

P.25

Acteurs

LES PARTENAIRES SOCIAUX
IMAGINENT L'AVENIR DE
L'INFORMATION SUR LA FORMATION

P.32

L'interview

CARINE SEILER,
HAUT-COMMISSAIRE
AUX COMPÉTENCES

P.46

Portrait

BRUNO SOLA,
L'ENTREPRENEUR QUI VEUT
REDONNER L'ENVIE D'APPRENDRE

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 1000 • Du 15 au 31 décembre 2020 www.centre-inffo.fr



D'INFFO FLASH
À INFFO FORMATION

1000

NUMÉROS
AU SERVICE DE
L'INFORMATION SUR
LA FORMATION

© Arnaud Bouissou - Terra

LES RECONVERSIONS, PRIORITÉS MAJEURES

INTERVIEW

ÉLISABETH BORNE, MINISTRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION

L'ART DE DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES

CONSEIL

Redéfinition des orientations stratégiques, organisationnelles et opérationnelles (process et outils)

FORMATION

Professionnalisation et accompagnement des équipes sur l'aspect culturel et humain (geste métier et posture)

COACHING

Coaching managérial, d'équipe, de dirigeant, d'organisation et individuel

CONTACTEZ-NOUS !

Notre équipe est à votre disposition pour vous apporter rapidement une réponse qui s'adaptera à votre budget.



01 84 03 04 60



intra@comundi.fr

830
Formateurs experts

10
Ingénieurs pédagogiques

15
Directeurs et responsables de projets multimodaux

+ 2800
Projets réalisés par an en France et à l'international

Crédit photo : © Oneinchpunch - Adobe Stock

Sommaire

- p. 2 **L'événement**
• Les reconversions professionnelles, une priorité majeure
• Interview : Élisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion
- p. 8 **L'essentiel**
- p. 15 **À la une**
L'accélération continue de l'innovation en formation
- p. 21 **Guide pro**
Expertise
Le mentorat, une démarche en plein essor
Savoir-agir
Réussir une classe virtuelle en mode inversé
Législation
Plan de relance apprentissage et cycle de formation débutant sans employeur
- p. 25 **Acteurs**
Les partenaires sociaux imaginent l'avenir de l'information sur la formation
- p. 32 **L'interview**
• Carine Seiler, haut-commissaire aux compétences
• Thibaut Guilluy, haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises
• David Margueritte, président de la commission emploi, formation professionnelle et apprentissage de Régions de France
- p. 42 **L'entretien**
La Fédération de la formation professionnelle défend une filière agile
- p. 44 **Stratégie**
Certif' Pro : un levier d'action et un lieu de réflexion pour les partenaires sociaux
- p. 46 **Portrait**
Bruno Sola, l'entrepreneur qui veut redonner l'envie d'apprendre
- p. 48 **Focus**
D'Inffo Flash à Inffo formation : 1 000 numéros au service de l'information sur la formation
- p. 52 **Lu, vu, entendu**



à suivre...

En deux MOTS

Mille

Né sous le nom d'*Inffo Flash* en 1976 – trois mois après la fondation de Centre Inffo lui-même –, renommé *L'Inffo* en 2009, puis *Inffo formation* en 2014, il n'a jamais cessé de tracer une riche chronique des innovations en formation, des réformes et des débats. Nous célébrons avec cette édition son 1000^e numéro. Riche d'interviews, à commencer par celle que nous a accordée à cette occasion Élisabeth Borne, ministre du Travail (voir en page 4), sans oublier celles des deux hauts-commissaires qui travaillent à ses côtés : Carine Seiler (en page 32) et Thibaut Guilluy (page 38). Et d'autres, à découvrir. Les partenaires sociaux s'associent à cette célébration en livrant (page 25) leurs réflexions sur l'avenir de l'information sur la formation. Bonne lecture, et merci de votre immense fidélité.

Innovations

Pour le dossier *À la une* de ce 1000^e numéro de votre magazine, nous avons choisi de nous tourner vers l'innovation. Les périodes de crise sont propices à son accélération, et l'actualité le vérifie pleinement. Le distanciel, d'abord subi, de plus en plus choisi, hâte l'épanouissement de la multimodalité et de l'hybridation des formations. Nous avons interrogé des spécialistes (voir page 16), priés de nous annoncer la suite ! Nous vous proposons aussi un focus sur l'apprentissage : rencontre avec des membres du *Global apprenticeship network* (GAN), un vaste réseau mondial. L'apprentissage : à la fois le plus ancien mode de formation, le plus actuel – comme la réforme en témoigne – et le plus porteur d'avenir pour les jeunes !

La rédaction

Pour les abonnés : consultez tous les numéros en version PDF sur notre site www.centre-inffo.fr/category/site-centre-inffo/inffo-formation/telecharger-inffo-formation



INFFO FORMATION

Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-inffo.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-inffo.fr • **Directeur de la publication** : Patrice Guézou • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerry, Estelle Durand, Catherine Trocquemé • **Rédacteur-réviseur** : Abdoulaye Faye • **Collaborations** : Mireille Broussous, Éric Delon, Christelle Destombes, Françoise Gérard, Laurent Gérard, Mariette Kammerer, Christelle Monneret, Sarah Nafti, Raphaëlle Pienne, Romain Pigeaud • **Service commercial** : contact.inffo@centre-inffo.fr • **Commission paritaire** : n° 0625 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 220 € HT • **Vente au numéro** : 8,81 € HT.

PLAN DE RELANCE

LES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES, UNE PRIORITÉ MAJEURE

Le gouvernement consacre d'importants moyens aux reconversions professionnelles en cette période de crise. Les enveloppes allouées à Pro-A et aux CPF de transition sont renforcées. Et un nouveau dispositif baptisé "Transitions collectives" voit le jour. Son déploiement suppose la mobilisation de nombreux acteurs dans les territoires.

Estelle Durand



Le Premier ministre Jean Castex lors de la présentation, le 3 septembre 2020, de France Relance, un plan de 100 milliards d'euros.

Destruction d'emplois dans certains secteurs, besoins en compétences renforcés dans des métiers en tension ou soutenus par le plan de relance. La crise sanitaire accentue la nécessité de faciliter les mobilités professionnelles. "Les projets de reconversion sont une des priorités majeures du plan de relance", confirme Caroline Cohen, conseillère apprentissage et formation professionnelle de la ministre du Travail, lors d'une Matinée d'actualité¹ organisée par Centre Inffo, le 3 décembre 2020. Pour répondre à cet enjeu, le gouvernement agit sur plusieurs leviers.

Muscler les dispositifs existants

Les dispositifs existants voient ainsi leur financement renforcé. 100 millions d'euros sont alloués aux projets de transition professionnelle (CPF de transition) gérés par les associations Transitions Pro. Le dispositif de "reconversion ou promotion par l'alternance" (Pro-A) destiné aux entreprises qui veulent faire évoluer leurs salariés bénéficie quant à lui d'une enveloppe supplémentaire de 270 millions d'euros.

Pris en charge par les opérateurs de compétences, ce dispositif a été freiné dans son déploiement. Sa mobilisation est en effet conditionnée à la signature et à l'extension d'un accord de branche

Accélérer l'extension des accords

Caroline Cohen, conseillère de la ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, lors de la Matinée d'actualité organisée par Centre Inffo le 3 décembre 2020.



définissant les certifications éligibles. À ce jour, une trentaine d'accords seulement a passé cette étape. Mais le mouvement devrait s'amplifier, selon Caroline Cohen : "Des moyens ont été mis en place au ministère du Travail pour accélérer l'extension des accords."

Faciliter les mobilités dans les territoires

Pour compléter la palette d'outils et répondre à des enjeux spécifiques de mobilité entre branches, secteurs ou filières d'activités dans les territoires, le ministère du Travail vient d'élaborer, avec les partenaires sociaux, un nouvel outil baptisé "Transitions collectives" (lire ci-dessous). Objectif : faciliter la reconversion des salariés dont l'emploi est menacé en finançant des formations certifiantes débouchant sur des métiers porteurs au niveau local. *In fine*, il s'agit de prévenir les risques de licenciement. "Les transitions collectives sont les gestes barrières contre les plans de sauvegarde de l'emploi", résume Philippe Debruyne, président de Certif' Pro. La tête de réseau des Transitions Pro entend jouer un "rôle pivot" dans la coordination des nombreux acteurs concernés par ce nouvel outil.

Créer une dynamique collective

La réussite du dispositif financé par l'État sur les fonds du FNE-formation suppose de créer une "dynamique collective à l'échelle des bassins d'emploi", souligne Caroline Cohen. Sa mobilisation nécessite d'avoir une vision précise des besoins en compétences et des opportunités d'emploi au niveau local. D'où des enjeux d'articulation entre les nombreux observatoires, diagnostic RH et autres outils existants. Et pour mettre en relation les entreprises en difficulté et celles qui recrutent, des plateformes associant les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires seront déployées.

Accompagnement individuel

Les projets de "transitions collectives" devront par ailleurs impliquer de façon active les bénéficiaires. "Les salariés concernés doivent être



1. Voir notre dossier documentaire "France Relance : ce qui attend les acteurs de la formation professionnelle", réalisé dans le cadre de la Matinée d'actualité organisée par Centre Inffo le 3 décembre 2020. En téléchargement sur www.ressources-de-la-formation.fr

accompagnés", estime Max Roche, vice-président de Certif' Pro. De par leur expertise en matière de gestion des dossiers de reconversion individuelle, les associations Transitions Pro entendent jouer un rôle-clé auprès des bénéficiaires en lien avec les opérateurs de conseil en évolution professionnelle (CEP). Tout l'enjeu sera de "faire de ces projets contraints, des projets personnels", ajoute Philippe Debruyne.

Appel à manifestation d'intérêt

Pour assurer une mise en œuvre rapide des "transitions collectives", le ministère du Travail vient de lancer un appel à manifestation d'intérêt destiné à sélectionner des initiatives concrètes émanant de "consortiums d'acteurs dans les territoires", précise Caroline Cohen. Ces projets pilotes permettront d'amorcer le dispositif dès janvier avant un déploiement plus massif tout au long de l'année 2021. Les associations Transitions Pro ont d'ores et déjà commencé à se mobiliser dans plusieurs bassins d'emploi, en Normandie et en Centre-Val de Loire, par exemple. La dynamique "collective" est enclenchée. ●

"TRANSITIONS COLLECTIVES", UN LEVIER POUR ÉVITER LES LICENCIEMENTS

Objectif : accompagner par des formations certifiantes la reconversion des salariés et faciliter leur recrutement par des entreprises ayant des besoins en compétences.

Public visé : salariés dont l'emploi est menacé qui s'orientent vers des métiers porteurs au niveau local.

Financement : 500 millions d'euros mobilisés par l'État dans le cadre du FNE-formation.

Prise en charge : rémunération du salarié et coût pédagogique des formations certifiantes à hauteur de 100% pour les entreprises de moins de 300 salariés, de 75% pour les entreprises de 300 à 1 000 salariés, de 40% pour les entreprises de plus de 1 000 salariés.

INTERVIEW

ÉLISABETH BORNE, MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION :

“Nous mobilisons des moyens massifs pour préserver les emplois et développer les compétences”

Tous les acteurs de l'emploi-formation sont mobilisés pour faire face à la crise sanitaire et économique. Le plan de relance se déploie et commence à porter ses fruits, pour les jeunes, notamment. Pour ce numéro 1000 d'*Inffo formation*, Elisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, a accordé à Centre Inffo un entretien exclusif.

Propos recueillis par David Garcia



Le plan de relance consacre plus de 15 milliards d'euros à l'emploi et au développement des compétences. Quelles sont vos priorités ?

Dans cette période de crise, nous avons trois grandes priorités : préserver les emplois, développer les compétences des salariés et aider chaque jeune à trouver une solution adaptée à ses besoins. C'est le volet "Emploi et compétences" du plan de relance qui répond à nos deux premières priorités : plus de 15 milliards d'euros sont consacrés à l'emploi et à la formation. À travers lui, nous mobilisons des moyens et des outils massifs pour éviter les licenciements et préserver le capital humain des entreprises – comme avec l'activité partielle de longue durée. Nous investissons également pour permettre aux salariés de se former, que ce soit

pour monter en compétence ou se reconverter, afin de répondre aux besoins des entreprises et des métiers porteurs, comme avec le FNE-formation", la Pro-A ou encore avec un nouveau dispositif "Transition collective" que nous avons bâti avec les partenaires sociaux.

Ainsi, notre objectif est de donner à chacun la possibilité d'accéder à l'emploi et de s'y maintenir durablement, tout en permettant aux entreprises d'avoir les compétences nécessaires pour qu'elles soient plus résilientes et plus compétitives.

Notre troisième priorité, ce sont les jeunes. Avec le plan "Un jeune, une solution", ce sont désormais 7 milliards d'euros (soit un triplement des moyens traditionnellement consacrés à la jeunesse) qui sont investis pour apporter une solution à chaque jeune, quelle que soit sa situation (un emploi, une formation, une mission, un accompagnement). Et les premiers résultats sont là : près d'un million de jeunes ont été embauchés entre août et octobre et l'année 2020 sera une année historique pour l'entrée en apprentissage.

Comment s'organise le déploiement du plan de relance ? Comment s'articule le rôle des différents acteurs impliqués dans les territoires ? Comment accompagnez-vous ce déploiement ?

Le déploiement du plan de relance associe un grand nombre d'acteurs locaux, en particulier les collectivités locales.

Un comité régional de pilotage et de suivi du plan de relance a été institué dans chacune des régions, sous la co-présidence du préfet de région et du président du Conseil régional. Leurs travaux permettent de piloter la montée en charge du plan de relance, au plus près des besoins des territoires, et d'apprécier les éventuels redéploiements de crédits à effectuer, selon l'avancement des projets



Elisabeth Borne, ministre du Travail, au CFA Stephenson, à Paris le 2 octobre 2020.

locaux, en vue d'une efficacité maximale des moyens mobilisés.

Il est également prévu que les préfets de département soient consultés, dans le cadre d'un comité départemental du plan de relance, comprenant notamment les présidents des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Les parlementaires font également partie de ces instances de pilotage.

Par ailleurs, au ministère du Travail, mes équipes et moi-même nous entretenons régulièrement avec les présidents de Conseils régionaux et l'association Régions de France. J'ai ainsi installé le Comité emploi-formation État-Régions le 6 novembre dernier, aux côtés de son président, Renaud Muselier.

Nous nous appuyons ensuite sur les nombreuses initiatives portées par le bloc communal, afin d'illustrer de manière concrète les dispositifs du plan "Un jeune, une solution", grâce aux territoires pilotes.

Qu'attendez-vous des Régions dans le cadre du plan de relance ?

J'ai proposé aux Régions de mettre en œuvre une partie importante du volet formation du plan de relance.

Leur rôle sera essentiel pour soutenir les jeunes, durement frappés par la crise économique, que ce soit ceux qui sont arrivés sur le marché du travail cet automne, ceux qui ont quitté prématurément le système scolaire sans qualification ou ceux qui sont en situation d'échec dans l'enseignement supérieur.

Avec un soutien de l'État à hauteur de 700 millions d'euros, les Régions proposeront aux jeunes 100 000 nouvelles formations pré-qualifiantes ou qualifiantes qui se déploieront en 2021 et 2022. Ces formations devront les conduire vers des métiers d'avenir : le numérique, la transition écologique, la santé et le soin, ainsi que vers les filières prioritaires pour les économies régionales.

“L'année 2020 sera une année historique pour l'entrée en apprentissage”

Par ailleurs, un tiers des parcours de formation certifiants ou qualifiants des pactes régionaux orienteront vers de nouvelles priorités sectorielles, identifiées par les Régions comme stratégiques dans leur territoire pour soutenir la relance et favoriser l'insertion durable dans l'emploi des jeunes et des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés. Ce volet sera mis en œuvre dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences.

Ces nouvelles orientations font l'objet d'avenants aux pactes régionaux, qui seront votés dans les instances des Conseils régionaux entre fin 2020 et début 2021, pour être suivis d'une signature État-Région.

La nouvelle priorisation sectorielle des formations et les formations supplémentaires seront accessibles dès janvier 2021.

Quel est l'objectif du Comité emploi-formation État-Régions ?

La création de cette instance est prévue par l'accord de partenariat État-Régions signé par le Premier ministre et le président de Régions de France le 28 septembre dernier.

L'objectif est d'identifier les secteurs, filières et métiers prioritaires sur le territoire régional, en bonne articulation avec l'actualisation des pactes régionaux d'investissement dans les compétences. Elle veillera également à la montée en charge du déploiement du volet "emploi-formation" du plan de relance pour accompagner sa territorialisation.

Quels moyens sont alloués aux Missions locales dans le cadre du plan "Un jeune, une solution" ?

Les Missions locales sont pleinement mobilisées depuis le lancement du plan "Un jeune, une solution" en juillet dernier. Elles le seront encore davantage en 2021 et ce d'autant que nous avons annoncé dernièrement des mesures complémentaires pour les jeunes. Nous avons, par exemple,

La ministre du Travail au CFA Médéric, le 19 novembre 2020, pour présenter la plateforme "Un jeune, une solution".



© Ministère sociaux - Dicom - Jeanne Accorsini - Sipa

renforcé le dispositif Garantie jeunes avec l'équivalent de 50 000 places de plus en 2021, ce qui porte à 200 000 le total des places. Cela s'ajoute aux 80 000 jeunes supplémentaires en parcours d'accompagnement contractualisé vers l'emploi et l'autonomie (Pacea) annoncés en juillet. Les Missions locales sont une porte d'entrée clé pour les jeunes, en particulier ceux qui sont éloignés de l'emploi. Pour les accompagner dans cette mission essentielle, les moyens des Missions locales ont d'ores et déjà été renforcés pour 2021, à hauteur de 100 millions d'euros, et le seront encore, à hauteur du besoin pour réussir le nouvel objectif.

Et quant à Pôle emploi ? Quels sont les moyens alloués à l'accompagnement des demandeurs d'emploi ?

Pôle emploi doit aujourd'hui accompagner un nombre croissant de demandeurs d'emploi à cause de la crise sanitaire. Les agences sont d'ailleurs restées ouvertes pendant le confinement pour assurer la continuité du service public de l'emploi. France Relance est venu renforcer les moyens humains de Pôle emploi, avec une enveloppe de 250 millions d'euros pour recruter 1 500 agents conseillers pour faire face à l'augmentation du nombre de demandeurs d'emploi. Parallèlement, 1 300 conseillers supplémentaires seront recrutés pour accompagner et suivre, en 2020 et 2021, 375 000 jeunes en AIJ (accompagnement intensif des jeunes) dans le cadre du plan "Un jeune, une solution".

Est-il prévu d'augmenter la capacité d'accompagnement de Pôle emploi sur le conseil en évolution professionnelle ?

Pôle emploi est l'opérateur central dans la réponse à apporter à la crise économique et sociale actuelle, au regard de son rôle dans l'accompagnement et l'indemnisation des demandeurs d'emploi. À ce titre, il a bénéficié de moyens supplémentaires pour faire face à ces enjeux et accompagner la hausse de la DEFM. D'une part, 1 500 nouveaux

Les Opco, acteurs essentiels du plan de relance

conseillers ont d'ores et déjà été recrutés dans le cadre de l'accompagnement de l'ensemble des demandeurs d'emploi. D'autre part, Pôle emploi pourra s'appuyer sur les 1 300 postes supplémentaires de conseillers spécialisés dans l'accompagnement intensif des jeunes (650 postes ont dans ce cadre déjà été pourvus).

Pôle emploi est par ailleurs au cœur de la mise en œuvre du plan "Un jeune, une solution" et de ses différents leviers, en direction des jeunes et des entreprises, notamment pour la mobilisation de l'aide à l'embauche des jeunes et des aides à l'alternance, pour la prescription des contrats aidés dans le secteur marchand et non marchand, et pour l'orientation des jeunes en formation professionnelle (plus de 100 000 entrées en formation de jeunes sont prévues dans le cadre du Pic).

Les branches professionnelles et leurs Opco : qu'attendez-vous de ces acteurs ? Comment peuvent-ils accompagner le plan de relance ?

Leur mission est d'aider les branches professionnelles et les entreprises à anticiper les mutations économiques et leurs effets positifs et/ou négatifs sur l'emploi et les compétences.

Dans la période actuelle, les opérateurs de compétences sont à l'écoute des difficultés que peuvent rencontrer les branches et les entreprises. C'est la raison pour laquelle ils ont rapidement été identifiés pour mettre en œuvre les actions de formation, notamment dans le cadre du FNE-formation. Nous leur avons en particulier demandé d'accompagner les entreprises qui ont signé des accords d'activité partielle de longue durée (APLD) pour mettre en place des plans de formation pour les salariés dont le temps de travail a été réduit.

En raison de leur expertise et de leurs connaissances des branches professionnelles et des territoires, les Opco seront des acteurs essentiels à la réussite du plan de relance.

Quel bilan faites-vous des premières mesures déployées ?

Il est bien sûr trop tôt pour crier victoire, mais le plan de relance se déploie bien et commence à porter ses fruits dans certains domaines. C'est vrai pour les jeunes, notamment : je l'ai dit, près d'un million de jeunes ont été embauchés entre août et octobre, soit autant que l'an passé à la même pé-

Au premier semestre 2021, dialoguer sur la réforme de la formation



© Ministère sociaux - Dicom - Jeanne Accorsini - Sipa

riode. Plus de 6 000 accords d'APLD ont été signés et protègent plus de 300 000 salariés. En matière de formation des salariés, les entreprises ont commencé à mobiliser le FNE-formation. Dès le début de la crise, nous l'avons repensé pour l'orienter au profit de ceux qui étaient en activité partielle afin de les faire monter en compétences, souvent à distance. Aujourd'hui, nous avons passé la barre des 320 000 salariés partis en formation dans le cadre de l'activité partielle. Ce sont plus de six millions d'heures de formation. Construit dans l'urgence, il a été largement mobilisé et continue de l'être, à parts égales entre PME, ETI et grandes entreprises. L'étape suivante est le déploiement de la formation dans le cadre des accords d'APLD. Il faut accompagner les entreprises pour aller vers des formations plus longues et des parcours plus structurés à proposer aux salariés. Les périodes de chômage partiel doivent permettre aux salariés de continuer à acquérir de nouvelles compétences, de renforcer leur employabilité. Ce sera l'une des clés de la relance.

Quels sont vos points de vigilance ?

Nous sommes très vigilants à la protection et à la sauvegarde des emplois. Nous avons constaté une augmentation du nombre de PSE en 2020 par rapport à 2019. Mes équipes travaillent avec les entreprises pour réduire au maximum les suppressions d'emplois en leur proposant tous les dispositifs que nous leur mettons à disposition, en particulier l'APLD.

Nous portons également une attention particulière aux travailleurs précaires et aux saisonniers, ceux qui vivent de contrats courts. En effet, si le marché du travail montre des signaux positifs, il reste peu propice aux missions en intérim ou en CDD.

Des concertations sont engagées avec les partenaires sociaux. Comment va se déployer le nouveau dispositif "Transition collective" ? Faut-il s'attendre à des évolutions des dispositifs existants ?

Les dispositifs existants (FNE-formation, CPF Transition, Pro-A) sont renforcés dans le cadre du plan de relance afin de répondre aux enjeux autour du développement des compétences des salariés. Le dispositif de "Transition collective", quant à lui, a été construit en étroite concertation avec les partenaires sociaux.

À travers lui, notre objectif est double : tout faire pour éviter à des salariés de passer par le choc du licenciement et réduire les tensions sur certains métiers. L'idée est de permettre aux salariés dont l'emploi est menacé de suivre une formation vers des métiers porteurs ou en tension au sein d'un même bassin d'emploi. Cela permet d'éviter

les licenciements tout en répondant aux problèmes de recrutement rencontrés par certains secteurs. Pendant la formation, la rémunération du salarié et les coûts de sa formation sont pris en charge par l'État avec les entreprises concernées. Pour les PME, l'État prendra en charge la totalité des rémunérations et des frais de formation. Le ministère est en cours d'élaboration des différents outils qui permettront sa mise en place opérationnelle. Nous voulons expérimenter ce dispositif sur quelques territoires qui ont déjà mis en place des plateformes territoriales d'ici la fin de l'année avant de le généraliser courant janvier. Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé pour les territoires qui souhaitent l'expérimenter, notamment les territoires d'industrie.

Des discussions sont engagées sur le suivi de la réforme : quels aménagements peuvent émerger de ces discussions, en termes de dispositifs, de financement et de gouvernance ?

Une partie de l'agenda social est consacrée au "suivi des réformes" avec les partenaires sociaux et, en particulier, sur la formation professionnelle. Des concertations se dérouleront dans le courant du premier semestre 2021 pour dialoguer avec les partenaires sociaux afin d'apporter des ajustements à la loi pour la liberté de



La ministre du Travail visite, le 25 septembre 2020, l'École Simplon, à Paris.

Un plan d'accompagnement et de professionnalisation des formateurs

- choisir son avenir professionnel, si nécessaire. Pourront ainsi être examinés la gouvernance de la formation professionnelle, l'accès à la formation des salariés d'entreprises de 50 à 250, ainsi que la facilité des transitions professionnelles.

Le premier confinement a mis en lumière un fort besoin de digitalisation des prestataires de formation ? Est-ce à vos yeux un enjeu majeur ?

Le premier confinement a imposé une bascule massive de la formation à distance. Cet exercice, conduit dans l'urgence, a tout d'abord révélé une forte capacité d'adaptation des organismes de formation et des CFA, et une formidable mobilisation des formateurs.

Deux tiers des demandeurs d'emploi et 90 % des apprentis ont ainsi pu maintenir un lien à distance avec le centre de formation et poursuivre, au moins en partie, leur formation. Il était essentiel dans cette période de permettre aux personnes de poursuivre leur projet professionnel.

Le confinement a aussi mis en lumière la nécessité pour les prestataires de formation d'accélérer l'intégration des technologies digitales dans leurs stratégies pédagogiques. Cette dynamique s'est amorcée avec la crise. Nous l'avons vu notamment sur le CPF : la part des formations en distanciel sur la totalité des formations a fortement augmenté (+ 25 %).

La digitalisation de la formation est un enjeu majeur, car le digital est porteur de formidables opportunités en termes d'accessibilité, de capacité de personnalisation et d'adaptation des formations, mais aussi de mobilisation de stagiaires en attente de plus d'interactivité.

Une enveloppe de 300 millions d'euros est allouée à la modernisation du secteur. Comment vont se déployer ces fonds ?

Par cet investissement important de 300 millions d'euros, il s'agit de soutenir les organismes de formation et les CFA en mettant à leur disposition des outils et des ressources répondant à des besoins partagés et de contribuer à financer des accompagnements leur permettant de mieux intégrer le digital dans leurs formations.

La question de la proximité est aussi essentielle, ce qui doit nous conduire à penser de nouveaux lieux relais. C'est l'objectif des tiers-lieux. Je souhaite à la fois soutenir l'innovation à travers le lancement d'APP (Ateliers de pédagogie personnalisée) ouverts, et la création de parcours types hybrides sur les métiers-clés du plan de relance. Pour cela, il faudra intégrer des modules digitaux permettant l'acquisition de gestes professionnels, accessibles à tous ceux qui souhaitent les utiliser.

Le secteur de la formation est confronté à d'importantes transformations encouragées par la réforme et accélérées par la crise. Comment voyez-vous l'avenir du secteur ?

La crise a été révélatrice de la solidité et de la résilience des organismes de formation. Ils ont su s'adapter rapidement aux contraintes qui se sont imposées à eux et s'organiser pour assurer la bonne continuité de leur mission. Mais le confinement a mis en avant l'importance d'accélérer la digitalisation des formations.

Il faudra donc, à l'avenir, équiper les organismes de formation en matériel numérique pour leur permettre de proposer des parcours de formation mêlant enseignement présentiel et des séances en distanciel (classe inversée, Mooc, simulateurs de métiers, réalité augmentée ou virtuelle, etc.). Par ailleurs, les organismes devront faciliter la pratique de la formation professionnelle sur de nouveaux lieux d'apprentissage (poursuite de la labellisation de tiers-lieux, hub de la formation, apprentissage hors les murs, etc.).

Enfin, un plan d'accompagnement et de professionnalisation des formateurs devra être engagé pour prendre en compte ces nouveaux impératifs. ●



Accord national interprofessionnel LA FORMATION PROFESSIONNELLE, CONDITION-CLÉ DE RÉUSSITE DU TÉLÉTRAVAIL

“La montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail est un moyen d'en assurer une mise en place réussie”, stipule le point 4.2 de l'accord national interprofessionnel (Ani) sur le télétravail, daté du 24 novembre 2020 et ouvert à signature jusqu'au 23 décembre. Il liste les thématiques de formations pouvant être proposées : l'adaptation des modalités de réalisation de l'activité, l'autonomie du salarié en télétravail, le séquençage de la journée, le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion, et l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs. L'accord demande que des guides pratiques soient mis à disposition des managers et des salariés. Et que



Le développement exponentiel du télétravail est une évolution majeure de cette année dans le monde du travail.

“les managers soient, dès leur prise de poste, formés aux modalités du management à distance et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site”. Il indique la solution pédagogique adéquate, en affirmant que “le CLÉA Manager, dont la création a été actée par l'Ani du 28 février 2020

portant diverses orientations pour les cadres, pourra utilement être mobilisé”.

Les partenaires sociaux proposent également qu'une formation à la cybersécurité soit déclarée nécessaire en amont de toute mise en place du télétravail.



www.paritarisme-emploi-formation.fr



L'image

Un apprenti de l'entreprise Koné (fabrication d'ascenseurs et d'escalators), à Trappes (Yvelines), le 30 novembre 2020, lors de la visite du Premier ministre et de la ministre du Travail dans le cadre du plan “Un jeune, une solution”. “Grâce à l'engagement des entreprises, 2020 sera la meilleure rentrée de l'histoire de l'apprentissage”, a déclaré le Premier ministre.

Qualité PLUS DE 10 000 PRESTATAIRES DE FORMATION CERTIFIÉS QUALIOPi

Selon le bilan dressé lors de la **Matinée de l'Afref** (Association de réflexion et d'échange sur la formation) consacrée au nouveau système qualité, le 26 novembre 2020, 25 organismes sont aujourd'hui autorisés à délivrer la certification Qualiopi, dont 14 déjà accrédités par le Cofrac (Comité français d'accréditation). Autre indicateur-clé : un peu plus de 10 000 prestataires sont aujourd'hui certifiés. La possibilité de réaliser l'audit initial à distance, instaurée en juillet, a permis de préserver la dynamique. Autorisée jusqu'à la fin de l'année, cette souplesse pourrait être prolongée jusqu'à fin 2021.



<http://fr.afref.org>



Soutien à l'emploi et à l'insertion LE GOUVERNEMENT RENFORCE LE PLAN "UN JEUNE, UNE SOLUTION"

Le plan de soutien à l'emploi et à l'insertion professionnelle des jeunes s'enrichit de nouvelles mesures pour couvrir davantage de situations individuelles. Ces évolutions représentent un coût additionnel de plus de 500 millions d'euros. Le Premier ministre Jean Castex et la ministre du Travail Élisabeth Borne les ont annoncées le 26 novembre 2020, avec pour objectif de couvrir davantage de situations individuelles. En pratique, les jeunes diplômés suivis par Pôle emploi ou par l'Apec qui rencontreraient des difficultés financières pourront bénéficier d'une allocation pouvant aller jusqu'à 500 euros par mois en moyenne. Ce soutien financier sera activé par le biais du Pacea (parcours contractualisé d'accompagnement vers l'emploi et l'autonomie). Ce dispositif mobilisé par les Missions locales bénéficiera d'une enveloppe supplémentaire de 140 millions d'euros afin d'accroître le montant



Le Premier ministre Jean Castex, ici lors de sa visite de l'usine Bic de Montévrain (Seine-et-Marne).

de l'allocation et le nombre de bénéficiaires. Selon l'entourage de la ministre, 50 000 jeunes seraient potentiellement concernés par cette mesure. En complément, le ministère va augmenter le budget alloué à la Garantie jeunes, à hauteur de 280 millions d'euros. Cette enveloppe permettra d'accroître le nombre d'entrées dans ce dispositif ou de prolonger la durée des parcours engagés afin de mieux

accompagner les bénéficiaires. Les moyens mobilisés correspondent à 50 000 places supplémentaires en Garantie jeunes, de quoi atteindre les 200 000 en deux ans. Un objectif de 150 000 places avait été fixé lors de la présentation du plan "Un jeune, une solution" en juillet dernier.

D'INFOS
<https://travail-emploi.gouv.fr>

Apprentissage MAINTIEN DU NIVEAU DE PRISE EN CHARGE DES CONTRATS EN 2021

L'apprentissage a en 2019 "atteint un niveau record et la dynamique de 2020 connaît un niveau comparable grâce aux aides mobilisées par le plan Un jeune, une

solution", souligne le ministère du Travail. Cette dynamique a provoqué une augmentation des dépenses de prise en charge des contrats, cumulée à la baisse des ressources du fait de la crise sanitaire (la contribution étant assise sur la masse salariale). L'équilibre financier de France compétences s'en est ressenti. Compte tenu des contraintes opérationnelles et de coûts supplémentaires considérables que fait peser la crise sur les CFA, le gouvernement a décidé de ne pas mettre en œuvre l'exercice de révision globale des coûts-contracts, et d'attendre les remontées des comptabilités analytiques. Il appartient au conseil d'administration de France

compétences de déterminer les modalités précises et le calendrier de la convergence. La Fédération de la formation professionnelle, notamment, a salué la décision de l'exécutif. "Le développement de l'apprentissage a été une véritable réussite ces deux dernières années. En cette période de crise, il est indispensable de préserver cette dynamique pour ne sacrifier aucune génération. Le signal adressé aux jeunes et aux entreprises doit être clair : l'alternance est une voie d'excellence et elle continuera à être soutenue dans les prochaines années !", affirme Pierre Courbebaisse, président de la FFP.

D'INFOS www.francecompetences.fr



Pierre Courbebaisse, président de la Fédération de la formation professionnelle.



Mois de l'innovation publique LES FORMATIONS EN SITUATION DE TRAVAIL, À L'ATTENTION DES PLUS FRAGILES



En octobre 2020, lancement en Guadeloupe, avec Uniformation, d'une mission de coordination et de soutien à l'ingénierie des projets Afest.

Comment mobiliser l'Afest (action de formation en situation de travail) et la PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel) au service des publics les plus éloignés du marché du travail ? Cette question était au cœur d'un webinar qui s'est tenu le 24 novembre 2020, dans le cadre d'une série de rencontres organisées dans le cadre du Mois de l'innovation publique. "Ces deux dispositifs ont une même qualité : ils font appel à l'expérience des participants", observe Laurent Duclos, chef de projet Ingénierie de parcours et stratégies

d'accompagnement à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP). L'impératif de sécurisation professionnelle a donné lieu à deux stratégies d'accompagnement. La première, majoritaire, vise à accroître la capacité des personnes à répondre aux exigences du marché. La seconde vise à organiser la transition professionnelle en "équipant" le marché pour accueillir ces personnes. C'est dans ce cadre-là qu'ont été développés ces deux outils. Cette seconde stratégie serait

plus à même de répondre à un marché du travail de proximité (50 % des emplois), où les embauches se font sur des positions "expérientielles". Pour autant, les deux instruments n'ont de réelle efficacité qu'à condition que l'expérience vécue soit accompagnée dans une dimension réflexive. Prescripteurs et opérateurs peuvent aller plus loin, en accompagnant également les recruteurs.

D'INFOS
<https://travail-emploi.gouv.fr>



I.Cert
Institut de Certification

**PASSEZ VOTRE CERTIFICATION AVEC I.Cert :
1er organisme accrédité* par
le Cofrac le 26 décembre 2019**



Pourquoi choisir I.Cert ?

Abordez en toute sérénité votre certification :

- **Une antériorité** dans le domaine de la certification et de la formation
- **Des processus clairs, transparents** et intégrés dans nos pratiques
- **Un service client de qualité, disponible** pour répondre à toutes vos préoccupations
- Un suivi personnalisé et **un interlocuteur privilégié par client**
- **Une équipe** à taille humaine et à l'écoute
- **Des valeurs affichées** (transparence, confiance, impartialité, intégrité, exigences)
- **Des auditeurs bienveillants**, qui partagent nos valeurs
- **Une promesse client** portée par l'équipe
- **Une couverture nationale et une clientèle satisfaite**

Contactez-nous :

02.90.09.35.02
Qualiopi@icert.fr

*Accréditation n°5-0531 - portée disponible sur www.cofrac.fr

Recevez gratuitement nos documents pour préparer votre certification
Qualiopi : <https://www.icert.fr/telecharger-les-documents-qualiopi/>

Rejoignez notre communauté sur :






Classement LES MEILLEURS MÉTIERS À ENVISAGER POUR UNE RECONVERSION



Le métier de développeur, en croissance en 2020.

Sur quels métiers miser pour une reconversion professionnelle ? C'est la question que s'est posée le site de recrutement de développeurs CodinGame, qui propose un classement des meilleurs métiers dans lesquels se reconverter en fonction de leur temps de formation et de leur salaire moyen. Les métiers de chauffeur-livreur et de chauffeur poids lourds se classent respectivement à la première et

à la deuxième place grâce à un temps de formation court (entre une et quatre semaines). En revanche, les salaires restent bas (19 000 et 23 000 euros bruts par an). Sans surprise, les métiers liés aux nouvelles technologies sont plébiscités puisqu'ils représentent quatre des dix métiers du classement : spécialiste SEO (optimisation des moteurs de recherche) et développeur sont troisième et quatrième grâce à un

temps de formation peu élevé (douze et seize semaines) et des salaires situés entre 33 000 (spécialiste SEO) et 39 000 euros bruts par an (développeur). Les possibilités d'emploi dans le secteur IT (digital) sont nombreuses et devraient continuer à augmenter à l'avenir, car la crise sanitaire a mis en lumière le métier de développeur, "devenu la colonne vertébrale du maintien de l'activité économique de très nombreuses entreprises, tous secteurs d'activité confondus". Les formations courtes pour accéder aux métiers du développement se sont multipliées, en ligne et à distance. Des ressources sont également disponibles en ligne pour apprendre à coder ou à approfondir ses connaissances.

+ D'INFOS
www.codingame.com

Étude Céreq LES DIPLÔMÉS DU SUPÉRIEUR DE PLUS EN PLUS NOMBREUX DANS LES PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES

Les professions intermédiaires des entreprises connaissent une élévation de leur niveau de diplôme ces vingt-cinq dernières années, selon une étude du Céreq parue en novembre 2020. Une augmentation qui s'explique à la fois par une hausse générale du niveau d'éducation, mais aussi par les transformations des métiers exercés. Les professions intermédiaires, situées par l'Insee entre les cadres et les ouvriers ou employés, représentent 26 % de l'emploi total. Elles demandent désormais plus de polyvalence. Certains métiers nécessitent à la fois des compétences techniques, managériales, administratives,

commerciales et gestionnaires. La position d'interface dans les organisations, entre management et opérateur, requiert des qualités professionnelles spécifiques. Cette complexification touche à la fois les compétences-métier, qui évoluent en fonction de la transformation du travail, et les compétences transversales nécessaires pour évoluer dans l'entreprise. Les entreprises ont aussi tendance à recruter des jeunes plus diplômés. En interne, elles mettent en place des parcours diplômants ou certifiants pour faire progresser des ouvriers ou employés (titulaires d'un BTS ou d'un DUT) vers des postes intermédiaires. En externe,



Parmi les métiers considérés intermédiaires, celui d'infirmière en libéral.

le recrutement de jeunes débutants se fait désormais majoritairement au niveau de la licence professionnelle, alors que théoriquement l'accès se situe à bac + 2. Les entreprises s'assurent ainsi des compétences transversales du candidat en préférant former en interne pour l'acquisition des compétences-métier.

+ D'INFOS www.cereq.fr/professions-intermediaires-des-entreprises-les-raisons-dune-envolée-des-diplomes



L'ANAF est une association à but non lucratif et reconnue d'Intérêt Général. Elle est la première organisation d'apprentis et d'alternants de France. Administrée par des apprentis et d'anciens apprentis.

NOS MISSIONS

REPRÉSENTER
LES APPRENTIS

- Porter leur voix aux niveaux régional, national et européen
- Siéger au sein d'instances représentatives

ACCOMPAGNER
LES APPRENTIS

- Accompagnement personnalisé vers et pendant l'apprentissage
- Préparation au monde du travail
- Lutte contre les freins à l'apprentissage

PROMOUVOIR
L'APPRENTISSAGE

- Présence sur les salons
- Interventions en établissements scolaires et auprès d'acteurs de l'insertion de la jeunesse



Filme Ton Job
Plateforme et concours - vidéos d'apprentis présentant leur quotidien et leur métier.



Mes aides d'apprenti
Simulation en quelques clics des aides dédiées aux apprentis.



Au #Tour des apprentis
665 jeunes accompagnés dans leur recherche d'une alternance partout en France.



SOS Apprenti
Plateforme d'aide et tchat en ligne pour tous les apprentis et futurs apprentis.

NOTRE IMPACT EN 2020

2 650
JEUNES ACCOMPAGNÉS

3 700
ADHÉRENTS

10 000
JEUNES AIDÉS VIA SOS APPRENTI

336 000
VISITES/AN SUR NOS SITE WEB

NOUS SOUTENIR

Les CFA et les entreprises peuvent soutenir l'ANAF et les apprentis en adhérant. Adhérer, c'est donc contribuer à l'ensemble de nos missions en faveur de l'alternance, mais aussi :

- Promouvoir les métiers et parcours en alternance
- Diffuser nos outils pour l'accompagnement des alternants
- Former les alternants au savoir-être professionnels
- Valoriser son engagement pour l'alternance



LE BILAN 2020 DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

La Caisse des dépôts, qui gère le compte personnel de formation, a présenté fin novembre un bilan de la première année d'usage du CPF monétisé et accessible via l'application dédiée. *Info formation* vous en a présenté les premiers chiffres (n° 999, page 3). Retour sur un service qui se félicite d'avoir touché sa cible.

Infographie CentreInfo

www.caissedesdepots.fr

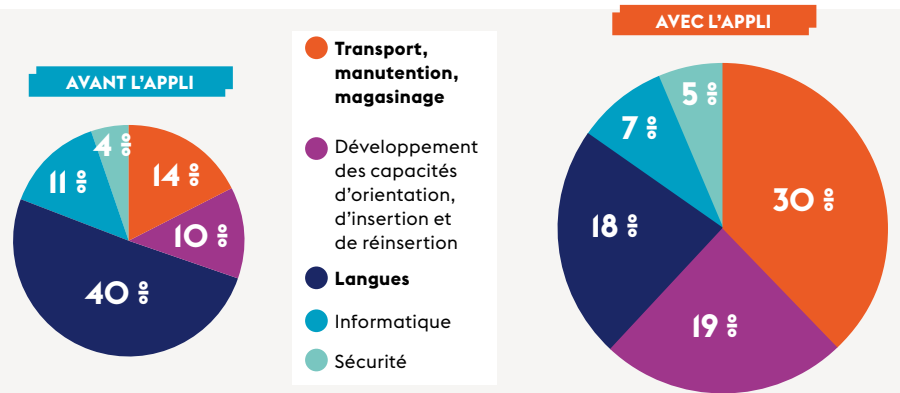
LES DONNÉES-CLÉS



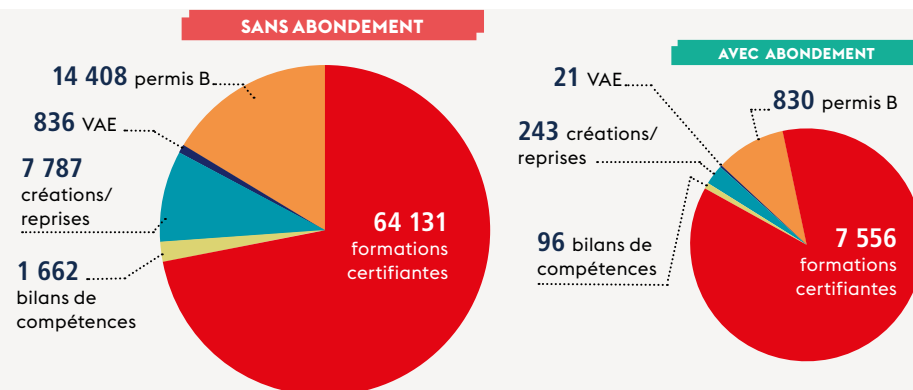
34

MILLIONS DE COMPTEURS CPF ALIMENTÉS.

L'USAGE DE L'APPLICATION MODIFIE LA DEMANDE QUAND L'USAGER CHOISIT SEUL



LES ABONDEMENTS ORIENTENT LA DEMANDE VERS DES FORMATIONS CERTIFIANTES



63%

DES BÉNÉFICIAIRES SONT EMPLOYÉS, OUVRIERS OU TECHNICIENS.



7 000

INSCRIPTIONS PAR JOUR ACTUELLEMENT (3 000 PAR JOUR EN JANVIER).



La vague de digitalisation et de distanciel ne résume pas l'innovation. La multimodalité invite à l'ingénierie pédagogique

Ingénierie et hybridation des apprentissages

L'ACCÉLÉRATION CONTINUE DE L'INNOVATION EN FORMATION

Pour le dossier À la une de ce 1000^e numéro de votre magazine, nous avons choisi de nous tourner vers l'innovation. La lecture d'un dossier de juin 1998 sur les usages possibles d'internet en formation, rédigé alors qu'il n'y avait que 483 000 utilisateurs d'internet dans toute la France, rappelle que ce journal a, sans fanfare, toujours annoncé les tendances ! Les périodes de crise, comme l'actuelle particulièrement, sont propices à l'accélération de l'innovation. Le distanciel, d'abord subi, de plus en plus choisi, hâte l'épanouissement de la multimodalité (annoncée aussi dans nos colonnes depuis longtemps). Nous avons interrogé des spécialistes, priés de nous dire la suite. Nous vous proposons aussi un focus sur l'apprentissage, à la fois le plus ancien mode de formation, le plus actuel (comme la réforme en témoigne) et le plus porteur d'avenir pour les jeunes. Rencontre avec des membres du *Global apprenticeship network* (GAN), un vaste réseau mondial. De quoi à la fois assurer la transmission des compétences et des savoirs, et réinterroger son activité professionnelle.

INNOVER POUR MIEUX FORMER

Pas plus que l'éducation, la formation ne peut stagner dans un modèle hérité du siècle passé. Parce qu'il faut former tout au long de la vie, plus souvent et plus vite, un nombre toujours croissant d'individus, les acteurs ne cessent de chercher de nouvelles solutions. Voyage en innovation.

Nicolas Deguerry

Si la stabilité fait bon ménage avec la tradition, les périodes de crise sont propices à l'accélération de l'innovation. L'enjeu ? Trouver des solutions nouvelles à des problèmes, inédits ou rémanents. Très souvent, l'innovation s'appuie sur des inventions techniques.

Dans le champ de l'éducation et de la formation, et dans un passé récent, l'essor de l'informatique, le développement d'internet et des TIC – les technologies de l'information et de la communication, si longtemps précédées d'un N qui soulignait une nouveauté durable, probablement corrélée à la difficulté de trouver les usages correspondants –, ont ainsi porté le passage de l'enseignement par correspondance à la formation à distance.

“ L'innovation principale ? La fin de l'opposition présentiel-distanciel ”

Où je veux et quand je veux

Les années 90 ont vu la télévision et la vidéo Betamax/VHS balayées par l'irruption du e-learning triomphant, qui promettait juste-à-temps et réduction des coûts dans l'enthousiasme d'une formule raccord avec l'époque : où-je-veux-et-quand-je-veux !

Les années 2000 ont apporté leur lot de corrections et amorcé le grand retour du souci pédagogique, aujourd'hui sur toutes les lèvres. Dans l'intervalle, l'innovation aura parfois pris les atours d'une modernisation d'un concept éprouvé, à l'instar du ludo-pédagogique remarketé en *serious game*, et parfois tenté d'explorer franche-



L'apprentissage comme acte du quotidien et de chaque instant, ou l'innovation rendue présente et actuelle.

ment de nouvelles pistes. À l'instar de l'univers virtuel *2nd Life*, assez vite terrassé par sa propre complexité.

Ce qui consacre et pérennise l'innovation, c'est aussi la transformation d'une invention, de nouveaux usages ou de l'assemblage de solutions, en un modèle économique. En dépit d'un succès public jamais démenti à ce jour, les Mooc sont ainsi toujours sur la sellette, avec des coûts de production davantage financés par les budgets communication que par les inscriptions.

Multimodalité

En 2020, aucune solution ne forme dispositif à elle seule, aucun outil sans usage ne perdure, tout est affaire de dosage : la voie est grande ouverte à la multimodalité. Pour Rémy Challe, directeur général d'EdTech France, c'est d'ailleurs “sans hésitation la fin de l'opposition présentiel-distanciel” qui caractérise l'innovation principale à venir : “L'apprenant ne devrait plus avoir à choisir entre ces deux modalités de formation, qui proposent des expériences d'apprentissage variées et résolument complémentaires. La formation sera donc hybride et multimodale, ou ne sera pas !”

Les notions mêmes de présentiel et de distanciel sont par ailleurs rebattues avec l'essor de la mobilité, largement soutenu par la généralisation du smartphone. Lequel s'est, pour Rémy Challe, “révélé un excellent outil d'apprentissage : il n'est plus celui qui distraît l'apprenant pendant des temps



3 QUESTIONS À

Jacques Bahry, président du Forum des acteurs de la formation digitale (Fffod) et vice-président de Centre Inffo

“Le plus intéressant, c'est l'ingénierie de l'hybridation”

Quelle est l'innovation la plus marquante de ces dernières années ?

Tout ce qui tourne autour de l'ingénierie de l'hybridation : plus encore que le dernier outil de réalité augmentée ou la dernière plateforme LMS, la grande vertu du numérique est de permettre de repenser la pédagogie. Il ne s'agit pas de “digitaliser” la formation, mais de la reconcevoir en s'appuyant sur les technologies actuelles, à partir d'objectifs pédagogiques, d'un profil d'apprenant, d'une durée, de moyens techniques, etc. Si on veut un bon niveau de qualité, on ne peut pas faire l'économie de ce travail de

reconception : prendre un cours et le mettre en ligne, cela économise des frais postaux mais ce n'est pas de la formation à distance.

L'hybridation entraîne l'innovation organisationnelle ?

Plus que ça, c'est presque philosophique, c'est la jonction travail-formation qui a été extraordinairement modifiée ces quarante dernières années. La loi de 1971 a consacré une concurrence des temps de travail et de formation qui a créé une opposition : mélanger, c'était escroquer l'un ou l'autre... Puis sont arrivées l'alternance, les formations-action, les formations-chantier du BTP et, plus récemment,

L'Afest qui est un excellent exemple d'aboutissement, pour l'instant, d'un lien retrouvé entre travail et formation.

Quelle est la principale difficulté des nouveaux entrants ?

La réponse est assez simple : ce sont des débutants. Le plus important est ce qu'il va rester de tout ça : un usage de la formation à distance, en synergie avec le travail à distance. Le télétravail massif modifie la donne. L'activité à distance devient normale. Ce n'est pas un petit moment d'exception parce que l'on dispose du dernier gadget : communiquer, travailler et apprendre à distance devient normal.

Rémy Challe, directeur général d'EdTech France.



de formation, il est au contraire celui qui engage, décroïonne le temps et l'espace, fait de l'apprentissage un acte du quotidien et de chaque instant”.

Individualité apprenante

Auteur d'une thèse sur trente ans d'innovation en formation (lire *Inffo formation* n° 997, du 1^{er} novembre 2020), Catherine Mougin, docteure en sciences de l'éducation et présidente de l'agence digitale 3E Innovation, souligne d'emblée les retombées d'un double confinement : “Tout le monde a bien conscience de l'intérêt et de l'utilité de la formation à distance.” Mais ce qui retient le plus son attention est “l'accélération de l'adaptation des dispositifs à l'individualité apprenante”.

Si la place de la technologie sera, selon elle, croissante, tout ne sera pas pour autant 100 % distanciel et la multimodalité placera le métier d'ingénieur

pédagogique en première ligne. L'innovation ne sera pas de rupture, mais plutôt incrémentale – accroissement cumulatif de valeur –, “avec des technologies de plus en plus puissantes, comme la réalité virtuelle et la réalité augmentée”.

Accompagnement

Dans le cadre d'environnements de plus en plus apprenants, l'avenir s'écrira en “transmédia” : “Un petit bout en présentiel, un autre à distance, le troisième avec un bouquin et un autre en se baladant dans la rue.” Voici huit ans déjà, Catherine Mougin raconte avoir répondu à Philippe Carré – professeur des universités en sciences de l'éducation – que l'on apprendra de tout et de rien, avec n'importe quel objet, en “flashant” notre environnement. Elle le relève, avec des apprentissages de plus en plus ●●●



Gilles Macchia, consultant nouvelles technologies de formation.

●● Générer en instantané des contenus évolutifs et adaptés au contexte de l'apprenant

prédéfinir différents scénarios, tout demeure préparé à l'avance et distribué dans des systèmes fermés. "Avec l'IA, prédit Gilles Macchia, on pourra aller au bout de la notion d'adaptive learning et générer en instantané des contenus évolutifs et adaptés au contexte de l'apprenant, à son profil et à son équipement."

●●● informels, le rôle du formateur mute toujours plus vers la facilitation et l'accompagnement. Une analyse partagée par le président du Ffod, Jacques Bahry, qui souligne l'autonomie croissante des apprenants, de moins en moins dociles et de plus en plus friands d'autoformation, sous condition d'accompagnement. Cette évolution est également pointée par Gilles Macchia, ex-directeur recherche-développement de l'ESBanque, reconverti en consultant nouvelles technologies de formation. Il estime que le concept de formation professionnelle continue est "dépassé" et plaide pour "l'accompagnement au développement continu de compétences".

Intelligence artificielle

Reste à savoir si cette médiation sera encore longtemps l'apanage exclusif des humains. Pour Gilles Macchia, c'est du côté de l'intelligence artificielle qu'il faut rechercher la prochaine innovation. "L'IA envahit toutes les activités professionnelles, il n'y a pas de raison que la formation professionnelle ne soit pas impactée", professe-t-il.

Si l'IA est aujourd'hui plutôt utilisée en marketing pour orienter les choix des apprenants, il se dit convaincu que l'on peut aller plus loin. Ce sont, par exemple, les chatbots (robots conversationnels) qui commencent à être utilisés pour accompagner l'apprenant dans ses apprentissages, comme le montre le projet Erasmus Mister Winston Chatbot, pour l'apprentissage de l'anglais¹, ou le projet Tutorbot² dans la formation professionnelle.

De nouveaux horizons

D'après ses recherches, le potentiel de l'IA pour le développement des cours en ligne est véritablement de nature à ouvrir de nouveaux horizons. "Les neurosciences ont montré l'intérêt de l'adaptive learning, qui autorise des besoins d'apports différenciés en fonction du sujet, mais aussi du niveau, de l'état de fatigue de l'apprenant ou encore de l'environnement", explique-t-il. Problème, si des modules e-learning appuyés sur des bases de connaissances permettent de

D'où viendra l'innovation ?

Si l'innovation ne s'annonce pas toujours, elle est aussi parfois réclamée de longue date par les experts et observateurs. Exemple avec Jacques Attali, le 29 octobre 2008 à l'Unesco, lors des Entretiens du XXI^e siècle, qui s'emportait contre la stagnation des méthodes pédagogiques : "L'introduction des technologies ne fait que continuer les méthodes traditionnelles, le progrès est nul, il faut toujours 2000 heures pour apprendre une langue. Nous ne connaissons rien du fonctionnement du cerveau." Lire Inffo Flash n° 734, du 16 novembre 2008 !



Jacques Attali, écrivain, chef d'entreprise, économiste et haut fonctionnaire.

Douze ans plus tard, le souhait de Jacques Bahry résonne en écho : "On ne sait toujours pas ce qui se passe entre le moment où l'on ne sait pas et celui où l'on a appris. Mais si on se projette à dix ans, je suis persuadé que c'est du côté des sciences cognitives et des neurosciences, qui n'ont pour l'instant pas encore débouché sur des choses concrètes pour l'éducation et la formation, que l'on verra poindre des innovations. Beaucoup plus que du côté de l'informatique et des technologies..." Rendez-vous est pris pour le numéro 1220 d'Inffo formation ! ●

L'APPRENTISSAGE, UN HORIZON INDÉPASSABLE ?

Malgré la crise sanitaire, l'image de l'apprentissage a accompli un bond de géant dans l'opinion française ces dernières années. Même si un certain nombre de freins doivent encore être levés pour en faire un dispositif incontournable dans les organisations.

Éric Delon



Laurent Freixe, président du GAN, est le vice-président exécutif de Nestlé.

Début octobre, Nestlé France annonçait son adhésion à la structure tricolore du *Global apprenticeship network* (GAN), ce vaste réseau mondial en faveur de l'apprentissage rassemblant entreprises, organisations d'employeurs et partenaires institutionnels, créé en 2013 par l'Organisation internationale du travail (OIT). "Il nous a paru essentiel de réaliser en France ce que nous accomplissons au niveau mondial avec le GAN. Cela nous permettra de renforcer nos programmes et d'imaginer des initiatives communes", se réjouit Aadil Bezza, le directeur général ressources humaines de la filiale française du géant suisse de l'agro-alimentaire.

Un outil de transition...

Depuis 2014, 5 000 jeunes de moins de 30 ans ont bénéficié d'une expérience chez Nestlé France (alternance, stage). "Nous avons prévu d'en recruter 750 par an, sous cette forme, d'ici 2025, dans le cadre de notre programme Nestlé Needs Youth, poursuit-il. L'alternance représente un formidable dispositif pour permettre aux jeunes d'effectuer une transition entre l'école et le monde du travail. Cela nous permet, notamment, de repérer rapidement les jeunes talents opérationnels grâce à leur expérience de terrain."

Cette année, Nestlé et l'énergéticien Engie ont co-construit un dispositif d'alternance baptisé "Apprentiswap", dans lequel les apprentis ont

la possibilité d'effectuer une expérience d'un an, de manière consécutive, au sein des départements marketing et digital des deux grands groupes et ainsi conjuguer "diversité" et "employabilité".

... "stratégique et essentiel"

WorldSkills France, qui organise pour la France les Olympiades des métiers, vient, elle aussi, de rejoindre le GAN France. Son président, Armel Le Compagnon, se réjouit que, malgré la crise sanitaire et les épisodes confinement, déconfinement, reconfinement qui ont passablement désorganisé le circuit économique, l'alternance demeure un outil "stratégique et essentiel" pour développer l'emploi des jeunes.

"La réforme de l'apprentissage en 2018 et le plan de relance massif à destination des jeunes initié cet été par le gouvernement confirment une volonté nationale forte envers ce dispositif qui apparaît particulièrement approprié pour répondre aux défis de l'économie contemporaine. Aujourd'hui les entreprises envisagent, enfin, l'alternance comme un véritable investissement", relève-t-il. ●●●



1. <http://mrwinstonchatbot.eu>

2. www.tutorbot.eu/fr

Bruno Aubry, le directeur de la formation des Compagnons du Devoir.



“ Il nous a paru essentiel de réaliser en France ce que nous accomplissons au niveau mondial avec le GAN ”

●●● Créer son propre CFA

Chargé de mission à la Fondation Innovations pour les apprentissages (Fipa) qui regroupe 17 grands groupes internationaux pour développer et tester des innovations touchant aux apprentissages, Yann Bouvier confirme l'engouement des entreprises pour cette modalité pédagogique. Et en particulier, la possibilité pour ces dernières de créer leur propre centre de formation d'apprentis (CFA) : “C'est notamment le cas lorsqu'elles peinent à trouver des candidats dans des secteurs en tension. À l'image d'une entreprise spécialisée dans l'élagage que j'ai récemment rencontrée, et qui m'a confié vouloir créer un CFA pour former 200 apprentis.” Selon Yann Bouvier, à moyen terme, au moins 75 % des métiers pourraient être concernés par l'apprentissage.

Des métiers manuels attractifs

Même optimisme s'agissant de l'essor et de la pérennisation de l'apprentissage chez les Compagnons du Devoir, qui accueillent 10 000 jeunes en formation chaque année, dont 3 500 itinérants, en France et à l'étranger. “Nous comptons 6 000 apprentis par an, répartis dans une trentaine de métiers, dont une forte partie dans

le bâtiment et l'industrie”, indique Bruno Aubry, le directeur de la formation. Il se réjouit d'avoir enregistré le doublement de ses effectifs d'apprentis en cinq ans, “en raison, notamment, d'une plus forte attractivité des métiers manuels parmi les jeunes bacheliers”.

À l'instar de ses homologues formateurs, il constate une amélioration sensible de l'image de l'apprentissage dans l'opinion au cours de ses dernières années, au gré, notamment, de la montée en puissance de ce dispositif dans l'enseignement supérieur et dans l'univers tertiaire jusqu'alors en retrait.

Ces entreprises qui restent à convaincre

Le président de l'Association nationale des apprentis de France (Anaf), Aurélien Cadiou, confirme la bonne trajectoire de l'apprentissage “dans les têtes, dans les esprits et dans les effectifs” en espérant que les derniers freins à sa généralisation soient levés, “même si certains jeunes ne sont pas matures pour ce dispositif”.

“Paradoxalement, ce sont les entreprises que l'on doit convaincre. Certaines d'entre elles n'ont encore jamais fait appel à un apprenti. D'autres ont renoncé parce qu'elles ont connu une mauvaise expérience avec l'un d'entre eux”, note-t-il. Conséquences : en termes d'offre et de demande, a fortiori dans le contexte économique dégradé lié à la crise sanitaire, certains jeunes peinent à convaincre des entreprises de les accueillir dans le cadre d'un apprentissage.

“Les associations et la fonction publique devraient davantage recourir à ce dispositif. Ces dernières devraient avoir à l'esprit qu'il est particulièrement stimulant d'accueillir un apprenti dans son collectif de travail. Cela permet notamment aux salariés en place depuis longtemps de se remotiver.” À la fois assurer la transmission des compétences et des savoirs, et réinterroger son activité professionnelle. ●

Yann Bouvier, chargé de mission pour la Fipa (Fondation Innovations pour les apprentissages), et directeur du CFA Métiers de l'énergie du groupe EDF.



Transmission et transformation

LE MENTORAT, UNE DÉMARCHE EN PLEIN ESSOR

Mireille Broussous, journaliste

Le mentorat permet de partager expériences et connaissances entre salariés. Il participe à la transformation du style de management des entreprises à condition, comme le montrent Danielle Deffontaine et Dominique Cancellieri-Decroze dans leur livre *Le Mentorat, mode d'emploi* (Gereso, 2020), que la démarche soit structurée.



1 MENTORAT VERSUS COACHING

Dans une démarche de coaching, un intervenant extérieur accompagne l'évolution professionnelle des salariés. Avec le mentorat, les salariés apprennent les uns des autres, le mentor partageant son expérience avec le mentoré. “Les objectifs du mentorat sont divers : il peut participer à la transmission d'un savoir ou d'un savoir-être, à l'accueil et à la fidélisation des nouvelles recrues, à la promotion des carrières des femmes en leur permettant d'acquérir des compétences qui les aideront à évoluer, ou encore à la diffusion d'une nouvelle culture dans le cadre de fusions d'entreprises”, explique Danielle Deffontaine, directrice d'Alcéis, cabinet de conseil en développement personnel et intelligence collective. Rien de tel que le mentorat pour amener les différentes populations d'une même entreprise à communiquer entre elles.

Le mentorat peut renforcer le partenariat intergénérationnel. Il est, d'ailleurs, de plus en plus fréquent que de jeunes mentors forment des salariés plus âgés à l'utilisation des réseaux sociaux.

2 INGÉNIERIE DU MENTORAT

Pour qu'il participe à la transformation de l'organisation, le mentorat doit concerner un nombre suffisant de personnes. “Il s'agit d'une démarche collective. Il faut mettre en place des programmes afin que plusieurs binômes fonctionnent en parallèle. Il est important qu'à mi-parcours les duos se réunissent pour échanger. La démarche est globale et non individuelle”, insiste Danielle Deffontaine. Un pilote doit l'encadrer, c'est-à-dire définir les objectifs, préparer les mentors et mentorés grâce à des ateliers qui les aideront à comprendre la démarche et à y jouer un rôle actif, à assurer le suivi des binômes (tout ce qui se dit entre mentor et

mentoré reste néanmoins confidentiel) et, in fine, évaluer le chemin parcouru.

3 OUVERTURE D'ESPRIT ET VOLONTARIAT

Au départ, mentor et mentoré ne se connaissent pas. “Le jumelage est réalisé par le responsable du programme en fonction des objectifs. Trouver le meilleur jumelage possible est un vrai défi”, admet Danielle Deffontaine. Une relation de mentorat peut durer entre six mois et un an. Chaque binôme est très différent, mais certaines conditions sont requises : l'ouverture d'esprit, la capacité d'écoute de chaque partie et l'envie d'apprendre. Bien sûr, tout est basé sur le volontariat. “Le mentorat permet de développer des relations nouvelles. Cela crée un brassage de cultures unique au sein de l'entreprise ainsi qu'une transmission de compétences et d'expériences en dehors de toute relation hiérarchique”, conclut Danielle Deffontaine. ●

Innovation pédagogique

RÉUSSIR UNE CLASSE VIRTUELLE EN MODE INVERSÉ

Mireille Broussous,
journaliste

La classe inversée peut être une bonne piste pour renouveler la classe virtuelle. Elle se révèle motivante pour les apprenants et leur permet de gagner en autonomie. Encore faut-il qu'elle soit utilisée à bon escient.

“La classe à la maison, les devoirs en classe” : telle est la définition rapide mais parlante de la classe inversée. Autrement dit, il s'agit d'étudier le cours avant le cours puis d'appliquer ou d'approfondir les notions en classe. “La classe inversée n'est pas une technique mais une stratégie pour responsabiliser les participants et leur donner envie d'apprendre”, soutient Bertrand Déroulède, chef de projet learning et solutions au sein du groupe Cegos.

Adapter la classe inversée aux adultes

Pas question d'assommer des adultes qui ont travaillé ou se sont formés toute une journée en leur demandant de consulter des dizaines de documents en prévision de la séance du lendemain. Le formateur doit avoir un objectif pédagogique précis et identifier des ressources simples et accessibles. “On peut demander aux apprenants de visionner trois vidéos de quelques minutes et de formuler trois questions, d'écouter un expert et de synthétiser rapidement ce qu'il a dit, de répondre à un sondage ou encore de réaliser un travail d'autodiagnostic”, explique Bertrand Déroulède.



Travail individuel ou en groupe

La classe inversée est adaptée au travail individuel notamment lorsqu'il s'agit d'une action rapide à effectuer. Si le travail est plus important et à échéance plus longue, il peut être réalisé en petit groupe. “Il m'arrive de confier mes notes de cours à un groupe et de lui proposer de le faire à ma place”, indique Bertrand Déroulède. Un travail très impliquant qui interdit, bien sûr, de prendre le groupe au dépourvu.

Utiliser la classe inversée à bon escient

Avant de se lancer dans une classe inversée, il est important de “sonder la maturité des participants”, précise Bertrand Déroulède. Il est aussi préférable de mettre en place une classe inversée lorsque le groupe a appris à se connaître et qu'un lien de confiance a été établi entre lui et le formateur. Ce dernier doit aussi pouvoir rassurer les apprenants, en leur permettant, par exemple, de lui poser des questions par mail avant la séance.

DES APPRENANTS PLUS ACTIFS

La classe inversée est une bonne façon de pimenter la classe virtuelle. Une fois que le groupe d'apprenants est sécurisé, elle se pratique insensiblement sans même que l'expression “classe inversée” soit utilisée. “En mobilisant les stagiaires en amont d'une classe virtuelle, ils ont le sentiment d'apprendre davantage, ce qui est très satisfaisant pour eux. Et la classe inversée encourage la participation de tous les apprenants”, affirme Bertrand Déroulède, consultant senior au sein du groupe Cegos.

Dispositif “Six mois sans contrat”

PLAN DE RELANCE APPRENTISSAGE ET CYCLE DE FORMATION DÉBUTANT SANS EMPLOYEUR

Romain Pigeaud, consultant expert sur le droit et les politiques de formation

Débuter un cycle de formation en apprentissage sans avoir d'employeur, c'est possible. **Détail de cette mesure du plan #Jeune, l solution.**

Le plan de relance fortifie les CFA dans leur rôle d'appui et d'accompagnement des postulants dans leur recherche d'un employeur. Jusqu'au 31 décembre 2020, un jeune qui commence son cycle de formation a six mois pour trouver son employeur (conditions de droit commun : trois mois). Le CFA reste libre d'inscrire ou non un jeune en fonction de ses capacités d'accueil. Mais il doit être transparent sur ce point et sur les procédures et pré-requis exigés pour accéder à la formation.

L'Opco EP a été désigné pour financer les six premiers mois de formation des jeunes en recherche d'un contrat d'apprentissage. Est également mise en place une plateforme dématérialisée, permettant la prise en charge du dispositif. La transmission d'informations est obligatoire au moment de l'entrée en cycle de formation ; lorsqu'un contrat est signé dans les trois premiers mois (prise en charge par l'Opco de l'employeur) ; trois mois après l'entrée en cycle de formation si l'aspirant apprenant n'a pas trouvé un employeur (l'Opco EP verse des montants forfaitaires correspondants, en pratique 1 500 euros) ; lorsqu'un contrat est signé dans les trois derniers mois ; ou six mois après l'entrée en cycle de formation



si l'aspirant apprenant n'a pas trouvé un employeur. En l'absence de conclusion d'un contrat d'apprentissage au cours des six mois suivant le début du cycle de formation, le CFA bénéficie, au titre de l'apprenant concerné, d'une prise en charge par l'Opco EP d'un montant forfaitaire mensuel de 500 euros.

Stage professionnalisant

Le cycle de formation en apprentissage contient nécessairement des périodes en entreprise. Dès lors, durant ces périodes, le CFA organise pour l'aspirant apprenant n'ayant pas de contrat des stages professionnalisants en entreprise. Pour chaque stage professionnalisant, une convention est signée entre le jeune (ou son représentant légal), le CFA et le représentant de l'entreprise. Un tuteur appartenant à l'entreprise et possédant la qualification professionnelle requise est désigné par le représentant de l'entreprise. L'aspirant apprenant n'ayant pas d'employeur, il n'est pas rémunéré. Au titre de son statut de stagiaire

de la formation professionnelle, seule sa protection sociale est assurée.

<https://cfa.opcoep.fr/#/visitor/auth>

SI LE JEUNE NE TROUVE PAS DE CONTRAT

Le CFA ne peut pas demander au jeune de rembourser le coût de sa formation s'il n'a pas pu signer de contrat avec une entreprise. Si le jeune ne trouve pas de contrat au terme des six mois, le CFA doit résoudre deux problèmes pratiques : quel statut aura le jeune, comment financer les coûts pédagogiques pour la période de formation après les six premiers mois (lesquels sont financés par l'Opco EP). Une des solutions possibles est que le jeune s'inscrive à Pôle emploi et utilise ses droits acquis au titre du CPF (s'il en a suffisamment). Autre possibilité : recourir à une formation conventionnée par la Région (pour une année au maximum).

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

Dossier documentaire de Centre Inffo LA FORMATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES : OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Issu du partenariat avec le réseau documentaire Ariane, ce nouveau dossier de Centre Inffo réalisé avec le CIDJ et l'Injep détaille le **plan "Un jeune, une solution"** qui mobilise de nombreux acteurs (Apec, Missions locales, Pôle emploi, etc.).
Au sommaire : l'alternance, les Écoles

de la deuxième chance, les Épide, les Écoles de production, la Garantie jeunes, l'obligation de formation, les services militaires adapté et volontaire, le service civique. Et des focus : la situation des jeunes Neet (ni en études, ni en emploi, ni en formation), des jeunes diplômés et les attentes des jeunes à l'égard du monde du travail. ●

+ D'INFOS

En téléchargement gratuit sur :

www.ressources-de-la-formation.fr

En savoir plus sur Ariane : <https://ariane.centre-inffo.fr>

Contributions HOMMAGE À PIERRE CASPAR

En hommage à Pierre Caspar, grand spécialiste de la formation des adultes disparu le 15 octobre 2020 (cf. *Inffo formation* n° 997), retrouvez sur le site de Centre Inffo les **témoignages** de chercheurs, consultants et compagnons de route qui ont travaillé à ses côtés. ●

+ D'INFOS www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/le-quotidien-de-la-formation/articles-2020/disparition-de-pierre-caspar-specialiste-de-la-formation-des-adultesf

Webinaire ENTRETIEN PROFESSIONNEL : QUE CHANGE LE NOUVEAU REPORT ?

Pour les salariés concernés en 2020, la date butoir des entretiens récapitulatifs des six ans a été reportée au **30 juin 2021**. Si ces entretiens devaient être le baromètre de l'employabilité des salariés, ils restent appréhendés par les entreprises sous l'angle de l'obligation de faire. Alors, qu'en est-il en pratique ? Que change ce nouveau report ? Qu'en sera-t-il des abondements correctifs ? ●

► Pour tout savoir (ou presque), les experts de Centre Inffo vous donnent rendez-vous **le 17 décembre, de 14h à 14h45**.

+ D'INFOS Webinaire gratuit sur inscription préalable : <https://webikeo.fr/webinar/entretien-professionnel-que-change-le-nouveau-report-l/share>

Les Fiches pratiques du droit de la formation SAVEZ-VOUS DIRE SI ...

Le certificat de réalisation remplace-t-il l'attestation de formation ? Le règlement intérieur d'un organisme de formation ou d'un CFA doit-il comporter une clause Covid-19 (mesures sanitaires) ? Qu'est-ce que le CPF co-construit ? Quels sont les moyens de preuve que l'entreprise doit conserver lorsqu'elle anime des formations en interne ? Si vous doutez de la réponse, consultez vite *Les Fiches pratiques du droit de la formation*, la **référence fiable et actualisée en continu** qui répond aux questions que vous pose votre activité au quotidien ! ●

+ D'INFOS <https://boutique.centre-inffo.fr>



N° 1 000 d'*Inffo formation*

LES PARTENAIRES SOCIAUX IMAGINENT L'AVENIR DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION

Mille numéros d'*Inffo formation* correspondent à quarante-quatre années d'information sur la formation. Les partenaires sociaux ont toujours été présents, au conseil d'administration de Centre Inffo bien sûr, mais aussi comme interlocuteurs de nos journalistes et acteurs majeurs de cette actualité. Nous leur avons posé, à chacun, deux questions.

- Quel monde de la formation et de l'apprentissage voyez-vous pour la période à venir, correspondant aux 1 000 prochains numéros d'*Inffo formation* ?
- Quel rôle selon vous aura à jouer la presse de Centre Inffo, et singulièrement *Inffo formation*, dans la diffusion des débats sur ces thèmes ?

Voici leurs réponses.

Laurent Gérard

PATRICK MARTIN, PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DU MEDEF : “L’impact de l’information sur le quotidien des chefs d’entreprise”

► **“Au cœur de la crise** que nous traversons, la formation professionnelle, initiale comme continue, revêt un caractère essentiel. C’est un investissement capital grâce auquel nombre d’entreprises vont pouvoir surmonter leurs difficultés en formant leurs salariés à de nouvelles compétences. Car cet effort de formation, condition de la productivité des salariés et des entreprises, est la clé d’une véritable reprise. C’est aussi grâce à la formation et à l’apprentissage que les transitions professionnelles, individuelles comme collectives, vont pouvoir avoir lieu d’un secteur à un autre. Le Medef y veillera. Tout comme

il veillera à ce que la logique de co-construction, censée être le leitmotiv de la réforme de 2018, trouve enfin une application concrète. Dans les prochains mois, il conviendra d’envisager la formation non pas seulement comme un droit individuel mais aussi comme un devoir collectif. À ce titre, l’enjeu principal se situera autour du financement du système : favoriser la co-construction suppose de la part de l’État de faire confiance aux acteurs, à commencer par les branches professionnelles et les entreprises.”

► **“Le rôle de la presse spécialisée continuera** d’être essentiel. Pour les entreprises,



les salariés, les organisations qui les représentent, elle est le vecteur principal d’information et surtout de vulgarisation. Pour un chef d’entreprise, les débats sur la formation peuvent paraître complexes alors que les décisions prises ont un impact réel sur son quotidien et sur sa capacité à participer au développement des compétences de ses salariés.” ●

LAURENT MUNEROT, PRÉSIDENT U2P : “Informer les dirigeants, responsables formation, syndicats et organismes de formation”

► **“Un paysage idéal serait celui** où les référentiels initiaux des diplômes professionnels de l’Éducation nationale seraient améliorés : plus professionnels, moins généralistes, plus rapides dans leur adaptation aux évolutions. La partie professionnelle de ces formations est sous-dimensionnée, ces diplômés ne sont pas employables de suite. D’où une tendance à créer des diplômes avec d’autres certificateurs : autres ministères, CCI, CMA, voire acteurs privés... C’est dommage, car il est important et puissant de travailler avec l’Éducation nationale. Un autre souhait est de clarifier le financement de la réforme en

cours, qui manque de fonds. Sur l’apprentissage, des ajustements sont nécessaires, mais on ne peut aller bien loin dans la réduction systématique des coûts-contrats. Sur le plan de développement des compétences, tout salarié de toute entreprise doit avoir une égalité d’accès aux opportunités de formation. Là encore, des ajustements multiples apparaissent nécessaires pour parvenir à une forme d’universalité d’accès. Les partenaires sociaux doivent y travailler. Sur le numérique, il faut aller au bout de la logique et du constat de valeur ajoutée : oublions l’idée d’un nombre



d’heures minimum, une heure de numérique peut être une vraie formation.”

► **“Centre Inffo et ses publications** sont une source d’informations très utiles aux dirigeants, DRH, RF, syndicats, OF... Ce n’est pas à Centre Inffo d’aller vers le grand public. C’est à l’État et aux Opco de faire cet effort de vulgarisation et d’adaptation à chaque salarié, via des sites, des Faq...” ●



MARIE DUPUIS-COURTES, VICE-PRÉSIDENTE DE LA CPME : “Des missions plus que nécessaires, à maintenir et à développer”

► **“Se projeter sur les prochaines années,** c’est prendre en compte les conséquences des trois crises sanitaire, économique et sociale et de l’emploi que nous subissons, et qui exigent une réadaptation de la majeure partie de notre main-d’œuvre, pour mettre nos entreprises au niveau des technologies de demain ou permettre la réindustrialisation de notre pays. L’effort national considérable nécessaire en matière de formation se regroupe en trois objectifs principaux. - Élargir aux salariés de toutes les entreprises, quelle que soit leur

taille, l’effort de formation qui aujourd’hui bénéficie principalement au plus grandes.

- Élargir la variété des publics concernés : l’effort sur les jeunes avec l’apprentissage et l’alternance doit être maintenu. Sur ce public, les acteurs de la formation professionnelle et des entreprises, mais également ceux de l’enseignement initial professionnel et supérieur, ainsi que l’orientation professionnelle, doivent être mobilisés.

- Élargir les approches pédagogiques : les formations numériques, hybrides, et en situation de travail rénovent la pédagogie et l’adaptent aux besoins massifs et individualisés des nouveaux publics. Elles répondent à leurs besoins

d’autonomie et à leurs capacités d’assumer cette autonomie, comme le montre le CPF. Le développement du télétravail sera un fort élément de facilitation de l’intégration par tous de ces nouvelles pédagogies qui changent la relation traditionnelle formateur-apprenant.”

► **“Bien entendu, dans ce contexte, les missions que Centre Inffo** remplit sont plus que nécessaires à maintenir et à développer, et nous faisons toute confiance à sa direction pour faire vivre *Inffo formation*, périodique de base pour tout professionnel de la formation qui célèbre son millième numéro et auquel, ainsi qu’aux équipes qui le réalisent, nous souhaitons un bon anniversaire !” ●

YVAN RICORDEAU, SECRÉTAIRE NATIONAL CFDT : “L’information doit servir l’action. Et l’avènement d’une société de la compétence”

► **“La CFDT revendique** une politique de certification professionnelle mieux organisée, davantage régulée et, au final, plus lisible pour chacun des actifs, qu’ils soient apprentis, salariés, travailleurs indépendants ou demandeurs d’emploi : il faut donner des repères à chacun pour construire son parcours, développer ses compétences ou conduire ses transitions professionnelles. S’agissant de la formation et de l’apprentissage, il y a un enjeu d’investissement en termes d’ingénierie pédagogique dans un double mouvement : plus de recours à la FOAD, en pensant sa valeur ajoutée dans un environnement professionnel remodelé par le télétravail et la mobilité ; plus de latitude à la réflexivité des apprenants, articulée à la réalité et



aux transformations du travail, à travers notamment les Afest, mais aussi la “VAE de parcours”. Au-delà, la CFDT défend une généralisation du recours au CEP pour les actifs, et sans doute l’invention d’un “CEP des

entreprises”, face à l’incertitude croissante du monde du travail.”

► **“La presse de Centre Inffo,** et singulièrement *Inffo formation*, doit répondre aux nouveaux besoins d’information de l’écosystème : moins institutionnels, mais plus opérationnels et partenariaux, afin de créer un corpus commun de visions partagées, pour faciliter des stratégies concertées. Nous avons besoin de capitaliser et rendre plus visibles et partagés les retours d’expériences de terrain, dans les entreprises, les territoires, les filières, au sein de l’écosystème de la formation. L’information doit, au final, servir l’action et l’avènement d’une société de la compétence... Il me semble que Centre Inffo nomme cela *la compétence à la portée de tous !*” ●

JEAN-FRANÇOIS FOUCARD, SECRÉTAIRE NATIONAL CFE-CGC : “Une passerelle des possibles, un travail de décodage des parcours présenté à chacun”

► “Je souhaiterais que les entreprises fassent enfin évoluer les compétences sur le long terme, pour dessiner des trajectoires professionnelles riches, et pas uniquement en réponse à un besoin d’occupation de poste à un moment donné. Il faudrait davantage travailler en anticipation, et non en réaction. Il faudrait, dans cette logique, donner des bases plus larges aux contenus de formation, avec des éléments de culture économique, technologique, et sur les humanités, afin de développer l’agilité de chacun, la capacité à saisir les opportunités, à entretenir ses compétences tout le temps. Par ailleurs, il faut aller au bout de la logique des blocs de compétences et de connaissances pour modulariser les diplômes et former de façon plus fluide aux manques

identifiés et éviter les redondances ennuyeuses et coûteuses. Autre amélioration nécessaire : un système de gestion des abondements collectifs au CPF, venant d’entreprises ou de branches, permettant un réel aller-retour financier. Si une entreprise ou une branche ne peut récupérer des fonds d’abondements – parce que la formation ne se fait pas, parce que le salarié ne veut plus... – alors, tout abondement sera mort-né : les entreprises et les branches n’y participeront pas.”

► “Centre Inffo doit continuer à former et informer les opérationnels RH. Mais je le verrais bien étendre son champ d’action à l’information auprès des salariés et étudiants, afin de devenir une sorte de passerelle des possibles



© Stephan Amelink, photographie

en termes de parcours professionnels : un travail de décodage des parcours présenté à chacun. Une idée ? Un partenariat avec tous les CEP pour donner une information de référence régionalisée.” ●

MAXIME DUMONT, SECRÉTAIRE CONFÉDÉRAL CFTC : “Développer de nouveaux services d’aide aux entreprises et aux branches”



► “Il faut continuer à changer les mentalités. Ainsi, celles des parents sur l’apprentissage, pour confirmer son essor depuis deux ans. Leur faire comprendre que tout n’est pas dans la poursuite d’études classiques, même pour des bons éléments. Il faut aussi changer les mentalités dans les entreprises et les branches sur le financement de la formation. Elles doivent comprendre que les versements conventionnels et les versements volontaires doivent se développer : la gratuité totale

de la formation est derrière nous. Les entreprises, parfois prises à la gorge par la perte du plan de formation, doivent arrêter de tenter de récupérer la Pro-A ou le CPF sans contreparties : nous serons contre. Mais nous sommes d’accord avec la logique d’abondement et de co-investissement sur le CPF, sur un pied d’égalité salarié-employeur. Sur ces questions, il faut modifier les mentalités au Medef, à l’U2P et à la CPME. J’ai l’impression que cela change, que les entreprises sont moins immobiles. Il faut aussi changer les mentalités des salariés et d’une partie de nos militants syndicaux : ils manquent d’appétence pour la formation

professionnelle continue. Tous n’ont pas pris conscience de l’enjeu. C’est un frein au développement de nouvelles pratiques de formation.”

► “Centre Inffo a réussi une belle Université d’hiver 2020, en terminant à l’équilibre et avec une très forte fréquentation : il doit continuer à développer ses outils commerciaux. Son suivi juridique et ses informations sont des incontournables dans les confédérations, mais pas encore dans toutes les fédérations, IRP ou CFA. Il doit continuer à développer sa politique d’abonnements, et, pourquoi pas, développer de nouveaux services d’aide aux entreprises et aux branches ?” ●

LES TESTS
TOEIC®

OUI
à une formation
d’anglais certifiée
avec le CPF* !

www.etsglobal.org

Copyright © 2020 par ETS. Tous droits réservés. ETS, le logo ETS, TOEIC et TOEIC Bridge sont des marques déposées de Educational Testing Service (ETS) aux États-Unis et dans d’autres pays, sous licence. RCS 480 969 391 PARIS. Création : Agence Caribou.
* Complément Personnel de Formation. ** Évaluer pour progresser.



CARINE SEILER
HAUT-COMMISSAIRE
AUX COMPÉTENCES

Parcours

novembre 2004
consultante senior
chez Amnyos Consultants

octobre 2010
directrice du pôle Politiques
de formation chez Sémaphores

novembre 2017
conseillère spéciale au
Haut-Commissariat à la
transformation des compétences

octobre 2020
haut-commissaire aux
compétences auprès d'Élisabeth
Borne, ministre du Travail,
de l'Emploi et de l'Insertion

**“HYBRIDATION ET INVESTISSEMENT
SONT AU CŒUR DU PLAN
DE TRANSFORMATION”**

Les deux confinements de 2020 ont mis en exergue la forte capacité d'adaptation des organismes de formation. Elle a aussi révélé des retards en matière d'hybridation de la formation. Carine Seiler, confirmée par décret du 2 décembre 2020 haut-commissaire aux compétences, appelle à une forte accélération de l'investissement dans la création de contenus digitaux, mobilisant la réalité virtuelle, sans jamais perdre de vue l'expertise pédagogique, au service de l'adaptation des parcours.

Propos recueillis par Laurent Gérard

Les premier et deuxième confinements ont accéléré la bascule vers le distanciel. S'agit-il d'un mouvement durable, le nouveau modèle de la formation ?

Je prends acte, comme tous les acteurs d'ailleurs, de la situation qu'a imposée la crise sanitaire, tout en saluant le fait que l'accueil sur site soit resté possible lorsque la nature de l'activité l'exigeait ou pour prendre en compte le manque d'équipements ou le besoin d'accompagnement de certains publics.

Si le tout à distance s'est imposé, par la force des choses, lors du premier confinement pour assurer

la continuité des parcours de formation engagés, il ne constitue pas le nouvel horizon de la formation. Ce que je défends, au contraire, c'est une meilleure intégration des opportunités offertes par les technologies digitales dans le cadre de stratégies pédagogiques hybrides, articulant une pluralité de formes de transmission de savoir et d'acquisition des apprentissages.

Car, dès lors qu'il n'est pas considéré comme une fin en soi, le digital est porteur de formidables opportunités en termes d'accessibilité, de capacité de personnalisation et d'adaptation des formations, mais aussi de mobilisation de stagiaires

en attente de plus d'interactivité. En apportant une dimension plus expérientielle aux apprentissages, la réalité virtuelle constitue un formidable outil pour atteindre ceux dont l'appétence pour la formation est faible et s'entraîner à l'acquisition de gestes professionnels.

Comment aider les organismes de formation à mieux intégrer le digital ?

À très court terme, dans un contexte de crise sanitaire qui se prolonge et afin de permettre aux organismes de formation d'assurer dans les meilleures conditions la continuité des parcours de formation de tous les stagiaires, nous avons lancé, le 12 novembre 2020 avec Régions de France, un appel à contributions auprès des éditeurs de contenus et des organismes de formation désireux de mettre à disposition des contenus pédagogiques ou des solutions collaboratives. Au printemps dernier, le même appel à contributions avait donné lieu à un véritable élan de solidarité, avec plus de 200 contenus et outils mis à disposition, pour certains jusqu'à la fin de l'année 2020. Nous espérons ainsi susciter le même élan.

De façon plus générale, si la crise a mis en exergue la forte capacité d'adaptation des organismes de formation, elle a aussi révélé notre retard en matière d'hybridation de la formation. Le mouvement est enclenché, mais il reste à consolider, y compris en s'assurant que les technologies digitales sont bien utilisées au service de nouvelles façons d'apprendre.

Quels principes guident votre action ?

Tout d'abord, le digital ne constitue pas une fin en soi. Il doit être placé au service de nouvelles pédagogies. Ensuite, l'intégration du digital dans des formations hybrides constitue un processus global et dynamique, qui interroge les modèles pédagogiques, économiques, organisationnels et RH. Également, la diversité des besoins requiert des solutions digitales plurielles, dont la construction et la diffusion doivent être toujours favorisées. Enfin, l'accompagnement des organismes de formation et des formateurs pour hybrider les formations constitue un enjeu-clé.

Certains les poussent déjà, qu'en pensez-vous ?

Le changement est déjà entamé. La bascule de la formation à distance à marche forcée pendant le dernier confinement a révélé le formidable potentiel d'adaptation des organismes de formation et des CFA, et la forte mobilisation des formateurs. Et on assiste aujourd'hui à une multiplication des

“L'intégration du digital dans des formations hybrides constitue un processus global et dynamique, qui interroge les modèles pédagogiques, économiques, organisationnels et RH”



actions de soutien à la transformation et à la modernisation de l'offre de formation, portées au niveau régional ou national par les branches professionnelles ou les filières, ainsi que par les financeurs que sont les Régions, Pôle emploi, les Opco... Le PIA 3, et le PIA 4 en préparation¹, portent également des appels à projets dédiés sur ce sujet. Des innovations nombreuses sont en outre développées par les EdTech, qui participent ainsi au processus de transformation de la formation, et cela bien avant la crise sanitaire.

Quel rôle pour les représentants des organismes de formation ? Et pour les Opco ?

Je suis convaincue que c'est par la diversité des approches et la multiplication des efforts de tous que l'on assistera au bond en avant souhaité en matière de modernisation de la formation. Dans ce cadre, les représentants des organismes de formation ont, bien sûr, un rôle à jouer pour embarquer, mais aussi accompagner leurs adhérents dans une dynamique de transformation de la formation, de même que l'Opco du secteur de la formation. Nous allons évidemment travailler avec eux et les impliquer fortement dans le projet. Mais nous devons raisonner au-delà. Ce projet peut dépasser le clivage traditionnel entre la for-



1. Le programme d'investissements d'avenir (PIA), piloté par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI), a été mis en place par l'État pour financer des investissements innovants et prometteurs sur le territoire. Depuis son lancement, l'État a ainsi cofinancé plusieurs milliers de projets. www.gouvernement.fr/le-programme-d-investissements-d-avenir



Carine Seiler échange avec des stagiaires et leurs formateurs, le 12 novembre 2020, au centre Laser, à Paris.

mation initiale et la formation continue : au-delà des organismes de formation, ce sont les CFA, les établissements scolaires et universitaires, les entreprises... que nous devons impliquer.

Vous appelez à une logique d'investissement dans la création de contenus digitaux, mobilisant notamment la réalité virtuelle. C'est un appel aux grands groupes technologiques ?

Ce volet constitue effectivement l'une des dimensions du projet. L'enquête conduite auprès des organismes de formation lors du confinement de mars dernier a mis en évidence leurs attentes et leurs besoins, qui portent principalement sur l'ingénierie pédagogique. La moitié d'entre eux a ainsi exprimé le souhait de disposer de contenus pédagogiques digitaux et également d'être accompagnés pour revoir les modalités d'évaluation et concevoir des modèles d'animation pédagogique.

Bien entendu, l'accélération souhaitée en matière d'intégration de contenus digitaux dans des parcours de formation hybrides, et notamment de contenus mobilisant la réalité virtuelle pour acquérir un geste professionnel, ne pourra pas se faire sans les acteurs de la tech et de l'innovation. Je pense à ceux qui développent des outils de réalité virtuelle, qu'il s'agisse d'ailleurs de grands groupes ou de plus petites entreprises à l'origine de solutions innovantes, de start-up...

De façon plus générale, l'ambition du projet est d'accélérer l'émulation entre acteurs pour provoquer une réelle dynamique d'innovation, y

compris entre les organismes de formation aux approches "traditionnelles" et les producteurs de solutions numériques innovantes. Nous serons à cet égard particulièrement attentifs à éviter tout fossé entre les organismes de formation dont l'activité repose actuellement principalement sur le présentiel et ceux qui ont d'ores et déjà pleinement intégré le digital à leurs pratiques pédagogiques.

L'émergence de consortiums d'acteurs sera ainsi privilégiée lors d'appels à projets. La logique d'incubateurs ou d'hackathons répond, par ailleurs, à cette ambition de favoriser des collaborations fructueuses.

Qui dit investissement dit financement. Comment faciliter le financement du changement ?

C'est bien l'enjeu du vaste plan de transformation que nous portons. Aujourd'hui, trop d'organismes de formation se retrouvent confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'investir dans de nouvelles ingénieries mobilisant de nouveaux outils. Les raisons sont diverses : taille critique, positionnement sur des marchés à faibles marges, manque de visibilité sur l'avenir, sur son marché, etc.

L'accélération souhaitée ne pourra pas se faire sans les acteurs de la tech et de l'innovation

Or, transformer sa pédagogie et intégrer le digital dans des parcours hybrides est un projet global, très structurant, qui impacte son ingénierie pédagogique, son organisation, ses choix RH. Accéder à un accompagnement qui intègre ces différentes dimensions, éprouvé et de qualité, peut constituer un enjeu pour de nombreux organismes de formation. En outre, le projet de transformation peut également nécessiter des investissements dans des outils coûteux, en particulier ceux reposant sur des technologies de réalité virtuelle ou augmentée.

Face à ces enjeux, est-il souhaitable que chaque organisme de formation, chaque Région, chaque financeur, investisse dans un outil de réalité virtuelle ? Ne faut-il pas privilégier une logique de patrimoine commun ?

Pour que ces contenus ne restent pas sur étagères, les choix d'investissement devront être mûrement réfléchis et concerner des outils dont le coût des technologies est élevé et dont l'intérêt est partagé par tous. Surtout, ils devront impliquer les utilisateurs dans une démarche qui conduit à repenser l'ingénierie même du parcours de formation et pas seulement l'outil lui-même.

Cette implication des formateurs (et des enseignants) est essentielle pour définir les usages et les rendre flexibles, réappropriables par d'autres formateurs et enseignants que ceux qui les auront conçus, pour permettre des assemblages comme autant de "briques de Lego", dans des parcours qui, par essence, seront singuliers.

En complément, car la logique d'outils ne suffit pas à transformer, il est sans aucun doute utile de favoriser l'accès à une offre d'accompagnement pour les organismes de formation, qui permette de faire le diagnostic de l'existant, qui accompagne la démarche globale d'hybridation, à partir des parcours types ou des modules digitaux existants, proposés par le marché ou en patrimoine commun, de construire ses propres ingénieries pédagogiques et ses propres assemblages.

Ne faut-il pas définir un cahier des charges commun, voire un label ?

Ce sont ces dimensions qui vont être débattues dans les prochaines semaines avec, justement, les acteurs et les financeurs de la formation : Régions, partenaires sociaux, représentants des organismes de formation, Opco, les EdTech... pour à la fois partager les besoins et le cadre de l'intervention publique, assurer les complémentarités et les bonnes subsidiarités.

Des tiers-lieux peuvent permettre d'accéder en proximité à un ensemble de services (plateaux de réalité virtuelle, solutions de coaching, etc.). Comment les créer ?

Une enquête réalisée par France Tiers-Lieux, en collaboration avec le Haut-Commissariat aux compétences, montre que de nombreux tiers-lieux accueillent déjà des stagiaires en formation. Si les modèles de financement et de gouvernance de tiers-lieux sont très divers, tous ont en commun leur fort ancrage territorial et constituent de véritables outils d'aménagement du territoire.

On perçoit bien l'apport de ces tiers-lieux. D'une part, permettre à des stagiaires d'accéder demain à un ensemble de services : matériel informatique dont ils peuvent manquer pour suivre les formations à distance, solutions d'accompagnement et de coaching... Je voudrais particulièrement insis-

Le 18 novembre 2020, Carine Seiler visite à Stains (Seine-Saint-Denis) les aménagements des plateaux de formation de l'Afpa. Avec Pascale d'Artois, directrice générale de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.



ter sur ce point : j'ai visité récemment un centre de formation dans Paris et j'ai pu entendre des stagiaires témoigner de la nécessité de maintenir des lieux où l'on peut s'entraider, être accompagné, et accéder à des équipements lorsqu'on en est dépourvu.

D'autre part, ces tiers-lieux peuvent rendre accessibles, pour les apprenants comme pour les organismes ou établissements de formation, formateurs et enseignants, des démonstrateurs et des outils de réalité virtuelle (et ainsi rendre effectif l'accès à ces nouvelles technologies).

Enfin, et ce point-là est essentiel, ils favorisent les échanges entre professionnels par la création d'espaces ressources, de partage de bonnes pratiques, de découverte et d'expérimentations de technologies et modalités pédagogiques à destination des organismes de formation, des CFA et des établissements d'enseignement soucieux de faire évoluer leurs pratiques.

Cette question de l'accélération du déploiement de tiers-lieux est centrale. Nous aurons sans doute demain à réinventer les espaces : ceux qui existent et de nouveaux tiers-lieux relais à inventer...

Estimez-vous que cette transformation va conduire les organismes de formation à déplacer leur cœur d'activité de la production de contenus vers une logique de services ?

La construction de parcours hybrides pousse les organismes de formation à renforcer ce qui

“ Les tiers-lieux favorisent les échanges entre professionnels par la création d'espaces ressources ”



Le 22 octobre 2020 chez FormaPoste Île-de-France, avec les bénéficiaires de la Prépa Apprentissage. Au centre (en blanc), Carine Seiler, auprès d'Élisabeth Borne, ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, et du délégué interministériel Patrick Toulmet.

fait la valeur ajoutée de leur intervention : la construction de parcours pédagogiques adaptés aux besoins de chacun. C'est d'ailleurs l'enjeu de la mise à disposition de modules digitaux innovants qui, par construction en quelque sorte, permettent d'individualiser les situations apprenantes, dans différents scénarii pédagogiques. L'apport des sciences cognitives, la composition de briques ou de modules existants permettant des entraînements ou des quiz offrent des réponses davantage personnalisées et individualisées.

Vous évoquez un vaste plan d'accompagnement au changement et de professionnalisation des formateurs, complété sans doute par la création d'un "incubateur de la compétence". Comment souhaitez-vous le développer ?

En effet, comme évoqué précédemment, l'accompagnement des organismes de formation est essentiel, de même que, pour assurer une dynamique d'innovation pérenne, le développement de fonctions de veille, de R&D et de capitalisation et d'essaimage des innovations et des bonnes pratiques est incontournable. La logique d'incubateur répond bien à ce besoin, en lien avec les EdTech, mais pas que ! Nous devons, avec ce

projet, embarquer des chercheurs, des professionnels, des acteurs de terrain, etc.

Il y a aussi des attentes pour mettre en visibilité les innovations, les plateformes existantes, les outils pertinents, les contenus digitaux... De nombreuses plateformes et outils existent déjà ; sans doute sont-ils à mettre davantage en visibilité. Une logique de *hub* permettant la mise en visibilité des innovations et des "produits" ferait également sens.

La mise en œuvre reste à construire en lien et en complémentarité avec les initiatives déjà portées par les acteurs.

Comment aborder le sujet de l'accompagnement de l'apprenant, pour une plus grande réussite ?

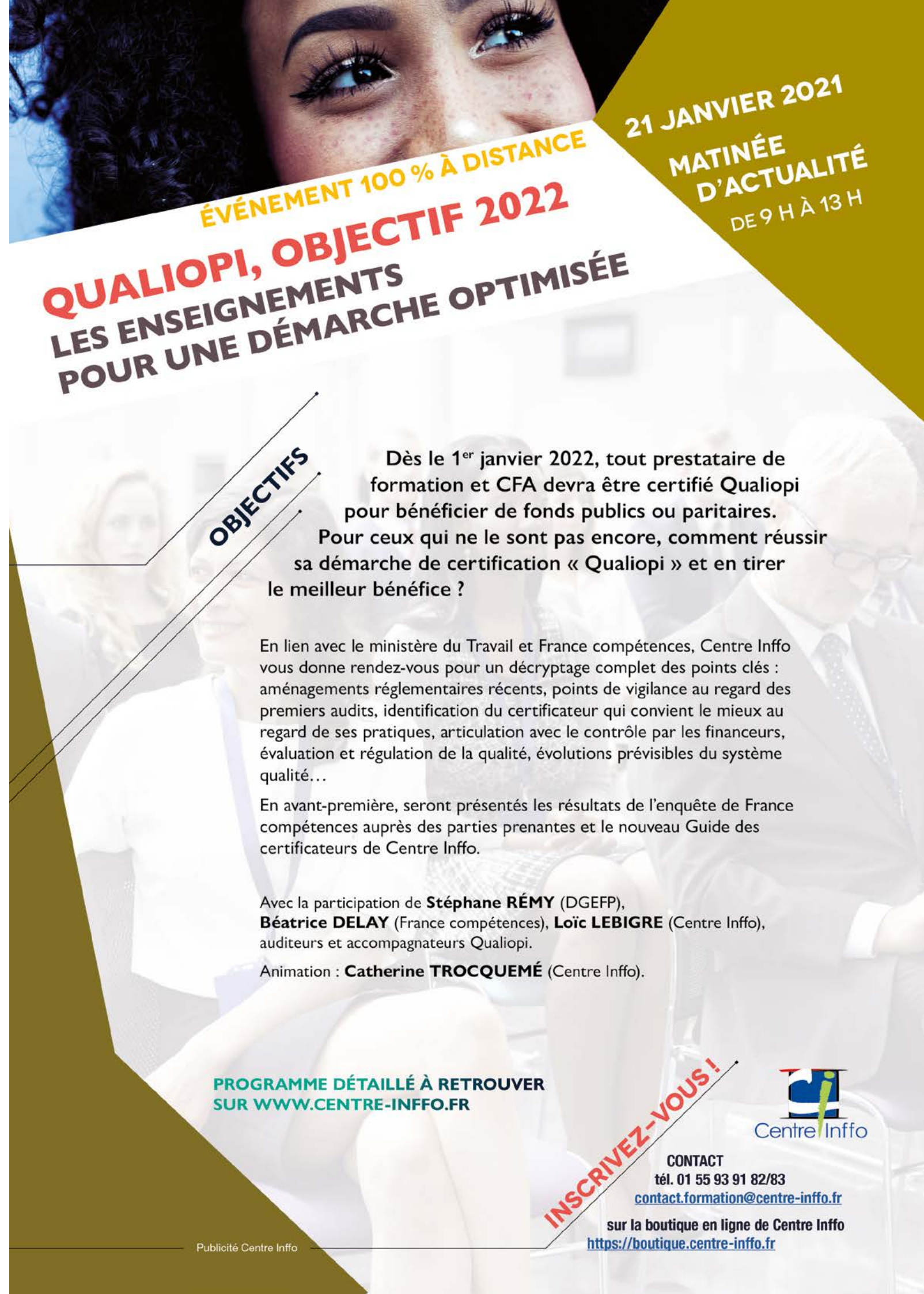
Le renforcement de l'accompagnement des apprenants est justement au cœur du plan de transformation. Les travaux existant sur le sujet et les retours de terrain sont en effet unanimes : les stratégies de formation hybrides ne peuvent réussir sans assurer un accompagnement adéquat des apprenants.

Accélérer l'intégration des technologies numériques à des parcours de formation hybrides représente justement une opportunité pour faire émerger un modèle de formation plus démocratique, au sens premier du terme.

En effet, le digital modifie l'approche pédagogique traditionnelle, qui repose sur la communication d'informations descendantes par une autorité disposant d'un monopole de détention de savoirs. Celle-ci n'est plus adaptée, alors que tout le monde peut accéder facilement à une pluralité de sources de connaissances et de points de vue d'experts.

Il peut ainsi permettre de renforcer l'appétence et l'accès au savoir, car il répond aux attentes d'interactivité et d'intensité émotionnelle provoquées par un environnement de plus en plus digitalisé. Il permet de démystifier l'apprentissage, notamment pour les plus vulnérables, pour lesquels les approches académiques trouvent leurs limites.

Dans ce nouveau paradigme, les démarches expérimentales permettent de remettre au cœur de l'apprentissage celui qui apprend. Les technologies immersives de réalité virtuelle constituent, à cet égard, un formidable outil pour atteindre ceux dont l'appétence pour la formation est faible. Ce faisant, l'hybridation améliore la personnalisation en ouvrant la possibilité de dédier des temps plus longs au tutorat et à l'accompagnement. ●



ÉVÉNEMENT 100 % À DISTANCE **QUALIOPi, OBJECTIF 2022** LES ENSEIGNEMENTS POUR UNE DÉMARCHE OPTIMISÉE

21 JANVIER 2021
MATINÉE
D'ACTUALITÉ
DE 9 H À 13 H

OBJECTIFS

Dès le 1^{er} janvier 2022, tout prestataire de formation et CFA devra être certifié Qualiopi pour bénéficier de fonds publics ou paritaires. Pour ceux qui ne le sont pas encore, comment réussir sa démarche de certification « Qualiopi » et en tirer le meilleur bénéfice ?

En lien avec le ministère du Travail et France compétences, Centre Inffo vous donne rendez-vous pour un décryptage complet des points clés : aménagements réglementaires récents, points de vigilance au regard des premiers audits, identification du certificateur qui convient le mieux au regard de ses pratiques, articulation avec le contrôle par les financeurs, évaluation et régulation de la qualité, évolutions prévisibles du système qualité...

En avant-première, seront présentés les résultats de l'enquête de France compétences auprès des parties prenantes et le nouveau Guide des certificateurs de Centre Inffo.

Avec la participation de **Stéphane RÉMY** (DGEFP), **Béatrice DELAY** (France compétences), **Loïc LEBIGRE** (Centre Inffo), auditeurs et accompagnateurs Qualiopi.

Animation : **Catherine TROCQUEMÉ** (Centre Inffo).

PROGRAMME DÉTAILLÉ À RETROUVER
SUR WWW.CENTRE-INFFO.FR

INSCRIVEZ-VOUS !



CONTACT
tél. 01 55 93 91 82/83

contact.formation@centre-inffo.fr

sur la boutique en ligne de Centre Inffo
<https://boutique.centre-inffo.fr>



THIBAUT GUILLUY
HAUT-COMMISSAIRE À L'EMPLOI
ET À L'ENGAGEMENT
DES ENTREPRISES

“MALGRÉ LA CONJONCTURE, LE PLAN JEUNES MONTE EN PUISSANCE”

Le plan “Un jeune, une solution”, doté de 6,7 milliards d’euros, a été lancé à l’été 2020 pour offrir une réponse à chaque jeune sur un marché du travail sinistré. Quatre mois plus tard, les premières mesures commencent à porter leurs fruits, explique Thibaut Guilluy, nouveau haut-commissaire à l’emploi et à l’engagement des entreprises, en charge de son déploiement.

Propos recueillis par Mariette Kammerer

Où en est le déploiement du plan jeunes, quels sont les premiers résultats ?

Sur le volet “emploi”, dont je m’occupe, on constate que le niveau des embauches de jeunes se maintient – 700 000 embauches sur août-septembre –, voire a même augmenté de 1,3 % par rapport à l’année dernière. Malgré la mauvaise conjoncture. Et sept embauches sur dix sont en CDI. La mesure d’aide financière au recrutement, de 4 000 euros, prévue par le plan, a sans doute

joué un rôle. Début novembre, on recensait 100 000 demandes d’aides, d’autres vont arriver, sachant que les employeurs ont quatre mois pour la demander. S’il est encore un peu tôt pour donner des chiffres, la tendance est encourageante.

Sur l’alternance aussi, on voit qu’en moyenne les inscriptions en CFA se maintiennent, même s’il y a de grandes différences entre secteurs. Les inscrits en CFA ont six mois pour trouver un em-

Parcours

mars 2003

directeur et fondateur
d’Ateliers sans frontières

octobre 2006

directeur général du groupe
Ares (Association pour
la réinsertion économique
et sociale)

septembre 2018

président de Le French Impact

décembre 2018

président du Conseil de
l’inclusion dans l’emploi

mars 2020

haut-commissaire
à l’inclusion dans l’emploi et
à l’engagement des
entreprises

octobre 2020

haut-commissaire à l’emploi
et à l’engagement des
entreprises, auprès d’Élisabeth
Borne, ministre du Travail,
de l’Emploi et de l’Insertion

“Le portail centralise toutes les solutions existantes”

ployeur, et le Haut-Commissariat poursuit ses déplacements en régions pour mobiliser les entreprises. On voit de nouvelles entreprises se mettre à l’apprentissage. Le message est relayé aussi par les branches professionnelles, les chambres consulaires, les réseaux d’entreprises.

Avec la ministre du Travail, vous venez de lancer un portail internet dédié. Un outil pratique pour les jeunes et les entreprises ?

Oui, le portail “www.ljeune-lsolution.gouv.fr” a pour but de donner de la visibilité aux solutions existantes. Un jeune pourra y trouver près de chez lui les offres d’emploi ou de service civique, les possibilités de formation ou d’accompagnement et aussi tous les *job-datings* pour l’aider à trouver sa voie et son emploi. Aujourd’hui, les réponses sont éparpillées et le jeune doit se débrouiller seul, ce site permettra de faciliter ses recherches.

C’est aussi un outil pour les entreprises. Elles peuvent s’y inscrire, renseigner leurs offres d’emploi, s’inscrire sur des *job-datings*, connaître les opportunités du plan jeunes et être accompagnées sur la mise en place des aides à l’emploi. Nous allons continuer à faire de la pédagogie pour mobiliser toutes les entreprises de France.

Les objectifs seront-ils atteints sur le volet accompagnement à l’emploi ?

Sur ce volet, qui prévoit 300 000 parcours vers l’emploi et concerne les jeunes les plus éloignés, il y a une mobilisation conjointe des acteurs et nous sommes peu ou prou en ligne avec les objectifs fixés.

Nous observons une montée en puissance sur les contrats aidés, aux deux tiers de l’objectif des 20 000 PEC (parcours emploi compétences) supplémentaires pour 2020. Le financement de ces contrats a été réévalué à la demande des associations et les PEC jeunes sont pris en charge à hauteur de 65 % du Smic, et davantage pour les jeunes issus de quartiers prioritaires. Pour le secteur de l’économie sociale et solidaire, c’est un moyen de former des jeunes tout en soutenant leur activité.

Les résultats sont moins bons sur les contrats initiative emploi (CIE) jeunes, financés à hauteur 47 % du Smic dans le secteur marchand. C’est un dispositif qui était peu utilisé, il faut du temps pour que cela se mette en place.

Les suivis Pôle emploi montent bien en puissance sur l’accompagnement intensif des jeunes (AIJ) et nous pensons atteindre l’objectif des 135 000. En Mission locale, nous sommes à 80% des

340 000 suivis visés sur le Pacea (parcours contractualisé d’accompagnement adapté vers l’emploi et l’autonomie). Sur la garantie jeunes, où l’objectif est d’augmenter fortement les entrées, nous devons encore monter en puissance, mais le but n’est pas de faire du quantitatif à tout prix.

Quid du volet formation professionnelle ?

Sur les 100 000 formations supplémentaires prévues dans le cadre du Pic (plan d’investissement dans les compétences), la ministre et la haut-commissaire aux compétences ont mené les concertations avec les Régions afin de flécher les formations sur les besoins propres à chaque territoire – en priorisant les métiers du numérique, de la santé et de la transition écologique. Les avenants aux plans régionaux d’investissement dans les compétences (Pric) étaient en cours de signature jusqu’à ce 15 décembre, pour un lancement des formations dès janvier 2021. Il fallait ce temps de construction avec les Régions.

Allez-vous ajuster les outils du plan en fonction des retours du terrain ?

Bien sûr, nous allons adapter les réponses en permanence, être dans un dialogue constant avec les territoires et en interministériel pour voir ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer, là où il faut compléter l’arsenal pour tenir cet engagement collectif aussi essentiel qu’exigeant : pas un jeune sans solution ! ●

LES MISSIONS DU HAUT-COMMISSAIRE

Au titre de haut-commissaire à l’emploi et à l’engagement des entreprises, Thibault Guilluy veille à la bonne exécution de l’initiative “Un jeune, une solution” et agit pour que les publics traditionnellement les plus éloignés de l’emploi ne restent pas à l’écart. Le haut-commissaire a aussi été chargé de proposer un dispositif “Les entreprises s’engagent” afin de valoriser l’engagement des acteurs privés en faveur de l’emploi. Il travaille à rassembler et à développer les “coalitions” telles que “La France, une chance” ou “PaQte” (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises) déjà en place en faveur de l’emploi dans les territoires. Et doit également veiller à renforcer l’effet des achats publics et privés pour l’inclusion par l’emploi.



DAVID MARGUERITTE

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION EMPLOI, FORMATION PROFESSIONNELLE ET APPRENTISSAGE DE RÉGIONS DE FRANCE

Parcours

depuis 2015

conseiller régional de Normandie, vice-président en charge de la formation et des compétences

depuis octobre 2017

président de la commission emploi, formation professionnelle et apprentissage de Régions de France

depuis juillet 2020

président de la communauté d'agglomération du Cotentin

“À L'AVENIR, NOUS METTRONS DAVANTAGE L'ACCENT SUR LA CONTINUITÉ PÉDAGOGIQUE ET LA PERSONNALISATION DES PARCOURS”

Les Régions occupent une place centrale dans le déploiement du volet formation du plan de relance. Pour coordonner et articuler les actions dans les territoires, un Comité emploi-formation État-Régions a été instauré début novembre. Explications et enjeux à venir.

Propos recueillis par Estelle Durand

Quelles sont pour vous les enjeux en matière de formation professionnelle dans les territoires en cette période de crise ?

Le maître-mot dans cette situation de crise et dans la perspective du plan de relance, c'est la souplesse. Il me semble essentiel d'élargir la cible des publics bénéficiaires des actions mises en œuvre dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences (Pric). La crise fragilise fortement les personnes les plus éloignées de l'emploi, mais fait aussi peser des risques sur d'autres publics qu'il faudra prendre en compte. Ce besoin de souplesse vaut aussi pour le fléchage des financements vers les métiers soutenus dans le plan de relance, car les besoins en compétences peuvent varier d'un bassin d'emploi à un autre.

Alors que d'importants moyens sont alloués à la formation, il me semble important de pouvoir adapter les priorités, les objectifs et les délais aux

réalités du terrain, sous peine de ne pas être au rendez-vous des ambitions du plan de relance. C'est le message que nous avons porté lors du premier Comité emploi-formation État-Régions.

Ce Comité a été installé le 6 novembre. Quel est son objectif ?

Cette instance a le mérite d'instaurer un dialogue de qualité avec le ministère du Travail et de confirmer le rôle légitime des Régions dans le déploiement du volet emploi et formation du plan de relance. L'objectif de ce comité est de coordonner les acteurs qui interviennent sur le terrain et d'articuler les nombreux dispositifs existants afin de garantir l'efficacité de l'action publique. La réussite du plan de relance repose sur une gestion la plus décentralisée possible. Les Crefop peuvent de ce point de vue jouer un rôle central dans son déploiement.

La crise sanitaire a perturbé les activités de formation. En quoi ces mouvements modifient les pratiques d'achat des Régions ?

La crise n'a pas eu d'incidence directe sur les politiques d'achat. Mais le premier confinement a mis en lumière l'importance de la formation à distance et surtout de l'individualisation des parcours. Les Régions, comme la Normandie, qui avaient engagé des démarches pour outiller les prestataires ont d'ailleurs enregistré peu d'interruptions ou de reports de sessions. À l'avenir, nos cahiers des charges mettront sans doute davantage l'accent sur la continuité pédagogique et la personnalisation des parcours. Mais cela suppose d'accompagner en amont les prestataires de formation. Les Régions ont, à mon sens, un rôle à jouer dans leur professionnalisation et leur digitalisation. Beaucoup d'entre elles entendent piloter des plans de déploiement ambitieux en ce sens dans le cadre des Pric.

Comment l'application CPF s'inscrit-elle dans les politiques de formation des Régions ?

La désintermédiation du CPF change de façon durable le paysage de la formation. Elle répond à une attente du public dont nous devons tenir compte dans l'élaboration de nos plans régionaux de formation. À l'avenir, il nous faudra sans doute être plus réactifs pour répondre à des demandes qui sont plus fluctuantes parce que plus individualisées.

Les Régions pourront bientôt cofinancer des projets de formation directement depuis l'application CPF. Quels usages ?

Les Régions regardent aujourd'hui avec la Caisse des dépôts les opportunités pour amplifier les droits acquis au CPF par les personnes qui se retrouvent en situation de chômage. Des Régions se sont déjà engagées dans cette voie et il sera intéressant de regarder, à terme, la valeur ajoutée des contributions régionales pour faciliter la prise en charge des parcours.

À l'avenir, il faudra aussi s'interroger sur la maîtrise des coûts de formation au travers de cette nouvelle modalité d'achat individuel de formation. On voit bien que la question de la soutenabilité financière du système de formation issu de la réforme de 2018 est encore devant nous. Si les individus ont un droit nouveau avec le CPF, il est important qu'ils puissent acheter au juste prix.

Où en est le projet d'expérimentation du pilotage régional des actions de Pôle emploi en matière de formation ?

Plusieurs Régions se sont portées candidates. Mais le dossier est aujourd'hui au point mort et je le regrette. Car cette expérimentation pourrait apporter l'agilité, la réactivité et la souplesse dont nous avons particulièrement besoin en cette période de crise afin de coordonner les actions de formation au plus près des besoins en emploi dans les territoires.

Quel bilan faites-vous du renforcement de la mission des Régions en matière d'orientation ?

Avec seulement un an de recul, il est encore un peu tôt pour tirer un bilan, d'autant que le confinement a un peu entravé les initiatives sur le terrain. Mais cette compétence reste une priorité politique importante, y compris dans cette période où le chômage risque d'être plus massif.

Quel regard portez-vous sur cette rentrée 2020 de l'apprentissage ?

À ce stade, les moyens et incitations mis en place dans le cadre du plan de relance ont permis d'éviter une forte chute des entrées en apprentissage. Dans certains secteurs, on constate même une augmentation des contrats. En revanche, nos inquiétudes portent sur les prochains mois. Que se passera-t-il pour les jeunes entrés en formation sans contrat s'ils n'ont pas trouvé d'entreprise dans six mois ? Que se passera-t-il le jour où les aides au recrutement d'apprentis s'arrêteront ? Si on peut se réjouir que les coûts-contracts ne soient pas revus dans l'immédiat, les Régions alertent sur le déficit structurel de France compétences.

À un moment donné, des choix plus douloureux seront sans doute nécessaires. Il est alors à craindre que les CFA soient contraints de revoir leurs ambitions de développement, d'autant que les Régions n'ont plus que des moyens résiduels pour les accompagner. ●

700 MILLIONS D'EUROS POUR FINANCER 100 000 FORMATIONS

Dans le cadre du plan de relance, une enveloppe de 700 millions d'euros a été budgétée pour créer 100 000 formations supplémentaires dans le cadre des pactes régionaux d'investissement dans les compétences (Pric). Ces formations qualifiantes destinées aux jeunes seront centrées vers des métiers et secteurs soutenus dans le cadre de France Relance : numérique, transition écologique, soin, industrie, etc. Ces moyens supplémentaires donneront lieu à la signature d'avenants aux pactes régionaux signés pour la période 2019-2022.

LA FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DÉFEND UNE FILIÈRE AGILE

Partenariats, innovation, transition numérique : la Fédération de la formation professionnelle prépare l'avenir pour déjouer la mauvaise conjoncture de la crise sanitaire. Entretien avec Nadine Gagnier, sa secrétaire générale.

Christelle Destombes

Dépendant du contexte législatif et socio-économique, le secteur de la formation a fortement pâti de la crise sanitaire. Selon une enquête menée par la Fédération de la formation professionnelle (FFP) auprès de 160 entreprises et associations adhérentes, l'activité a baissé de 72 % durant le confinement¹. Début octobre, sondés avant le deuxième confinement, les adhérents estimaient qu'ils subiraient une baisse de 20 % de leur chiffre d'affaires en 2020, par rapport à 2019. De quoi compliquer la situation notamment des TPE et PME, qui constituent une large part d'un secteur déjà bouleversé en 2019 par la mise en œuvre de la réforme de la formation. Mais la FFP porte une vision de la relance du pays qui place "la compétence au cœur" du rebond économique, mais aussi des grandes transformations numérique et écologique.

La relance, pas sans la formation

Cette conviction lui permet d'envisager l'avenir avec un relatif espoir. Nadine Gagnier, secrétaire générale de la FFP, et fondatrice du cabinet de conseil et de solutions de formation Man'Agir Consultants, estime que "la formation joue un rôle absolument central dans la relance économique du pays et dans sa modernisation. Notre secteur est essentiel pour accompagner la réindustrialisation du pays, maintenir les compétences à niveau. Il est appelé à répondre à cet énorme besoin structurel de compétences". Pour se préparer à affronter ces défis, la FFP œuvre à renforcer la filière. "La formation est un dispositif parmi d'autres dans le développement



Nadine Gagnier,
secrétaire générale
de la FFP.

des compétences, souligne Nadine Gagnier. Depuis 2019, nous essayons de créer une filière de la compétence avec les autres acteurs - certificateurs, start-up, éditeurs de logiciels, entreprises et associations de formation. C'est la base, pour le développement des compétences de demain."

Le formateur 3.0

La synergie entre les acteurs fait émerger des solutions co-construites : des CFA vont chercher des blocs de compétences auprès des certificateurs qu'ils intègrent à leur cursus, des start-up qui ont développé des LMS (learning management systems) les mettent à disposition des organismes... "Nous créons cet écosystème de la compétence,

rappelle Nadine Gagnier, car il sera à même de créer des parcours de formation individualisés, hybrides, qui permettront à tout un chacun de se former n'importe quand, n'importe où, avec n'importe quel outil."

Mais pour y parvenir, il faudra un formateur 3.0, capable de créer une ingénierie pédagogique agile, hybride. Une tâche d'importance à laquelle la FFP s'attelle : "Nos formateurs doivent être formés, c'est essentiel. Nous négocions au niveau de la branche un accord formation très ambitieux pour aider et accompagner les entreprises et associations de formation dans ce cadre. Nous espérons le voir aboutir dans les prochains mois."

1 000 dirigeants d'ores et déjà accompagnés

Si le plan de relance prévoit des fonds pour accompagner les entreprises dans la digitalisation de leurs structures et de l'offre de formation, chacun s'accorde à dire qu'il ne pourra se révéler efficace qu'en acculturant aussi les formateurs. La FFP a mis en place, dans le cadre d'un PIA², un projet pour "la formation digitale au service de l'employabilité et de la compétitivité". Selon Nadine Gagnier, 1 000 dirigeants ont d'ores et déjà été accompagnés : diagnostic de maturité digitale, cofinancements d'actions de conseil à la transformation digitale et ateliers en régions. De nouveaux ateliers, consacrés à l'évolution des modèles économiques au plus près des entreprises de formation, seront organisés de décembre 2020 à mars 2021.

Par ailleurs, pour se doter en compétences numériques, un partenariat avec l'Apec est en projet, autour de l'opération "Jeunes diplômés" de l'agence. "Nous prévoyons un webinaire d'accompagnement pour recruter ces jeunes diplômés du secteur numérique en lien avec des aides à l'embauche, pour intégrer nos entreprises de formation, qui ont besoin de ces compétences", insiste Nadine Gagnier.

Des moyens pour faire

Proactive, la FFP est confiante dans les capacités de la filière à maîtriser les défis présents et à venir. Les exemples de capacités d'adaptation et d'agilité du secteur ne manquent pas, la récente crise sanitaire l'a encore prouvé.

"Nous sommes passés de 10 à 30 % de notre offre

“ Nous négocions au niveau de la branche un accord formation très ambitieux ”

digitalisée pendant le premier confinement. Cela démontre un très gros travail d'innovation et de réactivité de la part des entreprises de formation", précise Nadine Gagnier. La FFP estime que d'ici quelques mois, 60 % de l'offre sera accessible en distanciel. Elle déploie un panel d'outils pour accompagner cette démarche. "Nous nous sommes adaptés jusque-là, nous nous adaptons toujours ! Mais il faut nous faciliter les choses, que l'État aille dans le sens de l'Histoire", plaide la secrétaire générale.

La FFP souhaitait être associée aux commissions régionales de suivi du plan de relance, ce qu'elle a obtenu pour le domaine de l'apprentissage. Elle milite encore et toujours pour qu'on "fasse confiance à la profession pour qu'elle puisse innover. Qu'on nous donne des moyens de faire, plutôt que de faire à notre place !" ●



2. Programme d'investissements d'avenir.
<https://pia-ffp.org>

UN ACTEUR DE POIDS

La FFP, créée en 1991, fédère 1 000 entreprises de formation et leurs 2 300 établissements, générant un chiffre d'affaires de plus de 2,7 milliards d'euros et formant plus de 6 millions d'apprenants par an. Le secteur de la formation rassemble 100 000 collaborateurs, dont 30 000 indépendants et 70 000 salariés. En tant qu'organisation représentative, elle participe au dialogue social de la branche des organismes de formation (4 250 entreprises et 115 000 salariés) et milite pour un accord de branche pour la formation des formateurs.



1. "Investir dans les compétences pour reconstruire l'économie", Asterès, juin 2020.

CERTIF' PRO : UN LEVIER D'ACTION ET UN LIEU DE RÉFLEXION POUR LES PARTENAIRES SOCIAUX

Née au lendemain de la réforme de 2018, l'association Certif' Pro a su s'imposer dans la gestion des certifications professionnelles paritaires et le déploiement du CPF de transition. Les partenaires sociaux y ont également trouvé un lieu de débat. Dans le cadre du plan de relance, Certif' Pro se mobilise pour jouer un rôle-clé en matière de reconversions.

Catherine Trocquemé

Philippe Debruyne, président (CFDT) de Certif' Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle et l'évolution professionnelle.



pouvons nous exprimer”, insiste Max Roche (Medef), vice-président de Certif' Pro. L'an I de Certif' Pro a été placé sous le signe de la reconstruction, avec, dans son agenda, la sécurisation des certifications CléA et l'installation des associations Transitions Pro (ATP), ex-Fongecif, chargées de déployer le CPF de transition.

Promouvoir les certifications CléA

Première bataille menée par Certif' Pro, armer les certifications professionnelles paritaires sur les socles de compétences. Pour faire vivre CléA et CléA numérique, il a fallu, en effet, consolider leur financement en s'appuyant sur le plan d'investissement dans les compétences (Pic). L'instance paritaire a dû également veiller au grain pour les inscrire de droit dans les certifications professionnelles éligibles à la Pro-A, le dispositif de reconversion par l'alternance créé par la loi du 5 septembre 2018.

Ces corrections ont pesé sur le rythme de leur déploiement. Les évaluations préalables sont ainsi passées de 3 000 par mois en 2018 à 2 000 par mois en 2019. *“L'enjeu des socles de compétences n'a pas été assez porté par l'État. Les certifications CléA représentent pourtant un levier essentiel d'employabilité”*, regrette Philippe Debruyne. Un constat partagé par Max Roche : *“Les entreprises sont en permanence confrontées au déficit de compétences technologiques.”* Certif' Pro travaille sur le référentiel d'une nouvelle certification sur le socle des compétences managériales en partenariat avec l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) attendue en 2021.

Mettre en œuvre le CPF de transition

Une autre priorité a marqué les premiers pas de Certif' Pro : le déploiement du CPF de transition, inscrit dans la loi sous l'intitulé “projet de transition professionnelle” (PTP). Ce dispositif, âprement défendu par les partenaires sociaux après la décision

C'était il y a deux ans. Le 13 décembre 2018, les partenaires sociaux créaient Certif' Pro. Écarté de la gestion de la formation professionnelle par la loi “Avenir professionnel”, le paritarisme cherchait à se réinventer, en lieu et place de l'ex-Copanef. Un acte de refondation et de résilience. *“Les partenaires sociaux ont pleinement intégré le cadre de la loi et voulu trouver des solutions là où il n'y en avait pas. C'est la mission qu'ils nous ont assignée”*, déclare Philippe Debruyne (CFDT), président de Certif' Pro.

La nouvelle instance paritaire garde ainsi des places fortes autour de ses certifications professionnelles CléA et du déploiement du CPF de transition. Elle se veut à la fois un levier d'action et un lieu de réflexion. *“Certif' Pro offre un outil au débat paritaire. C'est une arène dans laquelle nous*

Les Transitions Pro ont intégré le travail en réseau”

du gouvernement de supprimer le congé individuel de formation (Cif), ne disposait pas des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. *“La loi n'avait pas pensé à organiser l'animation du réseau”*, note Philippe Debruyne.

Portés par un accord national interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux, les 18 Transitions Pro reprennent le maillage des Fongecif. Restait à les mettre en ordre de marche. C'est la deuxième bataille menée par Certif' Pro.

En parallèle d'un plan de sauvegarde de l'emploi, il a fallu réorganiser les équipes, les faire monter en compétences sur leurs nouvelles missions et insuffler une dynamique de réseau. Certif' Pro a mis en place des groupes de travail autour de méthodes partagées et d'expérimentations de sécurisation des parcours de validation des acquis d'expérience (VAE).

En ligne avec les recommandations de France compétences, les Transitions Pro ont travaillé sur les critères d'évaluation des projets de transition professionnelle dans lesquels les priorités régionales tiennent toute leur place.

Ces longs mois de reconstruction ont porté leurs fruits. Au cours des trois premiers trimestres 2020, malgré la crise, le réseau a trouvé son rythme de croisière. De janvier à fin septembre 2020, 11 848 PTP ont été engagés, pour un montant de plus de 316 000 euros, soit près de 75 % de la dotation sur l'année. Se sont ajoutés, entre juin et septembre 2020, 1 200 parcours de VAE financés par les ATP. *“Les Transitions Pro ont intégré le travail en réseau”*, confirme Max Roche.

Jouer un rôle-clé dans le plan de relance

Face à la crise économique majeure née de la pandémie de coronavirus, Certif' Pro livre une nouvelle bataille. Les partenaires sociaux, revenus en force dans les concertations menées par le ministère du Travail dans le cadre du plan de relance, ont fait des propositions concrètes en matière de reconversions professionnelles. De ces échanges est né le dispositif “Transition collective”.



Max Roche, vice-président (Medef) de Certif' Pro, par ailleurs directeur général adjoint d'Eiffage, également président de l'organisation professionnelle des entreprises générales de France (EGF BTP).

Certif' Pro se voit jouer un rôle de coordination dans sa mise en œuvre. L'association dispose de son expertise en matière de transitions professionnelles, de son ancrage territorial et de ses liens privilégiés avec les CEP. Son credo ? *“Faciliter les passerelles et tout faire pour éviter aux salariés le passage par la case chômage”*, précise Philippe Debruyne.

“Transition collective” exigera une étroite collaboration entre tous les acteurs d'un même bassin d'emploi. Pour Max Roche, *“il faudra trouver une nouvelle articulation entre le collectif et l'individuel”*. Au moment de rédiger cet article, les discussions avec le ministère du Travail sur les modalités de mise en œuvre se poursuivaient et rien n'était encore tranché. ●



15 000 bénéficiaires du certificat CléA par an (demandeurs d'emploi), c'est l'objectif souhaité par l'État dans le cadre du Pic (plan d'investissement dans les compétences).

LES DEUX ANS DE L'ASSOCIATION

Créée en décembre 2018, Certif' Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, est constituée des cinq organisations syndicales de salariés et des trois organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC, Medef, CPME, U2P). Certif' Pro a pour but de favoriser l'essor de certifications au niveau interprofessionnel et interbranches répondant aux besoins en compétences et en qualifications du marché du travail, à destination des personnes engagées dans la vie active, des employeurs et salariés, des organismes et instances paritaires et des partenaires privés ou publics. À ce titre, elle est titulaire des droits de propriété des certificats CléA et CléA numérique.

www.certificat-clea.fr
www.paritarisme-emploi-formation.fr

À 43 ans et à la tête du groupe Business, Bruno Sola est 100 % concentré sur son objectif : moderniser la formation. En résonance avec un parcours personnel qui l'a vu s'épanouir en dehors des systèmes éducatifs institués, il revendique une réjouissante soif d'apprendre. Portrait d'un entrepreneur atypique qui voudrait réconcilier la France avec la belle idée de formation.

Nicolas Deguerry

BRUNO SOLA

L'ENTREPRENEUR QUI VEUT REDONNER
L'ENVIE D'APPRENDRE

“

J'ai bien compris que quand vous n'avez pas de diplôme et que vous avez une certaine réussite sociale, vous attirez le regard." C'est un fait, l'autodidacte intrigue. D'autant plus quand il a fait de la formation

son métier. Et qu'il s'est de surcroît donné pour mission de convaincre ses concitoyens qu'il n'y a rien de plus beau qu'apprendre. Lui l'a appris très tôt, compris plus tard.

Victime d'un accident de vélo à 12 ans, il décroche et ne parviendra jamais à retourner avec succès sur les bancs de l'école. Orienté en apprentissage, il s'y révèle aussi à l'aise sur le terrain qu'en butte à l'ennui en classe. Des résultats, Bruno Sola est pourtant capable d'en avoir.

Recruté sur sa motivation par un leader de l'assurance, il étincelle et devient, à 23 ans, le nouveau manager d'une équipe de vendeurs de 55 ans de moyenne d'âge. Un bon scénario ne pouvant être exempt de rebondissements, il s'illustre de manière inattendue : *"J'ai appliqué la charte de l'anti-management et je me suis retrouvé avec zéro personne dans mon équipe en six mois !"* Patent, l'échec n'a en a pas moins une valeur formative.

Adeptes de l'autonomie et de la liberté, son patron lui laisse un mois pour recruter une nouvelle équipe. La leçon porte et avec trois nouveaux collaborateurs, le collectif squatte désormais le podium des meilleures équipes de vente. Pour son employeur, il est temps d'accorder aux critères RH de l'entreprise ce brillant *"faisant fonction"* de manager par un séjour en formation initiale. Pour lui, c'est le sentiment d'un retour à la case



1999
Niveau bac pro
Vente

2000
Intègre le groupe
Allianz

2007
Fonde le groupe
Business

départ et surtout, à l'ennui magistral qui le saisit dès qu'il se confronte aux schémas classiques de la transmission.

Moderniser la formation

Il en est cette fois-ci convaincu, la formation doit changer ! Nous sommes en 2007 et c'est avec cet objectif qu'il crée le groupe Business, organisme de formation fondé pour *"moderniser et bousculer les codes."* Spécialisée dans la vente, le management et la relation client, la société commence par vendre aux entreprises l'idée qu'*"une formation plus attractive, pratique et orientée performance est non pas un centre de coût mais de profit"*.

En 2020, le groupe Business investit également les marchés publics, en remportant avec Capgemini un lot de l'appel à manifestations d'intérêt de la Région Occitanie pour moderniser l'appareil de formation. Pour Thomas Delourmel, directeur de l'emploi et de la formation, ce partenariat est le signe de la capacité de Bruno Sola à travailler en synergie avec d'autres acteurs : *"Il a non seulement une justesse d'analyse du système et de son évolution, mais il sait aussi aller chercher les compétences qui lui manquent"*, apprécie-t-il.

Entrepreneur militant

Auteur d'un livre blanc sur la formation adressé à Muriel Pénicaud lorsqu'elle était ministre du Travail, Bruno Sola n'hésite pas à porter sa vision de la société de la compétence auprès des conseillers de Maignon et de l'Élysée.

Acteur économique porteur d'un engagement

“ La formation est une arme d'employabilité, mais aussi de bien-être social”



citoyen pour un *"big bang de l'éducation et de la formation"*, il plaide pour une refonte totale du système. Son programme ? D'abord, un rapide état des lieux pour confirmer la déconnexion selon lui croissante de l'appareil de formation aux enjeux contemporains ; ensuite, une suppression des frontières entre formations initiale et continue, au profit de la formation tout au long de la vie ; enfin et surtout, une grande politique de sens, qu'il estime absente des réformes en cours.

"Aucune campagne de communication grand public n'explique pourquoi il faut se former, alors que c'est l'essence même de la vie et qu'il est urgent de reconfer à chaque individu la responsabilité de son patrimoine de compétences", regrette-t-il : *"La formation est une arme d'employabilité, mais c'est aussi une arme de bien-être social."*

Numérique et pédagogie

En tant qu'entrepreneur atypique, le PDG du groupe Business admet volontiers avoir tracé son parcours avec une connaissance limitée des arcanes du système de formation à la française. Raison pour laquelle il a récemment rejoint la Fédération de la formation professionnelle. Pour Olivier Poncelet, délégué général de la FFP,

"il est le symbole de l'évolution de la fédération, dans une logique d'élargissement aux nouveaux entrants de la formation portée par le président Courbebaïsse et le conseil d'administration". Élu administrateur, Bruno Sola a choisi de s'investir aux côtés de Jean-Pierre Taieb dans une commission de la FFP. Son nom ? Transformation et innovation...

Deux objectifs qui passent selon lui par un travail sur la fracture numérique et la fracture pédagogique. Mais attention, pour cet adepte de la formation multimodale, la technologie n'est qu'un moyen et la fracture numérique concerne moins l'équipement que le sens à donner à l'utilisation du numérique. Et il le souligne, ce n'est pas parce qu'un organisme de formation se dote d'outils digitaux qu'il devient un acteur moderne de la formation.

Bâtisseur de ponts plutôt que contempteur d'un ancien monde qui reste, rappelle-t-il, responsable de la formation de la majorité des individus, il définit volontiers la bonne transformation digitale par le concept de *"global player"* : *"Un acteur global avec des hommes et des femmes qui utilisent des technologies pour former les individus et aider les formateurs à renouveler l'expérience formation, sans rien s'interdire en matière de pédagogie."* Encore et toujours, donner envie... ●



Au commencement... quatre "n° 0" (c'est-à-dire de test) successifs d'Inffo Flash sont réalisés. Le premier fait état du décret du 1er mars 1976, par lequel le Cnipe devient le Centre Inffo. Il compte 12 pages de notices "Textes officiels". Le n° 1 est non daté en couverture, mais l'est en pages intérieures : il paraît le 19 mai 1976, et compte 18 pages. La périodicité actuelle est déjà actée : 22 numéros par an. L'abonnement est fixé à 100 francs (15 euros pour un an : autre temps !). Le n° 2 est, lui, daté en couverture, du 2 juin 1976. Le premier rédacteur en chef est Paul Dupouey, et le directeur de publication est André Burgos (directeur de Centre Inffo). Ces premiers numéros sont imprimés en texte noir sur papier blanc, semblant sortir d'une machine à écrire à marguerite. Ils rassemblent des brèves, écrites en plus court encore qu'aujourd'hui bien des "chapeaux" d'articles : deux phrases grand maximum. Les rubriques révèlent des préoccupations qui sont restées pérennes : "Nouvelles brèves", "Manifestations et colloques", "Vie des instances", "Textes officiels et paritaires", "Presse et bulletins spécialisés", "Sur les antennes" (ces deux dernières ressemblant aux "Lu, vu, entendu" d'aujourd'hui).

D'INFFO FLASH À INFFO FORMATION 1 000 NUMÉROS AU SERVICE DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION

Né sous le nom d'Inffo Flash en 1976 - trois mois après la fondation de Centre Inffo lui-même -, renommé L'Inffo en 2009, puis Inffo formation en 2014, il n'a jamais cessé de tracer une riche chronique des innovations en formation, des réformes et des débats. Nous sommes partis à sa redécouverte.

François Boltz

N° 100

Le n° 100 est daté du 1er septembre 1980, toujours sous la rédaction en chef de Paul Dupouey. L'abonnement est passé à 170 francs, et compte (c'est précisé) 2 500 abonnés, "professionnels et décideurs" - ce lectorat est resté le même. Il commence à présent avec un rubrique "International". Surtout, il comporte un très intéressant récapitulatif des activités de Centre Inffo (publications et développement de fonds documentaires, l'activité phare à cette époque) depuis le n° 1, à raison d'une page par année, de 1976 à 1980. À noter entre ce 100 et le 200 : plusieurs numéros spéciaux sont édités, avec pour la première fois des photos, en noir et blanc. Notamment, celui du 5 décembre 1983 (supplément à Inffo Flash n° 174) sur une "Rencontre de Paris - Un métier pour réussir" organisée en présence du président de la République François Mitterrand, et de Marcel Rigout, ministre de la Formation professionnelle.



N° 200

Le n° 200 est daté du 11 février 1985. Les couleurs verte et bleue sont apparues sur le titre de la revue, et resteront longtemps emblématiques (les premiers temps étaient plutôt marqués à Centre Inffo par la couleur jaune, comme en témoignait la couverture de l'autre revue, *Actualité de la formation permanente*). Le rédacteur en chef est alors Alain Pelgrand, et le directeur de la publication (directeur de Centre Inffo) Jean Nakache. La rubrique "Textes officiels et paritaires" (surnommée "Top" en interne) occupe une large place, 12 pages dans ce numéro 200. Elles sont alors de couleur distinctive verte. Jusqu'à la fin des années 1990 (et l'apparition d'internet), elles constitueront la motivation d'abonnement de nombreux lecteurs : tous les quinze jours, ils pouvaient lire un récapitulatif complet des textes officiels parus. L'abonnement est alors à 250 francs.



N° 300

Le n° 300 est daté du 11 septembre 1989. Jean Nakache est toujours directeur de la publication, mais la rédactrice en chef est à présent Françoise Decressac. On entre presque dans l'histoire contemporaine, puisque c'est elle qui recrutera (des années plus tard) les actuels rédacteur en chef et rédacteur en chef adjoint d'Inffo formation. Ce numéro compte 16 pages. Celles dédiées aux "Textes officiels et paritaires" sont toujours aussi vertes. Et l'abonnement est à 290 francs.

N° 400

Le n° 400 est daté du 24 janvier 1994. Inffo Flash a fait sa première grande révolution, sous l'impulsion conjointe de l'énergique Françoise Decressac et du nouveau directeur de la publication, Patrick Kessel. Lequel, ancien journaliste lui-même (AFP, *Le Matin de Paris*), comprend toute l'utilité de cet outil pour le développement de l'information sur la formation. La nouvelle maquette, imprimée en trichromie bleu, vert, rouge, est apparue avec le numéro 368, du 21 septembre 1992. Les rubriques fixées alors resteront en vigueur (à quelques aménagements près) plus d'une vingtaine d'années : Actualité, Agenda, Entreprises, Régions, Dossier, Ressources formation, Textes officiels (les pages ne sont plus vertes), et enfin Kiosque et À travers la presse. L'abonnement est à 322 francs. L'équipe de journalistes s'étoffe et se professionnalise nettement. Modestement, l'auteur de ces lignes la rejoint comme stagiaire, au numéro 390. Quinze mois après le lancement de cette nouvelle maquette, le n° 400, donc, propose un dossier exposant les résultats d'un sondage Inffo-BVA sur l'information des salariés sur la formation. Avec huit pages de graphiques. Ce numéro compte 32 pages, et c'est à partir de là le format courant. Il n'oscillera plus qu'entre, au plus bas, 28 pages, et, au plus haut, 44 pages.



N° 500

Le n° 500 est daté du 15 juin 1998. L'auteur de ces lignes se souvient de sa participation très active au cadeau qui est prévu pour les lecteurs, un CD-Rom regroupant, au format numérique donc, toutes les articles de l'année et une sélection des années précédentes. Belle ambition, mais le prestataire informatique manque se noyer dans l'aventure, sous l'avalanche toujours renouvelée de textes. Reste que pour la première fois, des articles apparaissent sur écran. Le dossier du n° 500 porte sur "Internet, outil de formation ?" Ce nouvel outil déferle, mais notons encore le point d'interrogation. Et de fait, le secteur n'adoptera internet, le distanciel, que bien plus tard. Autres grandes nouveautés dans ce 500, une impression quadrichromie (toutes couleurs) pour des photos, et des publicités payantes.

N° 600

Le n° 600 est daté du 15 octobre 2002. Avant cela, le 576 a marqué le lancement d'une nouvelle maquette (15 octobre 2001), contemporaine du déménagement de Centre Inffo de La Défense (92) vers Saint-Denis la Plaine (93). Cette fois, l'impression en couleurs est définitive. Les rubriques sont globalement inchangées, mais les articles sont désormais signés. Ce numéro nouvelle maquette donne largement la parole aux partenaires sociaux. Le dossier porte sur le centenaire de la loi de 1901 sur les associations.





N° 700

Le n° 700 est daté du 16 avril 2007. La rédactrice en chef est désormais Patricia Gautier-Moulin. Françoise Decressac a été chargée de monter une nouvelle équipe pour lancer la lettre électronique *Le Quotidien de la formation*. C'est un 36 pages, les Textes officiels sont toujours là (pages bleues à présent). Le dossier porte sur les élections présidentielles, avec pour titre "Vers de nouvelles réformes ?" et la parole à tous les candidats.



N° 800

Un changement majeur se produit au n° 748 : changement de maquette mais aussi, pour la première fois, également de nom (tout en conservant la numérotation). *Inffo Flash* devient *L'Inffo*, le 15 juin 2009. Toujours sous la houlette de Patricia Gautier-Moulin, et de Patrick Kessel. Les rubriques sont rénovées mais conservent leur structure : Actualité, Orientation, Entreprises, Focus, Secteurs, Offre, Régions et territoires, Europe, et Itinéraire (qui fait son apparition). Le n° 800 est daté du 16 novembre 2011. Un 52 pages, avec pour rédacteur en chef David Garcia, et aussi un nouveau directeur de la publication, Julien Veyrier. C'est un spécial "40 ans de la formation", presque entièrement constitué d'interviews. Comme l'exprime sa couverture.

Inffo formation aujourd'hui

La collection complète des *Inffo formation*, conservée avec soin par sa Documentation, constitue une étonnante et indispensable chronique de 44 ans (à présent) de formation professionnelle continue. Au cœur de la mission - éponyme - de Centre Inffo : l'information sur la formation !



N° 900

Avec le n° 867 du 1^{er} décembre 2014, votre magazine change à nouveau de maquette et, pour la deuxième fois, de nom. Après cinq années, *L'Inffo* devient *Inffo formation*, et se réinvente plus franchement, avec de nouvelles rubriques. L'événement, L'essentiel, avec une page d'infographie dans chaque numéro, le dossier À la une, également illustré d'une infographie, des "Guide pro" en pages centrales, des brèves sur l'actualité des Acteurs, puis d'autres rubriques telles que Innovation, L'interview, Stratégie, Vu d'ailleurs ou encore Reportage, avant, en alternance, Portrait ou Itinéraire. À partir de ce 867, tous les numéros sont téléchargeables en PDF sur notre site. Le n° 900 est daté du 15 mai 2016. Il coïncide avec les 40 ans de Centre Inffo et propose un dossier historique, illustré de photos tirées de nos archives. De nombreuses portraits d'acteurs et interviews sont complétés par un "Voyage au cœur de Centre Inffo", présentant les équipes. Le directeur de la publication, Julien Nizri, rappelle dans ces colonnes la valeur de notre positionnement éditorial, au cœur du quadripartisme, avec une volonté constante d'animer le débat public.



LES RECONVERSIONS, PRIORITÉS MAJEURES
INTERVIEW ÉLISABETH BORNE, MINISTRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION

Faites le plein de compétences avec Centre Inffo !

JANVIER ET FÉVRIER 2021



JANVIER 2021



Se repérer dans la formation professionnelle : acteurs et mesures

Être à jour de la réglementation de la formation et de l'apprentissage

Sécuriser le recours aux formateurs : contrat de travail, sous-traitance, portage salarial...

Bilan pédagogique et financier : renseigner le nouveau formulaire

Maîtriser le contrat d'apprentissage : conclusion, dépôt, financements...

Enregistrer une certification au Répertoire national ou au Répertoire spécifique

Prestataire de formation : accompagner la mise en œuvre d'une Afest en entreprise

Transformer une formation présentielle courte en parcours distanciel

FÉVRIER 2021



Se repérer dans la formation professionnelle : acteurs et mesures

Ecrire en compétences pour rédiger des référentiels

Bilan pédagogique et financier : renseigner le nouveau formulaire

Se préparer à la certification Qualiopi : mise en conformité, organisation et stratégie

Animer des séquences collectives à distance, en diversifiant les outils collaboratifs

Au service de votre stratégie, des parcours pédagogiques adaptés à vos enjeux pour renforcer votre maîtrise de la réglementation et vos compétences en ingénierie.

Retrouvez sur **www.centre-inffo.fr** les sessions nouvelles qui déclinent l'actualité

CONTACTEZ-NOUS !
Tél. : 01 55 93 91 83
contact.formation@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr



RENSEIGNEMENTS : www.centre-inffo.fr/formations

Glossaire DES ORGANISMES ET INSTITUTIONS



SUR LE WEB

Perspectives et enjeux de l'Afest dans la formation professionnelle : intérêts et limites

Lors du séminaire de restitution du projet expérimental de formation en situation de travail Fest'ive, des représentants de l'Aract, du Conseil régional des Hauts-de-France, d'organismes de formation et de l'Université de Lille sont intervenus sur la réforme de la formation professionnelle, et notamment l'Afest. Les sujets abordés étaient le périmètre d'application, les bénéficiaires, la mise en situation dans un collectif, les processus de formation en alternance et les sources de financement.

+ D'INFOS

<https://webtv.univ-lille.fr/video/I095I/perspectives-et-enjeux-de-l-afest-dans-la-formation-professionnelle-interets-et-limites->

PUBLICATION

Croisement des savoirs et recherches coopératives

Toute recherche implique la contribution de chercheurs et d'interlocuteurs de terrain. Mais, dans le cadre d'une démarche coopérative, il s'agit non plus d'avoir raison, de conduire une recherche "sur" ou "contre", mais de travailler "avec" tous les acteurs concernés. Il importe que le chercheur soit en mesure d'entretenir avec celui-ci une certaine forme de proximité et d'écoute.

Les auteurs de ce dossier font part de leur expérience et montrent comment la démarche coopérative peut se heurter à de nombreux obstacles et susciter des controverses.

+ D'INFOS

www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1768



Éducation permanente n° 225, décembre 2020. 192 p.



PUBLICATION

Quel engagement corporel et affectif en situation de travail d'un professionnel compétent ? Quelles leçons en tirer sur le télétravail et les cours en ligne ?

Guy Le Boterf
MagRH n° 11, octobre 2020, pp. 321-328.

Ce numéro de MagRH, média multimodal de l'écosystème RH, consacré au "vivre ensemble", a invité Guy Le Boterf, expert en management des compétences, à partager son analyse des pratiques du télétravail et des cours en ligne mises en œuvre pendant le confinement. Un professionnel compétent ne fait pas que mobiliser des compétences pour agir en situation de travail : il met en œuvre une pratique professionnelle distincte des ressources en savoirs : savoir-faire ou savoir-être.

+ D'INFOS

www.reconquete-rh.org/MagRH11.pdf



SUR LE WEB

La crise, grand accélérateur du digital learning

Ce webinar a présenté les résultats du nouveau livre blanc du Fffod sur les grandes tendances du digital learning. Il donne des clés pour comprendre les évolutions en cours et participer au développement des compétences professionnelles dans un marché de l'emploi en mutation.

+ D'INFOS

www.youtube.com/watch?v=ToKJWitecyM

- > **ACI** Atelier et chantier d'insertion
- > **Acsé** Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
- > **Afpa** Agence pour la formation professionnelle des adultes
- > **Agefiph** Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- > **Anact** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- > **ANLCI** Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
- > **Apec** Association pour l'emploi des cadres
- > **APP** Atelier de pédagogie personnalisée
- > **Carif** Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation
- > **CDC** Caisse des dépôts et consignations
- > **CDEI** Commission départementale de l'emploi et de l'insertion
- > **CDIAE** Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
- > **Cedefop** Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
- > **Centre Info** Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
- > **Cése** Conseil économique, social et environnemental
- > **Cése** Comité économique et social européen
- > **Césér** Conseil économique, social et environnemental régional
- > **CFA** Centre de formation d'apprentis
- > **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences

- > **CIO** Centre d'information et d'orientation
- > **CNFPT** Centre national de la fonction publique territoriale
- > **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi
- > **CPC** Commission professionnelle consultative
- > **CPE** Commission paritaire de l'emploi
- > **CPIR** Commission paritaire interprofessionnelle régionale (aussi appelée Transitions pro)
- > **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- > **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- > **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- > **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- > **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
- > **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation
- > **DGAFP** Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- > **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- > **Directe** Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- > **EA** Entreprise adaptée
- > **É2C** École de la deuxième chance
- > **EI** Entreprise d'insertion
- > **Épide** Établissement public d'insertion de la défense
- > **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail
- > **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion
- > **FEF** Fondation européenne pour la formation

- > **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
- > **FFP** Fédération de la formation professionnelle
- > **Fnadir** Fédération nationale des associations régionales de directeurs de centres de formation d'apprentis
- > **FIPHP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- > **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- > **GIP** Groupement d'intérêt public
- > **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
- > **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômés
- > **Opcw** Opérateur de compétences
- > **OPMG** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- > **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- > **PRC** Point relais conseil
- > **RCO** Réseau des Carif-Oref
- > **SD-PFC** Sous-direction des politiques de formation et du contrôle
- > **Sgar** Service général des affaires régionales
- > **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique
- > **SPE** Service public de l'emploi
- > **SPE-R** Service public emploi régional
- > **SPO** Service public de l'orientation
- > **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie
- > **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle
- > **SPRO** Service public régional de l'orientation
- > **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue
- > **Sycfi** Syndicat des consultants-formateurs indépendants
- > **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale
- > **Urof** Union régionale des organismes de formation
- > **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

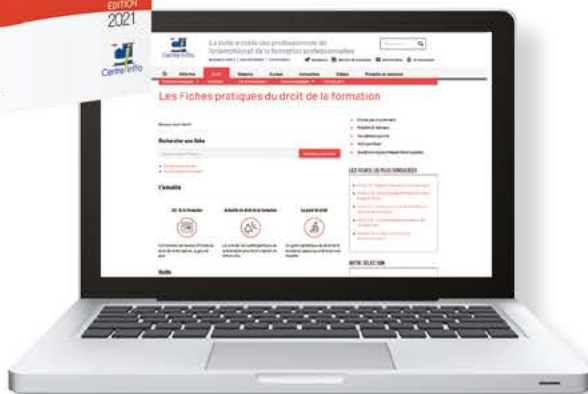
DROIT DE LA FORMATION FICHES PRATIQUES

ÉDITION
2021

**RÉFORME, PLAN DE RELANCE
SAVOIR FAIRE FACE
À VOS OBLIGATIONS**



**CFA, PRESTATAIRES
DE FORMATION,
OPÉRATEURS
DE COMPÉTENCES,
TRANSITIONS PRO,
ENTREPRISES...**



**LA RÉFÉRENCE
DES PROFESSIONNELS
DE LA FORMATION**

**DES OUTILS FONCTIONNELS À JOUR
DES TEXTES D'APPLICATION DE LA LOI
AVENIR PROFESSIONNEL ET DU PLAN
DE RELANCE**

www.centre-inffo.fr/droit

Abonnez-vous!



**Renseignements et tarifs
sur la boutique en ligne
de Centre Inffo : boutique.centre-inffo.fr**

**Contact commercial : Tél. : 01 55 93 91 90
contact.fichespratiques@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr**