



Hybrid Action

La formation digitale en mouvement

GUIDE DE LECTURE



Se former tout au long de sa vie est incontournable pour assurer la maîtrise et la continuité de ses activités professionnelles. L'offre proposée par les professionnels de la formation doit s'adapter aux besoins ponctuels et spécifiques des individus, ainsi qu'à leur mode de vie, de travail et d'apprentissage. Cette flexibilité des offres de formation s'entend à la fois sur la manière d'en prendre connaissance, de les choisir, que d'y accéder et d'en profiter pleinement.

Les apports toujours renouvelés des technologies numériques bouleversent le rapport de chacun aux services, quel qu'en soit le domaine. Le monde d'aujourd'hui, centré sur l'expérience utilisateur, amène toute entreprise à faire évoluer ses produits, à innover dans ses services de manière permanente, pour proposer des expériences positives à ses clients. Le champ de la formation n'échappe pas à la règle.

Les professionnels de la formation sont aujourd'hui plus que jamais face à un défi d'évolution, amenés à « redesigner » leurs offres de service, repenser leur modèle économique, leur organisation interne et leurs partenariats. Ils doivent définir une stratégie de développement à court, moyen et long terme, dans laquelle le digital prend une large part.

Parallèlement, les financeurs, les branches professionnelles qui accompagnent les organismes de formation dans cette évolution sont tout aussi impactés. Ils doivent eux-aussi intégrer les bouleversements en cours chez leurs adhérents ou ressortissants, en comprendre tous les contours et adapter au mieux leurs offres d'accompagnement et de financement.



C'est ce double challenge que vient relever le dispositif Hybrid'Action, en outillant les organismes de formation pour faire face à leur transformation digitale et en dotant les financeurs de règles partagées avec les premiers pour optimiser leur accompagnement.

Hybrid'Action et l'hybridation des formations

La transformation digitale d'une structure de formation va au-delà de la numérisation de son offre pédagogique. Elle impacte son fonctionnement administratif, commercial, informatique, sa gestion des ressources humaines ...

L'objectif d'Hybrid'Action n'est pas de traiter tous ces sujets, mais de rester sur le champ de la pédagogie et de l'offre de formation. Cependant, le travail collaboratif que nous avons mené pour aboutir au résultat présenté ici, nous a poussés à élargir la réflexion aux conditions qui favorisent la transformation digitale. C'est pourquoi, dans les diagnostics et l'ensemble des outils qui en découlent, vous retrouverez des items liés à la capacité de la structure à évoluer et à conduire le changement, qualités indispensables pour réussir et pérenniser l'hybridation des formations.

Mais au fait, « Hybridation des formations » : de quoi parle-t-on exactement ?

Hybrider une formation consiste à construire un déroulé pédagogique en combinant différentes activités : présentiel/distanciel, utilisation du numérique/papier crayon, activités et accompagnements synchrones/asynchrones, collaboratifs ou individuels...

Même si la notion d'hybridation n'est pas directement liée au numérique, elle prend toute son ampleur depuis le développement de l'usage des technologies en formation, en permettant à l'ingénieur pédagogique de piocher dans une gamme de matériels, d'outils, de supports tellement large qu'il peut concevoir une multitude d'activités à combiner au gré de la formation.

Nous parlons ici de matériels comme les ordinateurs, tablettes, smartphones, montres connectées, casques de réalité virtuelle, augmentée ou mixte. Nous parlons de LMS (Learning Management System), d'outils auteur de création de contenu, de serious games, d'applications de simulation, de plateformes d'échange, de réseaux sociaux, d'outils de

travail collaboratif en ligne, d'intelligences artificielles au service de l'apprentissage, de mobilier de classe transformable, pourquoi pas de matériel permettant l'holographie... En bref, tout ce qui peut servir la créativité pédagogique.

Cette explosion d'outils, d'applicatifs, de supports, combinée à différentes méthodes d'apprentissage, enrichit la notion d'« hybridation de formation », que l'on pourrait nommer aussi « multimodalité ». Une formation hybride ou multimodale peut alors offrir la souplesse et l'adaptabilité nécessaires à l'amélioration de l'expérience apprenante et réussir ainsi la rupture de l'unité théâtrale de temps, de lieu et d'action.

Les ingrédients et le résultat de cette « alchimie pédagogique » restent bien entendu à la discrétion de chaque structure de formation. Ils dépendent de l'expérience apprenante visée, des ressources et compétences internes disponibles et de la capacité de la structure à les faire évoluer. Et cela se décide au niveau stratégique.

C'est pour cela qu'au cours de tout le processus Hybrid'Action proposé ici, la question de la stratégie numérique/digitale n'est jamais loin, même si elle est orientée « services de formation ».

Hybrid'Action c'est quoi ?

Qu'y trouve-t-on exactement ?

Hybrid'Action est un dispositif proposant une démarche jalonnée de repères et d'outils.

Il a été construit de manière collégiale et itérative (par les OF/OFA, branches professionnelles, financeurs publics et privés), laissant la place à l'expérimentation (notamment en binômes financeurs/OF), afin de s'assurer de l'adéquation des outils avec la démarche proposée pour chaque partie prenante. De nombreux allers et retours, essais/erreurs ont d'ailleurs permis d'affiner le nombre et la qualité des outils, avec le double objectif de les rendre accessibles au plus grand nombre tout en leur gardant leur aspect pointu, affiné, aiguisé.



Ce sont donc :

- Des repères sous forme de témoignages vidéo : Quelques structures de formation nous racontent leur virage numérique et pédagogique. Quant aux financeurs, ils nous disent la manière dont ils souhaitent accompagner les bénéficiaires dans cette transformation.
- [Un glossaire](#) de termes couramment utilisés dans le « jargon » de l'hybridation des formations, de la multimodalité.
- Un ensemble de 13 outils orientés OF ou financeurs rassemblés dans l'Hybrid'Box avec leurs conseils d'utilisation
- Ce guide de lecture pour vous repérer dans le dispositif.

Le dispositif Hybrid'Action sera complété par des webconférences et des Masterclass FFFOD pour expliquer, échanger sur les outils et améliorer la démarche en général.

PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES RESSOURCES D'HYBRID'ACTION

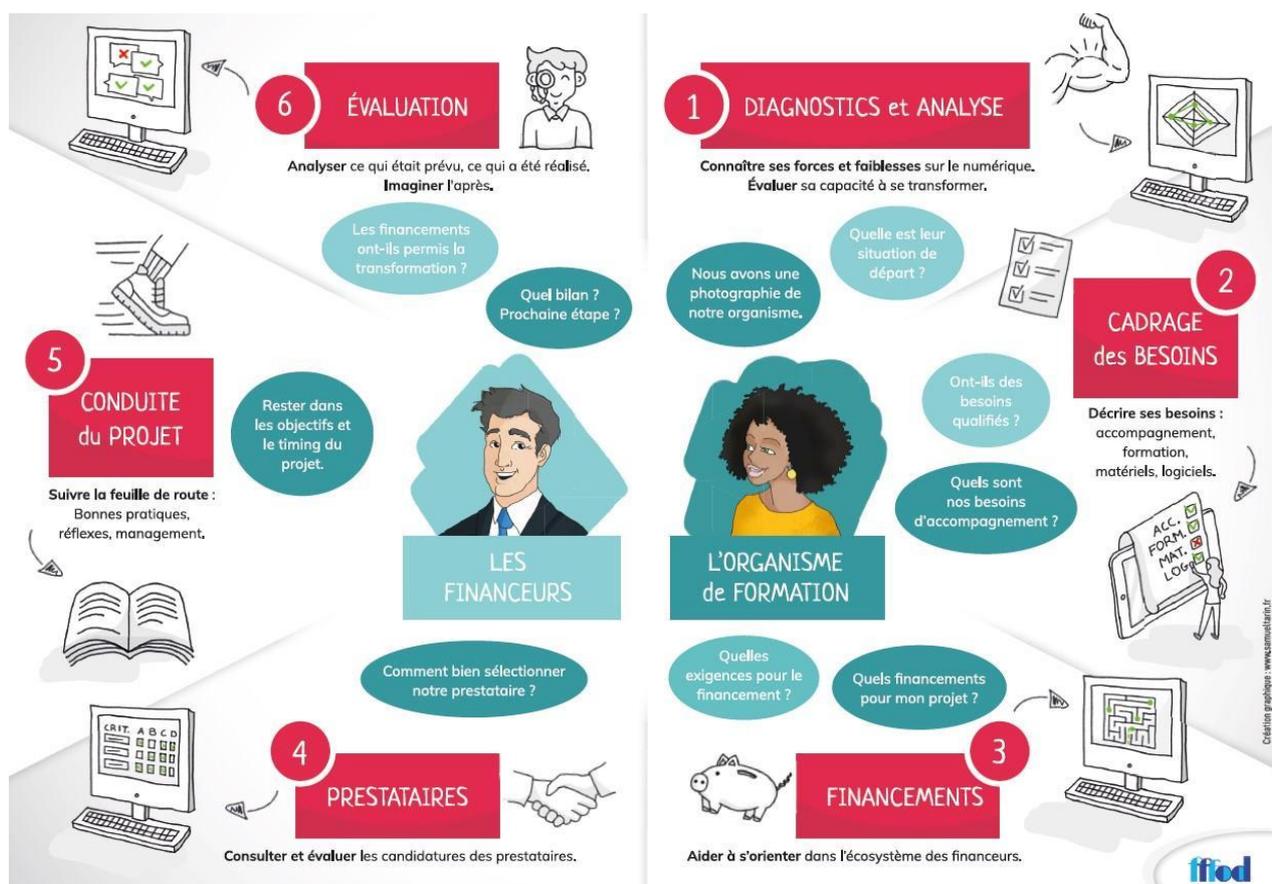


Démarche, outils de l'Hybrid'Box et conseils d'utilisation

Le processus d'hybridation de la formation

Il a été défini lors d'ateliers de concertation avec les acteurs. Le schéma ci-dessous illustre les 6 étapes clé de la démarche Hybrid'Action. Pour chaque étape, les experts du FFFOD ont réalisé des outils et des ressources.

SCHÉMA ILLUSTRÉ



Une démarche collective de réflexion et d'action

- La démarche Hybrid'Action permet aux structures de formation et aux financeurs de se poser les bonnes questions au bon moment, sur l'intérêt et la manière d'intégrer le digital dans les offres de formation. Ce n'est pas un « système expert » où les réponses seraient codifiées et mèneraient à un résultat final proposé par un algorithme mais une démarche réflexive, pour prendre de la hauteur par rapport à sa stratégie, aux choix à réaliser, aux étapes à franchir et à la manière d'organiser sa transition numérique.
- C'est une démarche de management, où le collectif, les regards croisés, le dialogue doivent primer.
- A chaque étape, les outils proposés amènent les équipes à réfléchir, peser le pour et le contre, imaginer diverses solutions, catégoriser, orienter.
- Les 13 outils ont été pensés pour se « parler, se répondre » les uns aux autres et dans une même logique du début à la fin. Cependant ils ont aussi leur propre autonomie et il est possible de focaliser son attention sur l'un ou plusieurs d'entre eux en fonction de l'état d'avancement de sa démarche de digitalisation.
- Que vous soyez financeur ou organisme de formation, que vous ayez largement entamé votre virage digital ou pas, vous y trouverez des questionnements, des propositions d'analyse qui vous aideront à faire un pas de plus ou un pas de côté pour continuer à avancer dans votre démarche.



La transformation digitale pose des questions qui se résolvent de manière collective, amènent la discussion, le débat et donnent la part belle à l'intelligence humaine. Il est fortement recommandé de partager et d'utiliser tous les outils de l'Hybrid'Box soit au sein d'une équipe projet, soit entre financeurs et OF pour ouvrir le domaine des possibles et permettre à chacun d'apporter sa pierre à l'édifice.

13 OUTILS DÉVELOPPÉS...

ETAPE	NOM DE L'OUTIL	TYPE D'OUTIL	POUR LES OF/OFA	POUR LES FINANCEURS
1	Diagnostic 1 – Evaluer la capacité de transformation de l'OF/OFA	Questionnaire en ligne	X	<i>Avoir une vision globale de la digitalisation des OF/OFA de mon territoire</i>
1	Diagnostic 2 -Etat des lieux de l'hybridation de l'OF/OFA	Questionnaire en ligne	X	
1	Guide de lecture des résultats des diagnostics	Fichier PDF	X	
2	Cadrage des besoins OF/OFA et des types de dépenses à envisager	Fichier PDF	X	<i>S'approprier les rouages de mise en place d'un projet d'hybridation</i>
3	Cartographie des financeurs	Lien URL	X	
3	Classification des dépenses d'un projet d'hybridation	Fichier PDF	<i>Caractériser ses dépenses pour monter son projet</i>	X
3	Actions à financer	Fichier PDF		X
3	Aide à l'instruction des projets à financer	Fichier texte avec cases à cocher	<i>Connaître les critères d'évaluation des projets</i>	X

ETAPE	NOM DE L'OUTIL	TYPE D'OUTIL	POUR LES OF/OFA	POUR LES FINANCEURS
4	Evaluation des critères de propositions de prestataires	Fichier texte avec cases à cocher	X	
4	Bonnes pratiques pour les APP (Appels à projets)	Fichier PDF		X
5	Gestion de projet et conduite du changement	Fichier PDF	X	
5	Suivi de projets des OF/OFA	Fichier PDF	<i>Connaître les attendus des financeurs lors de bilans intermédiaires</i>	X
6	Evaluation du projet et bilan de la transformation de l'OF/OFA	Questionnaire en ligne	X	

... MATÉRIALISÉS SOUS FORME DE BOÎTES CLIQUABLES SUR LE SITE

<p>OF/OFA</p> <p>Diagnostics</p> <p>Pour évaluer la capacité de transformation et l'état des lieux de la digitalisation.</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Guide de lecture des résultats et préconisations</p> <p>Analysez vos résultats</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Cadrage des besoins et des types de dépenses à envisager</p> <p>Détaillez vos besoins</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Les financements : cartographie des financeurs</p> <p>Trouvez des financements</p> <p>→</p>
<p>FINANCEUR</p> <p>Classification des dépenses d'un projet d'hybridation</p> <p>Listez les postes de dépenses</p> <p>→</p>	<p>FINANCEUR</p> <p>Actions à financer</p> <p>Déterminez les actions à financer</p> <p>→</p>	<p>FINANCEUR</p> <p>Aide à l'instruction des projets d'hybridation</p> <p>Instruisez un dossier de financement</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Evaluation des propositions de prestataires</p> <p>Evaluez les propositions</p> <p>→</p>
<p>FINANCEUR</p> <p>Bonnes pratiques pour les AAP (Appels à projets)</p> <p>Les questions à se poser avant de lancer un APP</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Gestion de projet et conduite du changement</p> <p>Gérez le projet</p> <p>→</p>	<p>FINANCEUR</p> <p>Suivi des projets des OF/OFA</p> <p>Suivez le projet de l'OF/OFA</p> <p>→</p>	<p>OF/OFA</p> <p>Evaluation du projet et bilan de la transformation de l'OF/OFA</p> <p>Evaluez ensemble le projet</p> <p>→</p>



[Lien vers l'Hybrid'Box](#)

Diagnostics 1 et 2

Descriptif : L'un concerne la capacité de transformation de la structure, son agilité, son rapport à la conduite du changement, l'autre concerne la maturité numérique de l'OF. Il ne s'agit pas là d'un diagnostic approfondi tel que pourrait le faire un auditeur averti mais cette cinquantaine de questions répartie sur les 2 diagnostics donne les grandes directions, les grands items que l'on retrouvera par la suite dans l'ensemble de la démarche.

Quelques conseils d'utilisation :

- Récupérez le pdf pour bien analyser les questions avant de répondre sur l'outil en ligne
- Préparez vos réponses en équipe
- Ne cherchez pas à montrer que vous êtes les meilleurs. Soyez francs et honnêtes. Plus votre diagnostic sera objectif, mieux il vous permettra de vous projeter
- Si vous souhaitez avoir une approche beaucoup plus poussée, faites-vous accompagner d'un consultant qui pourra se servir de ces diagnostics comme base de travail et orienter, approfondir des points importants
- Pensez que ces diagnostics sont aussi des outils de dialogue avec les financeurs pour poser les bases d'un accompagnement financier sur un projet.

[Lien vers les diagnostics](#)

Guide de lecture des résultats des diagnostics

Descriptif : Ce guide vous donne, à partir des résultats des diagnostics, quelques éléments d'analyse et des suggestions d'actions que vous pourriez mener pour évoluer dans vos pratiques, passer à l'étape suivante, monter en compétence sur le numérique, etc.

Quelques conseils d'utilisation :

- Ayez une vision d'ensemble des résultats qui vous sont proposés. Pour cela, croisez les différents items lors d'une réunion d'équipe et priorisez les actions à mener en fonction des axes stratégiques déterminés
- L'état des lieux est l'occasion de partager les résultats avec l'ensemble des équipes
- Discutez des résultats avec des confrères que vous connaissez bien, de manière à confronter votre compréhension du fonctionnement de votre propre structure à un œil extérieur.

[Lien vers le guide de lecture des résultats des diagnostics](#)

Cadrage des besoins et types de dépenses à envisager

Descriptif : C'est le cœur du réacteur d'Hybrid'Action. C'est ici que vous décrivez vos ambitions à partir desquelles tout le processus de transformation va pouvoir se mettre en place. Vous pouvez voir cet outil comme une aide à la construction d'un cahier des charges. Vous pouvez le voir également comme une proposition de déroulé de votre transformation digitale.

Quelques conseils d'utilisation :

- Allez-y étape par étape et ne cherchez pas à tout réaliser en une seule fois. Gardez les pieds sur Terre !
- N'hésitez pas à vous faire accompagner dès le départ : pour approfondir les diagnostics, pour gérer les priorités, pour réaliser les premiers pas, les premiers projets.
- Comme d'habitude, raisonnez de manière collective.
- S'il paraît logique que le bloc « Diagnostics » soit le 1^{er} décrit, les 2 autres « stratégie et hybridation des formations » et « Culture de l'innovation » ne sont pas à envisager chronologiquement.
- La partie décrite comme « Prestation externe » peut parfois être réalisée en interne. C'est une question de compétences et de temps à consacrer aux actions correspondantes.
- Rapprochez les items décrits des appels à projet de manière à orienter vos demandes de financements en fonction de vos besoins / souhaits.
- Prenez dans le corps des items ce qui est le plus pertinent pour vous.
- Profitez de cet outil pour préciser les objectifs que vous poursuivez et ce que vous attendez concrètement comme livrable : Schéma stratégique ? Etat de lieux ? Réalisation de prototype ? Mise en place d'un nouveau service, d'une nouvelle organisation ?

[Lien vers le cadrage des besoins](#)

Les financements : Cartographie des financeurs

Descriptif : Il s'agit d'une animation web interactive donnant une vision la plus exhaustive et la plus actualisée possible des financements possibles de digitalisation de la formation. Y sont répertoriés les financeurs nationaux, régionaux, les OPCO et quelques fondations.

Quelques conseils d'utilisation :

- Faites bien attention aux dates d'AAP, AMI...
- Appelez le/les interlocuteur(s) concernés en ayant en tête (ou sur le papier) les grands objectifs que vous souhaitez atteindre dans votre transformation digitale.

- Voyez dans quelle mesure certains co-financements sont possibles.
- Confrontez bien le type de dépenses envisagées par votre structure à celles susceptibles d'être prises en charge par le financeur.

[Lien vers la cartographie des financements](#)

Classification des dépenses d'un projet d'hybridation et Actions à financer

Descriptif : Il s'agit des grandes catégories de dépenses auxquelles un OF/OFA peut être amené à faire face lors du processus d'hybridation de ses formations.

Quelques conseils d'utilisation :

Pour le financeur, cette liste peut être l'occasion :

- De bien délimiter les dépenses qu'il pourra prendre en compte lors d'un AAP, AMI... ;
- De débattre en équipe de la part que peut prendre chaque item (en pourcentage, en valeur absolue) dans le montant global d'un projet ou dans le montant financé ;
- De négocier avec un confrère les conditions de co-financement de projets sur un territoire, une thématique ;
- De demander aux OF/OFA de respecter la nomenclature proposée dans leur réponse.

[Lien vers la classification des dépenses prévisibles](#)

[Lien vers les actions à financer](#)

Aide à l'instruction des projets d'hybridation

Descriptif : Il s'agit d'une grille d'évaluation de projet destinée aux financeurs. Les 12 items proposés permettent de constater la cohérence du projet avec la stratégie de l'OF, ses moyens, ses ambitions, et d'évaluer la méthodologie et sa capacité à mutualiser les résultats.

Quelques conseils d'utilisation :

- La grille de notation est donnée à titre indicatif. Vous pouvez vous en inspirer et en créer une plus précise, propre à vos attentes.
- Détaillez, selon vos besoins, l'item sur la structure des dépenses envisagées par l'OF et assurez-vous qu'elle correspond à la nomenclature proposée sur votre AAP.

- Certains items peuvent être pondérés, certaines notes peuvent même être rédhibitoires sur certains items (par exemple la recherche d'une solution similaire sur le marché).

[Lien vers l'aide à l'instruction des projets d'hybridation](#)

Evaluation des propositions des prestataires

Descriptif : Il s'agit d'une grille d'évaluation des offres faites par les prestataires d'accompagnement à la transformation numérique.

Quelques conseils d'utilisation :

- La grille de notation est donnée à titre indicatif. Vous pouvez vous en inspirer pour en créer une plus précise, propre à vos attentes.
- Vous pouvez également pondérer les items ou les blocs d'items, de manière à varier l'importance des réponses par rapport à vos propres critères de choix.
- Contrairement à la plupart des outils, il peut être intéressant de réaliser l'évaluation d'abord de manière personnelle puis de confronter son point de vue avec les autres personnes de l'équipe projet.
- Profitez-en, si ce n'est pas contraire à votre règlement d'appel d'offres, à demander des précisions aux prestataires si besoin, à en recevoir 2 en shortlist.

[Lien vers l'évaluation des propositions des prestataires](#)

Bonnes pratiques pour les Appels à Projets (AAP)

Descriptif : Il s'agit d'une liste de questionnements qui permettent de calibrer, d'orienter, de délimiter un appel à projets sur l'hybridation des formations. Ces questions sont le fruit d'expériences vécues par des Régions, des OPCO, des branches professionnelles sur ce sujet.

Quelques conseils d'utilisation :

Ayez conscience que plus le spectre des possibilités est grand, plus les projets seront variés et inversement. Automatiquement, la grille d'évaluation des projets devra s'adapter à la nature des demandes de l'AAP.

[Lien vers les bonnes pratiques pour les Appels à projets \(APP\)](#)

Gestion de projet et conduite du changement

Descriptif : Il s'agit d'un guide pour aider l'OF à gérer son projet en interne, une fois qu'il a été défini. C'est en fait un condensé de quelques bonnes pratiques de gestion de projet appliquée au processus d'hybridation d'une formation. Il s'adresse avant tout au (à la) chef(fe) de projet bien qu'utile à toutes les personnes qui l'entourent.

Les quelques conseils, grilles et schémas ont pour but de jalonner le projet et d'en éviter les dérives.

Quelques conseils d'utilisation :

- L'avoir sous la main au cas où...l'inspiration ou la méthode manque. On s'y réfère de temps en temps.
- S'en servir comme outil de négociation vis-à-vis de la direction et des équipes.
- Tous les conseils donnés sur la gestion humaine, la conduite de changement, sont utiles en dehors du pur contexte du projet. Ils participent à la création, au développement, au maintien de la culture de la créativité.
- Les schémas proposés peuvent en appeler d'autres, plus précis, plus pointus. Créez-les avec vos équipes.

[Lien vers la gestion de projet et conduite du changement](#)

Suivi des projets des OF/OFA

Descriptif : Cet outil, à destination des financeurs, a été pensé comme un outil pour dialoguer avec l'OF/OFA au cours de la réalisation de son projet. Il en reprend les grandes étapes. Outil simple, qui a pour objectif principal de s'assurer de l'avancement du projet au fil du temps.

Quelques conseils d'utilisation :

- Peut être utilisé plusieurs fois au cours du projet.
- Tous les items ne concernant pas l'ensemble des projets, il y aura lieu de personnaliser la grille.
- En découvrant plusieurs projets, plusieurs fiches de suivi, vous trouverez certainement des similitudes, des croisements intéressants qu'il y aura lieu de valoriser.

[Lien vers le suivi de projets des OF/OFA](#)

Evaluation du projet et bilan de la transformation de l'OF/OFA

Descriptif : Ce dernier outil permet à l'OF/OFA de faire un bilan global de réalisation de son projet, de constater l'écart entre le prévisionnel et les réalisations, de comprendre les leviers ayant permis d'aboutir au résultat et d'évaluer la progression sur un certain nombre de critères de départ (cf diagnostics).

Quelques conseils d'utilisation :

- A utiliser en équipe : c'est un excellent moment de réflexion, de rétrospective, de visualisation et de valorisation de toutes les actions.
- Il doit aussi permettre de valoriser l'équipe, les montées en compétences, les changements effectués.
- C'est un outil de dialogue et de valorisation vis-à-vis des financeurs pour démontrer la bonne utilisation des fonds.
- Peut-être aussi utilisé comme outil de prospection pour imaginer le prochain projet.

[Lien vers l'évaluation du projet et bilan de la transformation de l'OF/OFA](#)

Témoignages d'organismes de formation, CFA et financeurs

Retrouvez le témoignage de 2 personnes de l'AFPP, Centre de formation professionnelle de Tours. Catherine Perrot, directrice des formations et de la qualité, et Olivia Chabut-Lenfant, animatrice, nous dévoilent la mise en place et le développement d'un learning lab au sein de leur organisme, à l'aide de fonds privés.

Retrouvez le témoignage de Frédéric Rampion, responsable du laboratoire « Formation Ouverte et A Distance » de l'organisme Education et Formation. Frédéric nous explique comment, en un peu plus de 10 ans, il a réussi à développer de nombreux projets innovants et numériques au profit des personnes en difficulté d'apprentissage, et plus particulièrement *Dalia, dispositif d'apprentissage en ligne et en autonomie*.

Retrouvez Sarah Perrier, responsable de la cellule « FIM Innov » chez FIM CCI Formation, CFA composé de 4 sites dans la Manche. Sarah nous parle de tous les projets qu'elle met en place avec l'ensemble des formateurs, au sein de sa cellule d'innovation pédagogique et comment ils participent à la montée en compétences numériques du personnel.

Voyez comment chez l'OPCO Atlas on a à cœur d'amener les CFA à hybrider les formations. Nicolas Rivier, Directeur de l'alternance et de la transformation et Chantal Buffet, Cheffe de projet réseau CFA, nous en dévoilent les grandes lignes.

[Lien vers les témoignages vidéo](#)

Verbatims à l'issue de la phase test du dispositif

« Nous sommes déjà bien outillés sur le sujet mais nous intégrerons dans notre prochain cahier des charges pour l'axe hybridation la nécessité pour le CFA de réaliser l'autodiagnostic. »

- Un financeur

« Ces outils permettent de poser les bases d'une réflexion que nous nous sentons de mener avec plus d'assurance, car il y a une démarche, des étapes qui peuvent nous aider à nous guider pas à pas. »

- Un OF

« Partager une méthode un peu "normalisée" aidera à concrétiser les cofinancements. ex: Région-Opco en faveur des CFA. »

- Un financeur

« Je pense surtout que tous les documents sont intéressants pour le CFA car ils amènent à la réflexion. Nous serons plus préparés et plus confiants dans notre démarche et donc plus convaincants »

- Un CFA

« L'accompagnement à la conduite d'un projet d'hybridation est en soi une volonté de mutualiser, de convenir de relations partenariales où le financeur prend note des impacts que cela a sur l'offre de formation, son fonctionnement et son organisation. C'est se mettre à la place de, avec les outils de questionnements complets. »

- Un financeur

« La boîte à outils reprend bien les questionnements utiles et pertinents. Elle participe également à une prise en compte des impacts liés à l'hybridation de l'offre, à l'acculturation nécessaire du côté des financeurs et sensibilise à l'importance de la transformation de l'offre. La mise en lien financeurs/offre permise par ces outils est essentielle pour parvenir à prendre le virage de l'hybridation. »

- Un binôme