



## LES FREINS À L'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION

Qu'elles soient d'ordre normatif ou politique (lois de 2014 et 2018, PIC<sup>(1)</sup>...), des invitations répétées encouragent les organismes de formation (OF) à davantage individualiser les parcours qu'ils proposent dans l'objectif de renforcer l'appétence et l'engagement des formés, mais aussi l'efficacité des processus d'apprentissage. L'individualisation de la formation peut être assurée au moyen de trois leviers : l'ajustement de la durée et du contenu aux besoins individuels ; l'hybridation des modalités et méthodes d'apprentissage ; l'accompagnement personnalisé.

### I - LE CADRE CONTRAIGNANT IMPOSÉ PAR CERTAINS CERTIFICATEURS

En premier lieu cette étude met en exergue de manière plutôt inattendue que le cadre imposé par le certificateur peut exercer une fonction limitative. Tout d'abord, **quand les référentiels de certification (et/ou d'habilitation) délivrent des prescriptions précises sur les façons d'organiser la formation**, ils réduisent d'autant la marge de manœuvre des OF. Cette situation se retrouve exacerbée dans les formations préparant à des métiers réglementés, telles que le titre d'agent de prévention et de sécurité. Un ensemble d'exigences issues des référentiels<sup>(2)</sup> interdisent des entrées et sorties permanentes<sup>(3)</sup> (ESP) et rendent impraticable l'adaptation des parcours, par construction standardisés et rigides. Dans ce cas, les OF interrogés déclarent se sentir ravalés au rang d'exécutant et dépossédés de leur pouvoir d'initiative : *« On n'a pas de marge de manœuvre, il faut que les stagiaires*

*Une récente étude pilotée par France compétences analyse les motifs pour lesquels cette ambition d'une plus grande individualisation peine à s'incarner dans la réalité et à dépasser un déploiement expérimental ou « de niche ».*

*Les registres explicatifs, qui se combinent différemment selon les cas, se situent au carrefour de trois dimensions : les caractéristiques de la formation et de la certification à laquelle elle se rattache ; la capacité à faire de l'OF concerné ; les propriétés de la pratique d'achat et de financement mise en œuvre.*

*avancent au même rythme, alors qu'ils ne partent pas du même endroit, ni n'ont les mêmes besoins et contraintes ».*

Ainsi, malgré l'attention accrue de la Commission de la certification professionnelle de France compétences pour établir une séparation étanche entre formation et certification, certaines pratiques des certificateurs encadrent strictement les modalités de formation et limitent la capacité des OF à ajuster et hybrider les approches. L'évaluation de l'ampleur et la portée de ce phénomène mériterait une investigation plus poussée pour apprécier s'il est marginal parmi les titres inscrits aux répertoires ? Si son origine provient des référentiels de certification ou plutôt des cahiers des charges d'habilitation ? Ou encore si l'intégration par les acheteurs de modules additionnels pour compléter le noyau dur de leur commande a pour effet de contourner cet obstacle ?

Les référentiels de certification **constituent, en outre, un obstacle à l'individualisation lorsqu'un découpage incomplet ou inexistant en blocs de compétences entrave la modularisation**, et par ricochet ne permet pas aux formés

(1). Plan d'Investissement dans les Compétences.

(2). Durée minimale par module, répartition stricte entre théorie et pratique, formation nécessairement réalisée en présentiel, déclaration des sessions et dates d'évaluation en amont, obligation pour les candidats d'attester leur présence à la totalité des modules pour se présenter à l'examen.

(3). Les ESP peuvent être considérées comme un levier d'individualisation sur un plan organisationnel dans la mesure où elles donnent le choix aux actifs d'une date d'entrée en formation conforme à leurs contraintes.

de bénéficier uniquement des contenus ajustés à leur profil. Bien que les modes de régulation des certifications aient enregistré une évolution sensible, certains titres<sup>(4)</sup>, inscrits de droit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), n'ont pas encore délaissé un mode de découpage disciplinaire ni structuré une approche fondée sur la logique « compétence ». L'explication réside en partie dans la dépendance du chemin tracé, avec encore aujourd'hui une part significative d'OF parmi les certificateurs. Compte tenu de leur cœur de métier historique, ces organismes se sont conformés « en surface » au nouveau cadre normatif, sans pour autant s'engager dans une véritable analyse des activités réelles de travail.

## II - UNE « CAPACITÉ À FAIRE » LIMITÉE DES ORGANISMES DE FORMATION

Les différentes composantes de l'individualisation exigent d'accorder un poids croissant aux activités qui précèdent la délivrance d'une formation, autrement dit de déployer une expertise en ingénierie dont les OF – a fortiori de taille modeste – ne sont pas toujours dotés. Une telle expertise est nécessaire **pour réaliser un positionnement initial<sup>(5)</sup>** afin de diagnostiquer les compétences du futur formé, pointer ce qu'il sait déjà et construire ainsi un parcours personnalisé. Le rapport de la Médiatrice de France compétences mentionne que *« même dans le cadre du Projet de Transition Professionnelle, pour lequel cette évaluation préalable est obligatoire depuis la loi de 2018, celle-ci est réalisée de manière très inégale (...) et ne conduit que rarement à une réduction de la durée de formation, alors même que le salarié dispose d'une expérience dans un environnement proche et de compétences transférables »<sup>(6) (7)</sup>*. La réticence des OF à amender significativement leur modèle professionnel s'explique notamment par l'hétérogénéité des pratiques des financeurs : contrairement aux Associations Transitions Pro (ATPro), les Conseils régionaux, Pôle emploi ou les opérateurs de compétences (Opc), qui représentent en général une part plus élevée de leur chiffre d'affaires, demandent rarement ce positionnement aux organismes ; et quand ils le font, ils renvoient parfois de manière indifférenciée à deux enjeux pourtant distincts : le repérage des acquis et la vérification de l'aptitude d'un candidat à suivre la formation.

Outre l'ajustement du contenu et des durées, **l'individualisation passe également par une diversification des modalités pédagogiques (présentiel, distanciel, expérientiel)**, afin de retenir la plus adaptée au profil et aux besoins du futur formé. Si le distanciel se révèle une solution pour des personnes « empêchées » physiquement d'accéder à une formation, digitaliser une offre suppose<sup>(8)</sup> d'aller au-delà de la simple mise en ligne des ressources et de repenser les scénarios et séquences<sup>(9)</sup>. Plusieurs études menées pendant la crise sanitaire ont souligné combien les besoins des OF, loin de se loger uniquement dans l'acquisition de plateformes, résidaient aussi du côté d'un renforcement de l'ingénierie<sup>(10)</sup>. De la même façon, l'élaboration d'une action de formation en situation de travail (Afest) – préconisée lorsque les compétences ne peuvent s'acquérir que dans la confrontation à l'appareil productif et/ou pour désamorcer les résistances de ceux qui gardent un souvenir douloureux de l'école – exige d'entrer dans une relation négociée avec l'entreprise et de mobiliser un savoir-faire en analyse de l'activité de travail<sup>(11)</sup>. Ces formats alternatifs au face-à-face dans une salle de classe tendent à déporter le centre de gravité du volet « animation » vers celui – amont – de la conception d'une formation.

Enfin, l'individualisation des formations **implique un déplacement de la professionnalité des formateurs**, une extension et une recomposition de leur champ d'intervention. Ils doivent être en mesure d'évaluer chemin faisant les progrès des apprenants pour ajuster les programmes et différencier les exercices en conséquence. La mise en place d'un accompagnement personnalisé demande également qu'ils sachent prévenir les abandons et, pour ce faire, qu'ils collaborent avec les acteurs locaux. Au-delà des complexités gestionnaires, l'introduction des ESP contraint les formateurs à s'adapter à des groupes changeants dans leur composition, tout en continuant à stimuler des coopérations entre pairs. Enfin, l'implémentation des modalités distancielles et expérientielles suppose qu'ils basculent d'une posture de sachant à un rôle d'appui au questionnement et de facilitateur des apprentissages. L'ensemble de ces pas de côté n'est pas spontané et requiert de la part des OF de renouveler leurs équipements, compétences et modes d'organisation internes<sup>(12)</sup>. Plusieurs alertent ainsi sur leur capacité limitée à financer les investissements nécessaires à l'individualisation et la diversification des modalités de formation ainsi que leurs difficultés à faire face aux contraintes organisationnelles et économiques afférentes.

(4). En particulier, des titres proposés par l'Éducation nationale ou l'enseignement supérieur.

(5). Dans l'optique, non pas de satisfaire les exigences administratives, mais d'exploiter sous un angle métier les enseignements de ce positionnement.

(6). Nombre de candidats interrogés par la Médiatrice se déclarent impuissants face à des OF qui leur confirment, parfois ouvertement, ne proposer que des parcours complets car ils ont suffisamment de candidats pour ne sélectionner que ceux qui en acceptent le principe.

(7). Et cela en dépit des démarches initiées par les ATPro, pour animer des échanges sur cette question avec les opérateurs de leur territoire, ou inciter ces derniers dans le remplissage du dossier à expliciter, via des itérations successives, le lien entre l'action envisagée, d'un côté, les connaissances et compétences du candidat, de l'autre.

(8). Sauf à fonctionner en mode dégradé.

(9). Ce travail de réingénierie que nécessite la digitalisation d'une formation est, le plus souvent, invisibilisé (Rapport de France Stratégie à paraître en septembre 2023 sur l'hybridation de l'offre).

(10). Étude de la DARES et du réseau des Carif-Oref (RCO) sur la continuité pédagogique, la digitalisation de l'offre et les besoins des OF (janvier 2021).

(11). Ce savoir-faire en analyse de l'activité de travail est mobilisé pour, d'une part, repérer les gestes/raisonnements nécessaires à l'agir efficace ; d'autre part, imaginer des parcours adossés à des situations qui présentent une haute valeur formative et tolèrent un droit à l'erreur [L'Afest : la diversité des chemins d'implémentation, Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail, Hauts-de-France, 2023. Une analyse monographique d'expérimentations à laquelle a participé France compétences].

(12). Plusieurs initiatives récentes des pouvoirs publics poussent dans ce sens : les appels à projets lancés dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences (Pric) ; les offres de service proposées par les Conseils régionaux pour soutenir la modernisation des organismes ; ou encore le guide du Forum des acteurs de la formation digitale (FFFOD) pour accompagner ceux désireux de s'engager dans une digitalisation de leur offre.

### III - DES PRATIQUES D'ACHAT COLLECTIF PEU INCITATIVES

L'achat collectif se réalise à titre principal dans le cadre du marché public, qui à plusieurs égards incite peu à l'individualisation. En premier lieu, **l'unité d'œuvre majoritaire reste l'heure stagiaire**. Ce mode de rémunération, qui présente le double avantage de sécuriser l'usage des fonds en ne payant que les heures effectivement suivies et d'inviter l'OF à maintenir son effort pour limiter les décrochages, comporte toutefois un certain nombre d'inconvénients. Tout d'abord, l'OF n'a aucun intérêt économique à réduire les parcours. Pour dépasser cette injonction paradoxale, une piste serait d'accentuer le recours au forfait ; lequel repose non pas sur la durée mais sur les composantes de la formation et l'atteinte des objectifs. Il est cependant décrit comme complexe à déployer, aussi bien par les financeurs – a fortiori si le financement couvre une prise en charge de la rémunération et pas uniquement des frais pédagogiques – que par les OF. Ces derniers invoquent notamment le caractère économiquement insécurisant du forfait lorsqu'il est déclenché « par paliers » et se traduit par un « saucissonnage » du parcours et un conditionnement du financement de chaque étape à l'atteinte de la suivante<sup>(13)</sup>. Ces éléments participent sans doute à expliquer la relative inertie des pratiques d'achat<sup>(14)</sup>. De plus, si l'heure stagiaire est adaptée pour couvrir le coût variable de la déclinaison de produits de formation standardisés, elle n'intègre pas les coûts fixes d'ingénierie ou d'investissement que génère pour un OF le renouvellement de ses pratiques. Enfin, la référence horaire pose difficulté lorsqu'il s'agit de rémunérer des formations en situation de travail ou en distanciel, dont la traçabilité se prête mal à un décompte à l'heure et aux attestations de présence traditionnellement demandées par les financeurs.

**La procédure des appels d'offres et l'usage qui en est fait présentent plusieurs risques pointés tant par les financeurs que par les OF.** Tout d'abord, celui de pénaliser les petites structures, y compris celles susceptibles de proposer des offres individualisées, en raison de la taille croissante des allotissements<sup>(15)</sup> et du niveau élevé des exigences formelles

et codifiées. Une stratégie pour ces OF consiste alors à se regrouper en fonction de la complémentarité de leur expertise. Le second risque est celui d'une sélection fondée sur le prix davantage que sur la qualité des approches formatives, même si les financeurs disent s'attacher à minorer son poids dans les grilles de notation.

Diverses causes peuvent se conjuguer. Premièrement, le caractère prescriptif et enfermant des cahiers des charges appelle des réponses standardisées et contracte l'espace dont disposent les candidats pour démontrer leur créativité. Deuxièmement, l'exclusion du périmètre couvert par le financement des ingrédients périphériques à l'action au sens étroit du terme mais fortement contributeurs à l'individualisation<sup>(16)</sup>. Ainsi, un OF indique que « *le temps passé avant et après les cours, ou dans les accompagnements n'est pas pris en compte. C'est dommageable. (...) On va en bas des immeubles, on a quand même un sourcing très dynamique et c'est pareil, ce n'est jamais pris en compte pour la rémunération* ». Troisièmement, la sous-exploitation des possibilités d'audition<sup>(17)</sup>, qui façonne un appariement à distance et empêche les OF de défendre en direct la singularité de leurs approches. Ajoutons que les lieux de consultation en amont du lancement d'un nouveau marché<sup>(18)</sup> sont appréciés, mais ils demeurent rares et délicats à cibler<sup>(19)</sup>.

De plus, **pendant l'exécution de la commande publique, les marges de manœuvre pour ajuster et individualiser la formation en fonction des aléas non anticipés et des besoins qui se transforment ou se révèlent au fil de l'action, sont rarement activées**, a fortiori si l'adaptation envisagée a des incidences sur la volumétrie de bénéficiaires et les coûts unitaires et menace l'égalité de traitement entre différents attributaires. Si modifier le contenu initial est praticable juridiquement, l'ampleur des contraintes qui en résultent est jugée dissuasive. Les échanges entre offreurs et acheteurs portent à titre principal sur la bonne exécution de la prestation et le contrôle des pièces attestant le service fait<sup>(20)</sup>. L'évaluation, enfin, se focalise le plus souvent sur des données chiffrées (taux d'obtention de la certification, d'accès à un emploi, de poursuite d'études...) sans embarquer des dimensions plus qualitatives, en particulier orientées sur les compétences acquises.

(13). Par exemple, dans le cas de la formation CléA, ces différentes étapes sont les suivantes : positionnement, stage, remise à niveau, élaboration d'un projet, obtention de CléA, entrée en formation qualifiante.

(14). « Acheter et financer des formations professionnelles de qualité », Cnefop, 2018.

(15). Cette inclination à augmenter la taille des allotissements et réduire corrélativement le nombre d'OF est à rapprocher de la volonté des financeurs de renforcer leur capacité de pilotage.

(16). Conception de l'ingénierie ; fourniture des matériels et équipements ; sourcing et recrutement des candidats ; réalisation du positionnement préalable ; accompagnement pédagogique et social ; aide à la recherche (de) et suivi du stage ; organisation de l'évaluation finale ; appui à l'accès à un emploi.

(17). Les acheteurs justifiant cet état de fait par la charge de travail que ces soutenances généreraient ainsi que par la crainte de s'exposer au risque juridique d'un traitement inégalitaire des candidats.

(18). Lesquels explicitent, notamment, les attendus qualitatifs des financeurs.

(19). Têtes de réseau, organisations professionnelles, OF du territoire ou engagés dans une contractualisation...

(20). Sachant que les formalités administratives demandées aux offreurs pour tracer l'effectivité et la qualité des prestations sont perçues par certains OF comme étant trop nombreuses, parfois inadaptées et surtout hétérogènes. Par exemple, concernant le distanciel synchrone, les différents financeurs vont pouvoir demander : des attestations écrites, des émargements électroniques, des relevés de connexion, des exercices réalisés, ou encore des exports de la salle de classe virtuelle. Ces exigences s'ajoutent pour les prestataires qui interviennent pour le compte de plusieurs financeurs, parfois sur une même formation. Elles complexifient le déploiement de logiques formatives nouvelles en décalage avec des pratiques plus installées. Une piste réside dans le franchissement d'un seuil en matière de concertation des financeurs et d'harmonisation de leurs exigences via, par exemple, l'organisation de conférences de financeurs.

**La difficulté à discriminer et piloter les offres à l'aune de leur qualité pédagogique est également à rapprocher du profil des acheteurs**, qui, comme le précise l'un d'entre eux, sont rarement des experts du métier de la formation : « *On n'est pas des spécialistes de la pédagogie. On est les spécialistes de l'achat de formations*<sup>(21)</sup> ». Ils reconnaissent leur capacité limitée à juger de la valeur technique des propositions, considèrent que la détention par l'OF de Qualiopi et d'un agrément du certificateur constitue une garantie de son professionnalisme et se concentrent quant à eux sur d'autres aspects : nombre de places, couverture territoriale, calendrier...

Cette conjonction d'éléments explique que **lorsque les acheteurs attendent des prestations spécialement innovantes ou sur mesure, certains s'orientent vers la délégation de service public (DSP), les services d'intérêt économique général (SIEG) ou encore la subvention**. Ces formes contractuelles privilégient une approche moins structurée par la demande et plus ouverte aux propositions. Elles offrent davantage de souplesse et de profondeur temporelle pour susciter des dynamiques de co-construction, installer un dialogue de gestion, expérimenter de nouvelles ingénieries, former et fidéliser les formateurs et les associer à des initiatives de capitalisation ou de mutualisation. En outre, elles favorisent un financement au cas par cas et non à partir d'une vision prédéterminée<sup>(22)</sup>.

Concernant l'impact des pratiques d'achat sur l'individualisation des parcours de formation, cette étude exploratoire invite à approfondir trois types de questionnement : les formats alternatifs au marché public sont-ils aujourd'hui mobilisés de façon marginale ou récurrente<sup>(23)</sup> ? Quelles sont les typologies de projets incompatibles avec le marché public – en raison du niveau élevé d'individualisation, de la grande flexibilité

organisationnelle qu'ils réclament et de l'imprévisibilité des coûts variables qu'ils supposent – et celles, à l'inverse, pour lesquelles il reste adapté ? Dans quelle mesure les modalités de financement et de pilotage construites de manière ad hoc dans un appel à projets ou à manifestation d'intérêt peuvent-elles inspirer des évolutions aux cadres d'achat plus structurels ?

### MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'enquête pilotée par France compétences, et réalisée par le cabinet Amnyos, a consisté à conduire 18 études de cas en croisant le regard d'OF aux profils variés (spécialités, publics, taille...) et de financeurs/acheteurs (Conseil régional, Opco, Pôle emploi, ATPro) engagés dans des relations contractuelles. Cette approche contextualisée présente l'avantage d'interroger des acteurs impliqués dans des interactions réelles. En amont du recueil des données et pour en permettre une lecture comparative et compréhensive, a été constitué un échantillon de 10 formations certifiantes (9 certifications enregistrées au RNCP, 1 enregistrée au RS) et d'1 formation professionnalisante non certifiante, couvrant une variété de niveaux (3 à 6) et de domaines : socle de compétences, informatique, prévention sécurité, paie, activités physiques, restauration, fibre optique...

### POUR ALLER PLUS LOIN

**Rapport d'étude** : retrouvez l'intégralité du rapport « Logiques d'achat et approches formatives efficaces » en [cliquant ici](#).

(21). Par exemple, des formateurs interrogés reprochent aux commanditaires une tendance à sous-estimer le coût de fabrication d'une formation digitale ou en situation de travail qui les oblige à invisibiliser une partie de leurs investissements, matériels et immatériels. La plupart des financeurs, quant à eux, dénoncent un risque d'exclusion des publics vulnérables des formations en ligne asynchrones, tout en indiquant ne pas savoir traduire cette préoccupation dans leurs attentes contractuelles.

(22). Cependant, dans le cadre de la DSP et du SIEG, le prix de la prestation est déterminé a posteriori, sur un principe de juste compensation des dépenses. Ces formats d'achat ont ainsi pour corollaire une lourdeur administrative pour le financeur comme le prestataire (comptabilité analytique de l'organisme, intrusion du financeur dans sa gestion...).

(23). Il semble que de nombreux appels à projets se soient convertis, ces dernières années, en marchés publics, notamment dans le périmètre des Opco, ce qui inquiète certains financeurs comme certains organismes, qui regrettent de voir les espaces de dialogue se restreindre et de perdre en souplesse dans la réponse aux besoins en devant se conformer à des exigences juridiques et formelles plus contraignantes.



Autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Établissement public national sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle.



[www.francecompetences.fr](http://www.francecompetences.fr)

Note d'études N°7 – 2023  
Directeur de la publication : Stéphane Lardy  
Responsable de la rédaction : Marc-Antoine Estrade  
Dépôt légal à parution – publication gratuite  
France compétences, Immeuble Canopy,  
6 rue du Général Audran, 92400 Courbevoie  
Tél. : 01 81 69 01 40