

P.02

### L'événement

THIERRY LEPAON NOMMÉ  
DÉLÉGUÉ INTERMINISTÉRIEL  
À LA LANGUE FRANÇAISE

P.24

### Stratégie

LE MENTORAT INVERSÉ,  
UN LEVIER DE LA  
TRANSFORMATION DIGITALE

P.28

### Innovation

BANQUE : LES BESOINS EN  
FORMATION D'UN SECTEUR  
EN MUTATION

INFFO  
FORMATION

# INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 917 • Du 1<sup>er</sup> au 14 mars 2017 [www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)



P.9 *À la une*

## LES 1<sup>ères</sup> ASSISES NATIONALES

DE L'INFORMATION  
SUR LA FORMATION



# Remplir le bilan pédagogique et financier (BPF)

NOUVEAU BPF

COLLECTION les guides juridiques

En 2017, le bilan pédagogique et financier passe de quatre à deux pages. Ce guide permet aux organismes de formation de remplir les différents cadres du nouveau formulaire et d'identifier les changements pour 2017 :

- A. Identification de l'organisme de formation
- B. Caractéristiques de l'organisme
- C. Bilan financier hors taxes : origine des produits de l'organisme
- D. Bilan financier hors taxes : charges de l'organisme
- E. Personnes dispensant des heures de formation
- F. Bilan pédagogique : stagiaires bénéficiant d'une formation dispensée directement par l'organisme
- G. Bilan pédagogique : stagiaires dont la formation a été confiée à un autre organisme de formation
- H. Personne ayant la qualité de dirigeant

**Ce formulaire doit être adressé avant le 30 avril 2017, à la Direccte sauf report.**

Pour rappel, la non-réalisation de cette obligation est sanctionnée par :

- une amende de 4 500 euros ;
- la perte du n° de déclaration d'activité ;
- la radiation de la liste rendue publique des prestataires de formation.

Pour aller plus loin, Centre Inffo propose une journée de formation « Savoir renseigner le bilan pédagogique d'un organisme de formation » en 2017 : lundi 6 mars ou vendredi 14 avril



Le formulaire BPF est disponible sur <https://www.declarationof.travail.gouv.fr>

**BON DE COMMANDE**

Centre Inffo - 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex 1714PD  
Téléphone : 01 55 93 92 04 ou 01 55 93 92 02 - Télécopie : 01 55 93 17 28

INFORMATIONS INDISPENSABLES À LA PRISE EN COMPTE DE VOTRE COMMANDE

VOS COORDONNÉES  M.  Mme

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Entreprise/Organisme \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_

n°/Rue \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

Courriel \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_

TELECHARGEMENT PDF 1396

Je souhaite commander le guide juridique « Remplir le **nouveau** bilan pédagogique et financier »  
Prix 15 € TTC soit 14,22 € HT (TVA 5,5 %) x ..... exemplaires(s)

SORTIE PAPIER 1390

Je souhaite commander le guide juridique « Remplir le **nouveau** bilan pédagogique et financier »  
Prix 15 € TTC soit 14,22 € HT (TVA 5,5 %) x ..... exemplaires(s)  
+ Frais de port 6,33 € TTC, 6,00 € HT (par ouvrage)

**Je joins mon règlement à l'ordre de Centre Inffo**

Par chèque bancaire  Par chèque postal

Je recevrai automatiquement une facture de régularisation.

Publicité

## Sommaire



p. 2 **L'événement**  
Création de la Délégation interministérielle à la langue française

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**

Les 1<sup>ères</sup> Assises nationales de l'information sur la formation

p. 15 **Guide pro Expertise**

Le nouveau formulaire simplifié du bilan pédagogique et financier  
**Savoir-agir**

La méthode "agile", pour s'adapter aux évolutions dans le domaine de la formation  
**Législation**

Mise en œuvre du Pacea, parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **Stratégie**

- Le mentorat inversé, un levier de la transformation digitale
- Une formation haute couture

p. 28 **Innovation**

Banque : les besoins en formation d'un secteur en mutation

p. 31 **Itinéraire**

Maroussia Baro, de tapissier à responsable d'institut de métiers

p. 32 **Tu, vu, entendu**

## En deux MOTS

### Assises

"À l'ère des open et big data, quels enjeux pour nos métiers et nos pratiques ?" Telle était la thématique des premières Assises de l'information sur la formation professionnelle, organisées par Centre Inffo et le réseau des Carif-Oref, en partenariat avec l'Université Paris Dauphine (lire notre dossier pages 9 à 14.) "Il n'y a plus de frontières, constate Mickaël Bailly, directeur produit chez Linagora. Tous les acteurs sont producteurs et tous sont en partenariat." Et en "méthode agile" (voir aussi page 16), toutes les productions sont testées en direct. Pour Loïc Lebigre, consultant à Centre Inffo, l'open data (données ouvertes) constitue "un écosystème en soi. C'est la promotion d'un nouveau pétrole, la donnée, comme potentiellement capable de générer du trafic. L'idée est de promouvoir l'activité par la donnée."

### Femmes

À l'occasion de la Journée internationale pour les droits des femmes, le 8 mars, Inffo formation publie deux articles visant à valoriser des femmes en situation de formation. "Une formation haute couture" (pages 26 et 27) met l'accent sur une initiative originale du réseau d'insertion par l'activité économique Tissous la solidarité. Ce dernier est l'instigateur d'une préparation opérationnelle à l'emploi collective ayant pour objet de doter des salariées en contrat d'insertion d'un certificat de qualification professionnelle interbranche. De son côté, Maroussia Baro, dont nous retraçons l'itinéraire (page 31), est devenue responsable de l'Institut des matériaux souples, après avoir réalisé son Tour de France chez les Compagnons du Devoir. Une expérience aussi singulière que prometteuse, au sein d'une institution séculaire de plus en plus ouverte aux femmes.

La rédaction



Retrouvez sur [www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr) ce numéro téléchargeable et les documents-clés

à suivre...

ACPM OJD **INFFO FORMATION**

est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex  
• [www.centre-inffa.fr](http://www.centre-inffa.fr) • 01 55 93 91 91 • [redaction.quotidien@centre-inffa.fr](mailto:redaction.quotidien@centre-inffa.fr) • **Directeur de la publication** : Julien Nizri  
• **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel  
• **Rédacteurs** : Benjamin d'Alguerre, Nicolas Deguerry, Béatrice Delamer, Christelle Destombes, Valérie Grasset-Morel, Mariette Kammerer, Philippe Grandin, Mélanie Mermoz, Cédric Morin • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye  
• **Collaborations** : Françoise Gérard, Anne Grillot, Aurélie Maurize, Christelle Monneret • **Service commercial** : Guillaume Fournier • **Commission paritaire** : n° 1217 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois • **Publicité** : régie JFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr) • **Abonnement** : 190 € HT



LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME

# CRÉATION DE LA DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À LA LANGUE FRANÇAISE

L'ancien secrétaire général de la CGT, Thierry Lepaon, est désormais en première ligne en matière de lutte contre l'illettrisme. Nommé délégué interministériel à la langue française et président de l'ANLCI, il ambitionne de diviser par deux le nombre d'adultes illettrés d'ici 2025.

Benjamin d'Alguerre, avec Valérie Grasset-Morel

L'IMAGE

En conseil des ministres du 15 février, l'ancien secrétaire général de la CGT, Thierry Lepaon, a été nommé délégué interministériel à la langue française pour la cohésion sociale, une fonction créée la veille par décret.



© Hervé Hote - agence Caméléon

Les politiques de lutte contre l'illettrisme ont désormais un nouveau visage. Celui de Thierry Lepaon, en l'occurrence, que deux décisions du gouvernement en date respectivement des 14 et 15 février derniers viennent de coiffer de deux "casquettes" : celle de président de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) couplée à celle, nouvellement créée, de délégué interministériel à la langue française et à la cohésion sociale (DILFCS). L'ANLCI, groupement d'intérêt public créé en 2000, était présidée par Marie-Thérèse

Geffroy. À aucun moment la qualité et l'utilité de ses travaux n'ont été remis en cause.

Une fusion des structures existantes a été écartée

Ces deux nominations achèvent un processus lancé en avril 2016, lorsque Manuel Valls, alors Premier ministre, avait confié à l'ancien secrétaire général de la CGT une mission de préfiguration visant à la création d'une "Agence de la langue française pour la cohésion sociale".

Thierry Lepaon avait rendu un rapport en novembre dernier, dans le cadre de cette mission. Ses

préconisations allaient dans le sens d'une fusion entre trois structures déjà existantes : l'ANLCI, le Centre international d'études pédagogiques (CIEP) et la Délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF). Trois agences ayant en commun une mission de promotion de la langue française, mais sur des périmètres très différents.

Les syndicats avaient fait remonter au Premier ministre leurs interrogations : possibilité de confusion entre les missions des trois structures, et risque de suppression d'une trentaine de postes. Au final, les services de Bernard Cazeneuve et ceux de Patrick Kanner, en charge du dossier, ont su les rassurer. "Le scénario d'une fusion semble écarté", témoignait Alexis Torchet, secrétaire général du SGEN CFDT (Syndicat général de l'Éducation nationale), le 21 février, au sortir de Maignon : "On nous a garanti que ni les structures ni leurs périmètres ne seraient remis en cause".



Le succès de cette politique nécessite la mobilisation de tous les acteurs, dans le cadre d'un plan pluriannuel

Favoriser les partenariats

L'idée d'une "Agence de la langue française pour la cohésion sociale" semble donc avoir vécu. À la place, la nouvelle Délégation interministérielle a reçu la prérogative de coordonner les missions des trois structures.

"Ma Délégation a pour mission de coordonner l'action des différents ministères compétents et veillera à la cohérence des actions conduites par l'ANLCI et la DGLFLF. Elle pourra s'appuyer sur l'expertise du CIEP dans le domaine de la promotion du français", explique Thierry Lepaon, qui détaille : "L'une des missions de la Délégation interministérielle consistera à favoriser les partenariats entre l'État, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux, les établissements publics pour la lutte contre l'illettrisme et la maîtrise de la langue française."

Lors des dernières Journées organisées par l'ANLCI, le 6 septembre 2016 à Lyon.



1. Acronyme de Programme for the international assessment of adult competencies, Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes.

À cette fin, le délégué s'appuiera sur un conseil d'orientation stratégique (dont la composition sera fixée par décret en avril), ainsi que sur un réseau de délégués régionaux en charge de coordonner les actions au niveau local, en lien avec les Conseils régionaux.

Un effort chiffré à 50 millions d'euros par an

Nanti de son double mandat, l'ancien secrétaire général de la CGT, qui fut auparavant le responsable "formation professionnelle" de cette centrale syndicale, s'est fixé un objectif : "Diviser par deux le nombre d'adultes en situation d'illettrisme d'ici 2025." À l'heure actuelle, 7 % des métropolitains (2,5 millions de personnes) sont concernés. Mais à en croire les enquêtes Piac<sup>1</sup> de l'OCDE, 22 % présenteraient des lacunes dans les compétences de base : lire, écrire et compter.

Selon les calculs de France Stratégie, l'investissement budgétaire nécessaire à l'accomplissement de cette ambition se chiffre à 50 millions d'euros par an. "Un effort qui concerne l'État, les Régions et la mobilisation des fonds de la formation professionnelle" explique le délégué interministériel. S'y ajoutent désormais les actions à mener en faveur des migrants, dont les grandes lignes ont été fixées dans la loi Égalité et citoyenneté, et qui doivent être mises en œuvre de façon opérationnelle. Du travail en perspective pour l'ancien responsable syndical. ●





## Compte personnel d'activité LA CONCERTATION RELATIVE À L'EXTENSION DES DROITS

**La concertation relative à l'extension des droits attachés au CPA a débuté. Les partenaires sociaux sont invités à réfléchir sur l'évolution du contenu de ce dispositif inauguré en janvier.**

D'ici mai, deux séances de travail ont été programmées : la première consacrée à la sécurisation des parcours et aux "freins périphériques" à l'emploi (logement, mobilité...); la seconde à l'opportunité de faire du CPA un "instrument de temps choisi tout au long de la vie". La question de l'intégration du compte épargne-temps divise les représentants syndicaux. La CFE-CGC et la CFDT avaient exprimé leur volonté de le voir figurer dans le CPA dès

Lancement de la concertation relative au CPA, le 9 février dernier au ministère du Travail.



sa création, d'autres centrales, à l'image de FO, préfèrent attendre l'extension de ce droit à l'ensemble des salariés avant de l'y intégrer. La CFTC, qui avait milité pour la création du compte d'engagement citoyen, souhaite voir celui-ci consolidé avant d'ouvrir de nouvelles étapes. Quant aux organisations d'employeurs, elles n'ont jamais dissimulé leur hostilité à la création du compte personnel

de prévention de la pénibilité. Le Medef a indiqué vouloir défendre le CPA comme outil de transition professionnelle, mais met en garde contre une "fongibilité" (utilisation de crédits pour des dépenses pour lesquelles ils n'étaient pas prévus à l'origine) qui risquerait de vider les ressources des fonds de la formation.

**+ D'INFOS**  
[www.actualite-de-la-formation.fr](http://www.actualite-de-la-formation.fr)



**L'image**

**La Faculté des métiers de l'Essonne, est le plus grand CFA d'Île-de-France, avec un chiffre de 2 495 apprentis.**

### Il l'a dit

**Avec la dissociation formation/certification, ne risque-t-on pas d'assister à une inflation de certifications « éligibles » qui rend le système encore moins lisible ?**

**Michel Blachère**  
secrétaire général de l'Afdet (Association française pour le développement de l'enseignement technique),

co-auteur d'une étude sur les diplômes, certifications, habilitations, modules de formation, etc. (définitions, implications), intitulée "Les blocs de compétences dans le système français de certification professionnelle : un état des lieux" et publié par le Céreq.



## Apprentissage du français langue étrangère LE MOOC DÉDIÉ AUX RÉFUGIÉS

**Quinze jours après sa mise en ligne, le Mooc FLE (Français langues étrangères) de l'Afpa comptait déjà 3 000 inscrits. Destiné aux migrants non-francophones, ce cours en ligne permet de s'initier au français, mais aussi aux valeurs de la République et à la laïcité. Il a été conçu en quatre mois. Ce sont les 1 345 réfugiés que l'Afpa a accueillis dans ses centres depuis 2015 qui ont donné l'idée de développer ce Mooc : "C'est la première fois dans l'histoire de l'Afpa que nous avons dû héberger une population non-stagiaire et ainsi dissocier nos activités habituelles", se souvient Loïc Tournedouet, digital manager au sein de l'Agence.**



Loïc Tournedouet, digital manager au sein de l'Afpa.

**+ D'INFOS**  
[www.afpa.fr](http://www.afpa.fr)

## Fonction publique de l'État FRANÇOIS HOLLANDE MAINTIENT L'OBJECTIF DE 10 000 APPRENTIS

**Ils étaient 300, ce 13 février, dans les salons de l'Élysée, à avoir répondu à l'invitation de François Hollande. 300 apprentis, dont la particularité était d'incarner la mobilisation pour l'apprentissage dans la fonction publique lancée par le président en 2014.**

"Nous avons besoin de vos talents, de votre jeunesse et de vos projets pour conforter tous ensemble le service public et relever tous les défis que la France a à relever", a appuyé Annick Girardin, ministre de la Fonction publique. François Hollande a tenu à rappeler le chemin parcouru : de 725 en 2013, les effectifs sont passés à près de 3 600 en 2015 et bientôt 8 500 cette année. La fonction publique ne compte que 14,5 % d'agents de moins de 30 ans et 5 % de moins de 25 ans. Elle tient aujourd'hui à rattraper son retard et à ouvrir ses quelque 700 métiers à la jeunesse. À ce stade, "c'est l'Éducation nationale qui a fait la moitié de l'effort, ce qui est assez logique puisqu'un fonctionnaire sur deux y travaille", a souligné le Président. Suivent les ministères de



l'Intérieur et de la Défense (1 000), des Finances (500), du Travail, de la Justice et de l'Agriculture (200).

"L'alternance est une chance pour les employeurs et les jeunes salariés, sept apprentis sur dix trouvent un emploi directement à l'issue de leur formation, c'est une voie d'excellence à tous les niveaux de qualification et de formation, jusqu'à l'ingénieur", a insisté François Hollande. Inscrivant la modalité dans la volonté générale du gouvernement d'augmenter l'accès à la formation, le Président voit dans l'apprentissage une solution à "l'exigence de qualification", au même titre que le plan 500 000 formations d'urgence pour les demandeurs d'emploi et le compte personnel d'activité (CPA) pour ceux qui sont déjà en emploi.

**+ D'INFOS**  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

### En vue



**PIERRE GOGUET**  
a été élu président de CCI France

lors de l'assemblée générale du 6 février dernier. Élu pour cinq ans, il succède à André Marcon. Expert-comptable de profession, Pierre Goguet venait d'être élu président de la Chambre de commerce et d'industrie Bordeaux Gironde. CCI France est l'établissement national qui fédère toutes les chambres de commerce et d'industrie françaises. 600 000 personnes sont formées chaque année dans leurs centres de formation, du CAP au diplôme d'ingénieur ou de grande école de commerce, par la voie de l'apprentissage, à temps plein ou grâce à la formation continue.

**62 %**  
des Français jugent insuffisants les budgets alloués nationalement à la formation professionnelle.

(Sondage BVA pour Fafsea).

**57 %**  
des cadres de la fonction publique territoriale se déclarent actuellement en "veille active" pour un éventuel mouvement.

(Sondage OpinionWay pour les Éditions Weka).





## Centenaire de l'OIT LA CONTRIBUTION FRANÇAISE À "L'AVENIR DU TRAVAIL"

La remise du rapport sur l'avenir du travail, le 16 février.



À l'aube de son centième anniversaire, l'Organisation internationale du travail (OIT) a proposé aux délégations des pays membres de participer à une réflexion commune sur l'avenir du travail et sur ses implications pour le futur. La contribution française a été présentée à la ministre du Travail le 16 février dernier.

En s'appuyant sur un cycle d'auditions d'experts, de personnalités politiques et d'universitaires, elle propose de renforcer le mandat de l'OIT et d'améliorer l'effectivité des normes internationales. Notamment, les experts demandent l'adoption par la Conférence internationale du travail de 2019 d'une feuille de route sur l'application des principes énoncés dans la déclaration de Philadelphie de 1944.

+ D'INFOS

[www.ilo.org/global/lang--fr](http://www.ilo.org/global/lang--fr)

## Unedic LA QUESTION DE L'ABONDEMENT DU CPF DES SENIORS SANS EMPLOI

Les partenaires sociaux ont réouvert le 14 février la négociation sur l'assurance-chômage, interrompue en juin dernier.

Avant le 28 mars, ils doivent parvenir à un accord sur le régime de l'assurance-chômage dont la trésorerie accuse un déficit annuel de plus de 4 milliards d'euros, assorti d'une dette de 30 milliards. La délégation patronale est menée par Alexandre Saubot, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) et chargé du pôle social du Medef. Parmi les thèmes de négociation, la durée d'indemnisation allongée

pour les plus de 50 ans sans emploi, que le Medef souhaite réserver aux plus de 52 ans. En contrepartie, les négociateurs étudient la possibilité d'abondements supplémentaires au CPF des demandeurs d'emploi âgés. Éric Courpotin, le négociateur CFTC, a notamment demandé pour ces seniors des abondements au CPF "équivalant au moins à une formation longue suffisante pour permettre un changement de métier ou d'activité". Pour Michel Beaugas, chef de file Force ouvrière, l'abondement pourrait s'élever à 600 heures versées sur les CPF des seniors sans emploi.



Alexandre Saubot, président de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) et chargé du pôle social du Medef.

+ D'INFOS

[www.unedic.org](http://www.unedic.org)

## Conseil d'État MINEURS ÉTRANGERS : SIGNER UN CONTRAT D'APPRENTISSAGE VAUT AUTORISATION DE TRAVAIL

C'est une clarification importante dans le corpus de l'alternance que vient d'apporter le Conseil d'État, par son ordonnance n° 407355 du 15 février 2017. Les magistrats confirment que tout mineur étranger titulaire d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation à durée déterminée dispose de plein droit d'une autorisation de travail sur le territoire français. En l'espèce, une autorisation était contestée par la Direccte du Languedoc-Roussillon au vu de doutes existant sur les documents d'état civil qu'un mineur étranger avait fournis à l'administration française.

+ D'INFOS

[www.conseil-etat.fr](http://www.conseil-etat.fr)

## Formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi RÉGIONS DE FRANCE REVENDIQUE LA GESTION DE L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE



Philippe Richert, président de Régions de France, et le bureau, le 8 février dernier.

Régions de France a présenté huit propositions visant à poursuivre le processus de régionalisation.

L'association souhaite le transfert de l'ensemble des commandes publiques de formation à destination des demandeurs d'emploi, notamment celles gérées par Pôle emploi. Les collectivités veulent pouvoir contractualiser filière par filière avec les branches pour répondre aux besoins de chaque bassin d'emploi. "Ces trois dernières années, il y a eu des avancées considérables en matière de décentralisation", explique Philippe Richert, le président de Régions de France. Déléguer l'ensemble des compétences "serait un approfondissement de ce que nous faisons déjà et nous voulons pouvoir gérer réellement l'ensemble de la chaîne, de la formation au développement économique", ajoute François Bonneau, le président de Centre-Val de Loire.

+ D'INFOS

<http://regions-france.org>

## Éducation nationale LE "CORPS UNIQUE" DES PSYCHOLOGUES



Najat Vallaud-Belkacem, ministre de l'Éducation nationale.

Au terme de plusieurs années de dialogue social, 2017 consacre la création du corps unique de psychologues de l'Éducation nationale : après la publication du décret statutaire au Journal officiel du 2 février, la toute première session des nouveaux concours s'est ouverte, du 7 février au 7 mars. Ceux qui ont choisi la spécialité "Orientation professionnelle" travailleront en centres d'information et d'orientation (CIO). "Un corps unique de psychologues de l'Éducation nationale doté d'un nouveau statut, d'un nouveau mode de recrutement et d'une nouvelle formation", c'est ce qu'a souhaité Najat Vallaud-Belkacem, ministre de l'Éducation nationale.

+ D'INFOS

[www.education.gouv.fr/Concours-PsyEN](http://www.education.gouv.fr/Concours-PsyEN)

## À venir

OLYMPIADES DES MÉTIERS

9, 10 et 11 mars à Bordeaux  
Ces Finales nationales 2017 opposeront environ 800 jeunes de toute la France. Plus de 50 métiers sont en compétition. Elles verront naître l'"équipe de France des métiers" qui participera à la compétition mondiale à Abu Dhabi en octobre 2017.  
[www.olympiadesmetiers.fr](http://www.olympiadesmetiers.fr)

TROIS JOURS AVEC LES GEIQ  
15, 16 et 17 mars

Événements organisés par la Fédération française des Geiq pour mieux faire connaître les actions des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification).  
[www.lesgeiq.fr](http://www.lesgeiq.fr) • [www.3jours.lesgeiq.fr](http://www.3jours.lesgeiq.fr)

4<sup>es</sup> RENCONTRES KELVOA  
8 et 9 juin à Pessac (Gironde)

L'association Kelvoa organise ses Rencontres au Centre régional Vincent Merle Aquitaine Cap métiers (Pessac), sur le thème "L'art d'accompagner autrement..., l'intelligence collective en action". Deux journées de conférences, de tables rondes et d'échanges.  
[www.helloasso.com/associations/kelvoa/evenements](http://www.helloasso.com/associations/kelvoa/evenements)

# 52 %

des salariés pensent que la fonction RH est "de plus en plus importante" au sein de l'entreprise,

mais 84 % estiment qu'elle est exclusivement au service de l'employeur.

(Sondage Qapa.fr, février 2017).

## OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

Réservez dès maintenant votre espace publicitaire dans  
**INFFO FORMATION**

Contact : INGRID DUBOCQ  
Responsable Régie Publicitaire  
Tél. : 01 40 09 68 47  
E-mail : [ingrid.dubocq@ffe.fr](mailto:ingrid.dubocq@ffe.fr)

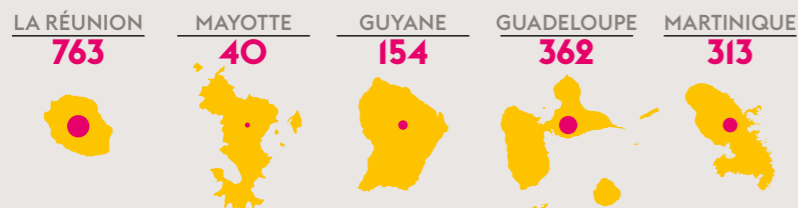
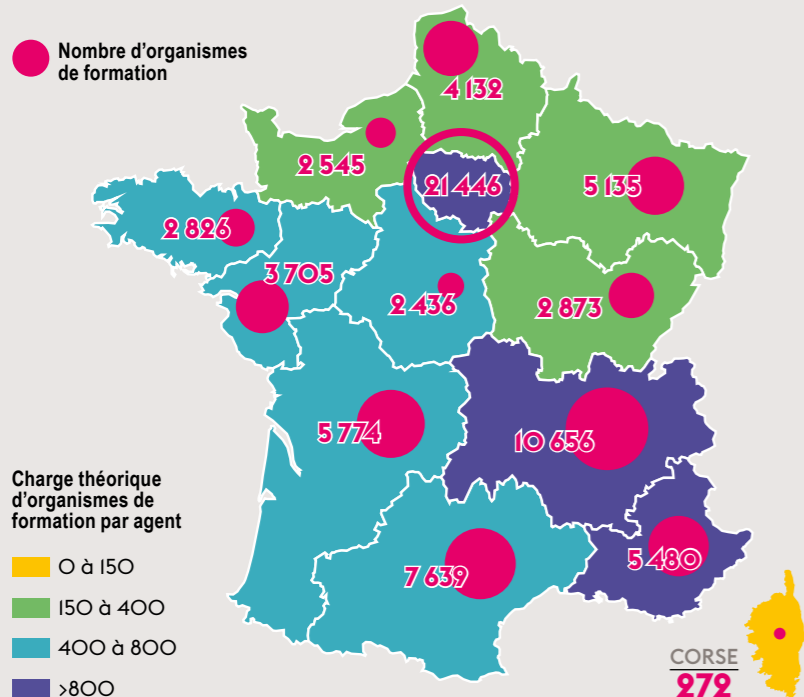


## LA COUR DES COMPTES MET L'ACCENT SUR LE CONTRÔLE DE LA FORMATION DES SALARIÉS

Dans son rapport public annuel 2017, la Cour des comptes consacre un chapitre de son rapport public à la politique de contrôle et de lutte contre la fraude dans le domaine de la formation professionnelle continue des salariés. Elle a mené son enquête auprès des services de l'État et des Opcv-Opacif.

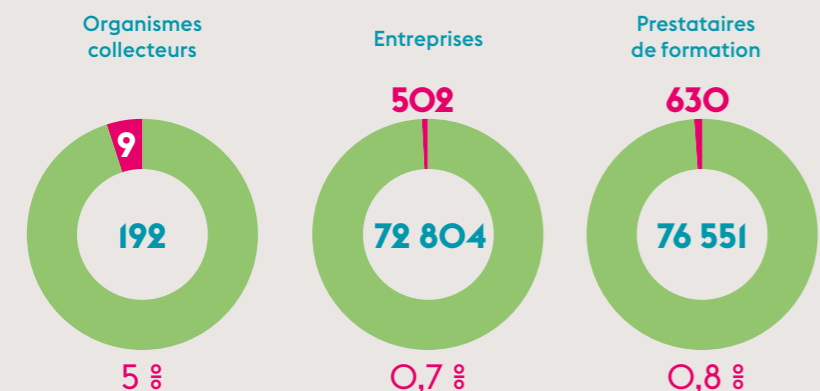
### ALLOCATION DES MOYENS ET POTENTIEL DE CONTRÔLE DES PRESTATAIRES DE FORMATION

● Nombre d'organismes de formation



### CONTRÔLES RÉALISÉS PAR L'ÉTAT EN 2014

● Nombre de contrôles



**MILLIARDS D'EUROS**  
C'EST LE MONTANT DES DÉPENSES FORMATION DES ENTREPRISES

(6,3 MRDS DE DÉPENSES DIRECTES, 4,8 MRDS DE DÉPENSES REMBOURSÉES).



**75 000**

**ORGANISMES DE FORMATION ONT ADRESSÉ EN 2016 UN BILAN PÉDAGOGIQUE ET FINANCIER AUX SERVICES DE L'ÉTAT.**

**152**



**INSPECTEURS ET CONTRÔLEURS, ESSENTIELLEMENT AU SEIN DES SERVICES RÉGIONAUX DE CONTRÔLE.**



## Un nouveau rendez-vous pour la profession

# LES 1<sup>ères</sup> ASSISES NATIONALES DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION

“À l'ère des open et big data, quels enjeux pour nos métiers et nos pratiques ?” Telle était la thématique des premières Assises nationales de l'information sur la formation organisées par le Réseau des Carif-Oref et Centre Inffo, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine, le 31 janvier dernier à Paris. Évolution des métiers, développement du “travailler ensemble”, nouvelles perspectives ouvertes par la technologie... Voici une synthèse des échanges.

### 3 RAISONS DE LIRE CES ARTICLES

Une réflexion au cœur des problématiques de la profession

Un partenariat renforcé entre le Réseau des Carif-Oref et Centre Inffo

De nombreux témoignages de praticiens en ateliers



# L'ENJEU : TRANSFORMER LES DONNÉES EN CONNAISSANCES

La formation est en mutation. Confrontée aux nouvelles possibilités induites par les technologies, elle peut subir cette évolution, ou l'accompagner. Pour l'information sur la formation, qui se diffuse de plus en plus rapidement, court-circuitant parfois ses médiateurs, la problématique est la même.

Philippe Grandin, François Boltz et Nicolas Deguerry

**A**nne de Blignières-Légeraud, maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine – co-organisatrice de ces Assises –, y est directrice de l'executive master Management de la formation. À ses yeux, il existe une analogie entre la thématique de la production et la diffusion de l'information sur la formation et la mission première de l'Université, qui est de recueillir des données, de les traiter et de les transformer en connaissances, qui vont à leur tour "innover les pratiques et les représentants des différents corps sociaux".

L'Université compte parmi ses missions la formation continue. C'est un lieu où les professionnels viennent "réfléchir sur leurs pratiques et construire de nouveaux référentiels d'actions au regard des évolutions de leur environnement", souligne-t-elle. Dès lors, "compte tenu des enjeux actuels de nos métiers et de nos pratiques, comment y faire contribuer la révolution du big data ?" On parle souvent du "triangle de l'apprentissage", ajoute Anne de Blignières-Légeraud, "on pourrait parler d'un triangle de la formation : personnalité, localisée, enrichie".

Plus qu'une offre de formation, il s'agit de promouvoir les dispositifs pour accompagner les individus dans des parcours apprenants qui englobent toutes les catégories d'expériences (expérience professionnelle, de vie, d'apprentissage, etc.) et qui associent des modalités différentes (formation formelle, VAE, etc.). En effet, indique Patrice Guézou, directeur emploi-formation-entrepreneuriat de CCI France,



Lors de l'ouverture des Assises, animée par Régis Roussel, responsable du département Régions-Europe-International à Centre Inffo.

"penser formation aujourd'hui, c'est penser développement des compétences et ouvrir le champ sur des formes organisationnelles qui ne sont plus, ou pas, les formes largement développées, à savoir les centres de formation stricto sensu."

## "Tout le monde travaille avec tout le monde"

"Il n'y a plus de frontières, constate Mickaël Bailly, directeur produit chez Linagora. Tout le monde travaille avec tout le monde. Tous les acteurs sont producteurs et tous sont en partenariat." Ce qui compte, explique-t-il, ce n'est pas le service, c'est l'usage qui en est fait. En "méthode agile", tout ce qui n'est pas utilisé est abandonné : on apprend d'"itération"<sup>1</sup> en "itération". L'open data, c'est finalement la mise à disposition de données numériques pour tous, en garantissant un accès et un usage libre. Et l'"open innovation", ce qu'on peut mettre en commun et sans perdre sa propre valeur ajoutée. La quantité de données est telle que les systèmes habituels ne peuvent plus les gérer. Les bases de données relationnelles sont trop lentes. D'où le recours au "data mining", l'exploration de données. Soit pour expliquer un phénomène, soit pour en prédire un – la météo est un bon exemple pour l'illustrer.



Le numérique, c'est une course permanente. "Vous pouvez changer de source très vite, rappelle Mickaël Bailly. Tout besoin nouveau trouve sa réponse rapidement."

## "Médiateurs" de l'information

Complexe, technique, volontiers jargonnant, l'univers de la formation n'est pas d'un abord simple. Pour Olivier Rollot, directeur exécutif du pôle communication d'Headway Advisory, il est beaucoup plus facile d'éveiller l'attention du grand public par des témoignages d'évolution de carrières, lesquelles reposent beaucoup plus sur les formations diplômantes de l'enseignement supérieur que sur

Les Assises ont rassemblé 200 professionnels de l'information sur la formation.

## 3 QUESTIONS À



**Louis-Charles Viossat**, président de Centre Inffo

**Mario Barsamian**, président du Réseau des Carif-Oref (RCO)

## "Un événement au cœur de nos métiers"

Êtes-vous satisfaits de l'accueil réservé à ces premières Assises ?

**Mario Barsamian :** Je suis particulièrement heureux, car cet événement au cœur de nos métiers est co-organisé par Centre Inffo et les Carif-Oref.

Ces Assises cristallisent nos échanges de ces dernières années et elles se concrétiseront formellement par la signature prochaine d'un accord-cadre de coopération appelé collectivement de nos vœux. Une bonne articulation pour gagner en efficacité et apporter le meilleur des services aux acteurs et opérateurs de l'emploi, formation et orientation professionnels (Efop).

**Louis-Charles Viossat :** Avec plus de 200 personnes, ces Assises sont un succès. Je salue à ce titre l'engagement de l'Université

Paris Dauphine, qui accueillait l'événement, et l'investissement en particulier d'Anne de Blignières-Légeraud, maître de conférences au sein de l'Université.

Cette thématique de l'open data reflète-t-elle déjà une réalité dans le monde de l'information sur la formation ?

**Mario Barsamian :** La thématique interroge nos pratiques, nos métiers d'opérateurs producteurs de données et d'informations publiques.

À l'heure de la mise en œuvre de la loi pour une République numérique, qui porte la mission de créer une société ouverte dans laquelle les informations et savoirs créateurs de valeurs sont librement partagés et bénéficient à tous, nous ne pouvons pas faire l'économie d'une réflexion face

aux changements d'envergure que nous allons connaître.

**Louis-Charles Viossat :** Il faut tout faire pour mieux comprendre les enjeux de l'open data, afin que ces avancées profitent aux millions de salariés et de demandeurs d'emploi.

Souhaitez-vous développer davantage le partenariat entre le Réseau des Carif-Oref et Centre Inffo ?

**Louis-Charles Viossat :** Cette réunion d'aujourd'hui nous encourage à développer ce type de manifestation. Je souligne les vertus du partenariat, au cœur de l'ADN de Centre Inffo, avec les Carif-Oref. Il démontre l'évidente vision partagée de la formation et de l'information sur la formation professionnelle entre les deux partenaires.

Propos recueillis par Philippe Grandin et David Garcia



1. La répétition d'un bloc d'instructions dans un programme informatique.

## LE BIG DATA, UN TRAITEMENT COMPLET DE LA DONNÉE

L'ENJEU : LA VALEUR AJOUTÉE MÉTIER



En table ronde "Parler de formation : comment la presse d'actualité s'adresse-t-elle aux professionnels et au grand public", animée par David Garcia, rédacteur en chef d'Inffo formation et du Quotidien de la formation.



●●● les formations courtes de la formation professionnelle continue. Il faut considérer la formation continue comme "un objet d'actualité à traiter comme un autre", juge Olivier Dhers, rédacteur en chef à l'Agence éducation formation, en charge des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle. Pour autant, observe-t-il, il n'y a "pas d'appétence monumentale de la part du grand public pour les questions de formation, en dépit des réformes successives". Laurent Gérard, chef de la rubrique formation professionnelle de l'hebdomadaire *Entreprises & Carrières*, croit peu à la possibilité de s'adresser au grand public. Le premier niveau d'information

est traité par des diffuseurs classiques comme les Carif ou les Fongecif, vers lesquels se tournent spontanément le grand public. Il le souligne par ailleurs, la notion de "grand public" est à nuancer : le rapport à la formation diffère selon que l'on est cadre, ou que l'on appartient aux 45 % de la population active de niveau *infra*-CAP. Journaliste indépendante, Valérie Grasset-Morel se montre, elle, plus confiante dans la capacité de la presse à s'adresser à tous. Elle souligne le rôle de la presse gratuite, accessible au grand public sous réserve d'un effort didactique supplémentaire. "Il faut trouver les mots pour décrypter et décoder", insiste-t-elle.

### L'expert peut-il vulgariser ?

Si tous les intervenants s'accordent pour estimer que la complexité du sujet requiert une certaine spécialisation, qui s'acquiert dans le temps et par l'expérience, Valérie Grasset-Morel souligne aussi l'intérêt qu'il peut y avoir à ne pas s'enraciner dans son sujet : ne pas être spécialiste permet sans doute de moins "oublier le lecteur", peut faciliter "le pas de côté" et conduire à "sortir de sa zone de confort". Même tonalité chez Olivier Rollot, qui souligne qu'une position d'expert peut finir par empêcher de "poser des questions simples", pourtant utiles à la clarté de l'information. C'est bien l'expertise, en revanche, qui permet de l'approfondir et de parvenir à toucher l'essence d'un sujet. ●

## LES PROFESSIONNELS DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION FACE À LEURS NOUVEAUX DÉFIS

Aux Assises de l'information sur la formation, quatre ateliers ont confronté les possibilités nouvelles ouvertes par les technologies et les réalités du terrain. En mode "orienté solutions".

Béatrice Delamer, François Boltz et Nicolas Deguerry

Comment penser l'existence, la qualité et la fiabilité de l'information dans un mode ouvert au "big data" ? En atelier des Assises de l'information sur la formation, Olivier Letzelter, chef du service Sesimo, coordination Oref de la Région Grand Est, a confirmé l'ampleur du phénomène : 80 % de ce qui transite a été produit ces deux dernières années. Pour Loïc Lebigre, consultant à Centre Inffo, l'open data (données ouvertes) constitue "un écosystème en soi. C'est la promotion d'un nouveau pétrole, la donnée, comme potentiellement capable de générer du trafic. L'idée est de promouvoir l'activité par la donnée."



Il faut concevoir des tables de correspondance pour que les données se parlent, pour sortir des réponses"

### "Machine learning"

Participant à distance à l'atelier, Sylvain Coppere, de la société Keyrus, évoque le vocabulaire spécifique. Les données sont stockées en "data lake", lac de données. La "machine learning", c'est l'analyse par l'ordinateur, selon un modèle qui s'enrichit avec les nouvelles données : "La machine apprend même de ses erreurs." Dès lors, des perspectives s'ouvrent. Patrick Vanoli, responsable études et projets au sein du groupe d'intérim Randstad, travaille sur un outil d'aide à la décision établissant un lien métiers-compétences. Un observatoire du marché de l'emploi pour orienter les actions de formation en fonction des demandes, par métier. Sébastien Prudent, directeur associé Kyu Lab, ajoute : "Les Opcv, par exemple,

En atelier "Les professionnels se forment et s'informent", animé par Maryse Dubois, directrice du Carif Prisme Limousin.



détiennent d'énormes masses de données. Il faut concevoir des tables de correspondance pour que ces données se parlent, pour sortir des réponses. Sur les demandes de formation, les prix, etc., le système peut sortir des statistiques extrêmement précises, croisant n'importe quels paramètres, à volonté."

### Contrastes régionaux

Pour l'heure, sur le terrain, c'est au "trop d'information" qu'il faut faire face, constate Maryse Dubois, directrice de Prisme Limousin (Carif-Oref). Les multiples sources d'information au niveau territorial utilisent chacune leur propre système. Ainsi, Sophie Bréard, responsable pédagogique au Cnam Val de Loire, partage l'expérience de la promotion de la VAE en région Centre. Les sept acteurs qui se sont impliqués (Mission locale, Afp, Gréta, etc.) avaient chacun leur culture et des orientations stratégiques propres, mais ils se sont appuyés sur un parcours de formation pour professionnaliser les acteurs devant partager un même niveau d'information. Agnès Defives, chargée de mission à la Mission locale d'Amiens, évoque elle aussi la difficulté d'avoir un niveau d'information partagé pour 70 salariés répartis dans plusieurs antennes et 32 lieux de permanence. L'intranet n'y suffit plus. ●●●





En atelier "Le CEP, de la profusion de ressources à l'information qualifiée", animé par Nathalie Legoupil, chargée de mission à Centre Inffo, avec notamment Anaïs Mauchamp, animatrice de la ComCEP.

Les co-organisateur des premières Assises : de gauche à droite, Mario Barsamian, président du Réseau des Carif-Oref, Anne de Bignières-Légeraud, maître de conférences à Paris-Dauphine, Louis-Charles Viossat, président de Centre Inffo, et Julien Nizri, directeur général de Centre Inffo.



●●● À la Cité des métiers du Limousin, 60 conseillers sont mis à disposition par divers partenaires. Tous disposent de leurs propres outils. Mais Isabelle Mazeau, chargée de mission à Prisme Limousin (Carif-Oref) organise leur information commune. Les conseillers ont aussi accès au programme de professionnalisation assuré par Prisme Limousin. Quant au public, elle observe qu'il attend une information immédiate, et qu'il a parfois l'illusion que le conseiller est un frein à la recherche. "Or, si l'information, aussi bien pour les professionnels que pour les usagers, n'est pas fiable et bien actualisée, il y aura des difficultés", insiste-t-elle.

### Pour les conseillers en évolution professionnelle

Créer de l'information qualifiée à partir d'une profusion de ressources est l'un des enjeux du conseil en évolution professionnelle (CEP). Anaïs Mauchamp, conseillère au Fongecif Bourgogne, est animatrice de la ComCEP (communauté digitale de métier)<sup>1</sup>. En rejoignant ce forum, les conseillers des différents réseaux peuvent sortir de l'isolement, apprendre des pratiques des autres, partager des outils et aussi accéder à l'expertise de "hors pairs". Elle fixe le potentiel à quelque 10 000 membres dont 5 à 10 % d'actifs contributeurs réguliers.

Directeur des relations institutionnelles et partenariales à l'Apec, Jean-Marie Blanc évoque les situations types des usagers de l'Association pour l'emploi des cadres. Il faut "informer pour éclairer, conseiller pour choisir, accompagner pour mettre en œuvre", énonce-t-il. Le travail du conseiller réside dans l'analyse de la demande, et dans sa capacité à donner de la pertinence à l'information. Il appelle à "créer des objets d'enthousiasme". Coordonnateur au GIP Espace compétences, en Paca, Félix Garcia insiste sur le rôle du Carif dans l'animation régionale et infrarégionale des acteurs du CEP. Et rappelle la nécessité de la mise en réseau des acteurs.

### De nouvelles procédures d'information sur la formation

Il faut donc dépasser la simple "mise à disposition" de l'information pour aller vers une information utile, et privilégier les partenariats innovants. Jean-Philippe Simonnet, responsable du développement internet à Centre Inffo, prend l'exemple de l'exigence d'accessibilité des sites aux personnes handicapées : "L'accessibilité ne se joue pas qu'au niveau technique, elle impacte tous les métiers de la chaîne, à commencer par le décisionnaire."

Christophe Bonraisin, de Pôle emploi en Pays de la Loire, a co-élaboré "La bonne formation"<sup>2</sup>, un nouveau service qui permet de répondre aux questions des demandeurs d'emploi (où trouver les offres, lesquelles mènent à l'emploi, comment les financer, etc.). Pour cela, il s'est appuyé sur les bases de données accessibles aux conseillers. C'est la méthode du "design de service" qu'a choisie Yves Mens, directeur du Carif-Oref pour construire son futur site "Apprentissage Pays de la Loire.fr", ouvert le 10 février. "La démarche consiste à répondre totalement et directement à l'utilisateur." Pour valider les étapes, ils ont interpellé les utilisateurs en cours de développement. "Avant, pour construire un site, on établissait un cahier des charges, puis il y avait un long tunnel et le site sortait. Maintenant, vous lancez et quinze jours après le site commence à s'ouvrir." Tester et adapter en continu, c'est cela, la "méthode agile". ●



1. [www.uodc.fr/forums/comcep](http://www.uodc.fr/forums/comcep)

2. <https://labonneformation.pole-emploi.fr>

Le nouveau formulaire simplifié du bilan pédagogique et financier P.15

La méthode "agile", pour s'adapter aux évolutions dans le domaine de la formation P.16

Mise en œuvre du Pacea, parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie P.17



Aurélie Maurize juriste à Centre Inffo

## Un formulaire simplifié LE NOUVEAU BILAN PÉDAGOGIQUE ET FINANCIER

### IL S'IMPOSE À L'ENSEMBLE DES ORGANISMES DE FORMATION

Un nouveau bilan pédagogique et financier s'applique en 2017. Le formulaire passe de quatre à deux pages, mais les obligations liées au Code du travail pour les organismes de formation demeurent inchangées. Aussi retrouvera-t-on dans le nouveau bilan pédagogique et financier des informations déjà bien connues des prestataires de formation, notamment celles relatives aux produits et charges, statut des formateurs et à l'activité pédagogique. Précision : document Cerfa destiné à "photographier" l'activité pédagogique et financière des organismes de formation sur l'année écoulée, il s'impose à l'ensemble des organismes de formation. ●

### 2 CROISER LES RENSEIGNEMENTS AVEC DES ÉLÉMENTS DE PREUVE

Si le bilan pédagogique et financier n'est pas une déclaration fiscale, il n'en est pas moins essentiel que les organismes de formation apportent

le soin nécessaire à la saisie des informations, dans la mesure où chaque donnée consignée au formulaire représente un élément potentiel de contrôle par l'administration. D'où l'importance de croiser autant que possible les renseignements avec des éléments de preuve tels que factures, conventions de formation, contrats de sous-traitance, etc. À cet égard, la notion de sous-traitance n'étant pas définie par le Code du travail, il apparaît opportun de s'en remettre à deux critères cumulatifs : premièrement, l'organisme de formation recourt à une entité juridique distincte ; deuxièmement, le sous-traitant intervient pour tout ou partie dans le processus de formation. Dès lors, il revient à l'organisme de formation d'établir un contrat de sous-traitance, d'autant plus important que le bilan pédagogique et financier doit clairement distinguer ce qui est réalisé

### EXPERTISE



"en propre" de ce qui est sous-traité. L'identification de la sous-traitance est d'autant plus nécessaire que celle-ci se retrouve à la fois dans les cadres D (charges), E (formateurs) et G (bilan pédagogique) du formulaire. ●

### 3 REMPLIR SON BILAN PÉDAGOGIQUE ET FINANCIER EN LIGNE

Bonne nouvelle pour les organismes de formation, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle annonce la mise en ligne prochaine d'un nouveau site internet pour renseigner le bilan pédagogique et financier. Pour tenir compte des contraintes liées à la mise en œuvre du nouveau formulaire, la DGEFP envisage un report du délai de dépôt, possiblement au 30 mai 2017. D'ici là, une campagne d'information devrait être déployée, sur la période mars-avril 2017. ●





**Cédric Morin**  
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR



Pour s'adapter aux évolutions dans le domaine de la formation  
**LA MÉTHODE "AGILE"**

**E**NCORE PEU UTILISÉE DANS L'INGÉNIEURIE DE FORMATION, LA MÉTHODE AGILE EST PARTICULIÈREMENT JUDICIEUSE POUR FAIRE DU SUR-MESURE OU ADAPTER EN TEMPS RÉEL LE CONTENU AUX BESOINS DES STAGIAIRES.

La méthode Agile est une technique de gestion de projet inventée au début des années 2000 aux États-Unis, qui se développe dans tous les secteurs de l'économie et émerge dans le champ de la formation professionnelle. Elle repose sur un cycle de développement itératif, c'est-à-dire qu'elle suppose de découper le projet en plusieurs étapes et de l'adapter en intégrant également en amont les suggestions et avis des futurs bénéficiaires. "Cette technique est adaptée pour les entreprises qui mettent en place des projets de formation sur mesure. Elle permet l'expression des besoins des métiers, ensuite il faut déterminer les besoins pédagogiques, puis décliner les outils et définir l'ensemble du contenu des parcours de formation", explique François Debois, qui est en charge de l'innovation pour Cegos. "Ensuite, le cursus est déployé auprès d'utilisateurs pour l'évaluer et pointer ses avantages et carences."

Dans un contexte où les besoins en formation évoluent très rapidement, où les supports se diversifient, entre le présentiel, la formation à distance ou encore les *serious games*, la méthode Agile permet d'adapter en temps réel le contenu, de l'ajuster en fonction de l'évolution des besoins, mais aussi d'articuler les différents supports. Pour ce faire, la méthode Agile suppose d'avoir une vision globale du parcours et donc de hiérarchiser les objectifs pédagogiques, puis d'en développer un et de le tester. "S'il s'agit, par exemple, d'une formation à l'accompagnement de la clientèle et que l'objectif est la maîtrise d'un logiciel, il faut le tester avec de vrais utilisateurs tout au long de la conception du parcours. Il faut toujours identifier ce qui est important pour les utilisateurs", poursuit François Debois. L'un des enjeux majeurs est de fixer

en amont un budget et des délais pour ajuster le périmètre. Jusque-là, la méthode Agile reste peu utilisée dans le champ de l'ingénierie pédagogique, *a contrario*, par exemple, du secteur des services informatiques ou de plus en plus de l'industrie. Elle ne doit pas nécessairement être utilisée pour tous les projets de formation, mais correspond particulièrement à ceux qui portent sur de nouvelles pratiques ou sur un environnement mouvant. "Élaborée en réaction aux échecs des méthodes traditionnelles, par exemple dans le secteur des services informatiques, elle a permis d'y faire baisser le taux d'échec de 29 à 9 %, observe François Debois. La méthode agile devrait se développer dans le secteur de l'ingénierie de formation pour répondre aux problématiques liées à ses évolutions." ●

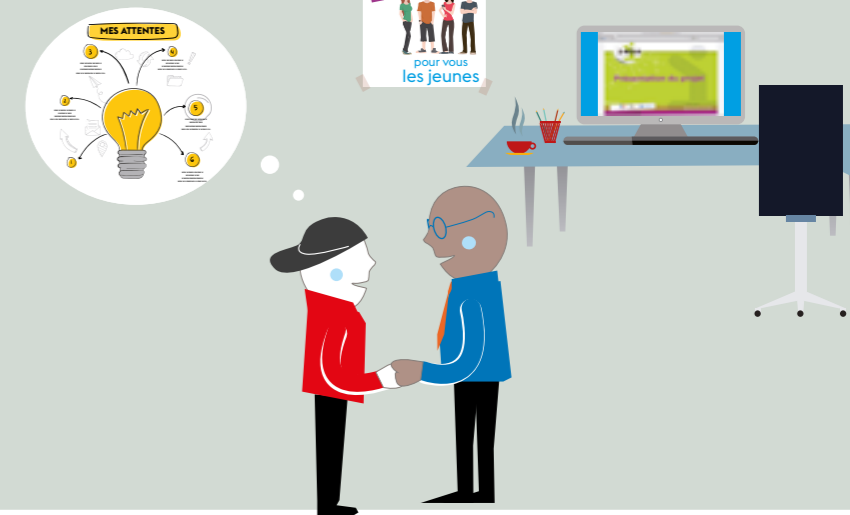
**LES QUATRE PILIERS DE LA MÉTHODE AGILE**

Cette méthode a été créée par 17 experts américains en développement logiciel pour dépasser le taux d'échec important dans la gestion de projet. Dans ce cadre, ils ont convenu d'un manifeste qui fédère les différentes techniques de la méthode Agile autour de quatre valeurs : les individus et leurs interactions avant les processus et les outils ; des fonctionnalités opérationnelles avant la documentation ; collaboration avec le client plutôt que contractualisation des relations ; acceptation du changement plutôt que conformité aux plans.



**Anne Grillot**  
juriste à Centre Inffo

LÉGISLATION



Parcours d'accompagnement contractué vers l'emploi et l'autonomie  
**MISE EN ŒUVRE DU PACEA**

**UNE INSTRUCTION N° DGEFP/MIJ/21 DU 19 JANVIER 2017 RELATIVE À LA MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT CONTRACTUALISÉ VERS L'EMPLOI ET L'AUTONOMIE (PACEA) ET DE LA GARANTIE JEUNES DÉFINIT LEURS MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE.**

La loi Travail refond le droit à l'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie, dont la garantie jeunes représente une spécificité pour les plus vulnérables en situation de précarité financière. Ce droit à l'accompagnement s'inscrit dans une perspective plus large que l'emploi et la vie professionnelle, en introduisant la logique d'autonomie sur le marché du travail. Parmi les objectifs, décloisonner les dispositifs. Le Pacea devient le nouveau cadre contractuel de l'accompagnement des jeunes, unique et adaptable aux besoins de chaque jeune. Différentes modalités d'accompagnement sont mises en œuvre : collectif, individuel, mise en situation professionnelle... Le parcours est constitué de phases d'accompagnement de durées variables et qui peuvent être fractionnables dans la limite de vingt-quatre mois consécutifs. L'objectif est à chaque fois défini avec le jeune et évalué à son terme. La garantie jeunes constitue une modalité spécifique, particulièrement

intensive, du Pacea d'une durée de douze mois, pouvant être prolongée de six mois. Elle est assortie d'une garantie de ressources. C'est un droit universel à la garantie jeunes qui est créé, pour tous les 16 à 25 ans révolus, "Neets" (ni en études, ni en emploi, ni en formation), en situation de précarité et prêts à s'engager. Les préfets doivent établir avec la Région et en associant les présidents des associations régionales de Missions locales (ARML) les orientations stratégiques pour la mise en œuvre du droit à l'accompagnement. Les Missions locales sont confortées dans leur rôle d'ensemblier, qui passe par la mobilisation des acteurs locaux de l'orientation, de l'éducation, de la formation, de la protection de l'enfance, de l'insertion,

de la formation et de l'emploi. Le Pacea s'exerce dans le cadre de la convention pluriannuelle d'objectifs entre l'État et les Missions locales. Le préfet doit proposer aux collectivités territoriales dès le premier trimestre 2017 la tenue de "conférences de financeurs" afin de favoriser la cohérence d'intervention. Des éléments de simplification administrative sont mis à la disposition de chaque Mission locale. La décision d'entrée en garantie jeunes lui incombe. Elle a la possibilité d'engager l'accompagnement même si le jeune n'a pu réunir tous les justificatifs. Le cahier des charges est assoupli, avec la possibilité de confier le processus d'accompagnement à un collectif de conseillers. ●

**DEUX GUIDES RELATIFS À CE NOUVEAU DROIT**

À l'instruction n° DGEFP/MIJ/21 du 19 janvier 2017 sont joints deux guides relatifs au nouveau droit à l'accompagnement des jeunes. Le premier, "Guide relatif au parcours d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie", est destiné à accompagner sous l'angle opérationnel les acteurs du Pacea, majoritairement les conseillers des Missions locales. Il identifie les modalités d'entrée, l'articulation avec le conseil en évolution professionnelle et le compte personnel d'activité. Le guide déroule toutes les phases d'accompagnement du jeune : du diagnostic préalable à son entrée dans le Pacea à la fin de parcours. Quant au second, "Guide relatif à la garantie jeunes", plusieurs fiches y sont consacrées : entrée dans ce dispositif, l'accompagnement "soutenu, global et intégré", la mise en action quotidienne du jeune, l'ouverture du CPA, et enfin l'appui aux employeurs dont sont chargés les conseillers.



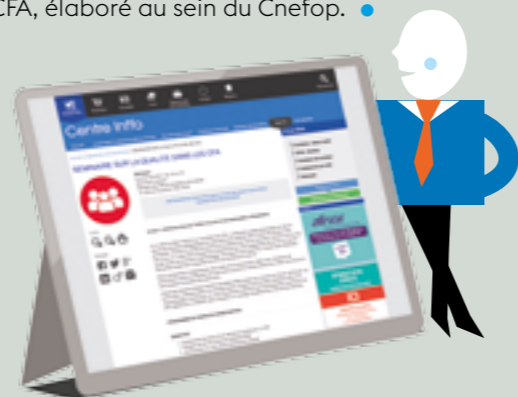
## Séminaire LA QUALITÉ DANS LES CFA Paris - lundi 6 mars - de 14h à 17h

**L'apprentissage, voie d'excellence pour les métiers !**  
Au vu des multiples missions qui incombent aux CFA, les démarches qualité qui accompagnent la mise en œuvre de processus pédagogiques et organisationnels maîtrisés dans l'intérêt des jeunes et des entreprises deviennent des atouts considérables. Prendre en compte les besoins de l'ensemble des parties prenantes, maintenir tout au long des cursus **un niveau élevé d'exigence et d'attractivité**, mieux comprendre et diagnostiquer ses modes de fonctionnement, établir des indicateurs de performance lisibles et efficaces sont des leviers indispensables pour piloter sa structure et accompagner la réussite des apprenants.

**+ D'INFOS**  
Participation gratuite sur inscription obligatoire.  
[contact.formation@centre-inffo.fr](mailto:contact.formation@centre-inffo.fr)

**LE +** Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

**Partager les expériences et les bonnes pratiques :** c'est l'objet de ce séminaire, clôturé par Clotilde Valter, secrétaire d'État auprès de la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, chargée de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage. Il sera également l'occasion de présenter l'outil d'autodiagnostic qualité pour les CFA, élaboré au sein du Cnefop. ●



## Rendez-vous du droit de la formation Paris - 28 mars, de 9h à 13h FORMATION AU FORFAIT : vers la fin de la feuille d'émargement ? Spécial loi Travail et projet de décret sur les parcours de formation, forfaits et justificatifs d'assiduité

Financer un parcours de formation au regard de l'atteinte des objectifs plutôt qu'au nombre des heures-stagiaires réalisées est une demande récurrente exprimée par de nombreux spécialistes du secteur de la formation professionnelle. En introduisant la notion de **"parcours individuel et évolutif"** et en généralisant la notion d'assiduité, la loi Travail semble avoir franchi une étape dans ce sens.

**Avec la participation de la mission Organisation des contrôles de la DGEFP**, Centre Inffo propose aux prestataires de formation, aux entreprises et aux Opca/Opacif de porter une **analyse juridique sur la traçabilité des actions de formation** en tenant compte des récentes avancées législatives et du projet de décret en préparation afin de dégager toutes les opportunités pratiques en termes de prise en charge financière. ●

**+ D'INFOS** Lieu : Paris, Arpège Elior Paris Victoire, Centre de conférence, 75009 Paris ●  
[www.centre-inffo.fr/agenda-de-nos-evenements](http://www.centre-inffo.fr/agenda-de-nos-evenements)

## Partenariat ARIANE, le réseau documentaire emploi-formation-orientation

Le saviez-vous ? Depuis 2014, **Centre Inffo a mis en place et anime le réseau documentaire Ariane**, ouvert aux professionnels de l'information-documentation des acteurs publics.

**Mutualisation des approches, valorisation des fonds documentaires, réalisation de productions communes :** tels sont les objectifs de ce réseau qui réunit autour de Centre Inffo l'Afpa, la DGEFP, France Stratégie, le Céreq, le CIDJ, le Cnam (CDFT, Centre de documentation sur la formation et le travail), la Cité des métiers de Paris, l'Onisep, l'Injep (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire) et l'Ires (Institut de recherches économiques et sociales).

**Au programme de 2017 :** l'ouverture du réseau aux dynamiques régionales et la préparation des supports documentaires de la **15<sup>e</sup> Université d'hiver de la formation professionnelle** (Biarritz, du 31 janvier au 2 février 2018). ●

**+ D'INFOS** Retrouver ces productions sur le site de Centre Inffo dédié aux ressources documentaires : [www.ressources-de-la-formation.fr](http://www.ressources-de-la-formation.fr)

## Nouvelle-Aquitaine

# LES BONS RÉSULTATS DES "CHANTIERS FORMATION-QUALIFICATION"

**Catherine Veyssy, vice-présidente de Nouvelle Aquitaine chargée de la formation, a inauguré le 7 février dernier un "chantiers formation-qualification" à Trentels, dans le Lot-et-Garonne.**

**Ce dispositif régional, qui mêle projet** de développement du territoire et insertion, existe depuis 2009, mais la nouvelle grande Région souhaite le pérenniser et le développer. À Trentels, il s'agit d'un chantier d'isolation thermique. Cinq jeunes sans qualification de moins de 26 ans, cinq bénéficiaires du RSA, trois travailleurs handicapés vont préparer un titre de plaquiste ou d'agent d'entretien du bâtiment, tout en obtenant des habilitations pour l'échafaudage et l'électricité. *"Ils sont encadrés par les compagnons bâtisseurs, ils agissent dans un*

*contexte professionnel global, en présence d'entreprises artisanales, et ils participeront aux comités de chantier"*, a souligné Catherine Veyssy. L'investissement pédagogique représente 64 800 euros pour la Région. Depuis 2009, 168 chantiers et près de 2 400 parcours ont été mis en œuvre. En 2016, 26 chantiers ont

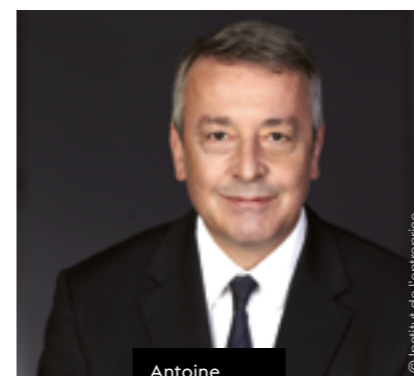
permis de qualifier 298 personnes dans différents secteurs du bâtiment, de la propreté ou des espaces verts. 84 % des stagiaires ont validé a minima un premier niveau de qualification. ●

**+ D'INFOS**  
[www.nouvelle-aquitaine.fr](http://www.nouvelle-aquitaine.fr)



Catherine Veyssy, vice-présidente du Conseil régional chargée de la formation, ici lors de l'inauguration du salon d'orientation Aquitec, aux côtés d'André Mercier, président d'Aquitec, et de Jean-Louis Nembrini, vice-président chargé de l'éducation.

## Institut de l'entreprise S'ENGAGER POUR L'APPRENTISSAGE



Antoine Frérot, président de l'Institut de l'entreprise.

**Antoine Frérot, président de Veolia, est le nouveau président de l'Institut de l'entreprise.**

Il entend promouvoir l'entreprise comme *"acteur de l'intérêt général"*, annonçant : *"L'engagement de nos leaders économiques sur des sujets comme l'apprentissage, par exemple, sera une façon de concrétiser cette vision."*

L'Institut de l'entreprise est un "réservoir d'idées" qui rassemble une centaine de grandes entreprises, établissements

et organisations, comme le Medef. Antoine Frérot est aussi président de l'Anvie (Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises). ●

**+ D'INFOS** [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

## Actaliens DÉVELOPPER LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

**Pour favoriser l'accès au CEP dans un champ composé très majoritairement d'entreprises de moins de 11 salariés**, Actaliens

(l'Opca des professions libérales, de l'hospitalisation privée et de l'enseignement privé) a signé une convention avec l'Apec (Association pour l'emploi des cadres). Objectif : *"Informer les cadres et les jeunes sur les métiers et opportunités de carrière dans nos 19 branches professionnelles adhérentes"*, explique Marc Lamur, le directeur général adjoint d'Actaliens. ●

**+ D'INFOS** [www.actaliens.fr](http://www.actaliens.fr)



## Demos

## OUVERTURE DE LA NOUVELLE OFFRE "NEXT"

L'organisme de formation Demos lance "Next", une offre mixte ou uniquement digitale, avec tout au long du parcours un coaching personnalisé.

**L'expérience commence par un test** de connaissances, sur une plateforme dédiée : une série de vingt questions pour anticiper les besoins d'accompagnement. Puis c'est lors d'un entretien téléphonique avec son coach que l'apprenant fixe ses objectifs, les points clés sur lesquels il va devoir se concentrer. Deux formules existent :

"Next Digital" alterne des modules de formation vidéo et des quiz. "Next Blended" est mixte, combinant la formation digitale et des séquences en groupe en classe virtuelle, puis en présentiel, pour échanger et réaliser des cas pratiques avec les autres participants. "Nous ne voulions pas faire du digital pour faire du digital", argumente Dai Shen, directeur général de Demos. Il insiste sur la dimension individualisée du parcours, "de l'acquisition d'une nouvelle compétence jusqu'aux programmes certifiants et diplômants". ●



Dai Shen, directeur général du groupe Demos.

+ D'INFOS  
www.demos.fr

## Didaxis

## LE PORTAGE SALARIAL AU RENDEZ-VOUS DE LA FORMATION

Didaxis, spécialiste français du portage salarial (chiffre d'affaires de près de 90 millions d'euros, en croissance de 30 % en 2016), ambitionne de recruter plus de 4 200 collaborateurs en 2017.

Il s'agira principalement de formateurs, de coachs en orientation, de "managers de transition", de spécialistes de l'accompagnement des start-up, ou encore de spécialistes de l'économie sociale et solidaire. Le groupe annonce "salarier, former et accompagner près de 10 000 professionnels et experts dans plus de 750 métiers", notamment grâce à ses neuf centres de bilan de compétences, son "incubateur" et son école. Didaxis est membre fondateur de la Fédération des entreprises de portage salarial (FEPS), que préside par ailleurs son fondateur Guillaume Cairou. ●



Guillaume Cairou, fondateur de Didaxis.

+ D'INFOS www.didaxis.fr

## Plan Alzheimer ÉVALUATION DES FORMATIONS

La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) et, notamment, les Opcas ANFH, Unifaf et Actalians sont associés dans le cadre du plan Alzheimer. Des accords-cadre contribuent ainsi au financement de la formation spécifique des assistants de soins en gérontologie (ASG). La CNSA et ses partenaires mènent actuellement une évaluation quantitative et qualitative de ce dispositif de formation, tant sur le public formé que sur l'offre elle-même (objectifs, contenu, durée, déroulé). Son pilotage a été confié au cabinet Amnyos. Elle se déroule jusqu'à fin avril prochain. ●

+ D'INFOS  
www.cnsa.fr



Provence-Alpes-Côte d'Azur

## UNE TOURNÉE DE VISITES DE CENTRES DE FORMATION D'APPRENTIS

Yannick Chenevard, vice-président de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur délégué à l'emploi, a la formation professionnelle et à l'apprentissage, a effectué en février un cycle de visites de centres de formation d'apprentis.

Après le CFA Industries Vaucluse à Avignon, il a visité le CFA des métiers et de l'artisanat de Gap (Hautes-Alpes), puis le CFA Énergies Nouvelles à Sainte-Tulle (Alpes-de-Haute-Provence) et



Yannick Chenevard, vice-président de Provence-Alpes-Côte d'Azur délégué à l'emploi, à la formation professionnelle et à l'apprentissage.

+ D'INFOS www.regionpaca.fr

enfin le CFA Industries Provence à Istres (Bouches-du-Rhône). Cette série de visites "s'inscrit au cœur de la stratégie régionale en faveur du développement de l'apprentissage", a-t-il expliqué, afin de "mettre en adéquation la formation professionnelle avec les besoins des entreprises et de faire de l'apprentissage une filière d'excellence conduisant aux plus hauts niveaux de qualification et de savoir-faire". ●

## Agence Erasmus+ France Jeunesse et Sport DES CRÉDITS EN AUGMENTATION

À ne pas confondre avec l'agence Erasmus+ France Éducation et Formation, il existe une agence Erasmus+ France Jeunesse et Sport. Elles travaillent étroitement ensemble. L'agence Erasmus+ France Jeunesse et Sport vient de voir son budget fixé à 17 millions d'euros, soit + 29 % sur un an. Elle finance, dans le cadre de l'appel à projets Erasmus+, les projets de mobilité des jeunes et acteurs de jeunesse (dont le service volontaire européen), des "partenariats stratégiques" construits pour innover et partager des pratiques, et des projets favorisant la "participation des jeunes à la construction des politiques de jeunesse via un dialogue avec les décideurs". ●

+ D'INFOS www.erasmusplus-jeunesse.fr

## MecateamCluster UN CAMPUS DE FORMATION AUX MÉTIERS DE LA MAINTENANCE FERROVIAIRE

Le projet de campus de formation.



MecateamCluster, pôle de compétences de la construction et de la maintenance ferroviaire, vient d'obtenir 2,1 millions d'euros au titre du programme des investissements d'avenir "partenariats pour la formation professionnelle et l'emploi".

Le projet ? La création d'un campus de formation aux métiers de la maintenance ferroviaire dans le bassin du Creusot-Montceau (Saône-et-Loire). Cette subvention permet à MecateamCluster de lancer les travaux au second semestre 2017, pour une livraison du campus fin 2018. L'aide représente environ un quart du coût de son projet.

Le centre de formation pourra accueillir aussi bien les étudiants en formation initiale que les salariés en formation continue. Il se composera de deux bâtiments, 1 300m<sup>2</sup> pour les bureaux et salles de cours, et 700m<sup>2</sup> dédiés aux travaux pratiques. MecateamCluster veut définir de nouveaux parcours pédagogiques en lien avec les entreprises du secteur.

Le pôle MecateamPlatform, un site de 40 hectares au cœur du bassin industriel bourguignon, comprend déjà trois "voies-école" sur lesquelles se retrouvent la totalité des équipements présents sur le réseau ferré national (traverses, éclisses, caténaires, passage à niveau, etc.). Depuis 2012, 130 étudiants et plus de 2 500 salariés et personnes en reconversion y ont déjà bénéficié de formations. ●

+ D'INFOS www.mecateamcluster.org





# LE MENTORAT INVERSÉ, UN LEVIER DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

**Le mentorat inversé repose sur des binômes entre un cadre supérieur senior et un jeune salarié qui a grandi avec internet et ses différents outils, pour permettre au premier de se former aux usages de la digitalisation. Avec à la clé des bénéficiaires qui vont au-delà de la simple maîtrise des outils.**

Cédric Morin



Jean-Louis Laurent-Josi, directeur général d'Axa Asie, et son collaborateur Guillaume Lehallier en pleine session de mentorat inversé.

**Il faut utiliser les savoirs informels de chacun**

**L**e “reverse mentoring”, ou mentorat inversé, s’est fortement développé ces dernières années, et aujourd’hui, de grands groupes comme Orange, Danone, Axa, Engie, mais aussi des petites et moyennes entreprises mettent en œuvre cette solution de coaching qui inverse le principe du tutorat. Concrètement, il s’agit de solliciter les compétences dans l’utilisation des réseaux sociaux de la “génération Y” (les “enfants du millé-

naire”), pour former des dirigeants à la maîtrise des outils numériques, mais aussi pour saisir les enjeux liés à la digitalisation. Laquelle n’épargne aucune organisation du travail ni aucune stratégie de développement.

À l’inverse du tutorat classique, c’est la personne la moins expérimentée qui est en position de mentor. Les postures toutefois ne sont pas figées, car les échanges sont aussi l’occasion pour le jeune professionnel de saisir les attentes de sa direction par rapport à la digitalisation, et de mieux connaître la culture de sa société. Le mentorat inversé permet ainsi de renforcer la cohésion et la culture de groupe, tout en valorisant les compétences de cette génération Y, qui succède progressivement à la “génération X” (née pendant les décennies 1960 et 1970).

### À l’initiative de Jack Welsh

Si le mentorat inversé ne se développe réellement en France que depuis peu, la pratique est courante dans les pays de culture anglo-saxonne. Elle aurait été mise en place pour la première fois en 1999 chez General Electric, à l’initiative de Jack Welsh, l’ancien directeur général de la multinationale. Il ordonne alors à cinq cents cadres supérieurs de son groupe de sélectionner de jeunes employés maîtrisant internet, pour les former, par exemple, à la recherche d’informations en ligne ou à des stratégies de veille. Il participe lui-même à la démarche. Sa conviction : les jeunes recrutés maîtrisent bien mieux l’environnement digital que leurs supérieurs. Il faut utiliser les savoirs informels de chacun pour prendre le tournant qu’impose internet.

La pratique du mentorat inversé a rapidement mis en évidence que ses vertus allaient au-delà

Une séance de travail participative chez Axa.



de la maîtrise des outils digitaux. Certaines entreprises ont commencé à l’utiliser pour la capitalisation et la diffusion d’autres connaissances. Dès 2001, une étude du Centre d’encadrement et de mentorat de Bartlesville, en Oklahoma, démontrait que 41 % des sociétés interrogées utilisaient le mentorat inversé pour diffuser des connaissances techniques. Par ailleurs 26 % d’entre elles inscrivait aux objectifs du programme que les jeunes actifs aident les cadres dirigeants à rajeunir leurs perspectives.

### Un tournant stratégique pour Axa

Chez Axa, groupe international français spécialisé dans l’assurance, le mentorat inversé a été mis en place en 2013. Trois ans plus tard, plus de 1 000 personnes avaient participé à ce programme, avec un taux de satisfaction de 97 %. En ligne de mire : la transformation digitale et notamment la maîtrise des réseaux sociaux, les techniques pour s’imposer comme “leader d’opinion” auprès de 103 millions de clients en attente de services en ligne réactifs et personnalisés.

Le mentorat inversé a été déployé par le groupe à l’échelle mondiale, transformant les offres, les services mais aussi les habitudes de travail.



### “CRÉER UNE CULTURE DIGITALE COMMUNE”

Chez l’assureur Axa, le développement du mentorat inversé s’inscrit dans un ensemble de mesures plus globales, comme la diffusion à l’échelle mondiale d’un “serious game” (“jeu sérieux”, support de formation), “Do you speak digital?”. Ou comme la création de la “Digital academy”, dirigée par Sophie Rosier. “Nous tentons de proposer des cursus adaptés à 80 % de nos employés, qu’ils soient novices ou digital natives [enfant du numérique], car on ne peut maîtriser les réseaux sociaux sans comprendre pourquoi et comment Axa doit être présent sur Twitter. L’enjeu est aussi de créer une culture digitale commune à tous les membres du groupe”, contextualise Sophie Rosier.

“Aujourd’hui, chez Axa, comme dans de nombreuses autres entreprises, trois ou quatre générations de salariés travaillent ensemble. Notre objectif était d’éliminer les cloisonnements, de faire tomber les barrières”, explique sur une page du groupe Karima Silvent, la responsable ressources-humaines pour les fonctions support et opérationnels d’Axa.

### Devenir “jeune mentor” chez Engie

De son côté, Engie (anciennement GDF Suez) a débuté son programme de mentorat inversé en 2015, avec les mêmes objectifs. “Nous avons débuté avec les cadres dirigeants du groupe. C’est également l’occasion de valoriser les jeunes et de leur permettre de passer du temps avec un cadre dirigeant. Le mentor profite autant de ce moment d’échange que le mentoré”, souligne Michel de Vlaminck, le directeur du développement des talents d’Engie.

Aujourd’hui, 140 des 500 cadres dirigeants du groupe ont bénéficié du programme. Les mentors ont été recrutés au sein du “Young professional network”, un réseau interne ouvert aux moins de 35 ans, dédié au partage d’expériences. “Nous avons eu énormément de candidatures. Nous avons sélectionné pour la première vague 25 personnes sur les bases de leur expérience pédagogique, qui ont ensuite formé les mentors des vagues suivantes”, poursuit Michel de Vlaminck. Le programme s’étale sur quatre à cinq mois, à raison de trois ou quatre rencontres de une à deux heures avec un bilan réalisé à la fin. La troisième cohorte de mentors et tutorés a achevé le programme en février dernier. Fort du succès de l’initiative, le groupe envisage de le déployer au-delà des cadres dirigeants. ●



97 %

c’est le taux de satisfaction affiché par Axa pour ses actions de mentorat inversé.



# UNE FORMATION HAUTE COUTURE

Que peuvent faire ensemble une directrice de réseau d'associations d'insertion et une styliste de Castelbajac ? Une formation inspirée des techniques commerciales de l'univers du luxe. Cette préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC) a pour but de doter des salariées en contrat d'insertion d'un certificat de qualification professionnelle interbranche de vendeuse conseil prêt-à-porter.

Mélanie Mermoz



Formation à l'organisation visuelle des zones de vente, en vue d'optimiser la présentation des produits, la satisfaction des clients et de favoriser les ventes.

© CCI France

**A**priori, rien de commun entre l'univers du luxe et un réseau d'association d'insertion. Pourtant, c'est en partenariat avec de grandes maisons de couture que Tissons la solidarité, une structure fédérant 70 associations qui œuvrent dans l'insertion par l'activité économique (IAE), a conçu des formations qualifiantes à destination de salariées de ses associations adhérentes. À l'issue de la première session, sept stagiaires ont reçu, en novembre 2016, le certificat de qualification professionnelle interbranches (CQPI) "vendeuse conseil en magasin". Il couronne un projet de longue haleine.

## Faire reconnaître la compétence des salariés en contrat d'insertion

Depuis la crise de 2008, le taux de retour à l'emploi des personnes employées en contrat d'insertion

par les associations adhérentes baisse. "Nous avons constaté de la part des entreprises une non-reconnaissance du travail en chantier d'insertion, explique Caroline Portes, directrice de Tissons la solidarité. Ces salariés sont avant tout perçus par le biais de leurs manques, leurs fragilités. Nous avons donc souhaité modifier leur image en mettant en valeur leurs compétences."

L'idée de proposer une formation qualifiante a alors germé. "S'adresser aux entreprises du luxe nous a paru une évidence : leur crédibilité ne peut être remise en cause : ce sont les meilleurs !" Deux ans ont été nécessaires pour convaincre certaines de participer.

Outre Christian Lacroix, qui est officiellement devenu partenaire de Tissons la solidarité via la création d'une griffe au nom du réseau, une autre grande maison de couture s'est investie dans le projet mais a préféré rester discrète.

Trois ans ont été nécessaires pour bâtir le programme de la formation. En 2014, une quarantaine de personnes participaient à des préparations opérationnelles à l'emploi collectives (POEC). "Nous avons d'abord pensé à préparer un titre délivré par le ministère du Travail, mais la formation était très théorique. Les personnes que



Atelier création et montage d'un vêtement par l'acquisition de savoir-faire techniques spécifiques à la haute couture et au prêt-à-porter de luxe.

© CCI France

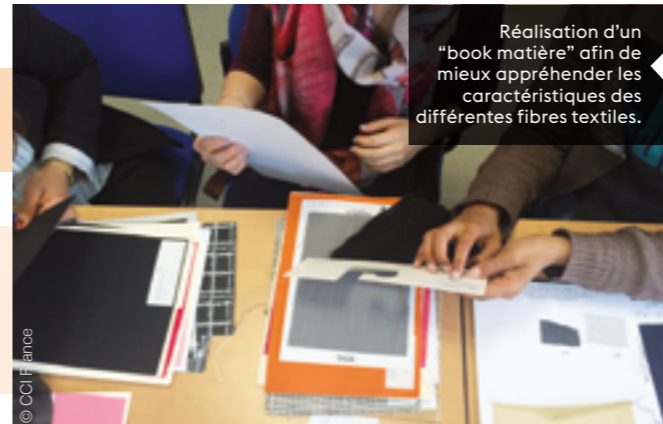
nous accompagnons ont souvent connu l'échec scolaire. Se retrouver à l'école peut être compliqué". Les associations adhérentes de Tissons la solidarité étant, par leur activité, rattachées à la convention collective nationale du textile, elles cotisent auprès d'Opcalia. "Nous avons pu proposer une certification par la branche", raconte Xavier Royer, directeur du Pôle Ingénierie et Compétences d'Opcalia. Ce sera le CQPI "vendeur/se conseil" en prêt-à-porter.

## Une formatrice et un enseignement issu de l'univers du luxe

En 2016, deux formations qualifiantes commencent dans le secteur de la vente. À Belfort, treize salariées en contrats à durée déterminée d'insertion (CDDI) de l'association Inservet participent à une POEC de 300 heures. En plein cœur de l'ancien bassin minier, à Vendun-le-Vieil, sept salariées, employées par l'association d'insertion Vestali, suivent une formation similaire. Trois autres sessions sont déjà prévues en 2017 (Vendun, Caen, Charleville-Mézières).

Histoire de la mode, marché, typologie des vêtements et des accessoires, présentation des matières... le panorama est complet. "Pour pouvoir bien conseiller les clientes, il faut connaître les produits", souligne Laetitia Hinz, l'une des stagiaires de Vendun-le-Vieil.

Katia Chaix, la formatrice, a été styliste chez Jean-Charles de Castelbajac, directrice des collections et responsable "visual merchandising" chez Emilio Robba, elle fait preuve d'une grande exigence : "Nous avons dû réaliser un book matière. J'ai ainsi dû composer des tenues à partir de coton ou de « matière à effet coton ». Nous



Réalisation d'un "book matière" afin de mieux appréhender les caractéristiques des différentes fibres textiles.

© CCI France

## DU LUXE À LA RETOUCHERIE

Tissons la solidarité a aussi proposé, via une préparation opérationnelle collective (POEC), une formation "couture retoucheuse". Elle dure 270 heures, sur six mois. Le formateur est issu de l'univers du luxe. Emmanuel Aubry, designer, a travaillé au studio Pierre Balmain, chez Thierry Mugler et Christian Lacroix. En 2016, quatre POEC ont été menées à Verdun, Belfort, Vendun-le-Vieil, entre autres, auprès de 49 salariées en CDDI. À la différence de la formation "vendeuse conseil en magasin", la formation "couture retoucheuse" n'est pas validée par une certification. "Le titre « fabricant sur mesure » comporte l'apprentissage du patronnage. Il est obsolète, pas du tout adapté au marché de l'emploi actuel où les postes en couture sont essentiellement situés en retoucheuse", juge Caroline Portes, directrice de Tissons la solidarité.

avons aussi dû réaliser des planches de style thématiques en associant vêtements et accessoires", détaille Delphine Prommier, ex-stagiaire. Pour cette ancienne "femme au foyer", cette formation est une véritable découverte. "Je ne connaissais rien à la mode, je ne m'y intéressais pas du tout, d'ailleurs", s'amuse celle qui reconnaît "oser beaucoup plus dans sa manière de s'habiller. La formation a aussi permis aux participantes de découvrir des notions de merchandising (disposition des portants, camaïeu de couleurs, etc.). Les notions enseignées ont pu être mises en pratique au sein du magasin de l'association.

Les stagiaires sont passées devant un jury de professionnel de la mode et leur formation a été certifiée par le cabinet Texageres.

"Je me sens beaucoup plus sûre de moi, car je connais les produits, se félicite Laetitia Hinz. Cette connaissance a été remarquée par les recruteurs." Dès l'obtention de son CQPI, elle a pu enchaîner des CDD pour surcroît d'activité, chez Zara France et Camaïeu. ●



Construction d'une gamme de couleurs lors d'un atelier.

© CCI France



# BANQUE : LES BESOINS EN FORMATION D'UN SECTEUR EN MUTATION

**Doublement impactées par la révolution numérique et la redéfinition de leur modèle économique, les banques voient l'avenir avec pessimisme. À moins d'un effort conséquent sur la formation, les syndicats craignent une vague de plans sociaux.**

Benjamin d'Alguerre

## LA SOLUTION

### QUI ?

**Le secteur emploie 370 000 salariés**

au sein de 378 établissements bancaires reconnus.

### COMMENT ?

**Les banques gèrent elles-mêmes**

leur plan de formation, sans recourir à l'Opca.

### COMBIEN ?

**1,4 million d'euros.**

C'est la somme accordée à Opcabaia par le FPSPP en 2016 pour aider aux formations numériques.

“ Dans les cinq ou dix ans qui viennent, la révolution numérique va balayer des secteurs entiers d'activité. Des chargés de clientèle, par exemple dans le secteur

bancaire, vont perdre leur activité car ils seront remplacés par des logiciels, des robots. C'est la vérité !” Dans le milieu des banques, cet avertissement, lancé le 10 décembre dernier par le candidat à l'élection présidentielle Emmanuel Macron, à l'occasion d'un meeting parisien, a eu l'effet d'une bombe.

Non parce que les professionnels du secteur ignorent les réalités des mutations technologiques en cours dans le monde bancaire – l'observatoire des métiers de la branche a publié un rapport en ce sens en décembre 2014 – mais parce que ce constat a remémoré à chacun les prévisions alarmistes du rapport Nora-Minc de 1977, qui prophétisait pour les banques le même destin que celui connu par la sidérurgie durant la décennie 1970.

“C'est ce qui peut nous arriver si personne ne fait rien”, avertit Régis Dos Santos, le président du syndicat national des banques CFE-CGC, la deuxième organisation de salariés du secteur.

### 3 000 emplois perdus par an

Si la France n'a pas connu les mêmes failles brutales d'établissements que l'Espagne ou l'Allemagne, qui se sont traduites par des plans sociaux massifs, plusieurs dizaines de milliers de licenciés

La Société Générale, une des principales banques françaises, a annoncé en 2016 un projet de réorganisation qui devrait aboutir à la suppression de 550 emplois sur cinq ans.



© Mediathèque Société Générale - Julien Magre

ments bruts, la situation du secteur bancaire est loin d'être idyllique. Chaque année, ce sont près de 3 000 emplois (soit entre 0,8 et 1 % de l'effectif global) qui disparaissent au gré des départs en retraite non remplacés, des fermetures d'agences ou des restructurations internes.

Un paradoxe, en apparence, puisqu'en 2015, l'Association française des banques (AFB)<sup>1</sup>, la principale fédération patronale du secteur, se vantait d'avoir recruté quelque 39 000 nouveaux collaborateurs. “Mais ce sont surtout des emplois dans les fonctions support : dans les faits, le nombre de conseillers diminue”, observe Régis Dos Santos.

Sur le terrain, le rythme des fermetures d'agences semble lui donner raison : la Société Générale prévoit de fermer 20 % de ses agences d'ici 2020, la BNP en supprime annuellement une cinquantaine...



**3 000 emplois disparaissent chaque année dans le secteur bancaire.**

“Et dans deux ou trois ans, les employeurs ne pourront plus évoquer des départs à la retraite pour dissimuler les destructions sèches d'emplois”, prévient le président du SNB.

### Risque cybernétique

Signe des temps, le Crédit Mutuel-CIC a donné, en avril dernier, quelques sueurs froides à ses collaborateurs en déployant en son sein le logiciel Watson, une plateforme cognitive développée par IBM, capable de repérer les mots-clés dans les mails des clients et de générer une réponse personnalisée, le conseiller humain n'étant désormais là que pour relire et remettre en forme les écrits du logiciel. Une innovation technique à 20 millions d'euros qui pourrait, selon les estimations de FO-Banques, détruire près de 50 % des emplois du groupe dans les prochaines années.

À la CFDT, toutefois, on préfère relativiser le risque cybernétique : “Cela fait quarante ans que la banque est confrontée à l'informatisation. Nous y sommes préparés”, relativise Luc Mathieu, secrétaire général de la fédération cédétiste des banques et des assurances. Le syndicat fut d'ailleurs, en 2014, la seule organisation à signer le relevé de conclusions sur les contreparties au pacte de responsabilité, qui prévoyait un effort supplémentaire pour l'adaptation des collaborateurs au numérique. En vain, puisque la CFDT ne représente que 28 % des voix et ne peut imposer seule un accord.

Au-delà de l'irruption des nouvelles technologies, c'est tout le modèle économique du secteur des banques de détail qui souffre, tant du fait des contraintes légales (baisse des taux de renégociation des prêts immobiliers, diminution des frais bancaires sur les paiements par carte, frais de contrôle et de résolution, etc.) que de nouveaux entrants sur le marché (banques en ligne, PayPal, comptes Nickel accessibles chez les buralistes, etc.).

“La banque est attaquée de toutes parts et le numérique n'est que l'arbre qui cache la forêt”, pointe Luc Mathieu.

### Un “plan Marshall” de la formation ?

La plupart des syndicats s'accordent sur la nécessité de repenser la fonction de conseiller bancaire pour sauver l'emploi en abandonnant la posture du “conseiller généraliste” pour privilégier l'expertise sur les produits complexes (crédits, patrimoine, épargne, etc.). Encore faut-il que la future négociation formation, qui s'ouvre début 2017, en tienne compte. Dans les banques mutualistes, qui n'adhèrent pas à l'AFB, les accords GPEC ont déjà ouvert la voie. C'est le cas dans les Caisses d'épargne, dont l'accord formation signé en 2015 prévoit de faire progresser les collaborateurs vers des compétences transversales en “bancassurance”. Ailleurs, la transition risque d'être plus compliquée. “C'est un plan Marshall de la formation qu'il nous faut !”, assure Régis Dos Santos. Reste à savoir si la négociation qui débute répondra à ses attentes.

## LE PLAN DE FORMATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE

En 2015, le secteur de la banque a consacré près de 4,6 % de sa masse salariale à la formation. Traditionnellement, cependant, les employeurs fléchissent massivement ces fonds vers les formations réglementaires au détriment de la culture générale. Les rapports des observatoires des métiers récents qu'Inffo formation a pu consulter indiquent néanmoins l'existence d'une prise de conscience sur le nécessaire développement des compétences des salariés. Particularisme du secteur bancaire : les établissements gèrent eux-mêmes leur plan de formation et ne versent à l'Opca que les autres lignes de collecte (CPF, Cif, professionnalisation...). Seules les banques de détail adhèrent à Opcabaia, l'Opca de branche, qui, en 2016, a reçu par ailleurs 1,4 million d'euros du FPSPP pour développer les compétences numériques. Les établissements mutualistes versent à d'autres Opca.



**C'est un plan Marshall de la formation qu'il nous faut”**

**Régis Dos Santos**  
président du syndicat national des banques CFE-CGC.



**1.** L'AFB ne regroupe que les banques de détail (BNP, Société Générale, HSBC, Barclays, etc.). Soit 50 % des établissements. Les banques mutualistes (Crédit Agricole, Caisses d'épargne, Crédit Mutuel-CIC...) ne relèvent pas de la convention de branche et négocient leurs propres accords en interne.

# ORGANISMES DE FORMATION

## Toute la réglementation de votre activité

NOUVELLE ÉDITION 2017  
COLLECTION les guides juridiques



Ce guide incontournable pour les professionnels du secteur, présente toute la réglementation des organismes de formation en quatre chapitres :

- déclaration et fonctionnement d'un organisme de formation ;
- contrôle et imposition d'un organisme de formation ;
- vente et réalisation d'une action de formation ;
- action de formation, financement et certification.

Opérationnel et à jour des dernières nouveautés de 2016, cet outil s'impose comme la référence indispensable en matière de gestion quotidienne d'un organisme de formation.

Centre Info propose également deux journées de formation

- Identifier les principales obligations d'un organisme de formation » (initiation) les 10 mars, 3 avril, 2 juin, 5 juillet ou 12 décembre 2017
- Maîtriser la réglementation de l'activité d'un organisme de formation » (approfondissement) du 9 au 11 mai ou 22 au 24 novembre 2017

Format 210 x 260 - 200 pages  
Publicité

## Itinéraire

# MAROUSSIA BARO

## DE TAPISSIER À RESPONSABLE D'INSTITUT DE MÉTIERS

À 32 ans, Maroussia Baro est responsable de l'Institut des matériaux souples, après avoir réalisé son Tour de France chez les Compagnons du Devoir.

Elle coordonne la formation pour les métiers de cordonnier, maroquinier, sellier et tapissier.

Christelle Destombes

“ J'ai troqué mon ramponneau [marteau de tapissier] et ma paire de ciseaux contre l'ordinateur et le téléphone”, synthétise Maroussia Baro. Après un long parcours au sein des Compagnons du Devoir, la jeune

femme participe désormais à la structuration de son corps de métier autour de quatre missions : la “rencontre” (acteurs de la filière, organisations professionnelles, Éducation nationale...) ; la “recherche” sur les nouveaux matériaux et techniques, une veille et prospective qui permet d'adapter la “formation” aux évolutions du métier, et la “mémoire”, pour conserver les pratiques. “Nous sommes capables d'adapter la formation aux réalités économiques, pour que les jeunes qui sortent du Tour de France aient toutes les clés pour vivre de leur métier”, assure Maroussia Baro.

### Du parcours au “chef-d'œuvre”

Et le Tour de France, elle connaît... Après avoir obtenu son CAP de tapissier en alternance, elle est “adoptée” sur le Tour de France. Elle découvre la très petite entreprise sur les pentes de la Croix-Rousse à Lyon, avant de travailler à Paris chez un ancien compagnon et de restaurer du mobilier du Patrimoine. Puis vient le tour de l'industrie d'ameublement dans la campagne de la Meuse. Son brevet professionnel en poche, elle part découvrir le métier tel qu'il se pratique en Angleterre : “L'entreprise, qui restaurait du mobilier, prenait des jeunes compagnons depuis plus de quinze ans. Après la vie en collectivité, c'est l'occasion de s'aérer l'esprit, d'apprendre une langue et le vocabulaire technique du métier, de découvrir une autre culture.”

À l'issue de l'étape londonienne, Maroussia Baro



## Redonner ce qui a été donné”

fabrique des sièges contemporains à Poitiers et crée son “chef-d'œuvre”, qui lui permet de recevoir le titre de Compagnon. Car si l'association s'est ouverte aux femmes depuis 2004, elle n'a pas encore féminisé l'appellation.

### Compagnon pour la vie

Être compagnon implique des devoirs... “J'ai commencé à prendre des responsabilités pour mon corps de métier en tant que compagnon itinérant. Lors de ma dernière année du Tour de France, j'étais responsable de production dans une entreprise à Rennes et en parallèle, je m'occupais des jeunes dans la maison, et de l'organisation de mon corps de métier au national.”

Compagnon pour la vie, Maroussia pense rester cinq ans à la tête de l'Institut, pour “redonner ce qui a été donné, tout en acquérant de nouvelles compétences”. Elle ajoute : “Nous ne sommes pas qu'un organisme de formation, nous mettons savoir-faire et savoir-être à égalité, pour que les jeunes aient toutes les clés pour être bien dans leur vie.” ●

BON DE COMMANDE



Centre Info - 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex  
Téléphone : 01 55 93 92 02 - Télécopie : 01 55 93 17 28 - Email : t.benyouness@centre-inffo.fr

Code 1718W0

INFORMATIONS INDISPENSABLES À LA PRISE EN COMPTE DE VOTRE COMMANDE

VOS COORDONNÉES  M.  Mme

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Entreprise/Organisme \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_

n°/Rue \_\_\_\_\_

Code postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

Courriel \_\_\_\_\_

Téléphone \_\_\_\_\_

Je souhaite commander le guide juridique  
« Organismes de formation : toute la réglementation  
de votre activité » VERSION PAPIER

Prix 47,48 € TTC, 45,00 € HT (TVA 5,5 %) x ..... exemplaires(s)  
+ Frais de port 6,33 € TTC, 6,00 € HT (par ouvrage)

Je souhaite commander le PDF du guide juridique  
« Organismes de formation : toute la réglementation  
de votre activité » TÉLÉCHARGEMENT PDF

Prix 47,48 € TTC, 45,00 € HT (TVA 5,5 %) x ..... exemplaires(s)

Je joins mon règlement à l'ordre de Centre Info

Par chèque bancaire  Par chèque postal

Je recevrai automatiquement une facture de régularisation.



## Le site d'information sur l'activité paritaire dans l'emploi et la formation



Fondation Jean Jaurès

### SUR LE WEB

#### Rencontre avec Myriam El Khomri

Dans le cadre de l'Observatoire du dialogue social de la Fondation Jean-Jaurès, son directeur Jean Grosset a reçu Myriam El Khomri pour un échange autour de son action à la tête du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

+ D'INFOS

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)



Yves Barou  
Paris : Des Îlots de résistance, 2017

### PUBLICATION

#### Apprendre pour demain

La double ambition de cet ouvrage, conduit par Yves Barou avec un collectif d'experts et de personnalités qualifiées, est de "décoder avec simplicité les mots et les concepts d'hier, d'aujourd'hui et de demain" de la formation professionnelle, et, ainsi, de clarifier les enjeux sociaux et économiques sous-jacents.

+ D'INFOS

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



CPC info n° 38,  
DGesco

### PUBLICATION

#### Les 30 ans du bac pro

Cette publication regroupe une sélection d'articles sur les différents aspects de la voie professionnelle. Il fait suite à un colloque international consacré aux 30 ans du baccalauréat professionnel qui s'était tenu à Lille du 17 au 19 novembre 2015.

+ D'INFOS

<http://eduscol.education.fr/cnraa/organisation/documents/point-30ansbacpro>



### SUR LE WEB

#### Formation, de la qualité à l'efficacité

Le consultant Jean-Pierre Willems et l'organisme de formation MyConnecting proposent une "Web conférence" pour identifier les facteurs de qualité et d'efficacité de la formation.

+ D'INFOS

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)



Publicité



Créé sous l'impulsion du Copanef, le site paritarisme emploi-formation a pour objectif de valoriser l'activité paritaire dans le champ de l'emploi et de la formation.

Décisions des instances paritaires (Copanef, Coparef, CPNE, ...), accords de branches, actualités, certificats de qualification professionnelle, sites utiles, glossaire, ... ce site est une ressource pour toute personne souhaitant obtenir des informations sur les instances paritaires, leur fonctionnement et leurs travaux.

DÉCRET DU 30 JUIN 2015

LA RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

N'attendez pas  
pour vous faire  
**certifier,**  
nous avons  
**la solution**  
qu'il vous faut.

**afnor**  
CERTIFICATION



Reconnue  
par le CNEFOP

Contactez-nous sur :  
[www.afnor.org/certification](http://www.afnor.org/certification)