

REFERENTIEL DE BONNES PRATIQUES EN FORMATION OUVERTE ET A DISTANCE

Référentiel de bonnes pratiques publié par AFNOR

Normalisation française
BP Z 76-001
Indice de classement : Z 76-001

AVRIL 2004

Qu'est qu'un référentiel de bonnes pratiques ?

Pourquoi un référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance ? Pourquoi le FFFOD ?

Le document

- Comment se procurer le référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance ? A quel prix ?
- Le sommaire du référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance
- Extrait du chapitre d'introduction du référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance
- Les participants au référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance

Contacts Presse

Sonia Le Louarn, déléguée générale du FFFOD : sonia.lelouarn@fffod.org ; 01 45 31 25 24

Sandrine Tranchard - Pôle Relations Presse - AFAQ- AFNOR : presse@afnor.fr ; 01 41 62 82 62

Qu'est qu'un référentiel de bonnes pratiques ?

AFNOR a créé en 2001 des nouvelles catégories de documents de référence : référentiels de bonnes pratiques, accords et guides d'application. Ces nouveaux types de documents viennent s'ajouter à ceux déjà existants, à savoir : les normes homologuées, les normes expérimentales, les fascicules de documentation et les recueils de normes.

L'objectif des référentiels de BP et des accords est de favoriser l'intégration dans le corpus normatif de nouveaux documents, sans qu'on puisse les confondre avec une norme.

Le Référentiel de bonnes pratiques (RBP) est un document élaboré par tout organisme collectif représentatif d'une profession, d'un métier ou d'une activité (organisation professionnelle, association, groupement...). Il vise à offrir une réponse aux besoins de ces organismes collectifs qui cherchent à convenir en leur sein des règles de pratiques professionnelles permettant de communiquer ou codifier des bonnes pratiques acceptées par l'ensemble d'un organisme collectif donné.

Pourquoi un référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance ? Pourquoi le FFFOD ?

Le FFFOD, Forum Français pour la Formation Ouverte et à Distance, regroupe plus de 70 organismes différents et complémentaires de la formation ouverte et à distance (utilisateurs et producteurs). Il est engagé depuis plusieurs années dans le champ de la qualité en formation ouverte et à distance et en a fait un axe majeur de ses réflexions et de son action (participation à la commission AFNOR de normalisation ISO « Technologies de l'information pour l'éducation, la formation et l'apprentissage » ; participation au travail de labellisation de l'OPQF).

Si le FFFOD estime nécessaire de définir et de doter d'outils la qualité de service en formation ouverte et à distance, il considère que la recherche de consensus entre les différents acteurs représentatifs est fondamentale pour rendre la démarche légitime et la faire adopter par les professionnels.

Le document AFNOR, le référentiel de bonnes pratiques, est un document qui répond aux exigences du FFFOD : recherche de consensus de la profession et demande d'outil pratique.

Le référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance est une œuvre collective des :

- comité de rédaction composé de spécialistes du FFFOD (AFPA, Algora, Centre Inffo, CNED, Le Préau, Savoirs Interactifs)
- comité de pilotage (une soixantaine d'experts de différents organismes du secteur, membres et non membres du FFFOD),
- d'une centaine de membres et contacts du FFFOD réunis au Futuroscope en octobre 2003 dans le but d'enrichir le texte.

Le texte publié est le résultat d'une observation des pratiques du terrain et d'une réflexion collective sur les bonnes pratiques en matière de formation ouverte et à distance. Il a fait l'objet de nombreux allers retours entre les acteurs du projet, d'enrichissements et d'amendements, et d'un consensus final puisqu'il a été approuvé par les membres du comité de pilotage.

Ce référentiel regroupe près de 280 recommandations regroupées en 5 grands processus constitutifs d'un dispositif de FOAD. Il constituera pour l'ensemble des acteurs de la formation un outil clair et lisible pour développer, faire vivre et assurer la qualité des dispositifs de formation ouverte et à distance. C'était bien là notre but.

Le document

➤ *Comment se procurer le référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance ? A quel prix ?*

Le référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance est édité par AFNOR sous la référence Z 76-001. Il est disponible sous forme papier à :

- AFNOR au prix de 81.70 EUR HT : site AFNOR <http://www.afnor.fr> dans la rubrique normes en ligne ou Norm'info 01 41 62 76 44,
- FFFOD à un tarif préférentiel pour les membres de l'association.

➤ Le sommaire du référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance

1. INTRODUCTION

- 1.1. A QUI S'ADRESSE LE REFERENTIEL ?
- 1.2. LE PERIMETRE DU REFERENTIEL
- 1.3. UNE APPROCHE « ORIENTEE CLIENT »
- 1.4. UNE APPROCHE PAR LES PROCESSUS
- 1.5. UN DOCUMENT EVOLUTIF

2. ANALYSER

- 2.1. SPECIFICITE DU PROCESSUS
 - 2.1.1 Diversité des contextes
 - 2.1.2 L'analyse des avantages et des risques
 - 2.1.3 La plus value de la FOAD
- 2.2. ANALYSE STRATEGIQUE

Illustration des recommandations Analyse Stratégique

L'analyse stratégique permet d'explicitier et de formaliser les enjeux, les objectifs et les résultats attendus

R4- Clarifier les besoins et les finalités du projet

R5- Expliciter les finalités attendues par le prescripteur, le financeur et les apprenants

R6- Définir la place du projet dans la stratégie de développement

R7- Identifier les atouts et ressources disponibles pour le projet (politiques, financiers, technologiques, organisationnels, socioculturels)

R8- Repérer les freins possibles (politiques, financiers, technologiques, organisationnels, socioculturels)

R9- Identifier les contraintes politiques et organisationnelles ou les exigences "incontournables" : une formation sur le poste de travail, une formation dans un délai très court...

R10- Intégrer les contraintes liées à la finalité de la formation (diplomante, certification...) et les conséquences en terme de validation

R11- Prendre en compte les contraintes en termes de délais d'exécution du projet

- 2.2.1 Expliciter les enjeux des différents acteurs
- 2.2.2 Préciser la plus-value
- 2.2.3 Assurer une veille concurrentielle
- 2.2.4 Envisager les partenariats possibles
- 2.3. ETUDE DE FAISABILITE
 - 2.3.1 Préciser les buts de la formation
 - 2.3.2 Identifier les besoins de formation
 - 2.3.3 Organiser le projet
 - 2.3.4 Analyser les coûts et calculer le seuil d'équilibre
 - 2.3.5 Elaborer le dossier d'aide à la décision

3. CONSTRUIRE

- 3.1. SPECIFICITE DU PROCESSUS
 - 3.1.1 Une démarche projet
- 3.2. CONSTRUIRE LE DISPOSITIF DE FORMATION
 - 3.2.1 Situer son action dans une typologie
 - 3.2.2 Réponse à la demande

Illustration des recommandations Réponse à la demande

Le cahier des charges de la formation

Le cahier des charges décrit les fonctions attendues du système voire les spécifications informatiques attendues. Les expériences du terrain révèlent que les choix d'outils technologiques ne doivent pas intervenir dans cette phase au risque de privilégier une technologie ou des outils au détriment des objectifs réels de formation. Ce sont les objectifs pédagogiques et les compromis entre contraintes financières, humaines, organisationnelles qui doivent déterminer ultérieurement les critères de choix des outils.

R71- Intégrer dans le cahier des charges

. les objectifs de la formation et les résultats attendus ;

. le(s) public(s) concerné (s) et leurs caractéristiques ;

Supprimé : 1. analyser 5¶

1.1. spécificité du

processus 6¶

1.1.1 Diversité des

contextes 6¶

1.1.2 L'analyse des avantages

et des risques 6¶

1.1.3 La plus value de la

foad 7¶

1.2. analyse stratégique 7¶

1.2.1 Expliciter les enjeux des

différents acteurs 7¶

1.2.2 La plus-value attendue

de la foad 8¶

1.2.3 Veille concurrentielle 8¶

1.2.4 Envisager les

partenaires possibles 9¶

1.3. étude de faisabilité 9¶

1.3.1 Buts de l'action de

formation 9¶

1.3.2 Identifier les besoins de

formation 10¶

1.3.3 Organiser et structurer le

projet 10¶

1.3.4 Analyser les coûts et

calculer le seuil d'équilibre 12¶

1.3.5 Elaborer le dossier

d'aide à la décision 12¶

1.4. glossaire 13¶

2. construire 14¶

2.1. spécificité du

processus 15¶

2.2. une démarche projet 15¶

2.2.1 l'organisation du

projet 15¶

2.2.2 16¶

2.2.3 La validation par iteration

A TRANSFORMER POUR

AJOUTER DES

RECOMMANDATIONS

... [1]

Supprimé : 1. analyser les

préalables 5¶

1.1. spécificité du

processus 6¶

1.1.1 Diversité des

contextes 6¶

1.1.2 L'analyse du risque 7¶

1.2. analyse stratégique 7¶

1.2.1 Expliciter les enjeux 7¶

1.2.2 La plus-value attendue

de la foad 8¶

1.2.3 Veille concurrentielle 8¶

1.2.4 Envisager les

partenaires possibles 9¶

1.3. étude de faisabilité 9¶

1.3.1 Buts de l'action de

formation 9¶

1.3.2 Identifier les besoins de

formation 9¶

1.3.3 Organiser et structurer le

projet 10¶

1.3.4 Analyser les coûts et la

rentabilité prévisionnels du

dispositif . 13¶

1.3.5 Elaborer le dossier

d'aide à la décision 13¶

1.4. glossaire 13¶

2. construire un dispositif de

foad 14¶

2.1. spécificité du

processus 15¶

2.2. une démarche projet 15¶

2.2.1 l'organisation du

projet 15¶

2.2.2 La concertation 16¶

2.2.3 La validation par

iteration . 16¶

2.2.4 La communication

... [2]

- . les ressources disponibles et les contraintes (techniques, budgétaires...) ;
- . les choix stratégiques et organisationnels qui vont déterminer la structure générale du dispositif : entrée-sortie permanente ou non, formation sur le temps de travail ou hors temps de travail, sur site ou au domicile ou sur le lieu de travail (sur poste ou dans une salle dédiée), principes de suivi et d'évaluation (critères d'évaluation), modes de participation du commanditaire/financeur dans le dispositif (participation à l'élaboration des contenus, au suivi, à l'évaluation...);
- . les évolutions à moyen et long terme du dispositif (flexibilité, degré d'adaptation à de nouveaux publics, industrialisation, transfert vers d'autres sites...).

3.2.3 définir les modalités de formation

3.2.4 Prévoir la mise en place d'une démarche qualité

3.3. CONSTRUIRE LES RESSOURCES PEDAGOGIQUES

3.3.1 Organiser la démarche

Illustration des recommandations Organiser la démarche

L'utilisation des ressources de formation s'inscrit dans un dispositif global. Il convient donc de privilégier une vision générale afin d'assurer une cohérence de l'ensemble avant de "plonger" dans la somme des détails qui constituent les ressources de formation.

R110- Planifier l'ensemble du programme, contrôler l'homogénéité des séquences proposées, l'adéquation aux choix pédagogiques et aux objectifs initiaux du dispositif.

R111- Vérifier la flexibilité (parcours non linéaire de formation selon les besoins, les pré-requis, les rythmes et la disponibilité des apprenants).

R112- Vérifier la cohérence de l'organisation, quel que soit le type de parcours individuel. Déterminer la durée moyenne estimée de la formation (globale et par modules), en fonction des objectifs pédagogiques, de la demande, du contexte (caractère d'urgence ou non), du public et de sa disponibilité.

R113- Déterminer la production attendue de l'apprenant (individuel ou collectif, à un rythme fixé ou non, pour quels objectifs pédagogiques).

R114- Vérifier la part de contextualisation des contenus, exercices, simulations, études de cas, notamment dans le cadre de formations spécifiques à des entreprises et/ou à des métiers.

R115- Vérifier la prise en compte de l'implication du client (apprenant / commanditaire / financeur) lorsqu'elle a été explicitée (encadrement, suivi).

R116- Mutualiser, quand le contexte le permet, les expériences et pratiques lors de la conception et de la construction (communiquer et partager les " bonnes " expériences).

3.3.2 Caractériser les ressources pédagogiques destinées à la FOAD

3.3.3 Créer des ressources spécifiques

3.3.4 Prévoir la diffusion

4. INSTRUMENTER

4.1. SPECIFICITE

4.1.1 Une approche systémique

4.1.2 Déterminisme technologique ou primat pédagogique

4.1.3 La technologie comme facteur de différenciation

4.2. CHOISIR

4.2.1 Critérier les choix

4.2.2 Observer quelques conditions

4.2.3 Internaliser ou externaliser

4.3. METTRE EN ŒUVRE

4.3.1 Acheter

Illustration des recommandations Acheter

Lorsque l'achat est nécessaire, que ce soit pour des petites structures ou des grandes organisations, les fonctionnalités et caractéristiques attendues doivent être claires.

R177- Formaliser les spécifications attendues dans un cahier des charges avant de choisir l'outil (et non l'inverse).

R178- Demander au fournisseur un exemple réel (sous réserve de respecter la confidentialité) plutôt qu'une démo pour juger des performances.

R 179- Prendre en compte les possibilités d'adaptation de solutions et services proposés.

R180- Prévoir une phase de test en contexte réel avant de confirmer l'acquisition.

R 181- S'informer des coûts et modalités de maintenance et d'actualisation.

R 182- S'assurer, si un service achat intervient, du suivi de la procédure pour éviter les malentendus sur le "mieux disant".

R 183- S'assurer du bon équilibre entre les critères techniques et financiers dans les grilles de dépouillement des appels d'offres.

R 184- Participer, le cas échéant, aux commissions de dépouillement des appels d'offres.

4.3.2 Utiliser des logiciels libres

4.3.3 réaliser du « sur mesure »

4.3.4 Déployer

- 4.4. MAINTENIR
 - 4.4.1 Distinguer la maintenance préventive de la maintenance curative
 - 4.4.2 Les axes de maintenance
- 4.5. EVOLUER
 - 4.5.1 Centraliser les opérations
 - 4.5.2 Assurer une veille technologique

5. CONDUIRE

- 5.1. SPECIFICITES
- 5.2. ENTRER EN FORMATION
 - 5.2.1 L'information et l'adhésion au projet
 - 5.2.2 L'élaboration d'un parcours individualisé
 - 5.2.3 Le contrat individuel de formation

Illustration des recommandations Contrat individuel de formation

Le contrat individuel de formation prévoit les acteurs et les actions, et les modalités de la formation.

R 219- Impliquer autant de contractants que d'entités, parties prenantes dans la réalisation de la formation. Dans sa version minimale, ce contrat concerne l'apprenant et l'organisme dispensateur de la FOAD (dans le cas où l'apprenant serait son propre financeur et prescripteur de formation). Mais il implique aussi l'institution d'appartenance de l'apprenant, dans le cas où la formation est menée sous sa responsabilité et où celle-ci joue un rôle de facilitateur d'accès à la formation (par exemple : temps alloué, espaces réservés, mise à disposition des solutions logicielles). Distinguer tout particulièrement les aspects pédagogiques (cœur du contrat) et financiers, qui peuvent prendre la forme d'une convention.

R 220- Couvrir dans ses clauses les aspects organisationnels, pédagogiques, techniques, juridiques et financiers du parcours concerné avec les droits, devoirs et recours de chacun dans ces différents aspects.

R 221- Faire figurer autant de "chapitres pédagogiques" qu'il y a de matières différentes à étudier.

R 222- Prévoir des modalités de renégociation : étant en effet impossible de prédire la manière dont l'apprenant va progresser dans le dispositif, il convient de prévoir des moments où les modalités de modification (par exemple : de rythme, voire de tuteur ...) seront possibles.

- 5.2.4 L'appropriation du nouvel environnement d'apprentissage
- 5.3. ACCOMPAGNER
 - 5.3.1 Les types d'accompagnement
 - 5.3.2 Les outils et modalités de suivi
- 5.4. FAVORISER LE TRAVAIL COLLABORATIF A DISTANCE
- 5.5. VALIDER LES ACQUIS

6. EVALUER

- 6.1. SPECIFICITES
 - 6.1.1 L'explicitation des enjeux
 - 6.1.2 La traçabilité des activités de formation
 - 6.1.3 L'évaluation économique
- 6.2. CONCEVOIR ET PARAMETRER
 - 6.2.1 Délimiter le périmètre de l'évaluation

Illustration des recommandations Délimiter le périmètre de l'évaluation

Il est nécessaire de contextualiser ce que l'on veut évaluer en définissant le périmètre de l'évaluation en fonction de la spécificité du dispositif. Selon le contexte, l'évaluation peut être réalisée pour le commanditaire, pour les apprenants, en interne pour évaluer l'impact de l'action de FOAD sur l'organisation, les façons de travailler, les compétences, etc. Dans tous les cas, veiller à ce que les buts de l'évaluation soient clairs et explicités. Le processus "Évaluer" se déclinera différemment selon qu'il s'agit d'une expérimentation ou d'une action généralisée et pérenne. Au-delà des aspects de "droit commun" valables pour tous les dispositifs de formation, on s'attachera plus particulièrement aux aspects spécifiques suivants.

R 248- Expliciter :

- . la politique institutionnelle, intégrant la FOAD, par rapport à l'environnement interne et externe ;
- . la conduite de projet ;
- . les spécificités pédagogiques ;
- . les aspects liés aux TIC utilisées ;
- . les aspects liés aux compétences des acteurs et aux organisations ;
- . les coûts et les aspects économiques.

R 249- Définir les critères de l'évaluation en tenant compte de son caractère systémique. On ne peut évaluer que les critères qui ont déjà fait l'objet d'une explicitation et d'une formalisation minimale. L'évaluation consiste alors à identifier l'existence ou non d'un critère explicite, puis éventuellement, une appréciation qualitative et/ou quantitative de la performance atteinte :

- . cohérence des éléments du système de FOAD (conduite de projet, centration client...) ;
- . efficacité du partenariat et/ou sous-traitance ;
- . efficacité de la formation (réussite des apprenants) ;

- . efficacité des technologies utilisées (plus-value pédagogique, absence d'incident...)
- . rationalisation des coûts (coûts prévus/coûts réels constatés) ;
- . dynamique de transfert et de généralisation.
- R 250- Définir les méthodes et techniques d'évaluation :
- . type d'évaluation en cours et fin de formation ;
- . acteurs de l'évaluation (par intervenants internes ou externes).
- R 257- Préciser la nature et la forme des données de sorties de l'évaluation.

6.2.2 Définir des critères

6.3. RECUEILLIR ET ANALYSER

6.3.1 Analyser les résultats stratégiques

6.3.2 analyser la phase de construction

6.3.3 Analyser l'instrumentation

6.3.4 Analyser la conduite de la formation

6.3.5 Analyser les coûts

6.4. AMELIORER LE DISPOSITIF

6.4.1 Diffuser les résultats de l'évaluation

6.4.2 Mettre en place le plan d'action

7. ANNEXES

7.1. GLOSSAIRE

7.2. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

➤ **Extrait du chapitre d'introduction du référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance**

Ce référentiel de bonnes pratiques en FOAD est le fruit de la mobilisation d'une profession – au sein de Forum Français de Formation Ouverte et à Distance (FFFOD) - soucieuse de la qualité de ses prestations dans une perspective de développement.

Cette démarche traduit une volonté de convergence entre les pratiques françaises et les travaux internationaux de normalisation dans le cadre de l'ISO (Organisation Internationale de Normalisation). La conviction est qu'il fallait participer à ces travaux, s'informer et comprendre, dans un premier temps, les enjeux qui relèvent de la mondialisation, pour contribuer, dans un second temps, à une réflexion critique et sans angélisme afin de participer ainsi à l'émergence de normes internationales qui tiendraient compte de notre économie et de notre cadre culturel et social en tant que professionnels de la formation. Cette démarche traduit également un souci de cohérence face à un écart inquiétant entre les arguments du marketing -« avec le e-learning réduisez votre budget de formation de 60% »- et les pratiques réelles d'utilisation des TIC dans le champ de la formation prise dans toute sa diversité. Pour revenir à la raison **il fallait que les professionnels acceptent, dans un contexte concurrentiel, de partager, de mutualiser des pratiques pour dégager le bon grain de l'ivraie et construire ainsi cette intelligence collective qu'impose l'émergence de la société de l'information et l'économie de la connaissance.**

Plus concrètement ce référentiel s'est construit sur une approche empirique et pragmatique fondée **sur une démarche rigoureuse et exigeante d'explicitation des pratiques et usages.** Après un premier recueil de données sous forme d'auditions, des règles, des postulats, des conditions d'application ont été dégagées, sous une forme nécessairement conceptuelle car générale. Il s'agissait bien de décontextualiser les expériences issues des auditions réalisées et des analyses documentaires, **d'en extraire les éléments transférables et généralisables pouvant faire l'objet d'un ensemble de recommandations et de les organiser en processus.**

La question s'est posée de savoir comment l'intégration des TIC dans le domaine de la formation devait être prise en compte dans la réflexion normative. Cette réflexion ainsi engagée par les professionnels de la FOAD a pour objectif – au regard des travaux de normalisation déjà réalisés dans le domaine de la formation – de déterminer les spécificités et les invariants, en terme de procédures, des dispositifs intégrant les TIC par rapport à la formation traditionnelle.

Le plus simple, mais trop réducteur, aurait été de décliner les normes existantes pour la formation à la problématique de la formation ouverte et à distance. Mais la voie de l'identification des bonnes pratiques par une analyse d'exemples concrets a été jugée plus dynamique, enrichissante et révélatrice qu'une incertaine et nécessairement approximative déclinaison des normes de la formation. **Le document ainsi rédigé doit donc permettre de compléter les outils normatifs déjà existants pour la formation traditionnelle ; il ne vient pas en contradiction avec le travail antérieurement réalisé par les professionnels de la formation, mais doit fournir un cadre structurant pour la construction d'une offre de qualité**

A qui s'adresse le référentiel ?

Ce référentiel s'adresse aux acteurs de la FOAD actuels et à venir : **d'abord les professionnels que sont les chefs de projets, formateurs, concepteurs, tuteurs... mais également les décideurs, prescripteurs et financeurs de la formation.** Il n'a pas pour but, dans sa forme actuelle, d'être un document destiné directement à l'apprenant.

Le périmètre du référentiel

Les définitions et frontières françaises, issues de la loi de 71, traditionnelles en matière de formation sont en partie remises en cause par la généralisation des TIC dans les pratiques de formation. Pour citer un exemple : le critère d'éligibilité des dépenses de formation ne permet pas de prendre en compte les investissements généraux en matière de système d'information. La caractéristique formelle ou informelle des activités d'échanges entre apprenants, de recherche d'information sur le Web sont d'autres exemples de critères non pris en compte dans les comptes classiques des activités de formation.

Le périmètre du référentiel s'inscrit dans le champ de la formation professionnelle continue. Il concerne les dispositifs de formation qui visent l'évolution des compétences professionnelles et qui utilisent le micro ordinateur et/ou l'Internet dans les activités de formation. Précisons que nous avons associé le concept de FOAD à la présence d'un dispositif de formation en excluant du périmètre l'utilisation d'un logiciel d'auto formation trouvé sur les rayons d'un supermarché ou d'une offre isolée et ponctuelle sur le Web.

Une approche « orientée client »

L'approche générale de ce RBP est orientée « client » du dispositif de FOAD. Dans le contexte français du tiers payant cela signifie un client « pluriel » : le prescripteur, le financeur et l'apprenant.

L'apprenant, quelle que soit la diversité des contextes, est au cœur du RBP. Le tableau qui suit met en évidence les avantages et inconvénients majeurs des dispositifs de FOAD du point de vue de l'apprenant :

Avantages	Inconvénients
La réduction voire l'absence de déplacement (gain de temps, réduction des coûts de transport)	La solitude éventuelle et l'absence de stimulation Le risque de transfert de coût sur

	l'apprenant
Le rythme d'apprentissage personnalisé qui facilite la gestion et la répartition du temps (libre, formation, travail)	La difficulté pour certains publics à travailler seuls et d'avoir la capacité à organiser son temps
L'individualisation et l'autonomie dans l'apprentissage. Pas de regard ou de jugement unique du formateur, mais une gestion partagée de l'évaluation	La difficulté de l'apprentissage autonome. Les difficultés à maîtriser une méthode de travail inconnue
La possibilité d'apprendre en faisant des erreurs	La difficulté à construire sa propre démarche d'apprentissage

Une approche par les processus

Rappelons la définition normalisée d'un processus : "Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie" (norme ISO 9000 : 2000). C'est donc une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens (personnel, équipement, matériels, informations) et dont le résultat final attendu est un produit/service.

Un processus présuppose :

- des éléments entrants mesurables (et, en particulier, les conditions préalables à la mise en route d'une action),
- une valeur ajoutée,
- des éléments de sortie mesurables, conformes à des critères d'acceptation,
- un caractère reproductible.

Nous avons donc retenu cette approche au cours de l'élaboration du référentiel.

Un document évolutif

Proche de la maturité sur certains de ces processus, le champ de la FOAD n'est toutefois pas encore totalement stabilisé. En effet, d'une part le rapport de la pédagogie et de la technologie reste asynchrone : les pratiques pédagogiques évoluent lentement tandis que la technologie est toujours aussi exubérante et d'autre part les questions relatives à l'évaluation de la FOAD se sont révélées difficiles à expliciter et à formaliser et il serait présomptueux de prétendre mettre ici un point final à cette question !

Ce document de référence sera donc amené à avoir des suites à un rythme qui reste encore à définir. Il faudra également prendre en compte des évolutions perceptibles comme

- la convergence de la FOAD en tant qu'outil de gestion des compétences et la gestion des connaissances (cf. convergence e-learning et knowledge management ; http://www.fffod.org/fr/frame_univ.asp),
- l'émergence des pratiques de travail et d'apprentissage collaboratif dont les pratiques sont en plein essor.

De plus la spécificité d'un référentiel de bonnes pratiques par la nature même de sa démarche (explicitation à partir de la formalisation d'expériences partagées) n'étant pas un document prospectif, cela conforte la nécessité de réviser régulièrement ce corpus d'expériences afin d'assurer une continuité de la réflexion collective.

En fin l'accord interprofessionnel paritaire et la nouvelle loi sur la formation peuvent ouvrir des perspectives nouvelles pour le développement de ces pratiques

➤ **Les participants au référentiel de bonnes pratiques en formation ouverte et à distance**

Organisations ayant contribué à la rédaction du référentiel : AFPA, ALGORA, Centre Inffo, CNED, Le Préau CCIP, Savoirs Interactifs.

Organisations ayant contribué financièrement à l'élaboration du référentiel : AFPA, CESI, CNED, DGEFP, Ministère de l'éducation nationale et de la recherche.

Comité de rédaction

CHEF DE PROJET

Jacques NAYMARK, Savoirs Interactifs

EXPERTS

Anne-Claire COHEN, FFFOD
Françoise DESMAISON, CNED
Pierre ECKERT, AFPA CNEFAD
Françoise GERARD, Centre Inffo
Frédéric HAEUW, Algora
Anne-Marie HUSSON, Préau-CCIP

AVEC LA PARTICIPATION

de Sylvie ARBOUY, AFNOR
et de Olivier AUDEBERT, AFNOR Certification

Contributeurs à la validation ou à l'enrichissement du référentiel de bonnes pratiques

ADDEO, Jacques PEYRONDET
ADEFOR, Marie-Françoise CHAPELLE
AFPA, Dominique Anne BARON
AFPA, Raymond CSZTERNASTY
AFPA, Mireille FERRE
AFPA, Jean GUILVOUT
AFPA, Dominique SAINT-ARAILLE
AGEFOS PME, Pascale TERRASSON
ALGORA, Arnaud COULON
ALGORA, Claude LEPINEUX
ALGORA, Philippe MORIN
ANFA, Julien GOSSET
ANFA, Jean-Pierre HERVELEU
APP Réseau national, Odile DEBLIQUI
AUDRECO, Michel GEORGEL
BANQUE DE FRANCE, Elisabeth MORANGE
CARREFOUR NUMERIQUE – Cité des Sciences,
Pascaline BLANDIN
CCIP, Jeanne SCHNEIDER
CEGOS, Claire BEYOU
CEGOS, Jacques FAYET
CESI, Bernard BLANDIN
CFTC, Jacques ARNAUD
CHANED / REVUE D'ETUDES, Jean PIONNIER
CNAM, Pierre CASPAR
CNEAP, Alain GACHIGNARD

CNED, Jean-Louis DECHERAT
CNED, Françoise LECLERCQ
CNED, Florence QUILLIOT
CNED, Chantal RIBOREAU
CNPR, Bruno LEBATTEUX
Conseil Régional d'Aquitaine, Héléne KHOURI
CRI, Anne DUIKER
CSFC Ile de France, Annette GARCIA
CTN, Francine ROCHEFORT
DEMOS SA, Gilles MACCHIA
DRTEFP Ile de France, Dominique CROISIER
E.MEDIA FORMATION, Noëlle BAILLON-BACHOC
E.MISSION, Patrick CHEVALIER
E.MISSION, Jean-Pierre MICHEL
EDF GDF, Anne-Marie VEYRUNES
FFP / CESI, Jacques BAHRY
FONGECIF Ile de France, Myriam PUYRAVAU
FRANCE TELECOM FORMATION, Alain ASTOURIC
FRANCE TELECOM FORMATION, Christine RABIS
IDS, Christine BATIME
IFG, Nathalie BALOCHE
IFG, Christophe BOISSEAU
IFTH, Laurence LE CARRE
INFFOLOR, Christelle DROUOT
INFFOLOR, Emmanuel JOURNOT
INTERFOR-SIA, Hassan LAARAJ

ISF, Marc MANGUIN
ISI, Olivier LAMIRAULT
KLR, Anne BOUTHRY
KLR, Christophe JOURDAIN
KTM SYSTEM, Robert BECKER
LEARNPERFECT, Stéphane MOLINARO
MAIF, Sylvie PELLETIER
Ministère de l'Education Nationale, Patrice CLODORE
Ministère de l'Education Nationale, Annie LE GOURIÉRE
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité - DGEFP,
Nadine KEBE
OPQF, Hervé BARBOTIN
ORACLE, Jean-Jacques BOUET

PREAU - CCI de Paris, Gilles FREYSSINET
RENAULT, Anne BRONNEC
RENAULT, Catherine SAILLY
SAVOIRS POUR TOUS, Bruno FAJNZILBERG
SNEPAT-FO, Yves LAINE
Université de Nancy, Véronique DUVEAU-PATUREAU
Université P&M Curie - Paris VI – FP, Delphine RICORDEL
Université P&M Curie - Paris VI – FP, Jean UEBERSFELD
Université Paris IX Dauphine – DEP, Evelyne DERET
Université PARIS VIII, Geneviève JACQUINOT
Université Paris X - Nanterre, Claire GARCIN
Université Paris X - Nanterre, Olivia ROUX
WIDIL Industries, Hubert BONAL

DOSSIER DE PRESSE

1.	analyser	5
1.1.	spécificité du processus	6
1.1.1	Diversité des contextes.....	6
1.1.2	L'analyse des avantages et des risques.....	6
1.1.3	La plus value de la foad	7
1.2.	analyse stratégique.....	7
1.2.1	Expliciter les enjeux des différents acteurs	7
1.2.2	La plus-value attendue de la foad.....	8
1.2.3	Veille concurrentielle.....	8
1.2.4	Envisager les partenaires possibles	9
1.3.	étude de faisabilité.....	9
1.3.1	Buts de l'action de formation	9
1.3.2	Identifier les besoins de formation	10
1.3.3	Organiser et structurer le projet	10
1.3.4	Analyser les coûts et calculer le seuil d'équilibre	12
1.3.5	Elaborer le dossier d'aide à la décision	12
1.4.	glossaire	13
2.	construire	14
2.1.	spécificité du processus	15
2.2.	une démarche projet.....	15
2.2.1	l'organisation du projet.....	15
2.2.2	16
2.2.3	La validation par itération A TRANSFORMER POUR AJOUTER DES RECOMMANDATIONS	16
2.2.4	La Concertation et communication	16
2.3.	Répondre à la demande	17
2.3.1	Connaître les caractéristiques des futurs apprenants	17
2.3.2	négociation.....	18
2.3.3	Le cahier des charges de la formation	18
2.4.	construire le dispositif de formation.....	19
2.4.1	situer son action dans une typologie	19
2.4.2	définir les modalités de formation	20
2.4.3	Prévoir la mise en place d'une démarche qualité	22
2.5.	les ressources pédagogiques	23
2.5.1	L'organisation globale.....	23
2.5.2	caractéristiques des ressources pédagogiques destinées à la FOAD	24
2.5.3	la création de ressources spécifiques	25
2.6.	Prévoir la diffusion.....	27
2.7.	glossaire	27
3.	instrumenter la foad	28
3.1.	spécificité du processus	29
3.1.1	Une approche systémique	29

3.1.2	Déterminisme technologique ou primat pédagogique	29
3.1.3	La technologie comme facteur de différenciation	30
3.2.	choisir	31
3.2.1	Les critères de choix	31
3.2.2	Quelques conditions à observer	32
3.2.3	Internaliser ou externaliser	32
3.3.	mettre en œuvre	33
3.3.1	L'achat	33
3.3.2	Utiliser des logiciels libres Reformulation Jacques ci-après proposition de J.Pionnier 33	33
	Proposition d'ajout J. Pionnier 333 : La réalisation d'un logiciel sur mesure	34
3.3.3	Le déploiement	34
3.4.	maintenir	34
3.4.1	Distinguer la maintenance préventive de la maintenance curative	34
3.4.2	Les axes de maintenance	35
3.5.	évoluer	35
3.5.1	Centraliser les opérations	36
3.5.2	Assurer une veille technologique	36
3.6.	Glossaire	36
4.	Conduire la formation	38
4.1.	Spécificités	39
4.2.	l'entrée en formation	39
4.2.1	l'information et l'adhésion au projet	39
4.2.2	l'élaboration d'un parcours individualisé	40
4.2.3	Le contrat individuel de formation	41
4.2.4	L'appropriation du nouvel environnement d'apprentissage	42
4.3.	L'accompagnement	42
4.3.1	les types d'accompagnement	42
4.3.2	les outils et modalités de suivi	43
4.4.	la relation entre pairs et le travail collaboratif à distance	44
4.5.	l'évaluation et la validation des acquis	45
4.6.	Glossaire	45
5.	evaluer	47
5.1.	Spécificité de l'évaluation en FOAD	48
5.1.1	L'explicitation des enjeux	48
5.1.2	La traçabilité des activités de formation	49
5.1.3	L'évaluation économique	49
5.2.	concevoir et paramétrer l'évaluation	49
5.2.1	Délimiter le périmètre de l'évaluation	52
5.3.	recueillir et analyser les données	53
5.3.1	Le recueil des données	53
5.3.2	Analyser les enjeux , la finalité, la faisabilité	53

5.3.3	analyser la construction du dispositif et des ressources	54
5.3.4	analyser l'instrumentation	54
5.3.5	analyser la conduite de la formation	55
5.3.6	analyser les coûts	56
5.4.	améliorer le dispositif	57
5.4.1	Diffuser les résultats de l'évaluation	57
5.4.2	Mettre en place le plan d'action	58
5.5.	glossaire	59

1.	analyser les préalables	5
1.1.	spécificité du processus	6
1.1.1	Diversité des contextes.....	6
1.1.2	L'analyse du risque.....	7
1.2.	analyse stratégique.....	7
1.2.1	Expliciter les enjeux.....	7
1.2.2	La plus-value attendue de la foad.....	8
1.2.3	Veille concurrentielle.....	8
1.2.4	Envisager les partenaires possibles	9
1.3.	étude de faisabilité.....	9
1.3.1	Buts de l'action de formation	9
1.3.2	Identifier les besoins de formation	9
1.3.3	Organiser et structurer le projet	10
1.3.4	Analyser les coûts et la rentabilité prévisionnels du dispositif	13
1.3.5	Elaborer le dossier d'aide à la décision	13
1.4.	glossaire	13
2.	construire un dispositif de foad	14
2.1.	spécificité du processus	15
2.2.	une démarche projet.....	15
2.2.1	l'organisation du projet.....	15
2.2.2	La concertation	16
2.2.3	La validation par iteration.....	16
2.2.4	La communication.....	16
2.3.	Répondre à la demande	16
2.3.1	négociation.....	17
2.3.2	Le cahier des charges de la formation	17
2.4.	construire le dispositif de formation.....	18
2.4.1	situer son action dans une typologie	18
2.4.2	définir les modalités de formation	19
2.4.3	Prévoir la mise en place d'une démarche qualité.....	21
2.5.	les ressources pédagogiques	21
2.5.1	L'organisation globale.....	22
2.5.2	caractéristiques des ressources pédagogiques destinées à la FOAD	22
2.5.3	la création de ressources spécifiques	24

2.6.	Prévoir la diffusion.....	25
2.7.	glossaire	26
3.	instrumenter la foad	27
3.1.	spécificité du processus	28
3.1.1	Une approche systémique	28
3.1.2	Déterminisme technologique ou prima pédagogique	28
3.1.3	La technologie comme facteur de différenciation	29
3.2.	choisir	30
3.2.1	Les critères de choix	30
3.2.2	Quelques conditions à observer	31
3.2.3	Internaliser ou externaliser	31
3.3.	mettre en œuvre	32
3.3.1	L'achat	32
3.3.2	Utiliser des logiciels libres.....	32
3.3.3	Le déploiement	33
3.4.	maintenir	33
3.4.1	Distinguer la maintenance préventive de la maintenance curative	33
3.4.2	Les axes de maintenance	34
3.5.	évoluer	34
3.5.1	Centraliser les opérations	35
3.5.2	Assurer une veille technologique.....	35
3.6.	Glossaire.....	36
4.	Conduire la formation	37
4.1.	Spécificités	38
4.2.	l'entrée en formation.....	38
4.2.1	l'information et l'adhésion au projet	38
4.2.2	l'élaboration d'un parcours individualisé.....	39
4.2.3	Le contrat individuel de formation.....	40
4.2.4	L'appropriation du nouvel environnement d'apprentissage	41
4.3.	L'accompagnement	41
4.3.1	les types d'accompagnement	41
4.3.2	les outils et modalités de suivi	42
4.4.	la relation entre pairs et le travail collaboratif à distance	43
4.5.	l'évaluation et la validation des acquis	44
4.6.	Glossaire.....	45
5.	evaluer les effets de la foad.....	46
5.1.	Spécificité de l'évaluation en FOAD.....	47
5.1.1	L'explicitation des enjeux.....	47
5.1.2	La traçabilité des activités de formation	48
5.1.3	L'évaluation économique	48

5.2.	concevoir et paramétrer l'évaluation	48
5.2.1	Délimiter le périmètre de l'évaluation.....	51
5.3.	recueillir et analyser les données	52
5.3.1	Le recueil des données.....	52
5.3.2	Analyser les enjeux , la finalité, la faisabilité	52
5.3.3	analyser la construction du dispositif et des ressources	53
5.3.4	analyser l'instrumentation	53
5.3.5	analyser la conduite de la formation.....	54
5.3.6	analyser les coûts	55
5.4.	améliorer le dispositif	56
5.4.1	Diffuser les résultats de l'évaluation	56
5.4.2	Mettre en place le plan d'action	57
5.5.	glossaire	58