ou à distance dans l'animation de la formation.
 - Le développement de pratiques favorisant le maintien de l'engagement de l'apprenant tout au long du parcours en intégrant du distanciel.
 - La création de contenus de formation digitalisés de 1er niveau (scénarisation de modules de e-learning simples et de courte durée).
 - Sur les métiers de **l'ingénierie** :
 - La conception d'actions de formations multimodales : alternance entre présentiel et distanciel, individuel et collectif, synchrone et asynchrone, etc
 - L'utilisation de nouveaux supports et de nouvelles manières de former en s'appuyant sur le multimédia : Construire un scénario pédagogique détaillé (story board) en définissant les interactivités avec l'apprenant ; travailler en réseau, notamment avec des spécialistes du multimédia (infographistes, son, vidéo, ...) prestataire ou internes ; utiliser les outils de diffusion de contenus et d'aide à la création de contenus tels que les plateformes LCMS, LMS, les MOOC, les applications de stockage...

Principaux constats et pistes d'action

Assurer que l'offre de formation permette aux organismes de formation de bien intégrer le digital et de développer leur positionnement sur le marché particuliers (2/2)

Pistes d'action (suite) :

- *Les domaines de formation clés en lien avec **l'émergence du B2C** :*
 - Sur les métiers de **l'accompagnement et de l'animation des formations** :
 - L'intégration de solutions digitales d'animation pour rendre les sessions de formation plus ludiques (compétitions, quizz, serious games, badges numériques).
 - La maîtrise des outils et de l'écriture multimédia pour susciter l'intérêt et maintenir l'attention d'un public.
 - Sur les métiers de **l'ingénierie** :
 - La mise en place d'un dispositif de suivi des actions de formation pour une évolution en continue de l'offre de formation.
 - La capacité à proposer des stratégies pédagogiques adaptés aux besoins des publics particuliers.
 - L'élaboration d'actions de formation éligibles au CPF (découpage en blocs de compétences).
 - Sur les métiers de liés à la **promotion et au marketing** :
 - La mise en visibilité de l'organisme de formation pour le public particulier : maîtrise des différents canaux de communication et plus particulièrement les réseaux sociaux ; maîtrise des techniques du webmarketing, d'acquisition de trafic, des outils de mesure d'audience et de lecture des comportements utilisateurs ; mise en place d'action de communication ciblés en direction des publics.
 - La capacité à améliorer la connaissance des besoins des publics cibles via l'exploitation de la data disponible.
- Permettre aux organismes de formation de **financer** leur **effort de formation** dans ces domaines en s'appuyant sur les **dispositifs** (CPF, PRO A) et les **certifications existantes** :
 - Etudier **l'opportunité de faire évoluer le CQP de branche Formateur consultant** en lien avec l'évolution du métier observé avec le digital
- Continuer à développer des **parcours de formation** permettant de former des **demandeurs d'emploi** sur le métier de formateur avec une « **brique** » **digitale** (cf POEC formateur digital développée avec Pôle Emploi).

Principaux constats et pistes d'action

Acculturer et accompagner les organismes de formation à développer leur positionnement sur l'apprentissage, Qualiopi et à rendre éligible leur offre au CPF

Constats :

- **Qualiopi** constitue un facteur relativement important souvent cité dans les travaux, mais **l'impact** sur les besoins en compétences des entreprises semble plus limité. Il faut néanmoins prendre en compte le fait que la certification **peut poser de grandes difficultés** pour des organismes de formation n'ayant **jamais développé** de démarche **qualité** en interne.
- La possibilité de se positionner sur **l'apprentissage** constitue également un facteur d'évolution potentiellement important, dans la mesure où il génère de nouvelles missions et des obligations supplémentaires pour les organismes de formation. A l'heure actuelle, de nombreux organismes de formation semblent s'être positionné sur cette nouvelle activité, mais parfois avec un **déficit de connaissances** sur le dispositif et ses obligations.
- Enfin il faut prendre en compte le fait qu'une partie non négligeable d'organismes de formation rencontrent des **difficultés** pour **répertorier leur offre de formation** et la rendre **éligible au CPF**.

Pistes d'action :

- **Organiser la capitalisation et les retours d'expériences sur ces 3 thématiques** (Qualiopi, référencement et éligibilité au CPF, positionnement sur l'apprentissage) des expériences de référencement des organismes de formation au niveau du territoire et identifier les bonnes pratiques/les erreurs à éviter **en s'appuyant sur les acteurs** de la branche (FFP, Synofdes, AKTO).
- **Renforcer** les prestations d'**appui-conseil** spécifiques sur le **management de la qualité** (ayant pour finalité le référencement Qualiopi) et le positionnement sur **l'apprentissage**.
- Développer et renforcer des **actions d'accompagnement** et/ou de **formation** visant à les **appuyer** les organismes de formation sur **l'éligibilité** de leur offre au **RNCP**.

Principaux constats et pistes d'action

Accompagner les organismes de formation à faire face à l'intensification de la concurrence

Constats :

- Les travaux montrent que les organismes de formation doivent faire face à une **concurrence qui s'intensifie**, en lien avec l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la formation avec les acteurs du numérique (GAFA, entreprises de solutions numériques, entreprises spécialisées dans le traitement de la donnée) ou les complémenteurs (cabinets RH, certificateurs, évaluateurs, coaching...).
- Avec également la fin des **financements** pour les **entreprises de plus de 50 salariés**, l'**émergence** du marché des **particuliers** et l'évolution de **l'apprentissage**, avec la mise en place du **coût contrat** et la possibilité offerte aux organismes de formation de se positionner sur le marché, le développement de la « **force de frappe** » **commerciale** des organismes de formation devient un **enjeu majeur**.
- Il s'agit pour les organismes de formation, non seulement de **recruter** sur des postes de commerciaux, mais également de recruter et **développer l'appétence et les compétences** des collaborateurs évoluant notamment sur les métiers liés à **l'accompagnement et à l'animation des formations et à l'ingénierie**, les métiers liés au **marketing et à la communication** ou encore les métiers liés à la **gestion administrative** des organismes de formation.

Pistes d'action :

- Créer des **parcours de formation** pour des publics demandeurs d'emploi visant à intégrer des **postes de commerciaux** en organismes de formation en s'appuyant sur la POEC (cf POEC mis en place avec Pôle Emploi sur le métier de formateur).
- Appuyer le **développement des compétences commerciales** des salariés des organismes de formation déjà en poste en mobilisant en priorité les dispositifs existants (CPF, PROA) et les certifications de branche existantes, notamment le **CQP Conseiller commercial en formation**.
- Développer les **appuis-conseils** sur le positionnement marché, la stratégie commerciale et marketing.
- Développer les partenariats sur les champs orientation, formation et emploi pour faire la **promotion des métiers liés au commercial** auprès des publics jeunes en **orientation**.

Principaux constats et pistes d'action

Tableau de synthèse (1/3)

Enjeux	Constats	Pistes d'actions	
		Acteurs/dispositifs existants sur lesquels s'appuyer	A développer/expérimenter
<p>Appuyer la transformation du cadre existant afin de développer la capacité des organismes de formation à faire face aux évolutions et mutations en cours et à adapter les compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre législatif très contraint, limitant les marges de manœuvre (coût heure stagiaire, pratiques achats peu adaptées aux formats multimodaux...). ▪ Nécessité d'accompagner la professionnalisation des équipes face aux fortes transformations du secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'action de la FFP, du Synofdes et d'AKTO auprès des partenaires institutionnels au national et au régional. ▪ Au niveau régional, appui sur le contrat de branche. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer le recours des OF aux PCRH, et notamment les accompagnements à la reprise de l'activité économique dans le contexte de crise sanitaire. ▪ Renforcer le recours au catalogue de l'offre de formation collective d'AKTO disponible sur Espace Formation, qui a été enrichi en 2020 au regard des mutations impactant la filière. ▪ Développer le recours à l'AFEST comme outil au service du plan de développement des compétences des salariés des organismes de formation.
<p>Mettre en place les conditions nécessaires à une intégration réussie du digital dans l'offre de formation des organismes de formation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Structuration nécessaire de la stratégie et de l'organisation pour déployer le digital. ▪ Prise en compte du développement de l'intelligence artificielle (IA). ▪ Nécessité d'investissements importants (moyens humains et financiers) dans une période incertaine. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acculturer les organismes de formation aux enjeux de l'intégration du digital pour leur structure en s'appuyant sur les acteurs relais (FFP, Synofdes, AKTO). ▪ Promouvoir les prestations existantes (notamment les prestations d'appui conseil et le PIA digital FFP/AKTO) permettant aux OF de faire le lien entre leur stratégie de développement et l'intégration du digital dans leur offre de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animer une communauté d'échanges et de pratiques sur l'utilisation du digital. ▪ Davantage promouvoir et accompagner les autodiagnostic de maturité digitale (cf PIA digital FFP/AKTO) auprès des organismes de formation utilisateurs en lien avec les conseillers formation/prestataires des appuis conseils. ▪ Accompagner les organismes de formation dans leur projet d'intégration du digital dans leur offre de formation. ▪ Porter à la connaissance des organismes l'offre de service du Lab Innovation et de EdTech France. ▪ Appuyer financièrement les organismes de formation pour acquérir les équipements nécessaires à leur transformation digitale.

Principaux constats et pistes d'action

Tableau de synthèse (2/3)

Enjeux	Constats	Pistes d'actions	
		Acteurs/dispositifs existants sur lesquels s'appuyer	A développer/expérimenter
Appuyer la mise en réseau des organismes de formation dans une logique de co-développement .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incitation des commanditaires publics à répondre aux appels d'offres en réseau ▪ Questionnement autour de la possible mutualisation des ressources humaines et de ses modalités éventuelles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construire des partenariats agiles favorisant l'innovation afin de répondre aux attentes des commanditaires. ▪ Animer une communauté à destination des organismes de formation permettant la mise en réseau et la montée en compétences sur les réponses à appels à projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancer une étude-action sur la mutualisation dans le secteur de la formation en Hauts-de-France.
Assurer que l'offre de formation permette aux organismes de formation de bien intégrer le digital et de développer leur positionnement sur le marché particuliers .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacts structurants du digital dans l'ingénierie de formation et de l'émergence du B2C ▪ Famille de métiers concernées spécifiquement : accompagnement-animation, ingénierie, promotion-marketing ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudier l'opportunité de faire évoluer le CQP de branche Formateur consultant en lien avec l'évolution du métier observé avec le digital. ▪ Continuer à développer des parcours de formation permettant de former des demandeurs d'emploi sur le métier de formateur avec une « brique » digitale (cf POEC formateur digital développée entre AKTO et Pôle Emploi). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer l'adéquation de l'offre de formation par rapport aux besoins identifiés sur les différentes familles de métiers (accompagnement, animation formation / ingénierie / marketing).

Principaux constats et pistes d'action

Tableau de synthèse (3/3)

Enjeux	Constats	Pistes d'actions	
		Acteurs/dispositifs existants sur lesquels s'appuyer	A développer/expérimenter
<p>Acculturer et accompagner les organismes de formation à développer leur positionnement sur l'apprentissage, Qualiopi et à rendre éligible leur offre au CPF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuité de la professionnalisation de la profession dans la démarche qualité (déjà initiée par Datadock) ▪ Réorganisation nécessaire de l'organisme et développement de compétences en cas de positionnement sur l'alternance ▪ Difficultés pour répertorier l'offre de formation et la rendre éligible au CPF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser la capitalisation et les retours d'expériences sur ces 3 thématiques (Qualiopi, référencement et éligibilité au CPF, positionnement sur l'apprentissage) des expériences de référencement des organismes de formation au niveau du territoire et identifier les bonnes pratiques/les erreurs à éviter en s'appuyant sur les acteurs de la branche (FFP, Synofdes, AKTO). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les prestations d'appui-conseil spécifiques sur le management de la qualité (ayant pour finalité le référencement Qualiopi) et le positionnement sur l'apprentissage. ▪ Développer et renforcer des actions d'accompagnement et/ou de formation visant à les appuyer les organismes de formation sur l'éligibilité de leur offre au RNCP.
<p>Accompagner les organismes de formation à faire face à l'intensification de la concurrence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplication des acteurs intensifiant une concurrence déjà forte ▪ Positionnement commercial à renforcer au regard de l'émergence du B2C et de la fin des fonds mutualisés pour les entreprises de plus de 50 salariés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer des parcours de formation pour des publics demandeurs d'emploi visant à intégrer des postes de commerciaux en organismes de formation (cf POEC mis en place avec AKTO/Pôle Emploi sur le métier de formateur). ▪ Appuyer le développement des compétences commerciales des salariés des organismes de formation déjà en poste en mobilisant en priorité les dispositifs existants (CPF, PROA) et les certifications de branche, notamment le CQP Conseiller commercial en formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer les appuis-conseils sur le positionnement marché, la stratégie commerciale et marketing ▪ Développer les partenariats sur les champs orientation, formation et emploi pour faire la promotion des métiers liés au commercial auprès des publics jeunes en orientation.

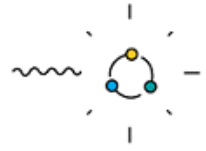
Votre correspondant sur cette mission



Julien NEGRE

Mobile : 06 09 72 81 42

Mail : julien.negre@amnyos.com



Nos bureaux



PARIS - Siège social
11, avenue Philippe Auguste
75011 PARIS



LYON
17 rue Etienne Dolet
69003 LYON



MARSEILLE
47 boulevard Velten
13004 MARSEILLE



BORDEAUX
18 passage Bozelle
33110 LE BOUSCAT



Tél : 01 43 13 26 66
Fax : 01 43 13 26 65