

A woman with long, dark, curly hair and black-rimmed glasses is looking down at a laptop screen. She is wearing a dark red, textured sweater. The background is a bright yellow with large, light-colored geometric shapes. A large teal circle is overlaid on the bottom left, containing the title and date.

Guide pratique de la formation ouverte à distance (FOAD) dans le travail temporaire

AVRIL 2020





Introduction et objectifs du guide

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Les textes qui régissent la formation ont beaucoup évolué ces dernières années, et tout particulièrement en matière de FOAD. La branche du travail temporaire a souhaité se munir d'un guide des bonnes pratiques FOAD permettant aux entreprises de se repérer dans cet univers encore nouveau et qui peut paraître de prime abord complexe notamment de par son vocabulaire.

Donner des clefs d'accès pratico-pratiques constitue le fil conducteur de ce guide qui aborde tant les questions de pédagogie que les questions relatives à l'encadrement juridique et à la prise en charge de cette modalité en forte expansion.

Permettre aux entreprises de se saisir de cette opportunité nouvelle de manière efficace est le rôle d'AKTO, nouvel opérateur de compétences dont l'une des missions phare est de promouvoir l'innovation pédagogique. Ce guide en constitue l'une des expressions.

COMMENT UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide a pour objectif de permettre à une entreprise de travail temporaire d'acheter une FOAD, sur catalogue ou sur mesure auprès d'un organisme de formation ou d'un prestataire, d'en définir en amont le cahier des charges ou encore de comparer les différentes offres du marché et ensuite de la déployer en respectant le cadre réglementaire et de prise en charge de la branche du travail temporaire.

Les différentes parties du guide peuvent être appréhendées individuellement afin de répondre à une question précise, ou bien être parcourues de façon linéaire comme la synthèse d'un projet de formation ouverte et à distance dans une entreprise de travail temporaire.

Indirectement, une entreprise désireuse de concevoir en interne son propre dispositif de FOAD trouvera dans ce guide les étapes essentielles et les réponses à ses principales questions.

Le lecteur peut accéder directement aux différentes rubriques à partir du schéma de la page suivante, ou aux différents chapitres depuis la table des matières.



Le schéma ci-dessous permet d'accéder rapidement aux quatre grandes rubriques du guide en cliquant sur les titres.





TABLE DES MATIÈRES

Introduction et objectifs du guide	1
I – Comprendre la FOAD	4
1. Premiers éléments de définition	4
2. Se repérer dans le vocabulaire de la FOAD	5
3. Qui sont les acteurs de la FOAD ?	8
4. La chaîne de valeur de la FOAD	9
5. La reconnaissance de la FOAD sur le plan réglementaire	10
Un cadre juridique en forte évolution	10
Une nouvelle définition de l'action de formation	10
Règles applicables à une formation à distance	10
6. Quelles opportunités pour les entreprises de travail temporaire et leurs salariés ?	12
Apporter de la souplesse	12
Développer l'engagement dans la formation	13
Permettre l'accès à la formation	13
7. Quels types de projets en FOAD ?	14
8. Les freins au projet FOAD	15
9. L'analyse de la faisabilité du projet	16
II – Modalités de réalisation d'une FOAD	17
1. Les différentes formes de FOAD et leurs composantes	17
Hybridation et Competice	19
Outils et ressources d'apprentissages numériques pour la FOAD	20
Modalités de l'accompagnement pédagogique et technique des stagiaires	26
2. Activités pédagogiques et évaluation des acquis	29
Le positionnement des stagiaires et l'individualisation des parcours	29
Les activités pédagogiques de l'apprenant : penser multimodalité	30
Les modalités d'évaluation des acquis et la certification	31
3. Temps et lieu de formation	33
III – Contractualisation et justification de l'action de FOAD	39
1. Financement par AKTO	39
2. Cas du financement intégral par l'entreprise sans prise en charge de l'OPCO	44
IV – Coûts d'une FOAD	45
1. Les types de coûts d'une FOAD	45
2. La répartition des coûts d'une FOAD	46
Annexes	48
Annexe 1 : Textes juridiques applicables par thématique	48
Annexe 2 : Tableau comparatif des dispositions légales applicables à la FOAD avant et après la loi Avenir professionnel	52
Annexe 3 : Grille d'aide à la décision pour le choix d'une FOAD	54
Annexe 4 : Bibliographie de la FOAD	56

I – Comprendre la FOAD

1 PREMIERS ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Contrairement aux idées reçues, l'histoire de la FOAD débute il y a plus d'un siècle à une époque où l'on ne parle pas encore d'enseignement à distance, encore moins d'internet : ce sont les premiers cours par correspondance envoyés au domicile des étudiants grâce aux services postaux.

Au fil des années, de nouveaux dispositifs apparaîtront grâce au développement de nouveaux supports et surtout de nouveaux moyens ou outils de communication.

Les technologies de diffusion de masse, telles que le téléphone, la radio ou plus tard la télévision joueront un rôle important. Viendront ensuite les technologies numériques : les ordinateurs centralisés puis personnels, le minitel et les CD Rom et autres DVD éducatifs. Dans les années 2000, internet sera un accélérateur sans précédent pour le développement de nouvelles offres.

Question / Réponse

Qu'est-ce que la FOAD ?

Si l'acronyme FOAD est souvent utilisé tout au long de ce guide, c'est en référence aux articles de lois et aux décrets publiés ces dernières années. Le lecteur découvrira rapidement que d'autres termes peuvent désigner les formations tout ou partie à distance : formation mixte, blended learning, multimodalité, etc.

Aujourd'hui les travaux menés sur la data et l'intelligence artificielle permettent l'émergence d'applications encore balbutiantes mais prometteuses dans le domaine de la formation telles que les robots conversationnels (chatbot) ou les parcours adaptatifs.



On pourrait quelquefois être perdu face à un vocabulaire largement anglophone et souvent technique, ayant évolué au fil des années et auquel chaque prestataire peut se

plaire à donner une signification différente. Il n'est donc pas inutile de s'accorder entre acteurs sur les termes utilisés dès le début d'un projet afin d'éviter les incompréhensions.



2 SE REPÉRER DANS LE VOCABULAIRE DE LA FOAD

Afin d'aider le lecteur de ce guide à se repérer parmi les termes qui seront employés dans les pages qui suivent, voici quelques éléments de vocabulaire qui lui seront également utiles lors de ces échanges avec les différents acteurs de la formation digitale.

App's (ou applications mobiles)	Application développée spécifiquement pour smartphone ou tablette. Elle peut permettre d'accéder au LMS grâce à une interface et des fonctionnalités adaptées ou d'exécuter directement une activité en ligne telle une vidéo ou une capsule de micro-learning
Accompagnement	Toute action individuelle ou collective réalisée par une ou des personnes ressources, qui consiste à favoriser les apprentissages à distance en utilisant des modalités de communication et d'échanges synchrones et asynchrones.
Adaptive Learning	Les dispositifs d'adaptive learning visent à adapter et personnaliser en temps réel le parcours de l'apprenant à partir de l'analyse de ses activités.
Asynchrone	Modalité d'échange en différé : d'information (mail, forum, etc.), de formation (elearning)
Activités	Ensemble de tâches que doit effectuer l'apprenant sur un LMS pour suivre des séquences de formation à distance.
Centre de ressources (CDR)	Regroupement de ressources de formation dans un espace réel de l'entreprise ou dans un établissement d'enseignement pour fournir des technologies et des facilités d'accès à la formation, accompagné souvent d'un tutorat.
Chatbot	Un chatbot est un robot conversationnel capable de dialoguer avec un utilisateur. En formation, les chatbots peuvent permettre de répondre automatiquement aux questions des apprenants les plus fréquentes. Son efficacité repose sur son algorithme et sur les données disponibles qui doivent être en très grand nombre
Classe virtuelle	Permet la diffusion d'un cours à l'aide d'une solution réseau, à une date et une heure précise auprès d'apprenants éloignés géographiquement. Cet environnement intègre des outils reproduisant à distance les interactions d'une salle de classe.
Classe inversée ou renversée	La classe inversée est une modalité pédagogique qui, schématiquement, consiste à inverser les activités faites en cours -de transmission- et celles faites en autonomie, « à la maison » -d'apprentissage-. Elle peut prendre des formes multiples.
Cloud	Une solution dans le Cloud est une solution pour laquelle il n'est pas nécessaire d'installer du matériel ou des logiciels spécifiques afin d'y accéder et de l'utiliser. En se connectant sur un portail web, vous pouvez accéder à l'ensemble des fonctionnalités de la solution. Aujourd'hui, la grande majorité des solutions LMS est proposée dans le Cloud. (voir également SaaS)



FAQ	Abréviation de « Frequently Asked Questions », ou « Foire Aux Questions ». Regroupe les questions les plus courantes, les plus fréquemment posées sur un sujet donné.
FOAD	Une FOAD, Formation Ouverte A Distance, se caractérise par des modalités pédagogiques qui combinent une variété de temps et/ou de lieux et/ou de modes et situations d'apprentissage.
Formation hybride ou mixte - blended learning - formation multimodale	Une formation multimodale associe plusieurs modalités d'apprentissage en s'appuyant sur des outils et des ressources numériques. Elle combine séquences d'apprentissage présentiel et à distance, synchrone et asynchrone.
Granularisation	Découpage du contenu d'une matière en de nombreux items afin de pouvoir les combiner dans des parcours pédagogiques différents en fonction du niveau et des attentes de chaque apprenant.
Interopérabilité	Capacité que possèdent des systèmes informatiques hétérogènes à fonctionner conjointement, grâce à l'utilisation de langages et de protocoles communs, et à donner accès à leurs ressources de façon réciproque.
Learning Lab	Lieu destiné à expérimenter et promouvoir l'innovation pédagogique.
LMS	Un LMS (ou Learning Management System) est un logiciel permettant la gestion de l'activité des personnes concernées (apprenants, formateurs, administrateurs) et la diffusion des contenus pédagogiques. Il s'agit donc d'une plateforme d'enseignement à distance qui accompagne toute personne impliquée dans un processus d'apprentissage en ligne.
LCMS	Learning Content Management System : système de gestion de contenu d'apprentissage. Un LCMS est un système (le plus souvent basé sur les technologies Web) qui permet de créer, valider, publier et gérer des contenus d'apprentissage.
Mobile Learning	On désigne ainsi les dispositifs de formation à distance conçus principalement pour être utilisés sur téléphone mobile. L'affichage, les ressources et les activités sont adaptés au format des smartphones.
MOOC et SPOC	Un MOOC (Massive Open Online Course) est une formation gratuite en ligne et ouverte à tous accueillant dans la plupart des cas un très grand nombre de participants. Des déclinaisons à accès restreint peuvent être proposées pour les entreprises ; elles prennent le nom de SPOC (Small Private Online Course).
Open source	Désigne des logiciels en accès libre et dont le code source est à la disposition du grand public.
Parcours	Un parcours est constitué de modules eux-mêmes constitués de séquences qui comprennent des activités.
Plug-in	C'est un module (ou add-on) qui ajoute une ou des fonctionnalités au logiciel de base.
Progiciel	Un progiciel est un logiciel applicatif générique, libre ou exclusif, prévu pour répondre à des besoins ordinaires. Ce terme s'oppose aux « logiciels spécifiques », développés pour une organisation particulière et conçus pour répondre à des besoins propres.



Responsive design	Le responsive web design désigne la faculté d'un site web à adapter son affichage en fonction de la largeur de l'écran du terminal de lecture (ordinateur, tablette ou smartphone).
SaaS	Acronyme signifiant « Software as a Service » (logiciel en tant que service). C'est un modèle commercial où le logiciel est externalisé dans le Cloud et pour lequel le client paie un abonnement incluant un certain nombre de services (abonnement, hébergement, assistance, etc).
SCORM	Le SCORM (ou Sharable Content Object Reference Model) est une norme définissant une spécification de codage permettant de garantir l'interopérabilité entre les contenus e-learning et les plateformes LMS et de créer des objets pédagogiques structurés. Il vise à répondre à des exigences d'accessibilité, d'adaptabilité, de durabilité, d'interopérabilité et de réutilisabilité. On parlera le plus souvent de modules SCORM ou de plateforme compatible SCORM.
Serious Game	Le serious game utilisé en FOAD est une activité numérique qui a une intention « sérieuse », ici pédagogique, et qui utilise les ressorts du jeu. Il peut être exécuter dans un LMS ou de manière indépendante.
Social Learning	Ensemble de modalités pédagogiques basées sur les apprentissages collaboratifs et entre pairs. Les outils numériques qui peuvent être mobilisés sont par exemple les réseaux sociaux, les blogs et les wikis.
SSO	SSO, pour Single Sign-On (ou identifiant/authentification unique), désigne un système d'authentification permettant à un utilisateur d'accéder à différentes applications en ne se connectant qu'une seule fois.
Synchrone	Modalité d'échange en simultané : d'information (chat, visioconférence,...), de formation (classe virtuelle).
Traçabilité (ou tracking)	Ensemble de moyens permettant de recueillir des informations et/ou des indicateurs sur la réalisation du parcours d'un apprenant, à des fins pédagogiques et/ou administratives.
Webinaire	Egalement appelé webinar (anglais), le terme résulte de la contraction de web et de séminaire. C'est une conférence en ligne où les participants peuvent le plus souvent interagir par le biais du chat mais l'animateur peut permettre d'autres interactions comme la prise de parole ou les annotations. Le format est généralement court, de 30 à 60 mn.
xAPI ou Tin Can API	xAPI (ou Experience API ou Tin Can API) est une nouvelle spécificité destinée aux technologies de la formation. Il permet de collecter des données dans le cadre d'expériences d'apprentissage individuelles (en ligne et hors-ligne) à partir d'une large gamme de technologies, dans un format cohérent.



3 QUI SONT LES ACTEURS DE LA FOAD ?

Comprendre l'écosystème

Afin d'identifier puis de choisir des prestataires pour mettre en place une formation en tout ou partie en FOAD, il est nécessaire de comprendre qui sont les acteurs du marché et leurs rôles. En fonction du service

recherché - offre catalogue ou solution sur mesure - il est courant de contractualiser avec un maître d'œuvre qui pilotera des partenaires aux expertises spécifiques.

Entreprises, prescripteurs, financeurs, opérateurs de formation, prestataires, tous ces acteurs sont concernés par l'impact du digital sur les dispositifs de formation. Les travaux

préliminaires à la rédaction du Livre blanc du Digital Learning¹ (FFFOD, 2019) ont permis de caractériser trois grandes catégories d'activités dans la réalisation d'une FOAD :



Détaillons ces activités :

- ✓ La stratégie digitale de formation consiste à définir le public cible, les objectifs de la formation, les modalités pédagogiques et logistiques, le taux de mix-modalité (répartition distance / présence) le planning, le budget. Cette activité de cadrage se cristallise dans une fiche projet ou fiche produit.
- ✓ L'ingénierie pédagogique consiste à concevoir le scénario de la formation avec ses modules, étapes, séquences, séances ; puis à produire les ressources nécessaires.

Le nombre de prestataires et experts intervenants à cette étape dépend grandement du niveau de scénarisation et de médiatisation envisagé.

- ✓ Le scénario et les ressources sont ensuite intégrés et hébergés sur une plateforme LMS. Un test avec des utilisateurs témoins ou bêta testeurs doit être effectué avant d'envisager le déploiement à plus grande échelle. L'animation de la formation « en ligne » est ensuite une étape à ne pas négliger.

1 <http://www.fffod.org/nos-activites/publications/article/une-vision-a-360o-sur-la-realite-du-digital-learning>.

4 LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA FOAD

Ces acteurs se positionnent sur tout ou partie des maillons de la chaîne ci-dessous.



Parmi ces activités, de nombreux experts sont mobilisés :

Concepteurs/ingénieurs pédagogiques multimédias, Éditeurs de logiciels, Consultants en stratégie de transformation digitale, Financeurs de la formation, OPCO, etc.

La chaîne de valeur du Digital Learning est en constante évolution – c'est là toute sa richesse – alimentée par des pratiques in-

novantes, des usages réinventés et des technologies. Rares sont les acteurs qui interviennent sur un seul segment de la valeur du Digital Learning. Leur positionnement est évolutif selon les opportunités offertes par le marché. Le développement des technologies, l'émergence de nouveaux usages, la transition numérique en cours ne facilitent pas un positionnement des acteurs sur un domaine d'expertise.



5 LA RECONNAISSANCE DE LA FOAD SUR LE PLAN RÉGLEMENTAIRE

Un cadre juridique en forte évolution

Depuis la loi dite Delors en date du 16 juillet 1971 ayant institué le système de la formation en France, on observe une évolution notable des textes juridiques jusqu'à la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son

avenir professionnel, qui confirme la reconnaissance légale des formations réalisées à distance consacrée par la loi du 5 mars 2014 en simplifiant les conditions et modalités de réalisation.

Une nouvelle définition de l'action de formation

La loi Avenir professionnel définit l'action de formation comme « **un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel** » au sens de l'article L. 6313-2 du code du travail².

gique parmi d'autres - et non un dispositif en tant que tel - le fait de réaliser une formation à distance est sans incidence sur la qualification juridique du dispositif d'accès mobilisé (CPF, plan de développement des compétences, contrat de professionnalisation,...).

L'action de formation doit donc réunir 3 conditions cumulatives :

- 1 Concourir au développement des compétences,
- 2 Permettre d'atteindre un objectif professionnel,
- 3 Être organisée selon un parcours pédagogique.

Dans ces conditions, tous les dispositifs d'accès à la formation de l'intérimaire sont accessibles par la FOAD : plan de développement des compétences, compte personnel de formation (CPF), action de reconversion ou de promotion par l'alternance (ProA), contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage, contrat d'insertion professionnelle intérimaire (CIPI), contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI), contrat d'alternance de reconversion (CAR).

La formation peut être réalisée selon des modalités pédagogiques variées : en présentiel et/ou à distance et/ou en situation de travail. Parce que la FOAD est une modalité pédago-

Règles applicables à une formation à distance

La loi du 5 septembre 2018 a confirmé la reconnaissance de la FOAD au niveau législatif en renvoyant à un décret simple le soin d'en définir les modalités de mise en œuvre.

L'article D. 6313-3-1 du code du travail tel que modifié par le décret du 28 décembre 2018 précise les conditions de mise en œuvre des actions de FOAD :

« **La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :**

- 1 **Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;**
- 2 **Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;**
- 3 **Des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation ».**

² Avant cette date, la définition légale de l'action de formation renvoyait à des conditions de fond et de forme prévues par les dispositions du code du travail (articles L. 6313-1 du code du travail sur la typologie des actions relevant du champ de la formation professionnelle continue et L. 6353-1 du code du travail sur les conditions et modalités de réalisation d'une action de formation).



Les caractéristiques de la FOAD marquent une rupture avec la règle des unités de l'enseignement traditionnel (unité de temps et unité de lieu) et laissent la place à de multiples modalités de réalisation.

FOCUS

Dans la branche du travail temporaire

L'accord en faveur du développement des compétences et des qualifications des salariés de la branche du travail temporaire tout au long de leur vie professionnelle du 29 novembre 2019 précise que l'action de formation peut être réalisée en tout ou partie à distance et reprend les conditions prévues par l'article D. 6313-3-1 du code du travail (article 60, A).

Aucune spécificité n'est donc prévue pour le secteur du travail temporaire.

Dans la mesure où la FOAD peut être mise en œuvre dans le cadre de tous les dispositifs de formation professionnelle, l'action de formation devra à chaque fois respecter de manière cumulative :

- le cadre du dispositif d'accès à la formation mis en œuvre ;
- le cadre de la FOAD.

Question / Réponse

Quels sont les éléments qui doivent figurer dans une proposition de FOAD ?

Pensez à vous assurer que l'ensemble des éléments suivants figurent bien dans la proposition de votre prestataire de formation :

- Un objectif professionnel exprimé en termes de compétences
- L'organisation d'un parcours pédagogique
- Une assistance technique et pédagogique
- L'information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques et leurs durées
- Des évaluations



6 QUELLES OPPORTUNITÉS POUR LES ENTREPRISES DE TRAVAIL TEMPORAIRE ET LEURS SALARIÉS ?

Apporter de la souplesse

La FOAD apporte de la souplesse et de la flexibilité. Elle permet une meilleure adaptation aux contraintes et à la variation de la charge de travail de l'apprenant et de l'entreprise.

En limitant, voire en supprimant les déplacements, la modalité à distance évite également les temps perdus et les coûts afférents.

La FOAD décloisonne les espaces d'apprentissage. Elle permet d'étudier partout : en centre de formation, à la maison, dans l'entreprise. Cette liberté s'accompagne d'un cadre à planifier entre l'entreprise et l'apprenant.

La FOAD décloisonne les temps d'apprentissage, les temps de travail et les temps personnels. Elle permet donc de se former tout le temps. L'apprenant peut organiser sa formation selon ses préférences d'apprentissage et ses contraintes. Il peut ainsi bloquer des temps réservés dans la journée ou dans la semaine pour réaliser ses séquences en autonomie.

La FOAD propose une grande ouverture en matière d'activités pédagogiques. La progression elle-même est assouplie, donnant la possibilité d'étudier un sujet au moment où on en a besoin pour son activité professionnelle afin de répondre aux besoins en compétences de l'entreprise et de l'apprenant. Le dispositif de formation dans son ensemble doit alors permettre :

Question / Réponse

Qu'est-ce qui caractérise une FOAD ?

On parle de FOAD dès lors qu'il y a une rupture dans l'unité de temps, de lieu ou d'action, c'est à dire :

- Que tous les apprenants ne se forment pas au même moment, ou
- Que tous ne sont pas dans le même lieu, ou
- Qu'ils suivent à leur rythme des parcours différents.

- l'accès aux ressources pédagogiques en continu
- l'individualisation, c'est-à-dire la possibilité d'ajouter soit des séquences de mises à niveau pour combler certaines lacunes, soit des compléments pour les apprenants ayant des besoins de contextualisation, voire des séquences de substitution pour ceux ayant déjà des connaissances et souhaitant aller plus loin.

La FOAD permet ainsi d'adapter le parcours pédagogique et sa durée, à la hausse comme à la baisse, en fonction des prérequis, des stratégies d'apprentissage et des contraintes, des contextes professionnels et des attentes des entreprises et des apprenants.



FOCUS

Afin de tirer parti de cette souplesse et de garantir les droits des salariés, l'entreprise de travail temporaire devra être attentive au statut de l'apprenant – permanent ou intérimaire – et aux obligations correspondantes.



Développer l'engagement dans la formation

La FOAD peut proposer à l'apprenant des expériences pour apprendre de différentes façons. Elle lui donne l'occasion de développer son autonomie et de nouvelles méthodes de travail. Elle permet de sortir du schéma classique de formation - cas où l'apprenant « reçoit de l'information descendante » - en lui faisant découvrir qu'il peut acquérir différemment connaissances et compétences.

Il peut être envisagé d'engager plus fortement l'apprenant dans les activités pédagogiques proposées en lui donnant la possibilité d'être lui-même producteur de contenus de formation, d'être apporteur de savoirs via des activités collaboratives. On pourra ainsi chercher à développer l'entraide entre pairs et la collaboration entre tous les acteurs.

Permettre l'accès à la formation

De nombreux publics peuvent être « empêchés » d'accéder à la formation. C'est-à-dire que l'accès à une formation peut être entravé par différentes difficultés :

- éloignement important du lieu de formation
- manque de moyen de transport, même pour une distance faible
- difficulté de déplacement liée à un handicap

- contraintes familiales
- mesures de confinement
- etc,...

Face à ces situations, la FOAD procure une solution, permettant ainsi à l'apprenant de réaliser toute ou partie de la formation à distance.



7 QUELS TYPES DE PROJETS EN FOAD ?

La formation digitale que cherchera à mettre en place l'entreprise de travail temporaire aura le plus souvent été initiée à partir d'éléments d'ingénierie spécifiques tels que :

- un cahier des charges fourni par une entreprise cliente ;
- un besoin de compétences spécifiques identifiés pour des publics intérimaires, sur un secteur géographique ou économique donné ;
- Un plan de professionnalisation des salariés permanents ;
- ...

La formation digitale s'inscrit également dans des objectifs stratégiques de formation répondant eux-mêmes à des besoins ou des orientations du projet d'entreprise tels que :

- **Un besoin de massification**, visant à déployer rapidement à grande échelle une formation standardisée. L'autoformation, accompagnée ou non, permettra alors à un grand nombre de salariés permanents ou intérimaires de se former dans un intervalle de temps plus court, de n'importe quel lieu.
 - **Un besoin d'optimisation de la formation**, visant à limiter les coûts de formation, par exemple liés aux frais de déplacement, à apporter une formation adaptée et calibrée, au bon moment (just in time, just enough). Pour les salariés permanents des entreprises, on pourra chercher à diminuer le temps d'absence des collaborateurs, ou tout simplement à leur donner la possibilité d'accéder aux formations alors qu'ils ne peuvent pas s'absenter des journées entières.
 - **Un besoin d'individualisation** afin de répondre à un besoin d'adaptation, de contextualisation de la formation à chaque individu. Par la modularisation de la formation on peut alors construire des parcours individualisés grâce aux solutions technologiques et à ce que l'on appelle des briques - ou grains - de formation. Un parcours type peut alors être allégé ou renforcé en fonction des besoins.
 - **Un besoin d'améliorer l'engagement** en formation pour des publics habitués aux outils numériques. L'introduction du numérique en formation visant dans ce cas à redonner de l'attractivité à la formation elle-même, en présentiel comme à distance (apports de la vidéo ou de la gamification, apprentissages collaboratifs, variété des supports,...).
- En salle ou à distance, la FOAD peut être l'occasion de développer de nouvelles pratiques ou méthodes pédagogiques : classes inversées ou renversées, social learning, learning labs,...

FOCUS

L'analyse du projet FOAD devra permettre à l'entreprise de se tourner dès le départ vers les bons acteurs de la chaîne de valeur. Par exemple, un besoin de formation ponctuel pour préparer une habilitation largement répandue ne nécessitera pas nécessairement de recourir à des experts de la production multimédia sur mesure. On cherchera plutôt dans un premier temps si des éditeurs, généralistes ou spécialisés, proposent une solution adaptée dans leur catalogue. On appelle cela « l'offre sur étagère ».

8 LES FREINS AU PROJET FOAD

Afin de limiter les risques, l'entreprise devra s'attacher dès le départ à identifier les freins au déploiement de la FOAD, voire à sa conception s'il est nécessaire de faire appel à des experts internes à l'entreprise.

Freins possibles du côté des apprenants :

- Difficultés à planifier ses temps de formation et à s'y tenir (soit du fait d'un planning changeant fréquemment au rythme des délégations, soit en lien avec sa charge de travail),
- Difficultés à travailler en autonomie, sentiment d'isolement (identifié comme l'une des causes d'abandon de formation),
- Manque d'agilité numérique ou déficit en compétences digitales de base,
- Pas d'équipement ou pas adapté,

- Difficulté à s'isoler (au sein de l'agence ou chez soi) pour être dans de bonnes conditions d'apprentissage.

Freins possibles du côté de l'entreprise de travail temporaire :

- Difficulté à dégager du temps aux experts métiers pour leur permettre de participer à la conception du dispositif,
- Peu d'implication des managers intermédiaires,
- Infrastructures et équipements inadaptés et manque de moyens financiers pour y palier,
- Absence de pilotage du projet,
- Trop faible soutien du projet par la direction.

Question / Réponse

Doit-on réserver des plages horaires fixes pour la formation à distance ?

Sur le plan de l'efficacité pédagogique, il est préférable de préconiser aux bénéficiaires de définir un planning de formation afin de réguler les temps d'apprentissage et de respecter les jalons définis par le formateur : une classe virtuelle, des travaux à rendre,...

Le bénéficiaire peut toutefois organiser son planning selon ses propres contraintes et préférences.



9 L'ANALYSE DE LA FAISABILITÉ DU PROJET

On a coutume de dire que tout ce qui est opportun n'est pas forcément réalisable : une formation tout ou partie à distance peut sembler une solution intéressante pour répondre aux besoins de l'entreprise mais s'avérer difficile à mettre en œuvre.

À l'issue de cette première phase d'analyse du projet FOAD, l'entreprise sera en capacité d'élaborer une matrice SWOT (ou FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces) afin de déterminer le degré de faisabilité du projet et le cas échéant les adaptations à y apporter pour en garantir le succès.

Cette production, qui a vocation à rester en interne dans l'entreprise, est très utile dans le processus d'achat de formation car elle permettra :

- d'exprimer clairement les attentes et les enjeux du projets aux prestataires,
- de définir des critères de choix objectifs,
- d'adapter si nécessaire le projet en fonction du niveau de faisabilité,
- d'anticiper les risques par rapport à certaines contraintes,
- de communiquer en interne.

Exemples de facteurs internes à l'entreprise influençant le projet

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement des compétences de l'entreprise • Équipement informatique des agences • Culture du coaching des managers intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de possibilité d'accueil des intérimaires dans les agences pour réaliser leur parcours de formation • Emplois du temps des permanents soumis aux exigences de réactivité demandés par les clients • Budget trop limité pour les investissements nécessaires

Exemples de facteurs externes à l'entreprise influençant le projet

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Politique d'accompagnement de la branche • Pratiques numériques personnelles des apprenants • Existence d'une offre sur catalogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible équipement informatique des intérimaires • Faible maîtrise des outils numériques • Offre internet haut débit variable selon la zone géographique

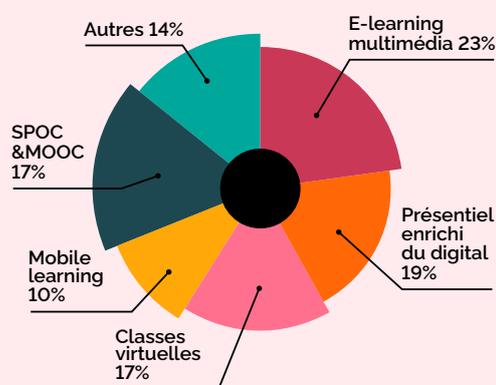
II – Modalités de réalisation d'une FOAD

1 LES DIFFÉRENTES FORMES DE FOAD ET LEURS COMPOSANTES

Il existe aujourd'hui une grande diversité dans les façons d'organiser et de diffuser la formation tout ou partie à distance. Les récentes évolutions du droit de la formation permettent d'utiliser l'ensemble des technologies numériques, qui, mobilisées dans des modalités variées, permettent de concevoir des dispositifs souples et flexibles, favorisant une meilleure adaptation aux contraintes à la fois personnelles et professionnelles.

Source : Observatoire du Digital Learning FFFOD

TECHNOLOGIES UTILISÉES TOUTES CATÉGORIES CONFONDUES



Ce chapitre vise à aider l'entreprise à comprendre quelles sont les composantes (compte tenu de l'état de l'art aujourd'hui) d'une formation tout ou partie à distance afin de préciser ses attentes dans le cahier des charges de sa demande ou d'analyser les offres du marché.

Ingénierie de formation et ingénierie pédagogique

Le projet de FOAD de l'entreprise de travail temporaire est avant tout un projet de formation et non un projet technologique. Il est donc fondé sur une réflexion articulant ingénierie de formation et ingénierie pédagogique.

- ✓ Comment permettre aux salariés permanents et aux intérimaires d'acquérir plus de connaissances et de développer de nouvelles compétences ?

- ✓ Quels contenus d'apprentissage leur proposer et comment ?
- ✓ Comment faire évoluer les pratiques pédagogiques en les adaptant aux évolutions de notre société toujours plus connectée et par ce biais offrir aux apprenants de nouvelles modalités d'apprentissage ?

L'entreprise de travail temporaire peut se voir proposer des dispositifs de formation d'une grande variété bien que répondant à la même demande initiale. Les différencier nécessitera d'analyser leurs composantes :

- ✓ soit indépendamment afin de vérifier l'adaptation aux besoins
- ✓ soit de façon systémique afin de vérifier la cohérence entre elles.



Ces composantes, présentées ci-dessous, caractérisent l'action de formation tout ou partie à distance au niveau de l'ingénierie de formation.

Composantes de l'ingénierie de formation d'une FOAD

Public	<ul style="list-style-type: none"> • Identification du ou des publics cibles • Caractéristiques de ces publics
Prérequis	<ul style="list-style-type: none"> • Positionnement des connaissances à l'entrée en formation • Diplôme, titre ou habilitation requis • Équipements nécessaires
Typologie	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario Competice d'hybridation du parcours³
Durée	<ul style="list-style-type: none"> • Durée totale de la formation (en heures ou jours) • Amplitude (sur x jours ou semaines) • Rythme (x heures par jour ou par semaine)
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes pédagogiques • Individualisation
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de la formation (LMS) • Outils de collaboration • Outils de communication
Accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités d'assistance technique • Tutorat pédagogique et méthodologique
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Modalités d'évaluation • Remise d'attestation de réalisation ou de badge de compétence • Obtention d'un titre ou d'un diplôme

FOCUS

L'écosystème de la FOAD nécessite une approche systémique, tous les éléments étant interdépendants. Dans ses choix, l'entreprise devra composer une équation dans laquelle elle pourra agir sur différentes variables :

Pédagogie : proposer les méthodes adaptées aux objectifs visés, au niveau d'autonomie des apprenants

Technologie : garantir que les ressources d'apprentissage numériques sont utilisables sur tous les équipements de l'entreprise et des intérimaires

Économie : avoir un retour sur investissement compatible avec la durée du projet et le risque prévisible d'obsolescence des contenus

Apprenants : proposer l'accompagnement individuel adapté aux profils des différents apprenants.

Il n'existe donc pas une offre de FOAD unique pour un sujet ou pour un public donné mais bien une combinaison de solutions. L'entreprise cherchera à identifier celles qui répondent le mieux à son équation.

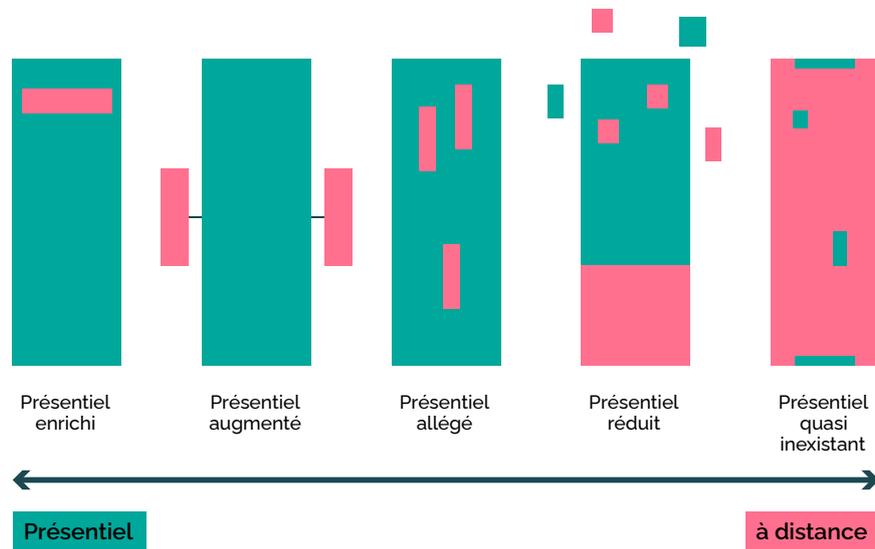


3 Voir hybridation et competice page suivante.

Hybridation et Competice

La typologie Competice permet, de caractériser un dispositif de formation en définissant la place de la distance dans celui-ci, la répartition entre présence et distance. Elle guidera également l'analyse de cohérence

entre les composantes : les outils, les ressources, les activités d'apprentissage proposées, l'accompagnement ainsi que les modalités d'évaluation.



La FOAD n'échappe pas aux fondamentaux en matière d'ingénierie pédagogique. L'introduction d'outils et de ressources numériques ne saurait faire oublier à l'entreprise de travail temporaire que pour atteindre ses objectifs la formation devra :

- ✓ Proposer des activités variées
- ✓ Proposer des séquences courtes favorisant l'engagement de l'apprenant

- ✓ Permettre aux apprenants d'identifier clairement les objectifs d'apprentissage
- ✓ Prévoir un accompagnement adapté afin de soutenir la motivation
- ✓ Individualiser les feedbacks et les résultats des évaluations permettant ainsi de faire un bilan de la progression et des acquis de compétences.

FOCUS

Plus le dispositif sera à distance ou en autonomie, plus il sera nécessaire de vérifier que le futur stagiaire dispose des prérequis pour suivre une FOAD. Par exemple :

- S'assurer en amont que le participant dispose d'un environnement capacitant pour suivre la formation. Il doit pour cela avoir à sa disposition le matériel répondant aux prérequis techniques ainsi qu'un environnement d'apprentissage favorable (espace dédié ou calme permettant la concentration),
- Positionner le participant sur différents champs (maîtrise de la langue, niveau d'acculturation aux outils numériques, disponibilité, niveau d'autonomie, etc).



Outils et ressources d'apprentissages numériques pour la FOAD

En 2020, les formations tout ou partie à distance s'appuient à la fois sur des ressources numériques -même si en multimodalité on pourra bien entendu toujours utiliser des formats plus traditionnels- et sur des outils

numériques. En les découvrant l'une et l'autre ci-dessous, le lecteur prendra conscience de leur diversité et de leur potentiel, deux facteurs qui sont à l'origine de la forte croissance de ce secteur.

Les outils

Sauf s'ils sont intégrés dans une offre packagée, les outils nécessaires au projet de FOAD ne sont étudiés qu'une fois le cadre pédagogique parfaitement défini. Ils doivent

permettre l'atteinte des objectifs du projet de formation, être des supports et non l'inverse.

On peut les classer en 4 catégories :



Les outils d'animation permettent d'animer un cours en présentiel et de mettre en place une pédagogie active : outils de quiz, outil de mindmapping, de réflexion ou de production collaborative, etc. À noter qu'ils peuvent également être mobilisés à distance via la classe virtuelle.

Les outils de diffusion sont essentiellement constitués des LMS et quelquefois d'espace de partage de documents

Les outils de communication facilitent la communication entre apprenants ou entre apprenants et formateurs. Ils peuvent être synchrone ou asynchrone, intégrés au LMS

ou externes. Par exemple : mail, chat, forum, réseaux sociaux, classe virtuelle, ...

Les outils de conception de contenus – ou outils auteurs – vont permettre aux concepteurs pédagogiques de créer des ressources pédagogiques numériques. Ils peuvent être intégrés au LMS – on parlera alors de LCMS – accessibles en ligne ou encore installés sur le poste de travail.

En fonction de la typologie de votre FOAD vous n'aurez donc pas nécessairement besoin de tous les outils.

Zoom sur les LMS

Les LMS sont aujourd'hui les épines dorsales des dispositifs de formation digitale. Indispensable à la distribution d'une FOAD, l'entreprise pourra, soit être amenée à se doter

de son propre LMS, soit à utiliser celui que le prestataire aura intégré dans sa solution. Ils permettent à la fois un accompagnement pédagogique de plus en plus individualisé,

un suivi puis une restitution des activités des apprenants, éléments rendus nécessaires par le cadre réglementaire. On distingue 5 grandes fonctions de base dans un LMS :

- ✓ Le stockage des ressources
- ✓ L'organisation des parcours d'apprentissage composés de ressources et d'activités
- ✓ La gestion des utilisateurs
- ✓ Le suivi de l'activité des apprenants
- ✓ La communication entre les acteurs

Le guide du FFFOD⁴ distingue deux grandes familles de LMS : **les propriétaires** - ou éditeur - et **les open source**. Un éditeur propose son LMS en mode SaaS et il fait bénéficier ses clients des mises à jour. Les nouvelles fonctionnalités répondent aux besoins de la majorité des clients et non de ceux d'une entreprise en particulier. Concernant les solutions open source, plus la communauté d'utilisateurs est développée, meilleur

est la pérennité de l'application et son évolutivité.

Que votre LMS soit intégré dans la solution FOAD proposée par un prestataire ou que vous vous équipiez de votre propre initiative, il sera utile d'être attentifs aux points suivants :

- 1 La structure des coûts : de mise en place, d'hébergement, de formation, liés à la volumétrie des apprenants ;
- 2 La gestion du projet dans le temps : délai de déploiement, évolutivité, budget versus objectifs ;
- 3 La flexibilité : personnalisation des fonctionnalités, interopérabilité avec d'autres systèmes et pérennité du prestataire.

Quant aux critères de choix à proprement parlé, les études comparatives de groupes composés d'experts et d'utilisateurs les rangent en fonction de la famille d'origine du LMS car il est malgré tout plus judicieux de comparer des LMS d'une même famille.

LMS propriétaires	Critères de comparaison
	<p>Pédagogie</p> <p>Création et organisation des formations</p> <p>Individualisation et communication</p> <p>Apprentissage collaboratif</p> <p>Design et ergonomie</p> <p>Technique</p> <p>Gestion des utilisateurs</p> <p>Suivi et reporting</p> <p>Déploiement</p> <p>Offre de services</p>
<p>LMS open source</p>	

Source : Guide LMS 2020 du FFFOD

⁴ LMS : comment choisir sa plateforme, FFFOD, 2020
<http://www.fffod.org/s-informer/article/edition-2020-du-guide-fffod-sur-les-lms>



Conseil pratique pour le choix d'un LMS

L'entreprise de travail temporaire peut comparer les principales caractéristiques des LMS à partir de grands critères.

Pédagogie

Il n'y a pas de bon ou de mauvais LMS sur le plan de la pédagogie mais des LMS qui correspondent ou non à votre stratégie pédagogique. La possibilité d'individualiser les parcours n'aura par exemple que peu d'intérêt si vous déployez une formation obligatoire contrairement aux outils d'évaluation. De même, disposer d'un outil auteur intégré sera plus pertinent si ce sont vos formateurs qui élaborent les contenus que si vous externalisez la production. Enfin, vous attacherez certainement une grande importance aux outils de communication et de collaboration si l'apprentissage par les pairs est au centre de votre stratégie.

Design et ergonomie

Le potentiel de personnalisation de votre LMS sera d'autant plus important que vous chercherez à développer ou renforcer votre image vis-à-vis de vos salariés ou de vos clients. Avoir une interface responsive design et/ou disposer d'une application pour mobile est essentiel aujourd'hui compte tenu des usages des apprenants.

Technique

Si les caractéristiques d'un LMS peuvent répondre à vos besoins à un instant T, projetez-vous à 2 ou 3 ans afin de vérifier ses capacités d'adaptation en fonction des évolutions techniques du secteur et de la volumétrie de vos apprenants. En marge des caractéristiques techniques de la plateforme, interrogez-vous sur les compétences dont

vous devez disposer pour assurer la maintenance du LMS et l'assistance aux utilisateurs.

Suivi et reporting

L'importance de la traçabilité des activités des apprenants et de la restitution et mise en forme des données recueillies ne sera pas de même nature si vous êtes un organisme de formation professionnelle ou une entreprise. Les exigences des commanditaires ou des financeurs étant très variables, assurez-vous de pouvoir paramétrer le LMS pour y répondre.

Déploiement

Le déploiement, que ce soit en termes de temps ou de coût, doit être rapporté à la volumétrie pour être correctement apprécié. En effet on cherchera moins à interfacier le LMS avec le SIRH si seuls quelques dizaines d'apprenants sont inscrits par an. Pour les mêmes raisons, les coûts d'installation et de paramétrage seront plus facilement amortissables pour des organisations de taille importante.

Offres et Services

La volumétrie s'invite de nouveau dans l'analyse quand il s'agit de comparer les types d'abonnement, forfaitaire, par tranche ou à l'utilisateur. Cherchez alors à identifier le coût complet par utilisateur pour comparer les prix, à l'instant T et en fonction de l'évolution de vos usages.

Que le LMS soit propriétaire ou open source, soyez attentifs à l'offre de services existante (et vérifiable auprès d'autres clients). Proposée par l'éditeur ou par une société de services, elle doit être adaptée au niveau de criticité que vous avez défini.

 FOCUS

Dans le cas où l'entreprise a déjà une pratique de la FOAD, il est possible qu'elle soit déjà équipée de certains de ces outils, notamment d'un LMS. Plusieurs solutions peuvent alors être envisageables :

Faire cohabiter différents dispositifs, chacun répondant à un besoin ou à un cahier des charges précis. Si cette solution est plus simple pour l'acheteur et le prestataire, elle peut s'avérer complexe sur le plan technique lors de la mise en œuvre car elle peut présenter des risques d'incompatibilité. En outre ce sont les apprenants qui devront faire l'effort de s'adapter à chaque dispositif.

Exiger que le nouveau dispositif de formation s'intègre dans celui déjà existant. Par exemple on demandera au nouveau prestataire de distribuer sa formation via le LMS déjà en place afin que les apprenants accèdent aux différentes formations auxquelles ils sont inscrits à partir d'une même interface. Si les gains en termes d'appropriation de l'environnement technologique sont évidents, cette solution peut créer une contrainte pour le prestataire et générer des coûts supplémentaires.

Connecter les différents dispositifs par le biais d'un portail d'entrée unique. Outre une identification unique (SSO) facilitant l'accès à toutes les formations, les apprenants pourront trouver à partir de ce portail d'autres informations que les parcours de formation eux-mêmes (conseils pratiques, règles d'usages, informations sur le CPF,...) ce qui renforcera la qualité du service proposé.



Les ressources d'apprentissage numériques

L'évolution des outils de conception, des standards - le plus souvent imposés par les constructeurs et par les géants du web -, des capacités des réseaux internet mais également des habitudes des utilisateurs amène les prestataires à proposer des ressources d'apprentissage de natures et de formats très variés.

Diaporama sonorisé	<ul style="list-style-type: none"> • Diaporama enrichi d'un commentaire audio pour chaque diapositive et éventuellement d'une incrustation vidéo du narrateur
Motion design	<ul style="list-style-type: none"> • Animation graphique réalisée à partir de vidéos, dessins, éléments graphiques, images de synthèse et comportant une narration
Module multimédia	<ul style="list-style-type: none"> • Module d'apprentissage intégrant toutes sortes de médias. Il comporte également des activités d'évaluation
Vidéo interactive	<ul style="list-style-type: none"> • Vidéo enrichie par des éléments multimédias complémentaires et des interactions dont des activités d'évaluation
Application mobile	<ul style="list-style-type: none"> • Application d'apprentissage conçue pour smartphone. Elle fonctionne en autonomie ou peut interagir avec un LMS
Quiz	<ul style="list-style-type: none"> • Tous types d'activités d'évaluation
Serious Game	<ul style="list-style-type: none"> • Activité pédagogique ou application ayant à la fois une intention sérieuse et les ressorts du jeu
Réalité augmentée	<ul style="list-style-type: none"> • Application superposant en temps réel des éléments virtuels (son, image 2D ou 3D, vidéo, texte, etc.) sur des images réelles
Réalité virtuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Application créant un environnement virtuel immersif avec lequel l'utilisateur peut interagir

Sans omettre des ressources plus simples telles que des documents - que le stagiaire pourra télécharger voire imprimer - des photos, des infographies, des schémas ou des dessins, etc.

Associées à des activités adaptées, les res-

sources doivent permettre de construire un parcours varié pour l'apprenant. On peut également être amené à proposer différentes ressources pour une même séquence de formation afin de répondre à des stratégies d'apprentissage différentes des apprenants ou pour pallier des handicaps.

 FOCUS

De la plus simple à la plus sophistiquée, de la plus passive à la plus interactive, la ressource d'apprentissages doit respecter quelques règles :

- ✓ Permettre d'atteindre l'objectif pédagogique visé,
- ✓ Conserver l'adéquation entre le fond et la forme,
- ✓ Être adaptée au public cible,
- ✓ Être compatible avec les équipements mis à la disposition des apprenants (PC, tablette, smartphone),
- ✓ Pouvoir être mise à jour aisément.

Si elles ne sont pas intégrées à une solution proposée par le prestataire mais au contraire si l'entreprise se dote elle-même de ressources, celle-ci pourra :

- ✓ Soit se tourner vers des éditeurs - généralement spécialisés dans un ou plusieurs domaines - et acquérir ou louer ce que l'on appelle des « contenus sur étagère ». Ces contenus sont le plus souvent décontextualisés afin de répondre à des besoins les plus larges possibles,
- ✓ Soit faire concevoir des ressources dites « sur mesure » qui à l'inverse des précédentes seront totalement adaptées à son contexte d'entreprise. De plus, en ayant pris soin de s'assurer lors de l'acquisition qu'elle dispose des droits d'auteurs nécessaires et des sources, elle pourra les faire évoluer en toute autonomie. Les contreparties du sur mesure étant un coût plus élevé et un délai de livraison plus long.



Modalités de l'accompagnement pédagogique et technique des stagiaires

L'accompagnement est un élément essentiel de la formation tout ou partie à distance⁵. L'entreprise de travail temporaire sera attentive aux modalités d'accompagnement des apprenants qui lui sont proposées,

que celles-ci soient exclusivement mises en œuvre par le prestataire ou qu'elles prévoient d'y associer le personnel de l'entreprise, par exemple les managers de proximité.

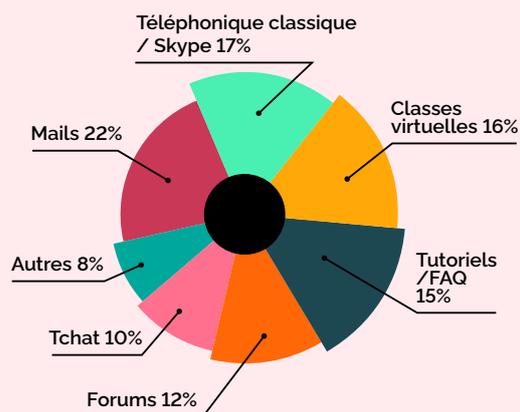
Repenser la formation et l'accompagnement à l'ère digitale

L'accompagnement : une notion clé.

Avec le Numérique, le tuteur, ou facilitateur reste un élément essentiel aussi bien dans l'accompagnement à l'utilisation de la plateforme et de ses fonctionnalités que dans les interactions en synchrone ou asynchrone via différents outils.

On observe d'ailleurs une grande diversité dans les outils déployés pour l'animation des dispositifs. Elle participe à réinventer le métier de formateur.

OUTILS DE E-TUTORAT LES PLUS UTILISÉS



Source : Observatoire du Digital Learning FFFOD

Outre les exigences réglementaires⁶, l'accompagnement, souvent appelé tutorat dans les formations tout ou partie à distance, est essentiel à la qualité du dispositif et donc à sa réussite. L'entreprise est libre de retenir les modalités d'accompagnement qui lui semblent les plus opportunes. Elle devra préalablement identifier les besoins d'accompagnement des différents publics cibles - permanents ou intérimaires - afin de déterminer les interventions tutorales adaptées et les moyens nécessaires, que l'accompagnement soit réalisé par le prestataire, par l'entreprise elle-même ou encore par les deux.

Il est de plus en plus fréquent que l'ensemble du dispositif d'accompagnement soit décrit dans une charte où figureront les différents acteurs impliqués, les moyens et les conditions de fonctionnement, les enga-

Question / Réponse

La présence d'un accompagnateur est-elle nécessaire, obligatoire ?

Afin de pouvoir bénéficier des financements de l'OPCO, la FOAD doit mettre à la disposition du bénéficiaire une assistance technique et pédagogique.

En outre, toutes les expériences en FOAD démontrent le rôle essentiel du tuteur/accompagnateur dans leur réussite.

gements, notamment les délais de réponse aux sollicitations.

⁵ Voir les bonnes pratiques dans l'ouvrage de Jaques Rodet - Pratiques du tutorat à distance, JIP Editions, 2020
⁶ Voir chapitre « La reconnaissance de la FOAD sur le plan réglementaire ».

FOCUS

Sur quelques éléments d'une charte tutorale

Modalités techniques selon lesquelles le stagiaire est accompagné ou assisté à distance :

Les intervenants mobilisent les moyens les plus adaptés à l'intervention, à l'équipement et à l'autonomie du stagiaire :

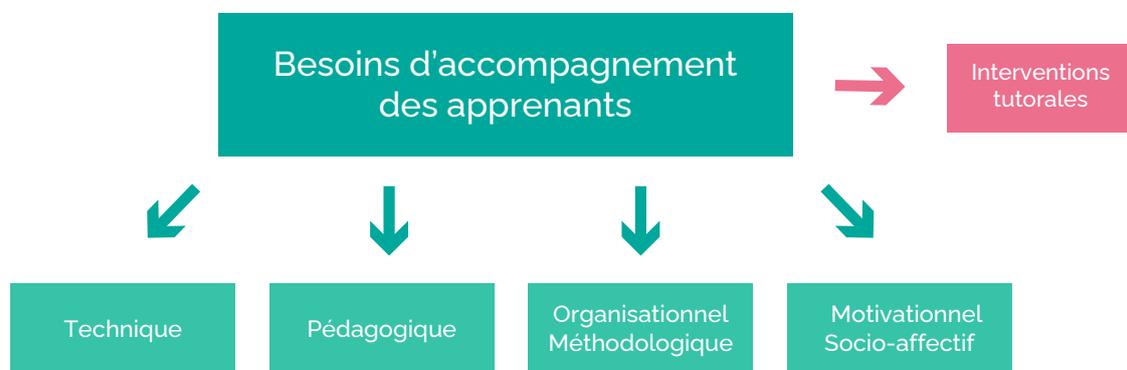
- Skype ou outil similaire pour les interventions individuelles avec possibilité de partage d'écran ou de prise en main à distance
- Classe virtuelle pour les interventions en groupe
- Téléphone
- Mail et forum de la plate-forme de formation utilisée

Les créneaux horaires d'assistance synchrones sont indiqués aux participants lors de la formation et négociés préalablement avec eux en fonction de leurs contraintes et de celles du formateur.

Le formateur s'engage à répondre aux mails et aux messages déposés dans les forums dans un délai maximum de 48 heures.

Remarque : bien qu'il puisse y avoir de véritables différences sémantiques entre les termes de tuteur, coach, mentor ou accompagnateur, leur utilisation revêt quelquefois un caractère marketing. L'entreprise s'atta-

chera donc à faire préciser au prestataire le rôle et les tâches des intervenants qu'il mobilise dans son dispositif d'accompagnement.



L'accompagnement technique facilite la prise en main des équipements et des applications. Il permet également de résoudre des problèmes d'accès à certains sites web qui peuvent être filtrés, de solutionner les problèmes de compatibilité ou plus simplement de réinitialiser les mots de passe des utilisateurs.

L'accompagnement pédagogique vise à aider à la compréhension du sujet traité, à faire de la remédiation, à apporter des compléments

L'accompagnement organisationnel et méthodologique apporte de la guidance aux apprenants les moins autonomes : comment planifier ses temps d'apprentissage, comment prendre des notes ou conserver les supports de la formation. Il peut également porter sur des aspects de gestion et de suivi administratif du parcours.

L'accompagnement motivationnel et socio-affectif cherche à éviter les abandons, à maintenir la motivation de l'apprenant ou encore à développer la cohésion du groupe.

 **FOCUS**

À l'exception d'un accompagnement automatisé de type chatbot, l'accompagnement est un coût -direct et variable⁷ - puisqu'il repose sur des individus. Si le coût de l'accompagnement est intégré dans le prix global de la formation, le prestataire devra être en mesure d'en présenter le détail à l'entreprise.

7 Voir chapitre « Les coûts d'une FOAD »

2 ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES ET ÉVALUATION DES ACQUIS

Le positionnement des stagiaires et l'individualisation des parcours

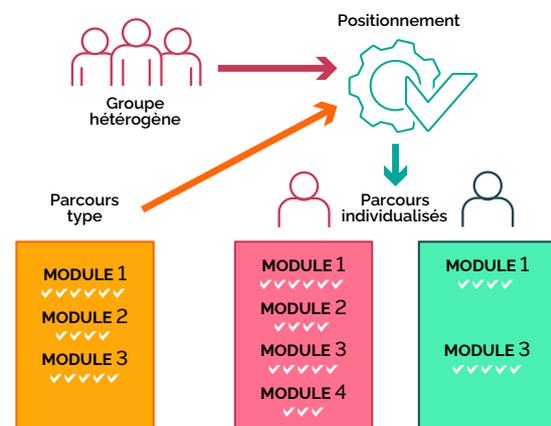
Le positionnement et l'individualisation des parcours dans les formations tout ou partie à distance ne se distinguent pas particulièrement des autres formes de formation. Si le critère 2 du Référentiel National Qualité fixe

effectivement des objectifs pour toutes les formations, celles en FOAD ont depuis longtemps intégré ces pratiques car elles ont toujours été des plus-values mises en avant pour ces dispositifs.

Le positionnement mais surtout l'exploitation des résultats sont facilités par les outils numériques, incitant ainsi le prestataire à en faire usage. De plus, ces outils offrent une grande variété d'exercices auxquels soumettre le futur apprenant, tout en les combinant si besoin avec des moyens en présentiel tels que des entretiens ou des tests d'aptitude.

Si certains LMS permettent de déterminer automatiquement des parcours individualisés à partir des résultats du positionnement sur la plateforme, la plupart nécessite une construction réalisée par un ingénieur pédagogique ou un formateur. C'est également la garantie d'une véritable prise en compte des besoins du bénéficiaire et de l'entreprise.

La forme numérique des ressources, des activités et leur mise à disposition pour les apprenants via les outils adaptés permettent une très grande variété de parcours individualisés. En visant les mêmes objectifs d'apprentissage, le travail d'ingénierie pé-



dagogique consiste à concevoir le parcours prenant en considération l'ensemble des données du positionnement.

L'individualisation du parcours d'apprentissage effectuée en amont peut être renforcée par des ajustements réalisés tout au long de celui-ci. Dans sa forme la plus aboutie et la plus automatique, c'est que l'on appelle l'adaptive learning⁸.

FOCUS

L'entreprise aura tout intérêt à demander au prestataire des précisions sur les modalités de positionnement et sur la manière dont les parcours des apprenants sont individualisés.

⁸ Dispositif basé sur des algorithmes analysant les données de l'utilisateur et permettant de personnaliser son parcours dynamiquement en fonction de son rythme d'apprentissage, de ses difficultés, de ses facilités ainsi que de ses préférences.



Les activités pédagogiques de l'apprenant : penser multimodalité

La formation multimodale - ou formation mixte - représente la forme la plus aboutie et celle qui offre à la fois les meilleures garanties de résultat tout en proposant aux apprenants des parcours individualisés et variés. Pour maintenir l'engagement dans la

formation et une certaine forme de plaisir d'apprendre, l'entreprise et ses partenaires devront veiller à proposer aux apprenants de la diversité, tant dans les activités à réaliser que dans les ressources mises à disposition.



FOCUS

L'amplitude de la formation doit être cohérente avec la durée de la formation. En étant trop importante elle risque d'altérer l'attention, voire la motivation de l'apprenant avec pour conséquence un abandon. Par exemple une formation à réaliser sur une amplitude de trois mois pour une durée de 21 heures est inadaptée.

Un parcours pourra par exemple prendre une forme de ce type :

	Présentiel	Distance	Présentiel	Distance	Présentiel	Distance	AFEST	Distance	Présentiel
Modalité	Présentiel	Distance	Présentiel	Distance	Présentiel	Distance	AFEST	Distance	Présentiel
Activité	Positionnement	Classe inversée	Formation avec intervenant	Parcours en auto-formation Classe virtuelle	Formation avec intervenant	Classe virtuelle	Atelier collectif Mise en situation professionnelle	Parcours individualisé en autoformation	Retour expériences
				Vidéos interactives	Travaux de groupe		Retours expériences		Retour expériences
				Travail collaboratif			Classe virtuelle	Évaluation	
				Évaluation			Évaluation		

Scénario de parcours visant un objectif de formation



Lors des séquences à distance, les classes virtuelles, les productions à rendre ou encore les évaluations constituent des jalons qui rythment la progression de l'apprenant. Ces séquences à distance ne doivent pas

être synonymes d'isolement. Pour cela le parcours pourra proposer régulièrement des activités et des interactions synchrones ou asynchrones entre les membres d'un même groupe en formation,

Question / Réponse

À quoi correspondent les heures sur le certificat de réalisation ?

Les heures figurant sur le certificat de réalisation correspondent aux temps estimés par l'organisme de formation pour réaliser les activités pédagogiques mentionnées, sous réserve de la réalisation effective de ces mêmes activités par le stagiaire. À noter qu'il n'y a pas de durée minimum ou maximum pour une FOAD.

Les modalités d'évaluation des acquis et la certification

Tout comme le positionnement, l'évaluation des acquis dans une formation tout ou partie à distance peut être facilitée et enrichie par le numérique, voire automatisée. Et comme pour le positionnement, d'autres formes d'évaluation, en face à face ou sur le terrain, pourront la compléter ou la supplanter en fonction des objectifs d'apprentissages à évaluer et leurs natures.

Les évaluations sont déterminées dès le processus de conception de la formation, au niveau de l'ingénierie de formation. La flexibilité d'un parcours de type FOAD permet d'envisager de multiples acteurs pour évaluer les acquis des apprenants :

- ✓ L'organisme de formation peut proposer des évaluations régulières par ses formateurs ou automatisée via le LMS
- ✓ L'entreprise de travail temporaire peut être associée au processus d'évaluation. L'organisme de formation lui fait alors part des critères d'évaluation et l'entreprise peut procéder elle-même à l'évaluation selon le domaine de compétences concerné.

Il est recommandé de réaliser des évaluations régulièrement afin de faciliter l'engagement des apprenants à distance et de repérer les difficultés qu'ils pourraient ren-

contrer. Les consignes de l'évaluation et les critères de validation sont clairement présentés et compréhensibles par le public.

Dans le cadre d'évaluations à distance visant une certification, il est nécessaire de s'assurer qu'elles sont réalisées dans les conditions imposées par le référentiel. Des solutions, utilisées le plus souvent par les universités ou des organismes certificateurs, peuvent garantir le respect de ces conditions. En outre, les outils de visioconférence permettent également de réaliser une évaluation orale avec un jury à distance.

L'entreprise s'attachera à la restitution des résultats. L'obtention d'un simple score, s'il peut permettre de valider certaines habilitations ou certifications, de passer à l'étape suivante d'un parcours, ne renseigne pas sur la phase d'apprentissage de l'apprenant :

- Quelles ont été ses difficultés, ses facilités ou encore ses centres d'intérêt ?
- Quelles tendances se dégagent-elles en fonction de la typologie des publics, du type de savoir ou de compétence visée ?

Les outils de la formation à distance, notamment les LMS, peuvent permettre l'édition de différentes statistiques individuelles ou collectives.

 **FOCUS**

La traçabilité du parcours de l'apprenant via le LMS permet de collecter de nombreuses données à caractère pédagogique. Il est nécessaire que l'entreprise s'assure auprès du prestataire des possibilités d'analyses de ces données et des différentes formes de restitution.

3 TEMPS ET LIEU DE FORMATION

A. Situation des salariés permanents

Pour les salariés permanents des entreprises de travail temporaire (ETT), le recours à la FOAD est possible quel que soit le dispositif d'accès à la formation mobilisé (sous réserve que le dispositif soit mobilisé pour suivre une action de formation et non pas une action de VAE ou de bilan de compétences).

Selon les dispositifs, la formation à distance pourra ou non être suivie en dehors du temps de travail. Lorsque la formation est réalisée hors temps de travail, elle ne donne lieu à aucune forme de rémunération ni d'indemnité au profit du salarié, l'allocation de formation ayant été supprimée par la loi du 5 septembre 2018.

Dispositif	Temps de formation
Contrat de professionnalisation	Sur temps de travail
Contrat d'apprentissage	Sur temps de travail
Reconversion ou promotion par alternance (ProA)	Sur et/ou hors temps de travail
CPF	Sur et/ou hors temps de travail
Projet de transition professionnelle	Sur temps de travail
Plan de développement des compétences	Sur et/ou hors temps de travail

B. Spécificités pour les salariés intérimaires

Du fait de son statut particulier, le salarié intérimaire peut suivre une formation selon des dispositifs d'accès (1) et des modalités

particulières selon qu'il est en mission ou en intermission (2) qui ont été aménagées par les textes législatifs et conventionnels.

1. Dispositifs d'accès à la formation

Quel que soit le dispositif d'accès à la formation mobilisé, le recours à la FOAD est possible.



Dispositif	Temps de formation
CIPI	Sur temps de travail
CDPI	Sur temps de travail
Contrat de professionnalisation intérimaire	Sur temps de travail
Contrat d'apprentissage intérimaire	Sur temps de travail
Reconversion ou promotion par alternance (ProA) CDI intérimaire uniquement	Sur temps de travail
CPF	Sur temps de travail
Plan de développement des compétences	Sur temps de travail

2. Modalités de départ en formation

Formation sur le temps de travail :

- Entre deux missions ou pendant une mission (la mission est alors suspendue pendant la formation), dans le cadre d'un contrat de mission-formation et avec un maintien de rémunération.
- Pour le salarié intérimaire en CDI, l'action de formation se déroule dans le cadre d'une lettre de mission-formation, qui suspend l'exécution du contrat de travail. Pendant la formation, il bénéficie d'un maintien de rémunération.

Dans les deux cas, la rémunération est fixée en fonction du salaire perçu lors de la dernière mission ou de la mission en cours (prise en compte du salaire brut horaire de base, des primes présentant un caractère de généralité, de constance et de fixité, les primes et indemnités liées à la réduction du temps de travail).

Néanmoins, si l'indemnité compensatrice de congés payés (ICCP) et bien due, l'intérimaire ne bénéficie pas de l'indemnité de fin de mission (IFM) à l'issue du contrat mission-formation.

 FOCUS

La formation pourra être organisée en tout ou partie à distance de sorte que l'intérimaire pourrait la suivre dans les locaux de l'organisme de formation, dans son entreprise de travail temporaire ou en tout autre lieu.

Les séquences suivies à distance devront être, comme pour une formation présentielle, considérées comme du temps de travail et ce quel que soit le lieu de réalisation de l'action.

Question / Réponse

L'intérimaire doit-il être sous contrat de mission pour les heures réalisées à distance ?

Oui, les règles habituelles de contractualisation s'appliquent.

Lorsqu'un salarié intérimaire suit une formation sur son temps de travail, il bénéficie obligatoirement d'un contrat de mission-formation, dans le cadre duquel il suit les séquences de formation à distance.

C. Règles générales en matière de temps et lieu de formation

1. Temps de formation à distance et durée moyenne

a. Décompte des temps

En matière de FOAD, c'est la durée moyenne estimée qu'il conviendra de prendre en compte.

La durée décomptée au moyen des seuls relevés de temps de connexion n'est pas pertinente car elle n'est pas nécessairement le reflet du temps de formation réel.

 FOCUS

Ainsi, une durée adaptée au regard des activités prévues à distance (séquences à suivre, travaux à réaliser ...) doit nécessairement être prévue en amont par l'organisme de formation et portée à la connaissance du stagiaire et, le cas échéant, de l'entreprise.

L'entreprise devra s'assurer, qu'une durée moyenne estimée a bien été fixée au préalable par l'organisme de formation pour chaque module en distanciel et que cette durée s'inscrit dans la durée habituelle de travail du salarié.

Le recours à une durée moyenne estimée pour les séquences distancielles réalisées notamment à domicile permet de neutraliser les difficultés qui pourraient survenir

lorsque la formation a lieu sur temps de travail et donc qu'elle donne lieu à maintien de la rémunération.



Question / Réponse

Quel encadrement de la durée de formation à distance ?

La durée de formation à distance n'est pas limitée : il n'y a pas de durée maximale ou minimale de FOAD.

Il revient à l'organisme de formation de prévoir une durée moyenne adaptée pour les séquences pédagogiques réalisées à distance et d'en informer le bénéficiaire et l'entreprise avant le démarrage de la formation.

b. Distinction temps de travail / hors temps de travail

Lorsque la formation est suivie dans le cadre du plan de développement des compétences ou de la promotion ou reconversion par alternance, seule les formations dites non obligatoires⁹ peuvent se dérouler en dehors du temps de travail :

- Dans la limite pour chaque salarié de 30 heures par an ou de 2% du forfait annuel pour les salariés dont la durée de travail est fixée par une convention de forfait en jours ou en heures sur l'année. Cette limite horaire s'applique quelles que

soient les modalités de mise en œuvre de la formation et aussi bien aux séquences présentielles qu'aux séquences distancielles. Pour les temps de formation à distance, c'est la durée moyenne fixée au préalable qui sera décomptée pour apprécier le respect de la limite de 30 heures.

- Avec l'accord écrit du salarié, qu'il peut dénoncer dans les 8 jours.



FOCUS

Si la formation est suivie pendant le temps de travail, le temps qui y est consacré doit être considéré comme du travail effectif : maintien de la rémunération, déclenchement des heures supplémentaires si dépassement de la durée hebdomadaire de travail...

Le fait que la formation soit suivie en tout ou partie à distance n'a pas d'impact de ce point de vue : si le salarié se forme à distance depuis chez lui, cela doit également être considéré comme du temps de travail effectif.

Le maintien de la rémunération aura lieu comme si le salarié travaillait.

⁹ Par opposition aux formations obligatoires définies comme celles qui conditionnent l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires, et qui sont toujours obligatoirement suivies sur le temps de travail.

c. Distinction temps de formation à distance / temps de travail personnel

Certaines actions impliquent la possibilité pour le stagiaire, en dehors des séquences de formation spécifiquement prévues, de consulter des ressources, faire des exercices non évalués et non encadrés, des

entraînements en vue de la réussite à l'évaluation finale... La plateforme, via un espace de travail personnel, peut lui permettre de prendre le temps qu'il souhaite pour préparer des épreuves d'examen.

FOCUS

Cet éventuel travail personnel doit être expressément dissocié des temps de formation à distance. Dans la mesure où ces temps de travail personnel ne constituent pas du temps de formation, ils ne donneront jamais lieu à rémunération même dans le cas où la formation est suivie sur temps de travail.

2. Lieu de formation à distance (en agence, en entreprise utilisatrice, à domicile)

La FOAD implique une grande souplesse et une liberté pour le stagiaire de se former où il le souhaite et quand il le souhaite.

Le stagiaire peut se former à son poste de travail ou de manière plus générale dans les locaux de l'entreprise utilisatrice ou de l'entreprise de travail temporaire, au sein de l'organisme de formation, chez lui ou dans tout autre lieu de son choix à partir du moment où le module lui est accessible.

Se pose en pratique la question de l'équipement du stagiaire (ordinateur, smartphone, connexion internet...) et de sa maîtrise des outils nécessaires au suivi des formations à distance.

S'agissant des intérimaires, l'usage est plutôt qu'ils se forment et suivent les séquences distancielles en agence d'intérim ou dans les locaux du prestataire de formation et non pas à leur domicile ni au sein de l'entreprise utilisatrice.

Rien n'impose à l'employeur d'aménager un lieu dédié dans ses locaux pour que le stagiaire puisse se former à distance. Si toutefois l'employeur met à la disposition des salariés un bureau connecté afin que celui-ci suive des séquences de formation à distance, il doit s'engager à respecter les temps de formation de son salarié et s'abstenir de le solliciter pour le faire travailler.

FOCUS

Une bonne pratique consiste pour l'entreprise de travail temporaire à tenir dans ses locaux à disposition des intérimaires des outils informatiques afin de leur permettre, notamment dans le cas où ceux-ci ne disposent pas des équipements nécessaires, de pouvoir se former sur place. Les organismes de formation peuvent faire de même.



Le stagiaire pourra décider de suivre la formation à distance à son domicile ou en tout autre lieu de son choix, à partir du moment où le module lui est accessible. Il est de la responsabilité de l'organisme de formation de proposer un module / une plateforme qui soit fonctionnel et accessible. Il doit assurer les modalités de déroulement de la formation, notamment les séquences à distance.

Lorsque les modalités de formation permettent au stagiaire de se former au lieu de son choix, la difficulté est de distinguer le temps de formation du temps personnel. La fixation d'une durée moyenne s'agissant des séquences de formation distancielles permet de neutraliser les questions de décompte du temps de formation lorsque le

suivi de l'action est prévu sur le temps de travail.

La problématique est celle de l'accident qui surviendrait pendant que le salarié se forme à son domicile ou dans un autre lieu de son choix dans la mesure où l'accident survient lors du stage de formation professionnelle suivi par le salarié, y compris si celui-ci est réalisé en partie hors du temps de travail, est considéré comme un accident du travail. La qualification professionnelle ou non de l'accident survenu au domicile du salarié dépendra donc des circonstances de sa survenance et des éléments de preuve permettant d'établir qu'il était bien en train de se former.

III. Contractualisation et justification de l'action de FOAD

1 FINANCEMENT PAR AKTO

A. Contractualisation

Contractualiser avec l'organisme de formation permet à l'entreprise de connaître et de fixer précisément la prestation qu'elle achète au bénéfice de ses salariés, de formaliser les modalités et conditions de réalisation. Elle sécurise ainsi la situation notamment en cas de litige qui pourrait survenir avec le prestataire de formation.

Au-delà, l'établissement d'une convention de formation est une exigence légale et l'OPCO exigera systématiquement ce document pour le financement d'une action de formation.

Le fait que la formation soit dispensée en présentiel ou à distance n'a pas d'incidence sur les règles de contractualisation. Les indications attendues, telles que les moyens et la durée de la formation, permettront de caractériser l'action de FOAD.

Lorsqu'une action de formation est financée en tout ou partie par l'OPCO, l'organisme de formation et l'entreprise doivent impérativement conclure une **convention de formation** comportant les mentions suivantes :

- L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, ainsi que les modalités de déroulement, de suivi et de sanction de l'action ;
- Le prix de l'action et les modalités de règlement ;
- Les mentions spécifiques à la FOAD :
 - l'assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner l'apprenant dans le déroulement de son parcours,
 - l'information de l'apprenant sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne,
 - les évaluations qui jalonnent ou terminent l'action.

La convention de formation peut concerner un seul ou plusieurs stagiaires.

Il est possible de recourir, pour les actions de formation seulement (pas pour l'apprentissage, la VAE et le bilan de compétences), à un simple bon de commande ou un devis approuvé sous réserve qu'il comporte les mêmes mentions obligatoires.



Question / Réponse

Convention de formation en FOAD : quelles spécificités ?

Par rapport à une action de formation présentielle, la convention de formation FOAD doit prévoir :

- Une assistance technique
- Une assistance pédagogique
- Les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne
- Les évaluations prévues en cours et/ou à la fin de l'action.

Remarque : Le programme de formation n'est plus exigé mais certaines de ses mentions sont reportées au sein de la convention de formation. Les organismes de formations peuvent tout à fait continuer à établir de tels documents notamment pour des raisons pratiques.

Sources juridiques

Articles L. 6353-1, D. 6353-1 et R. 6313-8 du Code du travail (convention de formation).

B. Les pièces justificatives

Le paiement de l'action pris en charge par un opérateur de compétences (contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage, action de reconversion ou promotion par alternance, plan de développement des compétences des entreprises de moins de 50 salariés) est en principe réalisé après l'exécution.

Pour certaines actions qui s'inscrivent dans la durée (contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage notamment), un paiement intervient en cours d'exécution de manière échelonnée.

Dans tous les cas, l'OPCO s'assure de l'exécution des formations dans le cadre d'un contrôle de service fait¹⁰, effectué à partir des **pièces transmises lors de la demande de prise en charge**, de son accord de financement et des éléments suivants :

- les **factures** délivrées par le prestataire de formation ;

- les **relevés de dépenses** supportées par l'employeur ;
- un **certificat de réalisation** établi par le dispensateur de l'action.

Sont également prises en compte pour le contrôle les informations relatives à la réalisation de l'action transmises par l'employeur et la personne qui suit cette action notamment dans le cadre d'enquêtes de suivi menées par l'OPCO.

En cas d'anomalie constatée dans l'exécution d'une action, le financeur peut solliciter **tout document complémentaire** nécessaire pour s'assurer de la réalité de l'action qu'il finance et de sa conformité aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Le défaut de justification entraîne le refus de prise en charge des frais de formation.

¹⁰ Le contrôle de service fait est la procédure permettant à l'OPCO de s'assurer de l'exécution des actions qu'il finance. Ce contrôle de service fait intervient avant le paiement effectif par l'OPCO de la prise en charge préalablement accordée à l'entreprise ou à l'organisme de formation.

1. Les éléments justificatifs divers

Par principe, la justification des actions de formation s'effectue par **tout élément probant en fonction des modalités de mise en œuvre** (présentiel, en tout ou partie à distance, distanciel intégral...).

Ainsi, au-delà des documents impérativement exigés pour un financement par l'OPCO (convention de formation, factures, relevés des dépenses supportées par l'employeur et certificat de réalisation), celui-ci examinera également les diverses pièces transmises lors de la demande de prise en charge et éventuellement tout document complémentaire qu'il pourrait demander en cas d'anomalie constatée dans la réalisation d'une action.

• Séquences à distance

Un **protocole individuel de formation** (PIF) peut être établi entre l'organisme de formation et le stagiaire afin de préciser les modalités de réalisation de la formation (calendrier, organisation, séquençage, modalités pédagogiques, durées moyennes estimées pour la réalisation des activités pédagogiques, accompagnement et assistance pédagogique et technique, modes d'évaluation...) et d'individualiser le parcours. Il permet ainsi de faciliter la lisibilité de l'action de formation et de permettre au stagiaire (ainsi qu'à l'entreprise) de connaître précisément les conditions de réalisation de l'action. Ce document n'est pas obligatoire mais préconisé en ce qu'il renforce l'information des bénéficiaires

Il s'agit principalement de la description des activités pédagogiques, des travaux et évaluations réalisés par le stagiaire ainsi que des éléments de preuve attestant de la réalisation de ces dits activités, travaux et évaluations.

Peuvent être fournis comme justificatifs tous les éléments d'information et les données attestant de la participation du stagiaire y compris ceux issus des outils numériques (tablette, smartphone, badgeage électronique) ainsi que les évaluations, compte rendus, bilans, ou livrets de suivi pédagogique...

et la qualité de l'action de formation.

S'agissant du suivi de **temps de connexion**, aucune règle n'est prévue. Il est d'ailleurs fait référence à la durée moyenne estimée pour réaliser les activités pédagogiques. Il faut pouvoir démontrer que le stagiaire avait les moyens d'accès et a pu réaliser les activités prévues indépendamment du temps passé (code accès, espace de travail, etc...).

Les relevés de temps de connexion des stagiaires peuvent faire partie des éléments de preuve de la réalité du suivi de la formation mais ne constituent pas à eux seuls une preuve suffisante.

Question / Réponse

Faut-il conserver et transmettre le relevé d'heures ?

Le décompte des heures de formation n'est habituellement pas demandé pour la prise en charge d'une action de formation et n'a pas à être systématiquement transmis. Il convient néanmoins, en vue d'un éventuel contrôle, de le conserver au même titre que les autres éléments permettant d'établir le certificat de réalisation.



• Séquences en présentiel

Pour les séquences réalisées en présentiel, la **feuille d'émargement** n'est plus une pièce obligatoire, mais demeure un moyen

adapté et recommandé par l'administration pour démontrer la réalisation de l'action.

FOCUS

Les principaux éléments probants envisageables sont les suivants :

- en présentiel : feuilles d'émargement, pièces relatives aux activités pédagogiques et évaluations réalisées en présentiel (exercices corrigés, séquences filmées...);
- à distance : PIF (protocole ou plan individuel de formation), extraction de la plateforme de formation en ligne, résultat du positionnement, score des tests, preuves de réalisation des travaux (preuve de dépôt de documents), des évaluations, des interactions, attestation de suivi à distance, avec visas de l'apprenant et du formateur, preuve des échanges.

2. Les factures délivrées par l'organisme de formation

Les factures établies par les prestataires de formation doivent indiquer toutes les mentions obligatoires d'une facture :

- date d'émission et de numérotation de la facture,
- date de la prestation de service,
- identité de l'acheteur et du vendeur/prestataire,
- numéro du bon de commande (s'il a été préalablement établi par l'acheteur),
- numéro individuel d'identification à la TVA du vendeur et du client professionnel,
- désignation du produit ou de la presta-

tion, décompte détaillé de chaque prestation et produit fourni, prix catalogue,

- majoration et réduction éventuelles de prix,
- taux de TVA légalement applicable, montant total de la TVA correspondant, somme totale à payer hors taxe (HT) et toutes taxes comprises (TTC),
- date à laquelle le règlement doit intervenir, date ou délai de paiement, taux des pénalités de retard, mention de l'indemnité forfaitaire de 40 € pour frais de recouvrement.

3. Les relevés de dépenses de l'employeur

Les relevés de dépenses supportées par l'employeur doivent :

- préciser les montants des frais pédagogiques, des rémunérations et des frais annexes dont la prise en charge, pour tout ou partie, a été demandée et ac-

cordée ;

- être accompagnés des pièces comptables permettant d'établir ces montants (factures, extraits des comptes de charges, bulletins de paie des formateurs internes...).

4. Le certificat de réalisation

Ce document doit être établi par le dispensateur de formation lorsque la formation est financée en tout ou partie par un opérateur de compétences.

Le contenu du certificat de réalisation n'est pas fixé mais l'OPCO propose un modèle type que chaque organisme de formation peut se procurer pour établir un document conforme aux attentes de leur financeur.



Le certificat de réalisation fait mention de :

- L'intitulé de la formation ;
- Les dates de début et de fin de la formation ;
- Le nombre d'heures réalisées. Pour les formations à distance, il faut prendre en compte la réalisation des activités pédagogiques et le temps estimé pour les réaliser.

Le certificat de réalisation peut également être établi à partir des traces de l'activité de l'apprenant sur la ou les plateformes pédagogiques, et à partir des preuves de la réalisation des activités pédagogiques, des évaluations et des interactions.

Pour une formation multimodale, un seul certificat de réalisation, intégrant toutes les modalités du parcours, suffit.

Question / Réponse

Quels documents nécessaires pour obtenir un financement auprès d'AKTO ?

Pour pouvoir obtenir une éventuelle prise en charge par AKTO, l'entreprise doit transmettre :

- Les différents documents établis pour la réalisation de l'action (convention ...)
- La justification de ses dépenses
- La facture et le certificat de réalisation établis par l'organisme de formation à l'issue de la formation.

Ces différents éléments permettront par ailleurs de justifier que le salarié a bénéficié de l'action de formation.

Sources juridiques

Article R. 6313-3 du Code du travail (justification par tout élément probant)

Article R. 6332-26 du Code du travail, Arrêté du 21 décembre 2018 relatif aux pièces nécessaires au contrôle de service fait mentionné à l'article R. 6332-26 du code du travail (contrôle de service fait de l'OPCO).



2 CAS DU FINANCEMENT INTÉGRAL PAR L'ENTREPRISE SANS PRISE EN CHARGE DE L'OPCO

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la loi ne règlemente plus les modalités de contractualisation lorsque l'entreprise de travail temporaire ou l'entreprise utilisatrice finance en intégralité sur ses fonds propres une action relevant du champ de la formation professionnelle : le conventionnement établi avec l'organisme

de formation est libre, il n'y a plus de mentions obligatoires à prévoir dans la convention.

De même, il n'y a pas de pièce justificative particulière à établir, la justification de la réalisation de l'action de formation se fait par tout moyen (*cf B, 1*).

IV – Coûts d'une FOAD

1 LES TYPES DE COÛTS D'UNE FOAD

L'entreprise s'attachera le plus souvent à l'analyse des charges directes, celles directement liées à la formation qu'elle veut déployer. Seront donc laissées de côté ici les charges indirectes telles que la répartition des frais de structure ou encore l'amortis-

sement des équipements (s'ils ne sont pas dédiés à la formation).

On pourra faire une estimation budgétaire en analysant les dépenses selon qu'elles sont fixes ou variables.

Charges fixes Elles sont constantes même quand l'activité varie mais peuvent produire des effets de seuil ¹¹	Charges variables Elles varient avec le niveau d'activité : en fonction du nombre de parcours de formation ou de stagiaires
Achat ou location au forfait de ressources d'apprentissage sur étagère Achat de ressources d'apprentissage sur mesure Acquisition d'un LMS internalisé Frais d'installation ou paramétrage d'un LMS (en acquisition ou en location) Locaux : salles de formation ou espaces dédiés dans les agences Frais de personnel : pilotage du projet, ingénierie de formation	Location de licences de ressources d'apprentissage à l'unité ou par thème Location du LMS (à l'unité ou par tranches d'utilisateurs) Frais de personnel : positionnement et prescription des parcours, tutorat, animation de séquences pédagogiques en présence ou à distance

La structure des coûts d'un dispositif de formation tout ou partie à distance peut être très différente en fonction du cahier des charges défini précédemment. Par exemple, selon le degré de médiatisation et les moda-

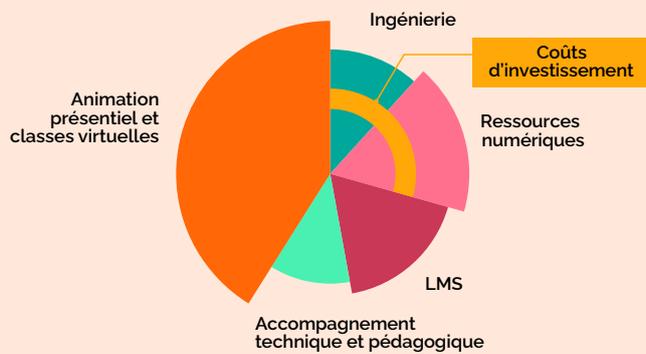
lités d'accompagnement, la répartition entre les coûts d'investissement et les coûts de fonctionnement peut s'avérer être un critère de choix entre plusieurs dispositifs envisageables pour l'entreprise.

¹¹ Par exemple une salle de formation sera adaptée à un nombre déterminé de stagiaires. Au-delà il faut une seconde salle.

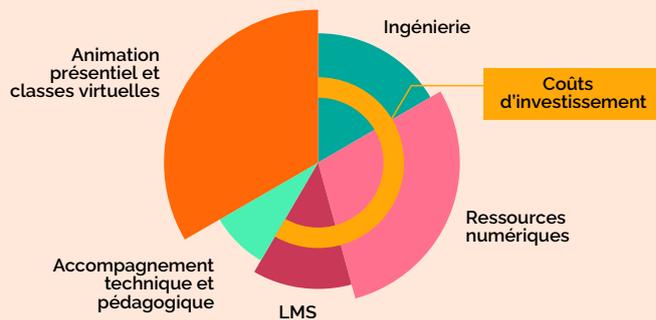


2 LA RÉPARTITION DES COÛTS D'UNE FOAD

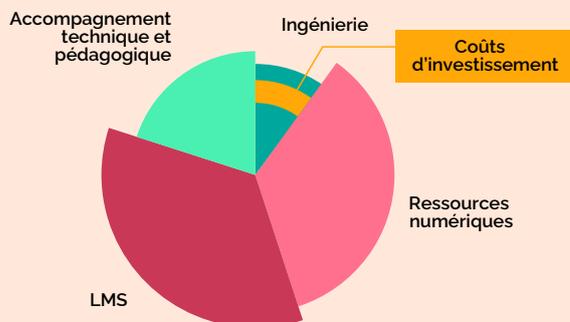
Trois exemples de répartition :



**Formation blended
avec ressources sur mesure
et LMS en mode SaaS**



**Formation blended
avec ressources sur mesure
et LMS internalisé**



**Formation 100 % à distance
en mobile learning
Ressource sur étagère et LMS
en mode SaaS**





V – Annexes

Annexe 1 TEXTES JURIDIQUES APPLICABLES PAR THÉMATIQUE

A. Actions de formation : définition et modalités de réalisation

✓ Article L. 6313-1 du Code du travail

Les actions concourant au développement des compétences qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle sont :

- 1° Les actions de formation ;
- 2° Les bilans de compétences ;
- 3° Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience, dans les conditions prévues au livre IV de la présente partie ;
- 4° Les actions de formation par apprentissage, au sens de l'article L. 6211-2.

✓ Article L. 6313-2 du Code du travail

L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L. 6313-1 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.

Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance.

Elle peut également être réalisée en situation de travail.

Les modalités d'application des deuxième et troisième alinéas du présent article sont déterminées par décret.

✓ Article R. 6313-1 du Code du travail

L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L. 6313-1 peut être organisée selon différentes modalités de formation permettant d'acquérir des compétences.

Selon les modalités de formation composant le parcours pédagogique, les moyens humains et techniques ainsi que les res-

sources pédagogiques, les conditions de prise en charge par les financeurs peuvent être différenciées. Sont considérés comme financeurs au sens du présent chapitre les employeurs, les organismes mentionnés à l'article L. 6316-1 et les organismes habilités à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54.

✓ Article R. 6313-2 du Code du travail

Les informations relatives à l'organisation du parcours sont rendues accessibles par le dispensateur d'actions de formation, par tout moyen, aux bénéficiaires et aux financeurs concernés.

✓ Article R. 6313-3 du Code du travail

La réalisation de l'action de formation composant le parcours doit être justifiée par le dispensateur par tout élément probant.

✓ Article D. 6313-3-1 du Code du travail

La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :

- 1° Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;
- 2° Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;
- 3° Des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation.

B. Contractualisation

✓ Article L. 6353-1 du Code du travail

Pour la réalisation des actions mentionnées à l'article L. 6313-1, une convention est conclue entre l'acheteur et l'organisme qui les dispense, selon des modalités déterminées par décret.

✓ Article D. 6353-1 du Code du travail

I.- Lorsque les actions concourant au développement des compétences prévues à l'article L. 6313-1 sont financées par un organisme mentionné à l'article L. 6316-1 ou par un organisme habilité à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54, la convention prévue à l'article L. 6353-1 comporte :

- 1° L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, ainsi que les modalités de déroulement, de suivi et de sanction de l'action ;
- 2° Le prix de l'action et les modalités de règlement.

II.- Pour les actions mentionnées au 1° de l'article L. 6313-1 qui sont financées par un organisme mentionné à l'article L. 6316-1 ou par un organisme habilité à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54, les bons de commandes ou les devis approuvés peuvent tenir lieu de la convention prévue au I s'ils satisfont à ses prescriptions, ou si une de leurs annexes y satisfait.

III.- Lorsque les actions concourant au développement des compétences prévues à l'article L. 6313-1 sont financées par la Caisse des dépôts et consignations et mises en œuvre dans le cadre du compte personnel de formation, les conditions générales d'utilisation du service dématérialisé mentionnées à l'article L. 6323-9 tiennent lieu de la convention prévue au I pour le prestataire et le titulaire du compte.

✓ Article R. 6313-8 du code du travail

Lorsque le bilan de compétences est réalisé au titre du plan de développement des compétences mentionné au 1° de l'article L. 6312-1 ou dans le cadre d'un congé de reclassement dans les conditions prévues à l'article L. 1233-71, il fait l'objet d'une convention écrite conclue entre l'employeur, le salarié et l'organisme prestataire du bilan de compétences.

La convention comporte les mentions suivantes :

- 1° L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, les modalités de déroulement et de suivi du bilan ainsi que les modalités de remise des résultats détaillés et du document de synthèse ;
- 2° Le prix et les modalités de règlement. Le salarié dispose d'un délai de dix jours à compter de la transmission par son employeur du projet de convention pour faire connaître son acceptation en apposant sa signature.

L'absence de réponse du salarié au terme de ce délai vaut refus de conclure la convention.

✓ Article L. 6353-3 du Code du travail

Lorsqu'une personne physique entreprend une formation, à titre individuel et à ses frais, un contrat est conclu entre elle et le dispensateur de formation.

Ce contrat est conclu avant l'inscription définitive du stagiaire et tout règlement de frais.

✓ Article L. 6353-4 du Code du travail

Le contrat conclu entre la personne physique qui entreprend une formation et le dispensateur de formation précise, à peine de nullité :

- 1° La nature, la durée, le programme et l'objet des actions de formation qu'il prévoit ainsi que les effectifs qu'elles concernent ;



- 2° Le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation et obtenir les qualifications auxquelles elle prépare ;
- 3° Les conditions dans lesquelles la formation est donnée aux stagiaires, notamment les modalités de formation dans le cas des formations réalisées en tout ou en partie à distance, les moyens pédagogiques et techniques mis en œuvre ainsi que les modalités de contrôle des connaissances et la nature de la sanction éventuelle de la formation ;
- 4° Les diplômes, titres ou références des personnes chargées de la formation prévue par le contrat ;
- 5° Les modalités de paiement ainsi que les conditions financières prévues en cas de cessation anticipée de la formation ou d'abandon en cours de stage.

✓ **Article L. 6353-5 du Code du travail**

Dans le délai de dix jours à compter de la

signature du contrat, le stagiaire peut se rétracter par lettre recommandée avec avis de réception.

✓ **Article L. 6353-6 du Code du travail**

Aucune somme ne peut être exigée du stagiaire avant l'expiration du délai de rétractation prévu à l'article L. 6353-5.

Il ne peut être payé à l'expiration de ce délai une somme supérieure à 30 % du prix convenu.

Le solde donne lieu à échelonnement des paiements au fur et à mesure du déroulement de l'action de formation.

✓ **Article L. 6353-7 du Code du travail**

Si, par suite de force majeure dûment reconnue, le stagiaire est empêché de suivre la formation, il peut rompre le contrat. Dans ce cas, seules les prestations effectivement dispensées sont rémunérées à due proportion de leur valeur prévue au contrat.

C. Pièces justificatives

✓ **Article R. 6313-3 du Code du travail**

La réalisation de l'action de formation composant le parcours doit être justifiée par le dispensateur par tout élément probant.

✓ **Article R. 6332-26 du Code du travail**

I.- Les opérateurs de compétences s'assurent de l'exécution des actions de formation mentionnées à l'article L. 6313-1 dans le cadre d'un contrôle de service fait.

II.- Le contrôle mentionné au I s'effectue au regard des pièces justificatives définies par un arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle.

En cas d'anomalie constatée dans l'exécution d'une action mentionnée aux 1° à 3° de l'article L. 6313-1, l'opérateur de compétences peut demander à l'organisme prestataire de formation ou à l'employeur tout document complémentaire nécessaire pour s'assurer de la réalité de l'action qu'il finance et de sa

conformité aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

III.- Lorsque le prestataire de formation ou l'employeur ne fournissent pas l'ensemble des pièces prévues ou demandées en application du II, l'opérateur de compétences ne prend pas en charge les dépenses liées aux actions définies à l'article L. 6313-1.

IV.- Les opérateurs de compétences effectuent tout signalement utile et étayé auprès des services de l'Etat chargés du contrôle de la formation professionnelle.

En cas d'anomalie constatée dans l'exécution d'un contrat d'apprentissage, les opérateurs de compétences effectuent un signalement auprès des services de l'Etat chargés du contrôle de la formation professionnelle et auprès des services chargés du contrôle pédagogique mentionnés au dernier alinéa de l'article L. 6211-2.



✓ **Arrêté du 21 décembre 2018 relatif aux pièces nécessaires au contrôle de service fait mentionné à l'article R. 6332-26 du code du travail**

Article 1

Le contrôle de service fait, prévu au II de l'article R. 6332-26 du code du travail, relatif à la réalisation des actions mentionnées à l'article L. 6313-1 de ce code est effectué, à partir des pièces transmises lors de la demande de prise en charge, de l'accord de financement de l'opérateur de compétences et des seuls éléments suivants :

- 1° Les factures relatives à la prestation réalisée lorsque l'action est dispensée par un organisme mentionné à l'article L. 6351-1 du code du travail ;

- 2° Les relevés de dépenses supportées par l'employeur précisant les montants des frais pédagogiques, des rémunérations et des frais annexes dont la prise en charge, pour tout ou partie, a été demandée et accordée, accompagnés des pièces comptables permettant d'établir ces montants.

- 3° Un certificat de réalisation établi par le dispensateur de l'action.

Sont prises en compte pour le contrôle de service fait, les informations relatives à la réalisation de l'action transmises par l'employeur et la personne qui suit cette action notamment dans le cadre d'enquêtes de suivi menées par l'opérateur de compétences.



Annexe 2 TABLEAU COMPARATIF DES DISPOSITIONS LÉGALES APPLICABLES À LA FOAD AVANT ET APRÈS LA LOI AVENIR PROFESSIONNEL

Dispositions du Code du travail applicables jusqu'au 31 décembre 2019	Dispositions du Code du travail applicables à compter du 1 ^{er} janvier 2019
<p>Article L. 6353-1</p> <p>Les actions de formation professionnelle mentionnées à l'article L. 6313-1 sont réalisées conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise le niveau de connaissances préalables requis pour suivre la formation, les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.</p> <p>La formation peut être séquentielle.</p> <p>Elle peut s'effectuer en tout ou partie à distance, le cas échéant en dehors de la présence des personnes chargées de l'encadrement. Dans ce cas, le programme mentionné au premier alinéa précise :</p> <p>1° La nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser ;</p> <p>2° Les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences de formation ouverte ou à distance ;</p> <p>3° Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire.</p> <p>À l'issue de la formation, le prestataire délivre au stagiaire une attestation mentionnant les objectifs, la nature et la durée de l'action et les résultats de l'évaluation des acquis de la formation.</p>	<p>Article L. 6313-2</p> <p>L'action de formation mentionnée au 1^{er} de l'article L. 6313-1 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.</p> <p>Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance.</p> <p>Elle peut également être réalisée en situation de travail.</p> <p>Les modalités d'application des deuxième et troisième alinéas du présent article sont déterminées par décret.</p>
<p>Article D. 6353-3</p> <p>Les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogique et technique, mis à disposition du stagiaire qui suit une séquence de formation ouverte ou à distance, qui doivent être précisés dans le programme mentionné à l'article L. 6353-1, comprennent notamment :</p> <p>1° Les compétences et qualifications des personnes chargées d'assister le bénéficiaire de la formation ;</p>	<p>Article D. 6313-3-1</p> <p>La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :</p> <p>1° Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner l'apprenant dans le déroulement de son parcours ;</p> <p>2° Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;</p> <p>3° Des évaluations qui jalonnent ou terminent l'action.</p>



2° Les modalités techniques selon lesquelles le stagiaire est accompagné ou assisté, les périodes et les lieux mis à sa disposition pour s'entretenir avec les personnes chargées de l'assister ou les moyens dont il dispose pour contacter ces personnes ;

3° Les délais dans lesquels les personnes en charge de son suivi sont tenues de l'assister en vue du bon déroulement de l'action, lorsque cette aide n'est pas apportée de manière immédiate.

Article D. 6353-4

L'assiduité du stagiaire contribue à justifier de l'exécution de l'action de formation.

Pour établir l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de formation ouvertes ou à distance, sont pris en compte :

1° Les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés en application du 1° de l'article L. 6353-1 ;

2° Les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;

3° Les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation.



Annexe 3 GRILLE D'AIDE À LA DÉCISION POUR LE CHOIX D'UNE FOAD

Organisme de formation			
Nom :			
Siren :		N° déclaration d'activité :	
Référencé AKTO / Datadock	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Certifié Qualiopi	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>

Critère	Insatis- faisant	Points d'attention	Satis- faisant
Ingénierie et Pédagogie			
La proposition présente clairement :			
• les compétences visées			
• le ou les objectifs professionnels			
• le déroulement de la formation			
• les intervenants des temps en face à face			
• les intervenants des temps à distance			
L'organisation de la formation est adaptable :			
• aux contraintes de l'entreprise			
• aux contraintes de l'intérimaire			
• aux contraintes des permanents			
La formation nécessite des prérequis compatibles avec le public visé			
La solution propose des activités pédagogiques variées et des ressources de différentes formes			
Les modalités d'accompagnement à distance sont adaptées			
Les modalités d'évaluation des acquis sont adaptées			

Aspects réglementaires			
La formation respecte les règles applicables à la formation à distance. Elle prévoit :			
• une assistance technique aux apprenants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• une assistance pédagogique aux apprenants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• une information claire sur les activités que l'apprenant doit réaliser à distance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• la durée estimée de chacune de ces activités	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des évaluations jalonnant le parcours	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• des évaluations concluant le parcours	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'OF établit un protocole individuel de formation en amont de la formation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'OF établit à la fin de la formation une facture et les certificats de réalisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'OF s'engage à conserver durant la durée réglementaire les éléments justifiant de la réalisation de l'action	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aspects financiers			
L'offre financière présente clairement les différents coûts de la formation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aspects techniques		
La formation peut être réalisée sur l'équipement individuel du permanent	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
La formation peut être réalisée sur l'équipement individuel de l'intérimaire	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
La formation est compatible avec les moyens techniques existants dans l'entreprise :		
• accès internet haut débit	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
• LMS	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
• classe virtuelle	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>



Annexe 4 BIBLIOGRAPHIE DE LA FOAD

Documents et guides à télécharger sur le site du FFFOD (Forum des acteurs de la formation digitale)

www.fffod.fr

- ✓ LMS, choisir sa plateforme de formation, édition 2020
- ✓ Formation multimodale, attester la réalisation de l'action de formation
- ✓ Une vision à 360° sur la réalité du Digital Learning



Ce guide a été réalisé pour
AKTO - Réseau FAFTT
par Jean-Luc Peuvrier
du cabinet Stratice,
Sabrina Dougados
et Justine Poyau
du cabinet Fromont Briens,
et Caroline de Metz
d'AKTO - Réseau FAFTT

AKTO
14 rue Riquet
75940 Paris cedex 19
Tél. : 01 53 35 70 00
www.akto.fr - www.faftt.fr

AKTO
L'humain au coeur des services