



Incontestablement une valeur ajoutée de plus en plus difficile à ignorer, c'est ainsi qu'est apparue la FOAD lors des 7<sup>es</sup> Rencontres du Forum français pour la formation ouverte et à distance (Ffod), qui se sont déroulées dans les locaux de l'ESC Dijon du 2 au 4 avril, avec l'appui du Conseil régional de Bourgogne. Placée sous le signe de la "nouvelle donne", la session 2008 nous montre une FOAD "décomplexée" dont les acteurs n'ont plus à convaincre, mais à asseoir les conditions d'un développement pérenne et intégré au service d'une plus grande efficacité de l'ensemble du système de formation professionnelle continue et initiale.



## 7<sup>es</sup> Rencontres du Ffod Formation ouverte et à distance : la "nouvelle donne"

### FOAD : une "nouvelle donne" qui fait "éclater les frontières"

Désormais "au cœur même de la formation, la FOAD fait éclater les frontières", a déclaré en introduction des 7<sup>es</sup> Rencontres son président, Jacques Bahry. "La nouvelle donne, c'est savoir passer d'une approche pionnière à une approche généralisée".

Alors que "nous sommes de nouveau en période de réforme de la formation professionnelle et de l'apprentissage", deux scénarios se profilent, selon Jacques Bahry, président du Ffod et directeur général du groupe Cési. La version "optimiste" nous projette dans "une flexibilité à la française avec une complémentarité harmonieuse entre tous les acteurs", la version "pessimiste serait l'inverse". Une "division des acteurs" peut conduire au développement d'une "FOAD du pauvre et d'une FOAD du riche", prévient-il. Attention au "grand gâchis (...), les besoins de formation sont immenses d'un bout à l'autre de l'échelle, et la FOAD est un outil fondamental" d'amélioration de l'accès à la formation. À cet égard, souligne-t-il, "le Ffod réaffirme que c'est bien l'ensemble des publics qui sont intéressés par le développement de la FOAD". Et de souligner : "Ce sont les structures et les marchés, pas les technologies, qui scindent les publics."

Un souci de prise en compte de l'ensemble des publics partagé par Guy Férez, vice-président chargé de la formation professionnelle et de l'apprentissage au Conseil régional de Bourgogne, qui y voit la nécessité de "concevoir une approche publique en matière d'accès aux FOAD". Avec une mise en garde invitant les acteurs à ne pas prendre les technologies pour finalité. "L'outil ne peut donner tout son sens que dans la mesure où il met en cause les pratiques pédagogiques". Ce qui suppose que "l'offre de formation ne reste pas en marge de la professionnalisation". La "nouvelle donne, insiste-t-il, s'appuie avant tout sur la capacité à maîtriser les technologies, à créer des contenus et à les manier". D'où la nécessité du développement d'une véritable "ingénierie de la FOAD pour satisfaire la diversité des publics." Pour Gérard Speranza, directeur de l'apprentissage, de la formation professionnelle et de l'emploi au Conseil régional de Bourgogne, "ce qui est en

jeu, ce n'est pas la FOAD, mais les dispositifs de formation professionnelle". C'est par sa capacité à apporter des "réponses différenciées aux personnes qui ont des difficultés d'accès à la formation" que la FOAD présente un "intérêt". D'où le soutien du Conseil régional bourguignon au développement de la FOAD. Au-delà de l'"amélioration de l'accès à la formation en zone rurale" et de l'"enrichissement de l'offre de formation", objectifs traditionnels, Gérard Speranza cite l'opportunité de se placer dans "une perspective de formation tout au long de la vie" à même d'encourager le développement d'"une nouvelle relation à la formation". Des objectifs ambitieux, donc, qui amènent Gérard Speranza à souhaiter que se construisent des passerelles entre les différents dispositifs pour lutter contre "la grande déperdition des projets entre eux". Et de plaider pour la mise en place d'une "communauté nationale de l'ensemble des acteurs de la FOAD". ■



Guy Férez



## Petite "géopolitique" de la FOAD

De son apparition à la fin des années 1990 à son ancrage dans le paysage de la formation professionnelle française en 2008, le concept de "formation ouverte et à distance" a vu son périmètre fluctuer. Rappel, par le président Jacques Bahry, du destin de la FOAD.



Jacques Bahry | DR

En près de vingt ans, le concept a évolué. Pourquoi ? D'abord en raison de son "froufrou sémantique", qui favorise les interprétations multiples en même temps qu'il permet de rester au contact de la "réalité changeante". Un mérite qui n'empêche cependant pas Jacques Bahry d'interroger la pertinence de l'expression. Premièrement, en raison même du terme de "formation", trop réducteur au regard de l'anglais "learning" qui traduit mieux selon lui "le fait d'apprendre" et renvoie donc à une situation "centrée

sur l'individu". Deuxièmement, parce que l'expression "FOAD" ne dit rien de la dimension technologique sur laquelle s'appuient pourtant les dispositifs s'y rattachant. Et de s'interroger sur l'opportunité de se rallier à la notion de "technology supported learning" actuellement en vogue aux États-Unis. Ensuite, parce que la particularité de notre système de formation professionnelle contribue également à fixer les frontières de la FOAD. En témoigne la circulaire DGEFP du 20 juillet 2001 sur l'imputabilité, qui l'a "cantonée au périmètre de la formation professionnelle continue" au moment même où elle lui accordait la "légitimité fiscale" qui lui

faisait défaut aux yeux des financeurs. Une sorte de victoire à la Pyrrhus, donc, qui s'est traduite par "l'exclusion du registre de la FOAD" de modalités qui lui sont pourtant naturellement attachées, à l'instar de l'"autoformation". "Bref", résume Jacques Bahry, "le bonheur d'être imputable se paie de frontières qui ne s'accordent pas avec l'évolution technologique." Des frontières qui n'ont cependant rien d'intangible, si l'on en croit Jacques Naymark, vice-président du Ffod, qui recourt, lui, à la notion de "porosité". La FOAD n'est pas un objet "à part" mais un élément "paroxystique" du monde de la formation et de la [Suite p. 17](#) ▶

1 Que l'on pourrait traduire par "apprentissage assisté par les technologies" - qui renvoie curieusement à l'"EAO" des années 1980.

## La FOAD, nouvelle spécialité régionale

"Faire le point avec les acteurs qui deviennent de fait les principaux interlocuteurs publics" du champ de la FPC, tel était l'objectif de la table ronde "L'esprit des Régions" animée par Françoise Gérard, directrice de la production et des partenariats au Centre Inffo.



Leïla Khelil | DR

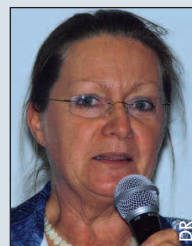
Il faut d'abord évoquer le rôle stratégique des Régions qui, d'après Jean-Michel Granger, animateur du groupe de travail FOAD à l'ARF (Association des Régions de France), "vont toutes s'engager en FOAD". Mais à quel titre ? Financier, impulsor, ensemble ? Certaines Régions en sont à définir leur périmètre d'intervention, comme l'indique Steven

Thenault, directeur de l'éducation et de la formation au Conseil régional d'Alsace. Parmi les plus avancées, le Centre, qui consacre quelque 8,5 millions d'euros par an au déploiement de son programme d'initiation et de formation aux savoirs de base "Libres savoirs", lancé en 2004 avec le "Visa internet" et aujourd'hui étendu à six autres thématiques<sup>1</sup>. Proposée à tous les habitants dans une perspective de lutte contre l'"exclusion numérique", cette offre de services a déjà permis de toucher 140 000 habitants et pourrait connaître une forte accélération lorsque les entreprises régionales mobiliseront le Dif, selon Martine Bryselbout, directrice des formations profession-



Emmanuel Journot | DR

nelles à la Région Centre. Ceci d'autant plus que, précise Leïla Khelil, chargée de mission responsable de ce programme, 150 millions d'euros sont en attente d'engagement au titre du Dif pour la seule région Centre. En matière d'accompagnement, le témoignage d'Emmanuel Journot, chargé de mission FOAD à Inffolor, a permis aux participants de découvrir le rôle du Carif lorrain dans la promotion de la FOAD, notamment au travers d'une action de professionnalisation des Ateliers de pédagogie personnalisée (APP). Un rôle également assuré au sein du Prim' (Pôle régional de l'innovation dans les métiers de la formation, de l'orientation et de l'insertion), émanation du C2R, Carif-Oref de Bourgogne. L'originalité du Prim', précise Guy Sapin, directeur du C2R, "est de ne pas être dans une démarche normative ; ce n'est pas un outil technique". Prim' essaie ainsi "de traiter toutes les questions périphériques



Martine Bryselbout | DR

ou antérieures à toute création ou utilisation d'outil". Par exemple, de sensibiliser les formateurs et dirigeants d'organismes de formation, mais aussi les personnels administratifs (accueil téléphonique, agents comptables, etc.), aux "questions liées à l'individualisation et à la compréhension du territoire". Sur la question des partenariats, tous s'accordent pour les juger indispensables. "Mêmes les grands réseaux nationaux ont intérêt à travailler avec les Régions sur cette question de l'innovation", pense Emmanuel Journot. "La FOAD va complètement briser les cadres classiques et conventionnels ; les fonctionnements hiérarchiques avec réseaux nationaux, centralisés aux différents échelons, c'est fini", avance Guy Férez, vice-président chargé de la formation professionnelle et de l'apprentissage au Conseil régional de Bourgogne. "Le partenariat n'est pas qu'une question de forme, c'est plus une question d'interdisciplinarité et de non étanchéité des services et des esprits", conclut Guy Sapin. ■



Jean-Michel Granger | DR

1 Bureau, langues vivantes, lecture-écriture, mathématiques, raisonnement logique, "éco-citoyenneté".

Suite de la p.16 ► société en général. Selon lui, la FOAD n'est ainsi "ni un outil ni une modalité, mais une **combinatoire spécifique**" entre des données multiples que sont "les Régions, les secteurs professionnels, les temps synchrones ou asynchrones, les lieux de formation, l'individuel, le collectif, etc."

"La question qui se pose, explique-t-il, ce n'est pas celle de l'intégration de la FOAD, mais celle de l'impact de l'intégration des technologies numériques sur la porosité des frontières": où placer la limite entre "se former et s'informer", "jouer et apprendre", "travailler ou apprendre dans le réel et travailler ou apprendre dans le virtuel"? "L'impact des TIC remet en question le périmètre et les fondamentaux de ce que l'on appelle la formation formelle".

"Le vrai sujet, selon Jacques Bahry, c'est **apprendre mieux et plus vite**", ce qui passe par l'association de "compétences variées et complémentaires". Un discours tenu contre vents et marées lors de la création du Fffod en 1995, mais qui devient "majoritaire aujourd'hui, grâce au succès des formules mixtes". "Un contexte favorable", note-t-il, "qui pose la question des orientations futures du Fffod". Devant des "besoins de formation à la fois individualisés et massifs dans toute la société", apparaissent de nouvelles questions liées au positionnement de la FOAD. "Peut-il y avoir aujourd'hui une bonne **ingénierie de formation sans FOAD?**", "Peut-on concevoir un bon expert en ingénierie de formation qui n'aurait pas de compétences en FOAD?", "La FOAD est-elle destinée à être complètement intégrée dans la formation, ou bien doit-elle **s'intégrer dans les GRH**, comme la formation s'y intègre?", etc.

Autant de questions sans réponses immédiates – elles ne pourraient être que collectives –, mais qui n'entraînent cependant que peu de suspense quant à l'avis de la communauté des 7<sup>es</sup> Rencontres. À commencer par son président, qui croit fermement en la capacité des "experts FOAD" à se placer "à la **jonction de l'e-GRH et du knowledge management**". C'est-à-dire un positionnement pleinement en phase avec le mouvement actuel de rapprochement du monde de la formation et des ressources humaines... ou comment démontrer que nous avons là des professionnels tout prêts de récolter ce qu'ils ont semé depuis l'irruption d'internet. ■

## FOAD et évaluation : pourquoi, comment ?

En introduisant la rupture de l'unité de lieu, de temps et d'action, la FOAD a très tôt relancé la problématique de l'évaluation. Une pratique dont les enjeux vont bien au-delà du simple contrôle.

"Évaluer quoi, pour quels usages?", le titre de la conférence introductive de la seconde journée des Rencontres, "veut dire que l'on n'évalue pas quelqu'un, mais le résultat visible de son activité", indique **Frédéric Haeuw**, responsable du pôle Recherche et ingénieries à l'Institut Fepem de l'emploi familial<sup>1</sup>. Mais pour préciser

aussitôt, en formulant deux hypothèses, que l'évaluation n'est pas pour autant un processus neutre. Premièrement, "toute situation d'évaluation comporte, pour l'ensemble des acteurs concernés, des enjeux implicites et non réductibles, qui dépassent les intentions initiales de l'évaluation"; deuxièmement, parce **Suite p. 18 ►**

<sup>1</sup> www.institut-fepem.fr

### L'évaluation, une affaire de "perceptions croisées"

"Le résultat d'une évaluation n'a de valeur que s'il peut être discuté", c'est la conviction exprimée par **Monique Bénéily**, responsable adjointe de la formation du groupe **BNP Paribas**, lors de la table ronde intitulée "Quelles articulations entre évaluation, FOAD, individualisation et GPEC ?" Un sentiment directement issu des dispositifs d'évaluation mis en place au sein de BNP Paribas, aussi bien



Monique Bénéily | DR

en direction de salariés confirmés que de débutants. "Il faut faire attention, explique Monique Bénéily, à ne pas sacraliser le résultat proposé par l'outil." Une précaution qui vise à "réintroduire un acteur qui ait un rôle de médiation, de dialogue et d'orientation dans l'interprétation du résultat". Grâce à quoi le responsable de formation est en mesure "d'explicitier les parcours de professionnalisation proposés". En jeu, des "perceptions croisées" qui permettent de "référer les compétences identifiées à des situations contextualisées". Un objectif difficile, selon **Adrien Ferro**, consultant, qui, rappelant les travaux de Christophe Desjours, souligne que



Adrien Ferro | DR

"tous les savoirs nés par la pratique du travail sont le plus souvent clandestins, entraînant presque toujours une **évaluation déficitaire du travail**."

Pour prendre en compte ce "delta entre le prescrit et le travail", Monique Bénéily souligne, pour sa part, la nécessité des "démarches d'ingénierie de professionnalisation. Il faut investiguer non seulement les attentes, mais surtout les **pratiques professionnelles en situation**."



Mohamed Hamrouni | DR

S'appuyant sur son expérience de prestataire, **Michèle Guerrin**, PDG d'**Onlineformapro**, souligne que si "l'évaluation n'est là que pour poser un diagnostic et mettre en place des actions", l'accueil souvent réservé par les partenaires sociaux à la mise en place de solutions d'évaluation en ligne montre une vraie "confusion entre évaluation et contrôle". D'où la nécessité, selon elle, "d'expliquer fortement la démarche d'évaluation" et d'être sans ambiguïté sur la question de "l'accès aux résultats".



Gilles Macchia | DR

Une exigence de transparence que l'on retrouve chez **Mohamed Hamrouni**, secrétaire national CFDT à l'Afpa, qui rappelle que "l'évaluation n'a de sens que si la finalité est claire". L'ensemble des acteurs s'accordant sur la nécessité d'objectiver autant que possible le processus, **Gilles Macchia**, directeur FOAD au **CFPB** (Centre de formation de la profession bancaire) prône quant à lui la recherche du faisceau de convergences en invitant à "combiner les méthodes d'évaluation", voire à en rechercher de nouvelles. Et de citer en exemple des expérimentations de "simulateurs de situations professionnelles" actuellement conduites par son organisme. Avec l'avantage, selon lui, de sortir l'évaluation du "contrôle des pairs ou des hiérarchiques", sans pour autant recourir à de coûteuses expertises externes.





Suite de la p. 17 ► que *“la méthodologie de l'évaluation vise à minimiser la personnalisation du jugement, sans pouvoir prétendre à la réduire autrement.”* S'agissant des pratiques concrètes, Frédéric Haeuw identifie **quatre niveaux d'évaluation** en entreprise, aux conséquences croissantes pour l'organisation et le salarié. Le premier niveau vise à *“construire et améliorer l'offre de formation”*, le second à *“piloter la formation”*, le troisième à *“attester la compétence”* et le dernier à *“améliorer la compétence individuelle et collective”*.

Sujet d'actualité, la problématique de l'évaluation est bien sûr largement impactée par les différentes réformes de la formation. Ainsi de la loi de modernisation sociale de juillet 2002 à

l'origine du **RNCP** (Répertoire national des certifications professionnelles), qui a fait évoluer le processus d'évaluation d'une logique de qualification à une logique de compétences. De même avec l'accord national interprofessionnel de septembre 2003 qui a introduit les **entretiens professionnels annuels**. Un mouvement convergent en faveur de la GPEC, donc, qui conduit peu à peu à la fusion des RH avec la formation, combinée à l'utilisation de solutions empruntées au monde de la e-formation.

Un recours croissant aux technologies qui n'est pas sans inquiéter les salariés

et partenaires sociaux qui y voient parfois une **possibilité accrue de contrôle**. Si le risque d'une utilisation détournée existe, reconnaît Frédéric Haeuw, on peut toutefois établir un parallèle avec le e-learning, qui reste encore parfois accusé de déshumaniser les dispositifs de formation, alors que le développement des solutions mixtes a au contraire permis de **dynamiser les échanges**.

Et de conclure au rôle finalement assez neutre des technologies mises en œuvre, leur usage dépendant étroitement de la finalité première : *“recréer du sens et de la socialisation ou assurer le contrôle et sanctionner.”* ■



Frédéric Haeuw | DR

## Trois scénarios d'évolution de la FOAD

**La FOAD vecteur d'innovation, la FOAD facteur d'intégration RH, ou la FOAD en voie de banalisation, tels sont les trois scénarios d'évolution – plus complémentaires qu'opposés – respectivement présentés par Bernard Blandin, Jacques Peyrondet et Philippe Morin, lors de la journée de clôture.**

### > “L'innovation continue”

Scénario probable, selon **Bernard Blandin**, directeur de recherche au Cési, la FOAD continuera de porter l'innovation. Ceci parce que, premièrement, *“depuis son origine, la FOAD s'est développée en réponse à des besoins sociaux non satisfaits par l'éducation ou la formation professionnelle”*. Deuxièmement, parce que *“depuis son origine, la FOAD a été un champ privilégié d'expérimentation des techniques nouvelles”* et que, sans cesse *“sommée de justifier son efficacité et ses coûts, la FOAD est devenue un terrain de recherche et d'innovation pédagogique”*. C'est *“parce qu'elle est confinée aux marges des systèmes d'éducation et de formation”*, suggère Bernard Blandin, *“que la FOAD demeure le seul vecteur d'innovation. Marginale parce qu'innovante, innovante parce que marginale.”*

### > “L'intégration RH”

Pour **Jacques Peyrondet**, PDG d'Addeo, nous allons assister à *“l'inexorable progression de la technologie au service du développement du potentiel humain et de la performance des organisations”*. Cette propagation technologique, explique-t-il, *“crée une demande d'interconnexion des applications qui impacte la formation et les RH”*. De même, *“la technologie impacte aussi les usages des personnes”* qui n'arrêtent plus d'apprendre. La convergence technologique entraîne un **“continuum pédagogique”** où les apprentissages se développent *“sous toute forme, à tout moment et dans tout contexte”*. C'est donc le scénario de l'intégration de la FOAD dans l'e-RH. Jacques Peyrondet fait aussi remarquer que le développement de l'internet permanent entraîne une double **“désintermédiation”**, entre l'offre et la demande et entre le savoir et l'individu. Ce qui implique de revoir en profondeur les systèmes de mesure des décideurs,

sous peine de voir se multiplier les *“décisions aberrantes”* basées sur une observation erronée de la réalité.

### > “La banalisation”

Troisième et dernier scénario, avec **Philippe Morin**, consultant **Media T**. Avec *“des outils de plus en plus performants et moins coûteux”*, une *“massification des usages sociaux”* des technologies et une forte demande d'*“individualisation”* associée à des *“besoins globaux croissants”*, nous nous dirigeons vers une **“dissolution de la FOAD dans la formation”**. Un scénario de *“banalisation”* qui rencontre cependant des *“facteurs limitants”* : la *“pesanteur des organisations”*, qui nous rappelle que *“le problème est stratégique et organisationnel avant d'être technologique”* ; le *“poids culturel de la tradition”*, qui freine l'innovation, tant en matière d'ingénierie pédagogique que de formation, et de travail collaboratif, et, enfin, la *“relative faiblesse des injonctions externes”*, due à la *“complexité du marché”* et à la difficulté de procéder à un *“calcul économique rationnel.”* ■



Philippe Morin | DR

> Retrouvez le Ffod sur [www.fffod.org](http://www.fffod.org) et <http://fffod.over-blog.com>

Enregistrements vidéo disponibles sur [www.tfs.afpa.fr](http://www.tfs.afpa.fr) (voir dans ce numéro, p. 14).

Le C2R Bourgogne publiera un dossier complet en juin prochain.

[www.c2r-bourgogne.org](http://www.c2r-bourgogne.org)