

P.2

L'événement

**APPRENTISSAGE :
SEPTEMBRE 2025, UNE RENTRÉE
SOUS TENSION**

P.24

L'interview

**CATHERINE BEAUVOIS,
DIRECTRICE TRANSFORMATION
À FRANCE TRAVAIL**

P.26

Innovation

**CONFLUENCES : UN PROJET
COLLECTIF AU SERVICE DE
LA COMPÉTITIVITÉ**

INFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 1104 • Du 15 au 30 septembre 2025 www.centre-inffo.fr



Une forte majorité de jeunes veulent changer d'emploi dès leurs deux premières années de vie professionnelle. Entreprises et acteurs publics entendent changer la donne de l'orientation de tous.

MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET ÉDUCATIFS POUR L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE



LA CONSTRUCTION

LA VIE C'EST ENCORE MIEUX

Rendez-vous sur
LA CONSTRUCTION.FR



**LA
CONSTRUCTION**

CCCA/BTP

Campagne organisée par le CCCA-BTP, avec les professionnels du bâtiment et des travaux publics.

Publicité

Sommaire



p. 2 **L'événement**
Apprentissage : septembre 2025, une rentrée sous tension

p. 5 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**
Mobilisation des acteurs économiques et éducatifs pour l'orientation professionnelle

p. 15 **Guide pro**

Expertise

Le tutorat en entreprise demande une "professionnalité spécifique"

Savoir-agir

Langues étrangères versus traduction automatique

Législation

Déclaration d'activité d'un organisme de formation : simplifications et ajustements

Cas pratique

"En J'eux" : une nouvelle ère pour les managers de la santé en Lorraine

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **L'interview**

Catherine Beauvois, directrice transformation à France Travail

p. 26 **Innovation**

Confluences : un projet collectif au service de la compétitivité

p. 28 **L'entretien**

Estelle Sauvat, présidente du groupe Alpha

p. 31 **Itinéraire**

Edwige Cagnat, la soif de se former

p. 32 **Lu, vu, entendu**

En deux MOTS

Économies

La réglementation de l'apprentissage en France vient de subir une série d'ajustements, qui tous vont dans le sens de l'économie de moyens. Les CFA doivent dans l'urgence adapter leurs pratiques, sans garantie de stabilité à l'horizon. Or, la rentrée 2025 s'ouvre sur un recul de 5 % des nouveaux contrats d'apprentissage dans l'artisanat. Un signal préoccupant, corroboré par les observations, notamment, du Medef Grand Est. Parallèlement, et pour s'orienter "solution", les Acteurs de la compétence, le cabinet Quintet et l'association Walt ont publié une réflexion prospective sur ce que pourrait être l'apprentissage en 2035. Lire en pages 2 à 4.

Aiguillage

Choisir un métier et s'y engager durablement – alors que sept jeunes sur dix veulent changer d'emploi au cours de leurs deux premières années de vie professionnelle. Régions de France chiffre à trois milliards d'euros par an le coût des "erreurs d'aiguillage". Face à ce constat largement partagé, l'Éducation nationale, des Grandes écoles, des entreprises, des associations et les Régions veulent changer la donne de l'orientation de tous, dès le plus jeune âge. Mais aussi améliorer l'attractivité des formations d'ingénieurs. Ainsi, longtemps méfiants les uns à l'égard des autres, ces acteurs coopèrent aujourd'hui. Lire notre dossier, en pages 9 à 14.

La rédaction



Pour les abonnés : consultez tous les numéros en version PDF sur notre site

[www.centre-info.fr/
category/site-centre-
info/inffo-formation/
telecharger-inffo-
formation](http://www.centre-info.fr/category/site-centre-info/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-info.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-info.fr • Directrice de la publication : Pascale Romenteau • Rédacteur en chef : David Garcia • Rédacteur en chef adjoint : François Boltz • Rédactrice-graphiste : Sandy Brunel • Rédacteurs : Nicolas Deguerry, Catherine Trocquemé • Collaborations : Éric Delon, Coralie Donas, Laurent Gérard, Valérie Grasset-Morel, Camille Jourdan, Jonathan Konitz, Sophie Massieu, Claire Maugin, Christelle Monneret, Sarah Nafti • Service commercial : abonnements@centre-info.fr • Commission paritaire : n° 0625 G 82527 • ISSN : 2491-7761 • Impression : groupe Duplirprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011, 53101 Mayenne cedex • Publicité : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • Abonnement : 250 € HT • Vente au numéro : 13 € HT.

À L'HEURE DES RESTRICTIONS BUDGÉTAIRES APPRENTISSAGE : SEPTEMBRE 2025, UNE RENTRÉE SOUS TENSION

La réglementation de l'apprentissage en France vient de subir une série d'ajustements, qui tous vont dans le sens de l'économie de moyens. Or, la rentrée 2025 s'ouvre sur un recul de 5 % des nouveaux contrats d'apprentissage dans l'artisanat. Un signal préoccupant, corroboré par d'autres témoignages en régions.

Catherine Trocquémé et Coralie Donas



L'IMAGE

L'été a été marqué par une salve de mesures gouvernementales aux effets bien réels cette rentrée. Entre les économies budgétaires et une régulation renforcée, l'État a posé un cadre plus contraint et plus sélectif. Les coupes se concentrent sur les dispositifs les plus coûteux, au premier rang desquels l'apprentissage et le CPF. Les organismes de formation doivent dans l'urgence maîtriser le nouveau cadre réglementaire et adapter leurs pratiques, sans garantie de stabilité à l'horizon.

Dans l'attente d'une réforme plus structurelle

Largement soutenu au moment du "quoiqu'il en coûte", l'apprentissage paie le prix fort. Dans

CMA France voit dans l'apprentissage une "voie royale" pour l'accès à ses 250 métiers.

l'attente d'une réforme plus structurelle des modalités de fixation des niveaux de prise en charge, le ministère a lancé plusieurs mesures qui affectent directement la gestion des CFA. Pour lutter contre des pratiques d'optimisation, le calendrier et les process de versements des niveaux de prise en charge ont changé. Le principe de "chaque mois de contrat débuté est dû" a laissé place à une proratisation journalière. Le CFA touchera désormais son financement en quatre échéances, dont le solde de 10 % sur une facture à émettre dans les quatre mois après la fin du contrat. D'autres ont un impact brutal sur le modèle économique de certains CFA. La minoration de 20 % du financement des formations en apprentissage réalisées au moins à 80 % à distance leur impose des arbitrages drastiques en matière d'investissement technologique ou pédagogique.

Autre arbitrage budgétaire, la participation obligatoire de 750 euros pour les contrats d'apprentissage préparant à des titres de niveau 6 et 7 va faire évoluer les relations commerciales entre le CFA et l'entreprise. C'est en effet au CFA de facturer et de recouvrer ce "ticket modérateur".

Repli dans l'artisanat

Simple ralentissement conjoncturel ou retournement de tendance ? Même si la campagne de recrutement bat encore son plein, l'apprentissage marque le pas dans le secteur de l'artisanat. À l'occasion de sa traditionnelle conférence de rentrée, le 2 septembre, CMA France – l'établissement public placé à la tête du réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat – vient d'annoncer une baisse de 5 % des nouveaux contrats ce mois de septembre, contre une hausse de 1 % à la même période en 2024.

Il faut dire que, cette année, les priorités ont changé. "Les artisans sont moins préoccupés par la pénurie de compétences que par leur rentabilité,

Jean-Marc Béguin, secrétaire du Medef Grand Est.



les six prochains mois. Très actif auprès des décideurs politiques, CMA France travaille sur l'étude et le traitement des coûts de la formation, remontés à France compétences. "Nous sommes dans une logique d'équilibre et non pas de dividendes", insiste le réseau.

Il n'y a que des mauvaises nouvelles, les décisions prises vont mettre des CFA en difficulté

Dans le Grand Est, des CFA en procédure d'alerte

Comme d'autres délégations régionales et l'instance nationale, le Medef Grand Est a réagi à l'entrée en vigueur des nouvelles mesures sur l'apprentissage. "Les branches nous disent que le nombre d'apprentis pourrait diminuer de 10 à 50 % à la rentrée", s'inquiète Jean-Marc Béguin, secrétaire du Medef Grand Est, président de la commission emploi, formation, orientation. La Fédération de l'hospitalisation privée (FHP) Grand Est annonce une diminution de moitié de ses contrats d'apprentissage, la branche de la banque, de -15 à -20 %, -10 % pour le BTP.

Au premier semestre, le nombre de contrats d'apprentissage a baissé de 5,3 % dans cette région. "Je crains les chiffres pour le deuxième semestre, et cela va aussi provoquer une hausse des demandeurs d'emploi d'ici la fin de l'année", anticipe Jean-Marc Béguin. Il ajoute : "Nous comprenons qu'il faut diminuer les dépenses de l'État, mais nous pensons que l'apprentissage n'est pas le bon levier. Les métiers évoluent, les entreprises ont besoin de main-d'œuvre avec de nouvelles compétences."

Le président de la commission emploi, formation, orientation s'inquiète aussi des mesures qui concernent les organismes de formation : "Il n'y a que des mauvaises nouvelles, les décisions prises vont mettre des CFA en difficulté. Certaines sont en procédure d'alerte dans le Grand Est, ce qui peut conduire au redressement, puis à la liquidation judiciaire. Les coûts et le fonctionnement des CFA sont déjà élevés, si on diminue les niveaux de prise en charge, cela risque de les entraîner dans des difficultés financières." ●

Joël Fourny, président de CMA France.



Julien Gondard, directeur général de CMA France.



fragilisée par l'inflation", observe Joël Fourny, le président de CMA France. À l'appui, une enquête réalisée par le réseau consulaire en juillet dernier. "L'artisanat s'est toujours montré résilient. Mais aujourd'hui il a besoin de stabilité et de visibilité."

Des choix structurants

C'est un sujet vital. "L'apprentissage fait partie de la vie de l'artisan", souligne Julien Gondard, directeur général de CMA France. Les apprentis représentent un salarié sur dix. Ils ont été 112 000 à être formés dans les CFA du réseau en 2024. Plus stratégique encore pour l'avenir de la filière, la moitié d'entre eux deviendront des chefs d'entreprise. Selon l'enquête, près de 40 % des artisans prévoient toujours le recrutement d'un apprenti dans

Lire aussi
notre entretien
avec Estelle
Sauvat,
présidente
du groupe
Alpha,
dans ce
numéro
en pages
28-29.

LES ACTEURS TRACENT LES CONTOURS DE L'APPRENTISSAGE EN 2035



Les Acteurs de la compétence, le cabinet Quintet et l'association Walt ont publié une réflexion prospective sur ce que pourrait être l'apprentissage en 2035.

Valérie Grasset-Morel

Virginie Huguel, présidente de la commission alternance des Acteurs de la compétence, co-rédactrice des propositions.

Les mesures relatives au financement de l'apprentissage entrées en vigueur cet été ont jeté *"le doute sur l'ambition, sinon la conception, de l'apprentissage en France"*, selon la fédération Les Acteurs de la compétence, le cabinet Quintet et l'association Walt. En réponse à cette série de décisions *"dictées par des considérations essentiellement budgétaires"*, ils ont publié une réflexion prospective sur ce que pourrait être l'apprentissage en 2035. Premier souhait exprimé : que dans dix ans, l'apprentissage soit enfin reconnu comme une voie de formation à part entière, pour tous les niveaux. La formation à distance y tiendrait toute sa place. Exit l'orientation par défaut. *"Les conseils de classe, les services d'orientation [n'hésiteraient] plus à recommander aux jeunes et à leurs familles de suivre les voies professionnalisantes au même titre que les autres voies."*

CALCUL DES NPEC

Des pistes sont avancées par les Acteurs de la compétence, Quintet et Walt sur les modalités de calcul des NPEC (niveaux de prise en charge) des contrats d'apprentissage : une convergence par niveaux et structures de coûts (valeur pivot) ; une possibilité de modulation par branche (avec une valeur plancher et une valeur plafond) en bout de processus (pour qu'elles puissent en mesurer l'effet réel) ; une majoration possible décidée de façon quadripartite. Le coût d'amorçage serait celui de la valeur pivot plancher. Ces modalités garantiraient une prise en charge cohérente des formations transverses. Les NPEC seraient majorés du coût de l'inflation chaque année.

Grâce à l'achèvement de la rénovation de la carte des formations des lycées professionnels (entamée en 2024) et à une nouvelle réforme de la formation professionnelle ouvrant les perspectives d'évolution en cours de carrière, les jeunes accepteraient plus facilement de s'engager tôt dans la vie active. Cette ambition permettrait à *"10 % d'une classe d'âge d'être en apprentissage, soit un peu plus de 1,2 million d'apprentis (et 1,9 million en ajoutant les jeunes en lycées professionnels)"*.

Un crédit d'impôt éducation ?

Rêvons encore en imaginant que, dans dix ans, le montant des investissements des CFA pourrait augmenter de 20 %. D'une part, grâce à la confiance revenue des banques qui, rassurées par la stabilité de la réglementation de l'apprentissage, accepteraient de soutenir les projets des centres. D'autre part, grâce à la création d'un *"crédit d'impôt éducation, fortement inspiré du crédit d'impôt recherche"*. Cette modalité favoriserait *"la mise en œuvre de partenariats privés/publics"*. Cette réussite de l'apprentissage dans dix ans dépend avant tout d'une stabilisation des règles de financement. L'apprentissage étant une politique publique éducative, *"l'État [assumerait] le financement d'une partie pour faciliter l'accès de tous les jeunes à un enseignement jusqu'au Bac. L'évolution des effectifs étudiants dans le supérieur, [contribuerait] à une autre allocation des budgets ; à ce socle, [s'ajouterait] un financement complémentaire, la Cufpa (contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance), assise sur la masse salariale des entreprises. Un reste à charge éventuel, le cas échéant financé par une contribution conventionnelle, notamment pour les secteurs ayant une forte densité de TPE-PME, [parachèverait] ce plan de financement."* Les auteurs de la chronique estiment en outre que la rénovation de la certification Qualiopi (dont le référentiel intégrerait de nouveaux indicateurs adaptés à l'apprentissage) permettrait d'instaurer *"un système d'assurance qualité robuste et complet"*. ●



Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes MICHAËL OHIER, NOUVEAU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AFPA

Le conseil des ministres

a nommé Michaël Ohier directeur général de l'Afpa le 3 septembre 2025. Il succède à Pascale d'Artois. Cet inspecteur des finances prend la tête d'un organisme de formation public en crise depuis des années, alors qu'un tiers des opérateurs de l'État risquent de disparaître, fusionner ou voir leurs missions réintégrées au sein de l'appareil étatique. *"L'Afpa est confrontée à la nécessité de sécuriser son modèle économique, a déclaré le nouveau directeur général. Il m'appartiendra de définir rapidement, de manière partagée avec l'État et en lien étroit avec le conseil d'administration et son président [Jean-Marie Marx], les orientations principales"*



qui permettront à l'établissement de poursuivre sa mission et de rétablir sa situation financière à l'horizon du prochain contrat d'objectifs et de performance." Ancien élève de l'École nationale des impôts, Michaël Ohier (55 ans) a préalablement (de 2015 à 2022) été directeur général adjoint de Pôle emploi (devenu

France Travail), chargé du pilotage et de la performance du réseau national (55 000 collaborateurs). En 2023, l'Afpa a formé 92 440 personnes (49 100 demandeurs d'emploi, 36 625 salariés, 6 715 alternants) et accompagné dans les programmes nationaux 67 900 personnes, pour un chiffre d'affaires de 655 millions d'euros. Elle compte 126 centres sur plus de 200 sites, 13 500 places d'hébergement et 114 restaurants. Une commission d'enquête du Sénat a publié le 9 juillet 2025 un rapport préconisant la fusion de l'Afpa et des Gréta (Groupements d'établissements publics locaux d'enseignement).

D'INFOS www.afpa.fr

Dares

L'IMPACT DE LA PARTICIPATION FORFAITAIRE OBLIGATOIRE SUR LES CHIFFRES DU CPF

La mise en place d'une

participation forfaitaire obligatoire au cours de l'année 2024 a entraîné une baisse des entrées en formation CPF, selon une étude de la Dares. Globalement, 1 387 500 entrées ont été comptabilisées en 2024, soit une augmentation de 4 %. Mais la mise en place de la participation forfaitaire obligatoire (PFO) de 100 euros par formation, en mai 2024, a bien entraîné une rupture. La période de janvier à mai a été marquée par un accroissement de 30 % des entrées (par rapport à la même période en 2023), tandis que le reste de l'année a connu une baisse de 14 %. Dans le détail, plusieurs facteurs ont joué : les permis moto ont été introduits dans le catalogue finançable en janvier, puis le financement du CPF pour les permis a été restreint



à partir de mai. En 2024, ce permis moto représentait 10 % des entrées en formation au titre du CPF (131 900 entrées). La mise en place de la PFO a aussi eu pour effet d'avancer la mobilisation du CPF avant mai 2024 : 635 900 formations commencées en 2024 (hors permis moto) étaient validées avant le 2 mai, un chiffre en hausse de 17 % par rapport à la même

période en 2023. Par ailleurs, la baisse des entrées s'est concentrée sur les personnes non inscrites à France Travail (- 34 % entre mai et juin 2024, - 12 % sur l'année). Pour les inscrits, non concernés par la PFO, sur l'ensemble de l'année, les entrées en formation ont augmenté de 8 %.

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



Onisep FRÉDÉRIQUE ALEXANDRE-BAILLY QUITTE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Elle a annoncé son départ de la direction de l'Onisep sur le réseau social LinkedIn. Frédérique Alexandre-Bailly rejoint l'École supérieure de commerce de Paris, comme professeure de management. Elle était à la tête de l'Onisep depuis août 2019. *"J'ai choisi de prendre le temps de la réflexivité et de l'explicitation d'un certain nombre d'intuitions sur le management des politiques publiques d'éducation"*, a-t-elle indiqué. Cette docteure en philosophie, diplômée de l'école des Hautes études commerciales, a notamment été rectrice de l'académie de Dijon de 2016 à 2019. L'Office national d'information sur les enseignements et les professions est un établissement public basé



Frédérique Alexandre-Bailly, ancienne directrice générale de l'Onisep.

à Lognes, en Seine-et-Marne. Il a pour vocation d'offrir toutes les informations sur les études et les métiers : formations, établissements formateurs,

débouchés, et à favoriser l'accompagnement des jeunes dans la construction de leurs projets d'orientation. À ce titre, il alimente et assure la maintenance de bases de données reliées entre elles (130 000 cursus de formation, 20 400 établissements de formation, 1 340 fiches diplômes, 600 métiers, 2 000 vidéos) qui constituent le socle de ses publications (livres, guides, sites et applications, vidéos sur les métiers et les formations, etc.). L'Onisep organise ou co-organise de nombreux salons et forums dédiés à l'orientation. La structure dispose d'un budget de 22,7 millions d'euros en 2025 (stable par rapport à 2024).

+ D'INFOS www.onisep.fr

Conseil économique, social et environnemental LE CESE APPELLE À RENFORCER LE SERVICE PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Fruit d'une auto-saisine du Conseil économique, social et environnemental (Cese), l'avis appelant à "rebâtir un service public de l'enseignement supérieur" formule 18 préconisations, réparties en quatre axes. Le diagnostic financier décrit une "situation alarmante" attribuée au "désinvestissement" depuis quinze ans. Il s'agit de porter ses financements à 2 % du PIB par an, hors budget de recherche. L'augmentation est chiffrée à 1 milliard par an sur dix ans dans le cadre d'un plan pluriannuel de financement. Appelant à renforcer les contrôles, l'avis cible l'enseignement supérieur privé, qu'il s'agisse de vérifier les pratiques

commerciales ou les formations référencées sur Parcoursup qui ne conduisent pas à un diplôme d'État ou reconnu par l'État. Sont également visées les formations supérieures par apprentissage référencées sur le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), qui devraient perdre tout financement public en cas de "défaut de respect des qualités pédagogiques attendues". Pour sa part, à la fois mission et source de revenus, l'offre de formation continue universitaire publique devrait être soutenue financièrement et rendue plus lisible par une inscription de droit au RNCP, hors exception, de toutes les formations universitaires.



Kenza Occansey, membre du Cese au titre de la Fédération des associations générales étudiantes (Fage), rapporteur de l'avis sur l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, la mission d'orientation, de promotion sociale et d'insertion professionnelle de l'enseignement supérieur devrait être soutenue par le renforcement des "conseils de perfectionnement".

+ D'INFOS www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2025/2025_15_financmnt_enseignmnt_sup.pdf



Intelligence artificielle 4 MILLIONS D'EMPLOIS POTENTIELLEMENT AUTOMATISÉS D'ICI 2030

Pour dresser une liste des 10 professions les plus exposées à l'automatisation d'ici 2030, Zety, plateforme en ligne spécialisée dans la création de CV, a fait appel à l'IA elle-même. Et croisé les projections de France Stratégie, de l'OCDE,



Dominika Kowalska, co-auteur de l'étude pour Zety.

de l'Insee et du Forum économique mondial. Dès le départ, le ton est donné : *"L'IA ne se contente plus d'assister les travailleurs, elle devient partiellement autonome et capable d'initier des actions complexes."* Les services administratifs sont les plus exposés (70 % des emplois automatisables), suivis du transport et logistique (65 %), du commerce et de la distribution (60 %), de l'industrie (55 %), de la banque-assurance (50 %) et de la santé (40 %). Certains tâches résisteront : celles nécessitant créativité, empathie, jugement, ou une intervention physique dans des environnements variés. Mais Zety est formel : *"Face à l'automatisation, rester immobile est risqué. Une transition bien accompagnée peut ouvrir de nouvelles perspectives, à condition de miser sur l'anticipation, la formation et l'agilité des compétences."*

+ D'INFOS <https://zety.fr/blog/metiers-menaces-par-l-intelligence-artificielle>

Urssaf et France Travail DE NOUVELLES FORMATIONS CROISÉES

Le 3 septembre, l'Urssaf Caisse nationale et France Travail ont signé une convention de partenariat visant à renforcer l'accompagnement des usagers à chaque étape de leur parcours. Notamment, les démarches des entreprises seront simplifiées grâce à une meilleure fiabilisation des données, dans la logique du "Dites-le nous une fois", et à des échanges sur les créations, modifications et cessations d'activité. Les deux partenaires s'engagent aussi à développer les compétences de leurs conseillers via des programmes de formations croisées. La lutte contre la fraude sera renforcée par le partage d'informations ciblées. L'innovation occupe une place centrale, avec l'exploration de nouveaux canaux de relation avec les usagers. Enfin, le partenariat prévoit d'améliorer la mesure de l'accès à l'emploi.

+ D'INFOS www.urssaf.fr • www.francetravail.fr

Disparition CHRISTIAN FORESTIER, FIGURE DES POLITIQUES ÉDUCATIVES



Christian Forestier, inspecteur général de l'enseignement émérite.

Ancien président du Céreq (de 2004 à 2013), Christian Forestier est mort en août 2025. Celui qui avait commencé sa carrière comme enseignant-chercheur fut notamment directeur de cabinet du ministre de l'Éducation nationale Jack Lang, puis administrateur général du Conservatoire national des arts et métiers. Participant actif des anciennes éditions de l'UHFP de Centre Inffo, il plaidait inlassablement pour le développement de l'enseignement professionnel et technologique ainsi que de la formation tout au long de la vie. Christian Forestier a fait l'objet d'un portrait dans *Inffo flash* n° 730 (15 septembre 2008).

+ D'INFOS www.education.gouv.fr

OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

Réservez votre espace publicitaire dans

INFFO FORMATION



Régie Publicitaire

01 40 09 68 47 • ingrid.dubocq@ffe.fr



MON COMPTE FORMATION : L'INDICE DES PRIX DES FORMATIONS EN 2024

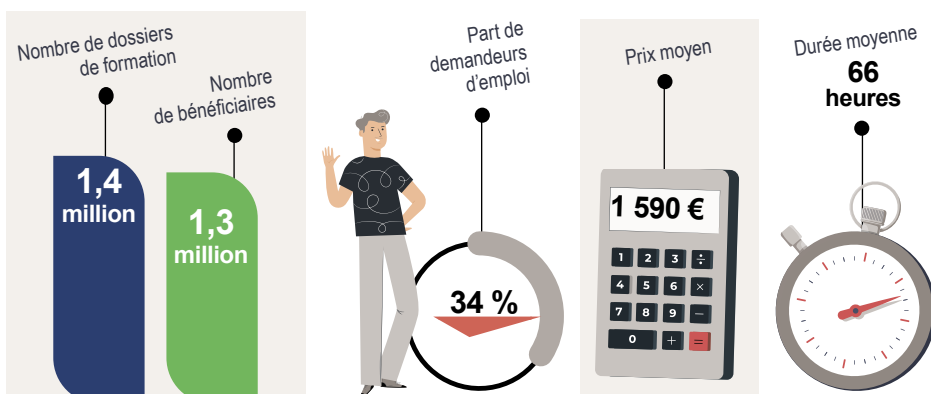
1,4 million de dossiers Mon compte formation ont été souscrits en 2024, selon une étude de la Caisse des dépôts. Parmi les 85 domaines de formation recensés, 10 concentraient plus de 80 % des formations disponibles sur la plateforme. Plus d'une formation sur deux était proposée dans le domaine des transports, manutention, magasinage ou dans celui des langues vivantes. Le prix moyen des formations cache des disparités.

François Boltz et Sandy Brunel

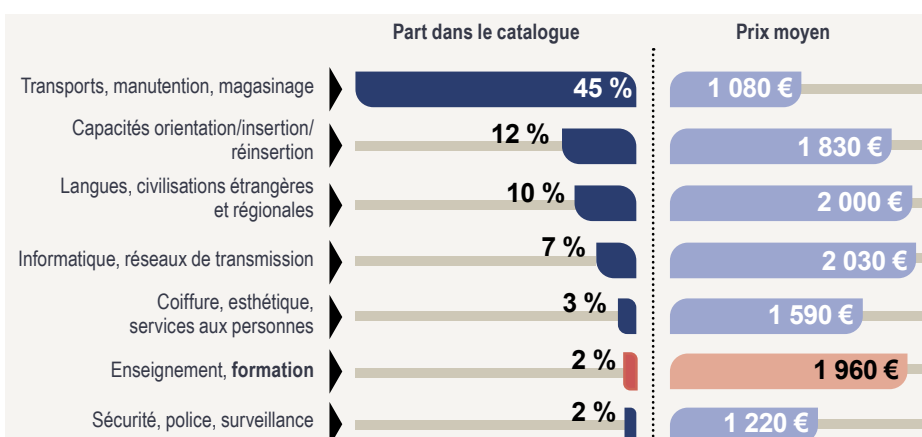
Infographie
Centre Info

<https://politiques-sociales.caissedesdepots.fr/breves/qps-les-breves-ndeg34>

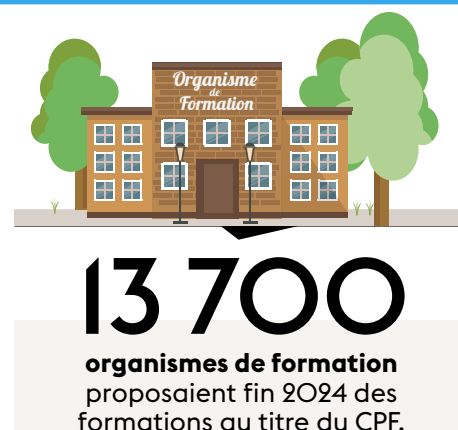
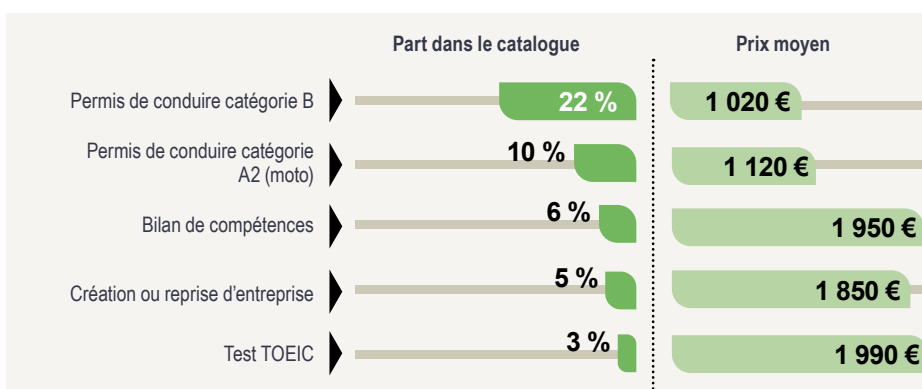
CHIFFRES CLÉS DES FORMATIONS SOUSCRITES EN 2024



TOP 7 DES DOMAINES DE FORMATIONS SOUSCRITES PAR LES TITULAIRES D'UN COMPTE CPF



TOP 5 DES CERTIFICATIONS SOUSCRITES PAR LES BÉNÉFICIAIRES



En stage de découverte sur le site de Chartres-de-Bretagne (Ille-et-Vilaine) de Schneider Electric.

Face à un constat partagé

MOBILISATION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET ÉDUCATIFS POUR L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Choisir un métier et s'y engager durablement. Voilà l'objectif de l'orientation. Encore trop souvent manqué : 72 % des 18-24 ans veulent changer d'emploi au cours de leurs deux premières années de vie professionnelle, selon le think tank Vers le haut. La Défenseure des droits, elle, juge que l'orientation ne permet pas de contrer les inégalités sociales et de genre. Régions de France chiffre à trois milliards d'euros par an le coût de ces erreurs d'aiguillage. Face à ce constat partagé et sans appel, l'Éducation nationale, des Grandes écoles, des entreprises, des associations et les Régions veulent changer la donne. De l'orientation de tous, dès le plus jeune âge. Mais aussi de l'amélioration de l'attractivité des formations d'ingénieurs.

MONDES DE L'ÉDUCATION ET ÉCONOMIQUE : LE GRAND RAPPROCHEMENT ?

Longtemps méfiants les uns à l'égard des autres, professionnels de l'enseignement et représentants des entreprises autant que des collectivités territoriales ou de l'écosystème de l'emploi sont amenés à davantage coopérer. En particulier sur la question de l'orientation. À leur disposition pour cela, notamment, les "bureaux des entreprises" et la réforme des cartes des formations.

Sophie Massieu

Attirer, former, recruter dans le secteur nucléaire. Voilà la mission que se sont assigné les 12 fondateurs de l'Université des métiers du nucléaire que sont France Travail, l'UIMM (branche de la métallurgie), France Industrie ou de grandes entreprises comme EDF ou Orano. Cette association, créée en 2021, entend prendre le sujet des recrutements et des formations par leur racine, l'orientation. Même souci au sein des régions. À l'image du Grand Est, où Valérie Debord, sa première vice-présidente, explique : *"Dans un monde en mutation tel que le nôtre, l'enjeu tient à l'élévation du niveau de compétences, pour permettre de s'orienter vers les métiers de demain, qui accompagneront les transitions et la réindustrialisation."* Le cadre est clair : Régions et entreprises entendent bien se mêler d'orientation. Avec, semble-t-il, de plus en plus l'aval de l'Éducation nationale. *"Que de chemin parcouru en vingt-cinq ans en matière de relation entre les entreprises et l'Éducation nationale !"*, se félicite un observateur de longue date de ces sujets, aujourd'hui recteur de l'académie de Bordeaux, Jean-Marc Huart. Il observe que les relations ne sont plus épidermiques et qu'elles produisent des effets.

Les bureaux des entreprises

Par exemple au travers des bureaux des entreprises. Ils ont été mis en place en 2023, dans les lycées professionnels, dans le cadre de leur réforme. Une très bonne chose, selon Jean-Marc Huart, qui précise que les effets les plus probants seront vus à moyen terme, puisque les bacs pros se préparent



Une rencontre organisée par la Mission académique école-entreprise de l'académie de Poitiers.

Que de chemin parcouru en vingt-cinq ans en matière de relation entre les entreprises et l'Éducation nationale !

en au moins trois ans. Il aimerait voir se renforcer l'intervention des acteurs économiques sur l'orientation des élèves dès le collège, conformément au plan Avenir voulu par Élisabeth Borne. Appréciation plus frileuse du dispositif de la part de Régions de France et de son vice-président (et président de la Région Centre-Val de Loire), François Bonneau, qui ne voudrait pas qu'ils contribuent à diluer la responsabilité de l'orientation, à ses yeux seulement dévolue aux Régions. *"Qu'ils aident à trouver des terrains de stage, très bien !"*, circonscrit-il.



Valérie Debord, première vice-présidente de la région Grand Est.



Jean-Marc Huart, recteur de l'académie de Bordeaux.

Philippe Dole, président de l'Association française pour le développement de l'enseignement technique (Afdet), considère qu'ils représentent un *"interlocuteur identifié"* et facilitent bien en cela les relations écoles-entreprises. Même s'il nuance : cela dépend des volontés des personnes en poste localement de bien vouloir, ou non, travailler ensemble.

Les cartes des formations

Autre outil à la disposition des deux mondes, économique et de l'enseignement, pour travailler ensemble les enjeux d'orientation : la réforme des cartes de formation. Le Rectorat, en coopération avec les branches et les Régions, doit s'y pencher pour mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises. En somme, il s'agit

3 QUESTIONS À
Olivier Faron, responsable du pôle compétences, formation, jeunesse du Medef



"Les talents représentent un levier important de compétitivité"

Pourquoi est-ce important, pour les entreprises, de s'impliquer sur le sujet de l'orientation ?

Principale organisation patronale, le Medef porte les problématiques de ses adhérents. Dont leurs besoins en compétences. Ce d'autant plus que les talents représentent un levier important de compétitivité. Notre constat est clair : le nombre de jeunes en emploi est insuffisant. Cela pénalise l'économie et la société. Ils peinent à concilier leurs aspirations et les réalités du monde économique. Il faut donc s'ajuster, et améliorer leur orientation. Et dans ce domaine, de nombreuses entreprises et

fédérations professionnelles déploient des initiatives intéressantes.

Quels outils vous apparaissent les plus pertinents, dans ce cadre, pour faciliter le rapprochement des entreprises avec les établissements scolaires ?

Les bureaux des entreprises sont une excellente initiative à porter au crédit de la tout aussi excellente réforme des lycées professionnels. Ils représentent pour les entreprises un point d'entrée pour travailler avec ces établissements scolaires. Autre point positif : on a réussi une petite révolution de l'apprentissage. Il est maintenant considéré comme une voie d'excellence.

Reste à gagner la bataille du lycée professionnel, encore considéré comme un choix par défaut. Nous soutenons aussi beaucoup les WorldSkills. Enfin, permettre à des professionnels d'entreprise d'enseigner est aussi une bonne mesure. Tout cela va dans le bon sens.

Donc les relations écoles/entreprises vous semblent bien lancées ?

Les deux mondes se sont rapprochés, mais ils restent encore trop éloignés. La réforme des cartes des formations, notamment, doit permettre au Medef de trouver sa place à côté des interlocuteurs naturels que sont les Régions et le Rectorat.

Propos recueillis par Sophie Massieu

REPÈRES

RECHERCHES ET ACTIONS EN FAVEUR DE LA MIXITÉ DES MÉTIERS

Promouvoir les diversités, l'inclusion sociale et professionnelle, des femmes en particulier. Voilà ce que le groupe Randstad France, important acteur du secteur du travail temporaire, poursuit comme objectif au travers de la création d'une fondation "pour la mixité des métiers dans la filière de l'industrie, de la technologie, de l'ingénierie et du numérique". Elle mènera des recherches sur le sujet, et financera des appels à projets en faveur de la mixité des métiers et de l'accompagnement des femmes. Elle revendique de s'inscrire d'emblée dans un travail en partenariat avec des associations, des institutions et des entreprises.

➔ www.grouperandstad.fr/fondation

LES MISSIONS DES BUREAUX DES ENTREPRISES

Chaque bureau des entreprises articule ses activités autour de trois axes

1 685
bureaux des entreprises
en France métropolitaine

AXE 1

Développer des partenariats avec les acteurs économiques du territoire

- Développement de la relation lycée-entreprise
- Organisation d'événements avec les partenaires professionnels du lycée
- Contribution à l'évolution de la carte des formations
- Participation à la collecte du solde de la taxe d'apprentissage

AXE 2

Faire vivre la relation école/entreprise dans les parcours

- Préparation des temps de formation en milieu professionnel
- Valorisation pédagogique des compétences acquises en milieu professionnel
- Accompagnement à l'insertion professionnelle des élèves en classe terminale
- Organisation du suivi de l'insertion professionnelle des publics sortants de l'établissement
- Contribution au sentiment d'appartenance au lycée professionnel

AXE 3

Organiser les temps de formation en milieu professionnel

- Recensement et suivi de la qualité des sites d'accueil
- Communication auprès des acteurs économiques
- Appui aux élèves dans leur recherche des lieux d'accueil
- Appui à l'organisation du suivi
- Suivi des allocations de périodes de formation en milieu professionnel (PFMP)
- Soutien à la mobilité européenne et internationale

+ D'INFOS

www.education.gouv.fr/les-bureaux-des-entreprises-dans-les-lycees-professionnels-379392
<https://eduscol.education.fr>

Infographie Centre Info

François Bonneau,
président de la Région
Centre-Val de Loire.



- ● ● d'apporter une coloration sectorielle aux formations proposées sur un territoire donné. "Il est important de faire en sorte que les formations qui mènent vers l'emploi fonctionnent", commente Jean-Marc Huart. Valérie Debord y voit, elle aussi, un très bon outil et revendique une vision adéquationniste du sujet de la formation, en complémentarité, explique-t-elle, avec l'Éducation nationale, chargée d'apporter les enseignements généraux en parallèle de cette coloration sectorielle de proximité. Elle explique d'ailleurs réunir chaque année à l'échelle de territoires limités entreprises, Opco, branches... pour les entendre et répondre au mieux à leurs besoins. "C'est une des premières questions que

nous posent les entreprises en arrivant dans notre région : trouveront-elles les compétences dont elles ont besoin ?"

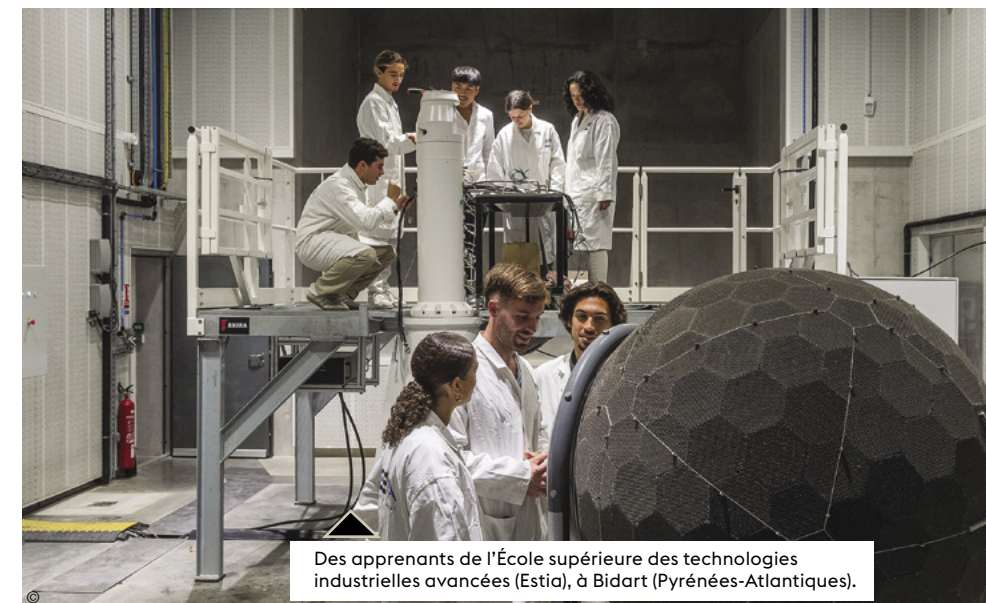
Aux côtés de ces dispositifs institutionnels, un tissu associatif s'est développé pour favoriser les rencontres entre écoles et entreprises. À l'image de R2E (Rencontres entreprises enseignants), qui propose de former les enseignants à ce que sont les différents métiers. Depuis sa création en 2013, l'association revendique d'avoir ainsi sensibilisé 12 000 enseignants, ensuite plus à même d'aider les élèves sur le chemin de l'orientation.

Pour sa part, l'Afdet intervient de plusieurs façons, en particulier en offrant des mentorats, principalement assurés par des professionnels encore en activité. Dans le périmètre de son académie, Jean-Marc Huart veut s'appuyer plus encore sur ces diverses associations, pour en faire de "véritables relais entre écoles et entreprises". Et, qui sait, offrir aux élèves l'opportunité de faire ces "bilans d'appétences" qu'appelle de ses vœux Jean-Louis Pierrel, engagé de longue date sur ces sujets, en particulier au sein de son ex-entreprise, IBM, ou de mandats de représentation qui lui ont été offerts au fil de sa carrière. ●

FORMATION DES INGÉNIEURS : DES SOLUTIONS EXISTENT POUR LUTTER CONTRE LA PÉNURIE

Trop peu nombreux en formation initiale, des reconversions ou montées en compétences encore parfois difficiles et en tout cas insuffisantes. La France ne forme pas assez d'ingénieurs pour répondre aux besoins des acteurs économiques et aux transitions en cours. Pourtant, des leviers d'action existent, dont certaines entreprises et écoles se saisissent.

Sophie Massieu



Des apprenants de l'École supérieure des technologies industrielles avancées (Estia), à Bidart (Pyrénées-Atlantiques).

Les profils recherchés par les entreprises sont loin de ceux qui sont formés dans les écoles d'ingénieurs, en particulier pour le secteur du numérique", considère Philippe Dole, président de l'Association française pour

le développement de l'enseignement technique (Afdet). Et ils sont bien trop peu nombreux au regard des besoins, à en croire un récent rapport de l'Institut Montaigne, paru en mai 2025. Ce cercle de réflexion chiffre à 100 000 les recrutements annuels nécessaires en ingénieurs et techniciens d'ici à 2035, dans un scénario de réindustrialisation modérée (où l'industrie représenterait 12 % du produit intérieur brut). Mais cela pourrait passer à 150 000 en cas de plus forte montée de l'industrie (à hauteur de 15 % du PIB). Et, même en cas de récession, l'Institut considère que des recrutements restent nécessaires, 30 000 dans cette situation. Or, les formations et reconversions lui semblent déjà insuffisantes. Un avis partagé par l'ensemble des acteurs du secteur.

L'orientation, enjeu crucial

S'y ajoutent des bouleversements dans les aides à l'apprentissage des niveaux 6 et 7 qui, selon Dominique Baillargeat, vice-présidente de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDéfi), rendent les entreprises plus "attentistes". Une méfiance accrue par le contexte économique qui la conduit à observer également

que les étudiants des promotions 2024 s'insèrent moins rapidement sur le marché du travail que leurs prédécesseurs. Malgré cette conjoncture, et pour répondre aux besoins en compétences, une des urgences, à ses yeux, tient à un travail sur l'orientation pour contrer ce qu'elle qualifie de "désaffection des sciences".

L'Institut Montaigne émet, lui aussi, des propositions en matière d'orientation, soit de réorientation de jeunes universitaires qui ont commencé dans d'autres filières, soit pour dire que le sujet doit être travaillé dès l'enseignement primaire.

"Apprendre à apprendre"

Autre manière d'aborder l'enjeu de la formation, les contenus pédagogiques qui, en eux-mêmes, peuvent, aussi, effrayer, avec une exigence d'excellence en mathématiques, peut-être pas toujours aussi nécessaire que cela, de l'avis de plusieurs experts interrogés. "Les mathématiques ne doivent pas être un outil de sélection ou d'exclusion", souhaite Jean-Louis Pierrel, expert du sujet de l'orientation et impliqué dans diverses instances (administrations et associations) sur ce thème. Comme lui, les autres spécialistes interrogés plaident pour l'acquisition de savoirs généraux, de cours sur les Humanités, aux côtés des enseignements purement technologiques. "Il s'agit d'apprendre à apprendre, poursuit-il, pas uniquement d'apprendre à souder parce qu'on a besoin de savoir souder."

Dominique Baillargeat, vice-présidente de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDéfi).



●●● Mais encore faut-il que les classes soient pleines. Et pour cela, conformément à ce que propose l'Institut Montaigne, tous s'accordent à dire que la diversification des publics s'impose.

Ascenseur social et féminisation

D'abord pour que les jeunes issus des milieux sociaux moins favorisés, ou vivant loin des grandes métropoles, se sentent "légitimes" à devenir ingénieurs, indique Dominique Baillargeat. Sur ce chemin, l'alternance offre de belles opportunités. Et certaines entreprises ont choisi de rester engagées, en dépit de la baisse des aides à l'embauche



Philippe Dole, président de l'Association française pour le développement de l'enseignement technique (Afdet).

d'apprentis en cursus d'ingénieur. À l'image de Renault Group, dont la directrice du développement des compétences, Valérie Bourassin, confirme l'engagement à recruter 5 % d'alternants en 2025, 2026 et 2027. Une forme d'investissement, en somme.

Le constructeur automobile a choisi de s'impliquer aussi sur une autre forme d'élargissement des

publics, au travers d'actions pour favoriser la féminisation de ces métiers. Cela passe en particulier par la création d'un "réseau de la mixité de genre". Il regroupe des collaborateurs volontaires qui, sur leur temps de travail, mènent des sensibilisations partout où cela est possible, dans des établissements scolaires de tous niveaux. Dernier outil pour élargir les publics, leur internationalisation. En accueillant, recommande l'Institut Montaigne, deux fois plus d'étudiants étrangers.



Valérie Bourassin, directrice du développement des compétences de Renault Group.

Voilà pour les cursus initiaux. Mais une attention doit aussi être portée aux reconversions et à la montée en compétences en cours de carrière. L'Institut Montaigne évalue d'ailleurs à 40 000 le nombre de reconversions à prévoir sur les 100 000 recrutements escomptés. Dans ce cadre, la formation continue diplômante semble plus simple à déployer que la validation des acquis de l'expérience qui demande

Jean-Louis Pierrel, expert des relations entre entreprises et monde de l'éducation.



un accompagnement individualisé, indique Dominique Baillargeat. "Pour autant, la VAE est extrêmement pertinente. Simplement, elle est rare." Exactement comme les profils qu'elle peut contribuer à débusquer.

Reste donc à concilier les besoins urgents en ingénieurs et les mesures à prendre, qui s'inscrivent toutes davantage dans le temps long. Elles s'appuient sur un diagnostic partagé et font consensus, ce qui pourrait faciliter leur mise en œuvre. ●

40 000



c'est le nombre de reconversions nécessaires vers des métiers d'ingénieurs et techniciens chaque année jusqu'à 2035, selon un rapport de l'Institut Montaigne.

Étude du Céreq

LE TUTORAT EN ENTREPRISE DEMANDE UNE "PROFESSIONNALITÉ SPÉCIFIQUE"

Les tuteurs en entreprise sont souvent confrontés au manque de temps pour exercer leur mission, qui n'est pas encore assez reconnue comme une activité à part entière par leur hiérarchie, selon une étude du Céreq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications).

Sarah Nafti



1 FORTE INTÉGRATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Le rôle des tuteurs en entreprise est encore "insuffisamment documenté et pris en compte dans les régulations et les politiques d'entreprise", estime le Céreq. Qui remarque que ce sont plutôt des personnes en milieu de carrière qui occupent ce rôle, et observe une baisse du tutorat après 55 ans. Les cadres et les professions intermédiaires sont plus impliqués que les ouvriers ou employés. Les tuteurs témoignent d'une intégration plus forte que leurs collègues au sein de leur entreprise. Ils apparaissent comme des "piliers" de la structure, ont de l'autonomie dans leur travail et ont bénéficié de davantage de formation dans l'année écoulée, car le rôle de tuteur "peut parfois déboucher sur des responsabilités nouvelles, d'encadrement ou autre".

2 UNE FORTE IMPLICATION RELATIONNELLE

Les exigences du tutorat ont une contrepartie : "La confrontation plus fréquente à des pressions temporelles", comme dépasser ses horaires, travailler sur un temps de repos... Cela se traduit surtout "par une sur-déclaration de fatigue et de lassitude". Pourtant, ce rôle de tuteur ne fait pas l'objet d'une reconnaissance spécifique, et la hiérarchie ne va pas nécessairement réduire la charge de travail. Certaines formes de tutorat demandent une grande disponibilité, comme celles mobilisées pour professionnaliser des jeunes ou de nouveaux éléments, et occasionnent "une forte implication relationnelle et affective". Le tuteur révèle à la personne tutorée sa pratique effective, avec ses écarts par rapport aux normes, "ce qui peut occasionner chez lui une certaine gêne".

3 DES ENVIRONNEMENTS COLLECTIFS FAVORABLES

Certains tuteurs ont du mal à se reconnaître dans des jeunes parfois orientés par défaut. Ils doivent "mobiliser une grande énergie psychique" pour prévenir les difficultés, remettre en confiance le tuteur, ou encore renouer après une relation dégradée par un événement ou une incompréhension. Finalement, le tutorat ne va pas de soi, insiste le Céreq. Il demande une "professionnalité spécifique" pour relever ces défis pédagogiques, organisationnels et relationnels. L'enjeu, pour les entreprises, réside dans la possibilité de mettre en place des environnements collectifs favorables. Ce qui requiert d'agir à l'échelle de l'organisation du travail dans sa totalité, "au vu du lien indissociable entre tutorat et conditions de travail des tuteurs".

Concurrence ou association ?

LANGUES ÉTRANGÈRES VERSUS TRADUCTION AUTOMATIQUE



La traduction automatique progresse à grande vitesse, mais apprendre une langue étrangère demeure une compétence essentielle. Entre immersion culturelle, nuances et impacts professionnels, l'intelligence artificielle conversationnelle s'impose comme un outil efficace, sans pour autant remplacer l'apprentissage humain.

Éric Delon

Certains énoncés semblent parfois étranges. À l'ère de l'IA, faut-il encore apprendre une langue étrangère ? "Nous n'en sommes pas encore là", indique Alexis Garay, directeur du développement commercial apprentissage des langues chez Education First, une structure spécialisée dans la formation linguistique. Il confirme toutefois que la maîtrise de la langue de Shakespeare en entreprise se situe au même niveau de compétences critiques qu'une *hard skill*. Toutefois, même si les solutions de traduction instantanée sur mobile se développent à vive allure, l'apprentissage "réel" d'une langue étrangère demeure indispensable.

➤ Enrichir l'expérience de l'apprenant

"Apprendre une langue, c'est connaître sa culture, ses sous-entendus, son contexte culturel. En situation professionnelle, la maîtriser permet de faire passer des idées, de peser sur des décisions", poursuit Alexis Garay. "D'autant qu'une erreur de traduction peut coûter cher. Maîtriser la langue est décisif pour

pouvoir se passer de traducteur dans des moments délicats", corrobore Yannick Petit, directeur général du cabinet Unow, spécialisé dans la formation à distance. Quoiqu'il en soit, l'IA, sous sa forme générative, s'est invitée dans la formation linguistique afin d'enrichir "l'expérience de l'apprenant" selon les termes d'Alexis Garay.

➤ Fluidité de la langue

"L'IA adaptative, qui est capable d'apprendre à partir de l'expérience et ne se contente pas de dérouler des séquences, est particulièrement appropriée pour l'apprentissage des langues", note Alexis Garay. Non un concurrent, mais un partenaire, donc. L'une des solutions permet de définir le contexte et les objectifs à atteindre pour l'apprenant, de réaliser de l'auto-apprentissage personnalisé (vocabulaire et grammaire), puis de lancer une conversation dans un environnement sûr et immersif, avant de recueillir le "feedback" d'un tuteur IA. Lequel "évalue

la fluidité de la langue", précise Alexis Garay. En toute logique, pour entraîner l'IA, le recueil des données de l'apprenant est au cœur du réacteur.

"La data enregistre les comportements des apprenants lors des cours particuliers, des classes de groupe auxquels il assiste. Nous analysons ces données numériques et d'usage sur la plateforme utilisée." Attention, pointe Alexis Garay, "l'IA n'est pas intelligente par elle-même. Notre comité scientifique valide les scénarios pédagogiques".

RECRUTEMENT DE PROFESSEURS DE LANGUE DANS LE MONDE ENTIER

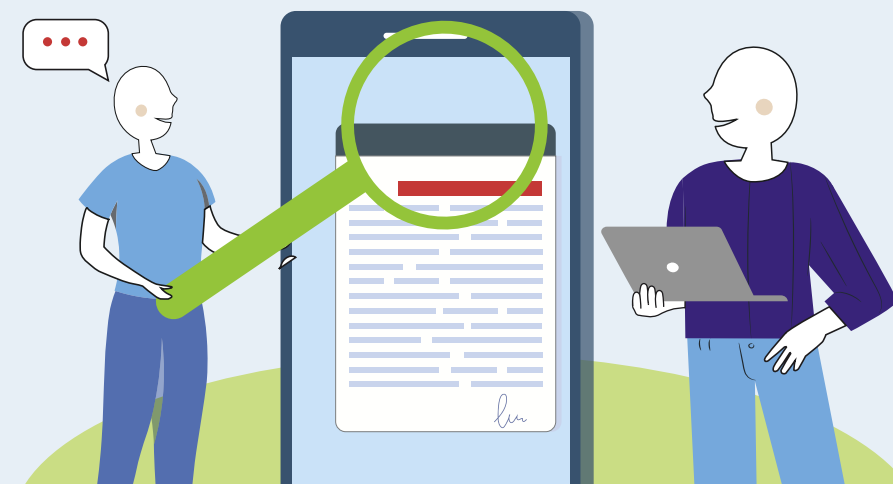
Une problématique sujette à polémique : avec les progrès de l'IA, les professeurs de langue vont-ils disparaître ? "Nous ne croyons pas à un modèle unique 100 % IA, même si le sujet commence à être évoqué", indique Alexis Garay, directeur du développement commercial chez Education First. L'expérience d'apprentissage la plus performante (rapport compétence, coût, délai) est celle qui associe entraînement personnel avec IA, classes de groupe et cours particulier. Bref, une association subtile des intelligences humaines et artificielles. "Nous continuons à recruter des professeurs de langue dans le monde entier", poursuit-il. Tout en évoquant l'arrivée, à large échelle, de formateurs linguistiques "augmentés" (par l'IA)...

Décret en vigueur

DÉCLARATION D'ACTIVITÉ D'UN ORGANISME DE FORMATION : SIMPLIFICATIONS ET AJUSTEMENTS

Les auto-entrepreneurs sont désormais dispensés de joindre un contrat ou une convention de formation à leur déclaration d'activité auprès de l'administration. Par ailleurs, le recours gracieux n'est plus un préalable à la contestation d'une décision administrative faisant suite à un contrôle administratif et financier.

Claire Maugin



L'organisme de formation déposant sa déclaration d'activité auprès de l'administration doit joindre la copie d'une pièce d'identité du déclarant (du dirigeant, pour les personnes morales), ou un justificatif numérique d'identité. S'il relève du régime micro-social, avec un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 77 700 euros hors taxes, il est dispensé de l'obligation de joindre une copie de la première convention ou du premier contrat de formation, et les informations relatives au contenu des actions, à leur organisation et aux moyens techniques et pédagogiques mobilisés. En revanche, il doit compléter sa déclaration par une présentation succincte de son activité. Le délai dans lequel il doit répondre à une demande de pièce complémentaire de l'administration est réduit, de quinze à douze jours ouvrés à compter de la réception de la demande.

➤ Dématérialisation des échanges

Le traitement "Mon compte formation" a notamment pour finalités de permettre les échanges entre les prestataires de formation et les agents chargés du contrôle administratif et financier relatifs au dépôt et à l'enregistrement de la déclaration d'activité, à sa

modification, et à la communication des statuts de l'organisme démarrant une activité de CFA. Les dispositions relatives à la protection des données personnelles dans le cadre de ce traitement sont adaptées en conséquence. Lorsque la déclaration d'activité a été adressée par voie dématérialisée au moyen du téléservice "Mon activité formation", le récépissé d'enregistrement ou la décision de refus d'enregistrement peuvent être transmis par voie électronique (dans des conditions permettant d'établir de manière certaine leur date d'envoi ainsi que celle de réception).

➤ Prolongation du délai de décision

Le préfet de région a désormais deux mois, au lieu de trente jours auparavant, pour délivrer un récépissé comportant un numéro d'enregistrement à l'organisme qui satisfait aux conditions d'enregistrement de la déclaration d'activité, ou pour notifier une décision de refus. Rappelons que ce délai court à compter de la réception de la déclaration complétée des pièces justificatives et que, jusqu'à la délivrance de ce récépissé ou

la notification de la décision de refus d'enregistrement, l'organisme est réputé déclaré. Le silence gardé dans ce délai vaut enregistrement de la déclaration.

➤ Simplification du recours à la suite d'un contrôle

L'intéressé qui entend contester la décision administrative faisant suite à un contrôle administratif et financier, y compris une décision d'annulation de l'enregistrement de la déclaration d'activité, peut former un recours pour excès de pouvoir sans avoir préalablement saisi l'autorité qui a pris la décision d'une réclamation.

Cette procédure demeure en revanche nécessaire avant le recours contre une décision de refus d'enregistrement d'une déclaration d'activité.

Décret n° 2025-728 du 29 juillet 2025
relatif à l'enregistrement des déclarations d'activité des organismes de formation.

Accès abonnés aux Fiches pratiques du droit de la formation :

- Fiche II-3 : Contenu et procédure de la déclaration d'activité ;
- Fiche I8-3 : Procédure de contrôle administratif et financier.

“Nouvelles clés” et intelligence collective

“EN J'EUX” : UNE NOUVELLE ÈRE POUR LES MANAGERS DE LA SANTÉ EN LORRAINE



À partir de novembre, les professionnels de santé lorrains pourront renforcer leurs compétences managériales grâce à “En J'eux”, un programme de formation innovant co-construit par l'Hôpital virtuel de Lorraine (HVL) et l'ICN Business school.

Éric Delon



Philippe Albani, directeur des relations entreprises d'ICN Business school.

Les professionnels de santé lorrains se sentiront sans doute bientôt plus à l'aise dans leur fonction de manager. L'Hôpital virtuel de Lorraine, un centre de formation continue spécialisé dans le secteur de la santé, et l'ICN (Institut commercial de Nancy) Business school préparent un parcours de formation spécifique. “Nous souhaitons renforcer les compétences managériales des professionnels de santé en situation d'encadrement, afin de répondre au mieux aux enjeux actuels et futurs du secteur”, souligne Philippe Albani, directeur des relations entreprises de l'école de management lorraine. Il insiste sur la nécessité de “pallier le manque de préparation spécifique à la gestion d'équipe, rencontré dans les établissements publics et privés”.

► L'utilisation de la simulation

Baptisé “En J'eux” ce nouveau programme de formation

s'adressera aux cadres de santé, responsables de service, médecins ou professionnels administratifs. Au programme : fourniture de “nouvelles clés” managériales, gestion des enjeux intergénérationnels, inclusivité, renforcement des compétences relationnelles, pilotage de la performance (grâce à des indicateurs-clés), intégration des outils digitaux et des réseaux sociaux dans la gestion d'équipe, remise en question des pratiques traditionnelles, utilisation de l'intelligence collective. “En J'eux comptera une centaine d'heures et combinera cours magistraux, master class et coaching individuel”, détaille Philippe Albani. Originalité de la démarche pédagogique : l'utilisation de la simulation, une méthode validée par la Haute autorité de santé (HAS), qui place les participants dans des situations managériales tout à la fois “complexes” et “réalistes”.

► Atout dans la montée en compétences

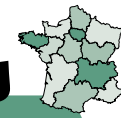
“Cette méthode représente un atout dans la montée en compétences et dans la réponse aux situations de crise”, souligne Philippe Albani. Concrètement, chaque session suivra un processus en trois temps. Tout d'abord, un “briefing” sur les objectifs pédagogiques à atteindre. Puis un jeu de simulation filmé. Enfin, un “débriefing” personnalisé afin d'analyser les décisions et les postures prises par les participants et ajuster les pratiques en temps réel.

► Des learning expeditions

“Nous réaliserons également des séances de co-développement (Codev) et des learning expeditions, autrement dit des visites de site, afin de favoriser les échanges entre pairs et la découverte de pratiques innovantes”, indique Philippe Albani.

TRANSDISCIPLINARITÉ

Le nouveau programme de formation s'inscrit dans une collaboration de longue date des deux établissements de formation avec la faculté de médecine, maïeutique et des métiers de la santé de l'Université de Lorraine, et du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Nancy. “Cette transdisciplinarité représente une véritable valeur ajoutée pour nos futurs stagiaires”, souligne Philippe Albani, le directeur des relations entreprises d'ICN Business school.



Opco 2i

PLUS DE 1 200 AUTODIAGNOSTICS ONT ÉTÉ RÉALISÉS

Au terme d'une période marquée par l'essor des autodiagnostic et cinq années d'actions de son observatoire “Compétences Industries”, l'opérateur de compétences interindustriel a pu assumer, selon l'expression de son président Edwin Liard, son rôle “de facilitateur et de régulateur de proximité”. Cette période d'exercice de la convention d'objectifs et de moyens 2023-2025 n'en a pas moins été “un exercice singulier à bien des égards”, commente Stéphanie Lagalle-Baranès, directrice générale d'Opco 2i. Malgré la baisse des dotations, notamment sur le FNE, Opco2i reste le premier contributeur de France compétences, avec plus de 2 milliards d'euros versés. L'opérateur a engagé près de 1,7 milliard d'euros sur l'ensemble de ses dispositifs, géré

315 000 dossiers et représente plus de 89 000 entreprises, soit une progression de 12 % du nombre d'entreprises couvertes, pour partie portée par la création de start-ups industrielles. L'année 2024 a vu la refonte de l'offre de services, avec une segmentation par taille d'entreprise et par grand enjeux industriels. “Nous avons interrogé entreprises, branches, territoires et organismes de formation pour bâtir une offre plus lisible et plus adaptée”, explique Émilie Marchand, directrice du développement et de l'offre de services. Plus de 1 200 autodiagnostic ont été réalisés. Trois modules sont proposés : transition écologique (CO2i), compétences et digitalisation (Click & Tech). “L'autodiagnostic, c'est 10 minutes pour un état des lieux rapide, et



Pascal Le Guyader (Leem) et Edwin Liard (FO Métaux), respectivement vice-président et président de l'Opco 2i.

un conseiller relance systématiquement l'entreprise pour enclencher la suite”, précise Émilie Marchand. ●

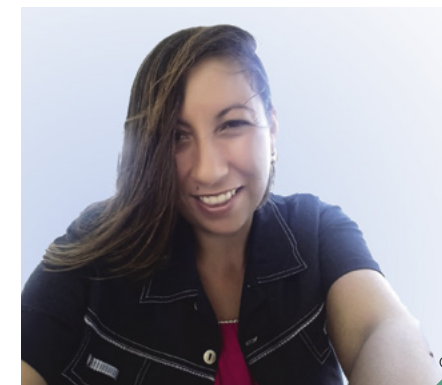
+ D'INFOS <https://observatoire-competences-industries.fr/rapport-dactivite-2024-flipbook/#p=1>

Mayotte

SIX MOIS D'ACCOMPAGNEMENT POUR FORTIFIER LES COMPÉTENCES DES CHEFS D'ENTREPRISE

La finalité du programme

d'accompagnement “Accélérateur création & développement”, lancé par Initiative Mayotte (et inscrit dans la logique du plan gouvernemental “Entrepreneuriat quartiers 2030”) est simple :



Valérie Boina, chargée de missions au sein du Cabinet mahorais de conseil.

permettre aux chefs d'entreprise mahorais de pérenniser leur activité en renforçant leurs compétences. Les critères ? La société doit être immatriculée depuis moins de trente-six mois, réaliser un chiffre d'affaires d'au moins 30 000 euros et être implantée dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPPV). Il a été lancé ce mois de septembre, pour six mois, en deux phases principales. Une première, collective et en présentiel, portera sur les fondamentaux du pilotage d'entreprise : “Stratégie financière, gestion administrative, marketing, etc.”, énumère Valérie Boina, chargée de missions au sein du Cabinet mahorais de conseil, qui gère la partie formation du programme. La deuxième,

en distanciel, prendra la forme d'un accompagnement individualisé. “Nous sommes conscients que, pour un entrepreneur, libérer du temps n'est pas toujours facile”, complète Zabibou Ali, cheffe du projet “Accélérateur” pour Initiative Mayotte. Les savoir-être (se présenter devant un jury, affirmer sa posture, etc.) seront de la partie. Des heures de mentorat sont également prévues, organisées par OneHour. “Il s'agira d'un accompagnement réalisé par des chefs d'entreprise expérimentés, à raison d'une heure par semaine environ”, détaille Valérie Boina. ●

+ D'INFOS <https://entrepreneuriat-quartiers-2030.fr/#:~:text=Le%20programme%20>

Opco Mobilités

INTENSIFICATION DE L'ACTION AU SERVICE DU PLAN DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES



De gauche à droite : Francis Bartholomé (Mobiliens) et Denis Schirm (FGTE-CFDT), respectivement président et vice-président d'Opco Mobilités.

1,372 milliard d'euros ont été engagés en 2024 par Opco Mobilités pour financer 76 millions d'heures de formation et former 509 612 salariés et 79 663 alternants. Cet Opco rassemble seize branches et la RATP, directement parties prenantes de la mobilité terrestre, ferroviaire, maritime et fluviale des biens et des

personnes. L'alternance pèse 1,09 milliard d'euros (presque intégralement au profit de l'apprentissage). Opco Mobilités a poursuivi son soutien actif à travers près de 150 événements de promotion des métiers sur tout le territoire. Le plan de développement des compétences

des entreprises de moins de 50 salariés a bénéficié de 63,7 millions d'euros. Ces formations ont eu une durée moyenne de 21 heures et un coût moyen de 553 euros. La moitié des fonds ont été accordés aux entreprises de moins de 11 salariés. Par ailleurs, cinq branches ont bénéficié d'un financement conventionnel (distributeurs conseils hors domicile, manutention ferroviaire et travaux connexes, ports de plaisance, services de l'automobile et transports urbains), pour un total de 56,3 millions d'euros. Ces cofinancements ont permis à 9 8157 salariés de suivre des formations. Enfin, les versements volontaires des entreprises (au-delà du versement légal et le cas échéant du conventionnel) ont rassemblé 144,6 millions d'euros. ●

+ D'INFOS www.opcomobilites.fr

Code AP25IF **Bulletin d'abonnement 2025**



à retourner à Centre Info, 4, avenue du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis La Plaine cedex - Téléphone : 01 55 93 92 02

☐ **OUI, je m'abonne à INFFO FORMATION**

MES COORDONNÉES

☐ Mme ☐ M.

Nom _____

Prénom _____

Entreprise/Organisme _____

Service _____

n°/Rue _____

Code postal _____

Ville _____

E-mail _____

Téléphone _____

n° APE / / / / / n° SIRET / / / / /

Ces données personnelles sont utilisées par Centre Info uniquement dans le cadre de la mise en œuvre des services offerts pour lesquels Centre Info peut avoir recours à des sous-traitants. Elles ne font l'objet d'aucune communication à des tiers.

TARIFS 2025 POUR 22 NUMÉROS, sur 12 mois de date à date

format papier + numéro consultable en ligne

France métropolitaine : 250 € HT, soit 255,25 € TTC (TVA 2,10 %)

Ci-joint règlement à l'ordre de Centre Info par :

☐ chèque bancaire ☐ chèque postal

S'il s'agit d'un réabonnement, merci de bien vouloir préciser votre code client / / / / /

Le / / ,

à _____

signature -
cachet établissement ►

Par carte bancaire :

<https://boutique.centre-info.fr/produit/inffo-formation>

Par virement : adressez votre demande à **abonnements@centre-info.fr**

LINGUEO



Les dirigeants de Lingueo, Arnaud Portanelli et Guillaume Le Dieu de Ville.

L'HEURE DE LA GÉNÉRALISATION DES CPF CO-CONSTRUITS EST-ELLE ARRIVÉE ?

Un "point de bascule" est atteint dans le CPF co-construit, selon les dirigeants de l'organisme de formations linguistiques Lingueo, Arnaud Portanelli et Guillaume Le Dieu de Ville. Une majorité d'entreprises qu'ils ont sondées jugent néanmoins ces cofinancements complexes.

Valérie Grasset-Morel

Selon les dirigeants de Lingueo, c'est "une nouvelle ère" qui s'ouvre actuellement pour le CPF. "Il y a encore quelques mois, on n'en parlait plus, car ce dispositif était associé aux fraudes et aux escroqueries. Aujourd'hui, les entreprises demandent aux prestataires de les accompagner dans la co-construction. Ils sont devenus des tiers de confiance." Un sondage réalisé par Lingueo auprès de 52 dirigeants révèle que plus de huit sur dix se déclarent favorables à un CPF co-construit entre salarié, entreprise et plateforme Edef, l'espace des employeurs et des financeurs sur Mon compte formation. Six sur dix ont déjà cofinancé des formations CPF, majoritairement pour renforcer l'engagement des collaborateurs, mais aussi pour profiter d'un financement partagé, ou pour

orienter les choix vers des compétences-clés pour l'entreprise. Reste que ce cofinancement apparaît complexe à beaucoup d'entre eux, qui relèvent un manque de clarté des règles et/ou pointent une absence d'outils de pilotage. Pourtant, Edef propose désormais un suivi renforcé des abandons, un espace financeur qualifié d'ergonomique, et une gestion des remboursements. Pour Arnaud Portanelli et Guillaume Le Dieu de Ville, "un point de bascule est atteint, porté par un nouveau cadre juridique et des fonctionnalités techniques adaptées". Entre 2020 et 2024, les employeurs ont volontairement versé 83 millions d'euros pour soutenir les projets de formation de 42 000 salariés, dont 70 % ont été consommés, constate la Caisse des dépôts. ●

UN DROIT PAS SI INDIVIDUEL

"La co-construction est prévue depuis le départ, mais le grand public a longtemps considéré le CPF comme l'héritier du Dif (droit individuel à la formation) et, à ce titre, comme un droit strictement individuel. Ce sont les difficultés de mise en œuvre des abandons des employeurs qui ont freiné le développement de parcours co-construits", déclarent Arnaud Portanelli et Guillaume Le Dieu de Ville, les co-fondateurs de Lingueo, organisme qui enregistre 28 % de CPF co-construits. Conçu à l'origine comme un dispositif mobilisable... individuellement par les actifs, le CPF devient de plus en plus un outil de co-construction de parcours de formation entre les salariés et les employeurs. Cette évolution a franchi un cap avec la publication du décret n° 2025-341 du 14 avril 2025 relatif aux modalités d'alimentation supplémentaire du CPF. Ce texte simplifie et sécurise les modalités de versement des dotations supplémentaires des employeurs sur le CPF d'un salarié. Ils peuvent désormais fléchir l'usage de leurs dotations vers certaines formations éligibles dans le cadre d'un projet co-construit, et obtenir le remboursement sous certaines conditions. C'est également sur la base des principes de co-construction et de co-financement via le CPF que les partenaires sociaux ont bâti leur accord national interprofessionnel sur les transitions et les reconversions du 25 juin 2025. ●

Ainoa

UNE ENQUÊTE SUR LES USAGES DES “AGENTS CONVERSATIONNELS” EN FORMATION

Plusieurs nouveaux adhérents d'Ainoa – forum des acteurs de la formation digitale – partagent leurs expériences. En cours de finalisation, un “cahier d'entraînement pour formateurs” permet déjà de découvrir huit cas d'usage du collectif Ainoa.

Nicolas Deguerry



Les agents étant dits “conversationnels”, il ne faut pas se priver de discuter, et de redemander, ils ne se vexent pas et se remettent à l'ouvrage sans sourciller.

“C'est une approche itérative qui nous a permis d'obtenir un scénario fluide, réaliste et engageant”

Processus itératif

Premier enseignement, le facteur gain de temps, souvent convoqué pour justifier le recours à l'IA, s'avère relatif. Dans un contexte où bien des usagers ne maîtrisent qu'imparfaitement l'outil, cette entrée peut s'avérer chronophage. Pour autant, tous s'accordent pour reconnaître la capacité de la technologie à générer rapidement des supports tels que des QCM, des exercices interactifs ou des grilles de notation. “L'IA offre un premier

Emmené par Gilles Macchia, président de Newlearn¹ et expert Ainoa, un collectif de nouveaux adhérents de l'association a récemment présenté les résultats de ses travaux pratiques prospectifs relatifs à l'intelligence artificielle. Objectif principal ? Identifier si et comment l'IA pouvait transformer, sinon alléger, la lourde charge que représentent les évaluations pour les organismes de formation. En préalable, une enquête a été réalisée auprès de 72 professionnels, principalement des formateurs. Le constat a révélé que l'usage de l'IA restait majoritairement informel, malgré un profil évolutif : “Plus d'expérience dans le métier se traduit par une utilisation plus structurée ; contrairement aux profils plus novices qui improvisent davantage”, précise Gilles Macchia.



Gilles Macchia, président de Newlearn.

jet exploitable en quelques instants, ce qui est une véritable bouffée d'oxygène pour les formateurs”, apprécie l'expert Ainoa.

Qui dit “premier jet” dit “itérations”, pointées par tous les participants comme facteur essentiel d'amélioration des productions générées par l'IA. Puisque les agents sont dits “conversationnels”, ne vous privez pas de discuter, d'amender et de challenger, ils ne se vexent pas et se remettent à l'ouvrage sans sourciller.



Ludivine Nuévo, directrice des éditions Delagrave Compétences.

Reste qu'en dépit d'une interface homme-machine sans équivalent puisqu'en langage naturel, la complexité technique des outils reste un défi pour beaucoup de professionnels. Se paie sans doute ici le manque d'appropriation structurée de ces nouvelles technologies, comme le suggère l'enquête qui révèle que seulement deux ou trois formateurs sur les 72 interrogés ont reçu une formation spécifique à l'IA...



1. <https://newlearn.io/library>

2. <https://delagravecompetences.fr>

3. Un grand modèle linguistique (large language model) est un type d'intelligence artificielle qui excelle dans le traitement, la compréhension et la génération du langage humain.

Cahier d'expérimentations

Pour accompagner les formateurs dans l'appropriation de l'IA, le groupe de travail a élaboré un “cahier d'entraînement pour formateurs” qui permet notamment de découvrir huit cas d'usage du collectif Ainoa, enrichis de retours d'expériences précis tels que la prise en main, la qualité et la pertinence des ressources générées et le niveau de confiance accordé aux productions de l'IA.

Illustration avec Ludivine Nuévo, directrice des éditions Delagrave Compétences², qui expose un cas combinant jeu de rôle et dilemmes complexes. “Nous avons demandé à l'IA d'élaborer

une mise en situation où, à partir d'un même menu végétarien, un binôme doit présenter son plat aux participants tout en gérant des imprévus, comme un convive intolérant au lactose”, explique-t-elle. La démarche a intégré un “challenge itératif” avec trois LLM³ pour comparer leurs réponses. Après avoir relevé des lacunes – par exemple des propositions trop génériques ou excessivement détaillées –, ils ont sollicité une version combinée à partir du meilleur de chaque proposition.

“C'est cette approche itérative qui nous a permis d'obtenir un scénario fluide, réaliste et engageant, tout en mettant en lumière l'importance d'un ajustement manuel pour finaliser le contenu”, commente l'éditrice. Encourageante, la remarque n'en témoigne pas moins qu'une certaine ingénierie d'agencement des outils IA s'avère nécessaire pour obtenir des résultats satisfaisants.

Le cahier Ainoa d'entraînement pour formateurs est en cours de finalisation et sera prochainement accessible aux adhérents de l'association. ●

ASSISTANT À LA CRÉATIVITÉ



Alors que l'IA est souvent jugée inapte à la créativité, c'est un retour bien différent qui ressort du cas d'usage présenté par Florence Prades, directrice chez Orphose Conseil et

formation¹ : “J'ai été bluffée par la qualité et la richesse des ressources générées, l'IA s'est révélée être un assistant créatif en apportant des éléments auxquels nous n'aurions pas pensé”, apprécie-t-elle. Elle n'en souligne pas moins que “si la réactivité de ChatGPT associée à l'aspect structurant de Magic School² offre une nouvelle dimension à la conception pédagogique, il reste indispensable de garder un regard critique sur ce qui est élaboré.”



1. <https://orphose.net>

2. Une plateforme qui propose plus de 60 outils d'IA à l'usage des enseignants et formateurs. www.magicsschool.ai

CATHERINE BEAUVOIS,

directrice de programmes de transformation
à la direction générale de France Travail



Parcours

2009
directrice adjointe
à la direction de la formation
et de l'orientation
professionnelle, Pôle emploi

2012
conseillère technique
au cabinet du ministre délégué
à la formation professionnelle
Thierry Repentin

2013
conseillère technique
au cabinet du ministre
du Travail
Michel Sapin

2014
secrétaire générale du Cnefop
(Conseil national de l'emploi,
de la formation et de l'orientation
professionnelles)

2019
directrice de programmes
de transformation au sein de
la direction orientation et formation
de France Travail

“UN OUTIL QUI A VOCATION À DEVENIR LE BOOKING.COM DE LA TRANSITION !”

Dans le cadre du nouveau programme “Orientation et transitions”, la direction générale de France Travail développe de nouveaux outils et services pour aider les actifs à réussir leur transition professionnelle, comme celui conçu avec la start-up d'État Diagorient, en test cet automne. Catherine Beauvois nous en dit plus.

Propos recueillis par Valérie Grasset-Morel



1. Répertoire opérationnel des métiers et emplois.

2. La direction orientation et formation (Dof) de France Travail est la nouvelle appellation, depuis mai 2025, de la direction du développement des compétences dans les territoires, dirigée par Hervé Jouanneau.

Quel est le lien entre le chantier du Rome¹ 4.O que vous avez mené jusqu'à son terme en 2023 et le nouveau programme “Orientation et transitions” que vous pilotez ?

L'adaptation des compétences aux multiples mutations du travail et la simplification des mobilités professionnelles grâce à une meilleure lisibilité des métiers et des compétences associées sont les points communs entre le Rome 4.O et le programme “Orientation et transitions”. Ce dernier, lancé en mai 2025, est rattaché à la direction Dof de France Travail². J'ai passé quatre ans “à fond de cale” à travailler sur le Rome 4.O, qui a succédé au Rome V3. Désormais, je me concentre sur les enjeux d'amélioration des services en orien-

tation professionnelle, avec l'opportunité d'exploiter le potentiel du Rome 4.O.

Comment évolue le Rome 4.O depuis sa mise en ligne ?

Il y a deux ans, la première version du Rome 4.O comptait 532 fiches métiers. À ce jour, il en compte 1 584. L'an prochain, il décrira plus de 2 000 métiers existants avec les compétences et les certifications qui s'y rattachent. Le Rome 4.O a été bâti avec les branches, les Opco et la fonction publique, notamment. Ce qui permet de proposer aux principaux acteurs de l'emploi et de la formation un langage commun sur les métiers et les compétences. Le Rome 4.O est

“Proposer aux principaux acteurs de l'emploi et de la formation un langage commun sur les métiers et les compétences”

également le langage partagé du passeport emploi-compétences de la Caisse des dépôts et du réseau des Carif-Oref. L'an prochain, France compétences devrait le mobiliser pour l'enregistrement des certifications.

Il permet aux conseillers du Réseau pour l'emploi de mieux connaître les métiers et les compétences liées. Il est également disponible sur MétierScope, le portail de découverte des métiers de France Travail, destiné à l'ensemble des actifs en transition.

Comment est née l'idée du programme “Orientation et transitions” ?

Face aux transformations des métiers, Thibaut Guilluy³ a souhaité mettre en visibilité et renforcer l'offre de service de France Travail sur l'orientation et les transitions. Ces transformations se sont accélérées depuis quelques années, sous l'impulsion des transitions écologiques, numériques et démographiques.

Depuis la création du SPRO (service public régional de l'orientation) et du CEP (conseil en évolution professionnelle) en 2014, Pôle emploi puis France Travail ont peut-être insuffisamment valorisé leur action en matière d'orientation, alors même que la conception du Rome 4.O répond pleinement à l'engagement d'une meilleure description des métiers, des compétences attendues, des mobilités professionnelles envisageables.

Que recouvre ce programme ?

Il comporte deux axes : le conseil en orientation individuel et l'accompagnement des transitions au sens plus “macro” du terme, au niveau des territoires ou des secteurs. Dans ce cadre, nous allons déployer de nouveaux conseils et outils pour aider les demandeurs d'emploi intéressés (ou d'autres actifs) à réussir leur transition, au sens d'un changement de métier à l'occasion d'un changement d'emploi.

Avec la DGEFP et la start-up d'État Diagorient, nous sommes en train de concevoir un outil qui a vocation à devenir le Booking.com de la transition professionnelle ! En fonction de vos compétences, affinités, souhaits de contexte de travail à trouver ou à éviter, nous serons en capacité de donner

UN NOUVEL ESPACE QUADRIPARTITE DE DIALOGUE

Catherine Beauvois, qui a été la secrétaire générale du Cnefop (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles) supprimé en 2018, se félicite de la création du nouveau Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles. La création de cette nouvelle instance quadripartite figure dans le projet de loi sur l'emploi des seniors et les reconversions/transitions.

“Le Cnefop avait une vraie valeur ajoutée, dit-elle. Il permettait d'engager un dialogue en continu avec des personnes qui avaient une vision politique des sujets et d'autres qui en avaient une vision opérationnelle. J'espère sincèrement que le nouveau Conseil national pourra devenir cet espace d'échanges et de concertation.”

à voir les métiers accessibles et l'écart de compétences restant à développer. Un “MVP/minimum viable product” (produit minimum viable) de cet outil devrait sortir cet automne.

En outre, dans le cadre de ces nouveaux services/conseils en orientation, il est important d'accueillir les personnes aux enjeux des transitions, de leur montrer les opportunités qu'elles ouvrent, et de les aider à identifier les compétences liées aux métiers en évolution. Par exemple, comment adapter ses compétences aux nouveaux matériaux qui transforment la construction, ou quelle formation faut-il suivre pour devenir électrotechnicien pour installer et fabriquer des éoliennes, etc. Dans ce contexte, nous allons nous efforcer, avec Hervé Jouanneau, à ce que la formation que finance France Travail témoigne bien de la réalité des attendus du marché... ●



3. Directeur général de France Travail.

CONFLUENCES : UN PROJET COLLECTIF AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ



Des élèves de l'Ensam (École nationale supérieure d'arts et métiers) à Paris.

Optimiser la rencontre entre offre de formation et besoins de l'économie, telle est l'ambition du projet Confluences porté par le Cnam et ses partenaires dans le cadre du plan France 2030. Explications.

Nicolas Deguerri



1. Document de référence qui décrit un parcours de formation.

2. Le projet implique l'Ensam (École nationale supérieure d'arts et métiers), le Cési (Centre des études supérieures industrielles), l'EnsaPLV (École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette), l'Institut français de la mode, l'Esaa (École supérieure des arts appliqués) Duperré, les Compagnons du devoir et Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine.

“ Les gens qui suivent des études se demandent-ils pourquoi la maquette de leur diplôme est ainsi faite ?”, s'interroge Michel Terré, adjoint à l'administratrice générale du Cnam, chargé des territoires et de l'emploi, et pilote du projet Confluences. Derrière le questionnaire, apparaît tout ce qui détermine la pertinence d'un *syllabus*¹ dans un monde où la formation est sommée de répondre aux besoins de l'économie. Et c'est précisément pour améliorer cette pertinence qu'est né Confluences, dans le cadre de l'appel à projets France 2030 “Excellences sous toutes ses formes”. Doté de 13,3 millions d'euros par l'Agence nationale de la recherche sur la période 2024-2032, le projet coordonné par le Cnam s'inscrit dans une “dynamique d'innovation pédagogique, territoriale et scientifique”. Il est porté par une forte dynamique partenariale².

Octopilot

“L'idée est née d'une réflexion sur comment nos universités pouvaient être encore plus en phase

avec l'économie française”, développe Michel Terré. Au cœur du projet se trouve l'ambition de revisiter l'offre de formation à la lumière de diagnostics fins issus de données socio-économiques territoriales. L'un des piliers de cette démarche repose sur Octopilot, conçu par le Carif-Oref Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine. Outil de diagnostic de référence disponible sur l'ensemble du territoire après un développement initial en Nouvelle-Aquitaine et Bourgogne Franche-Comté, dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences, Octopilot analyse des données issues de diverses sources publiques, de la Dares à Parcoursup, en passant par France Travail. Objectif ? Établir des bilans territoriaux précis concernant les métiers en tension. “Octopilot offre une analyse objective sur les compétences demandées et sur le positionnement des métiers, permettant ainsi d'orienter les décisions en matière de formation”, apprécie Michel Terré.

Qu'il s'agisse du manque de formations, de l'indadéquation de l'offre ou de la mobilité des formés, l'outil permet d'identifier les causes des tensions.

Il s'est, selon le pilote du projet Confluences, imposé comme la référence du ministère du Travail pour le diagnostic des besoins en compétences.

Octosyllabus

Pour aller plus loin, un nouvel outil en cours de développement, Octosyllabus, devrait permettre de parfaire la relation entre l'offre et la demande. Connecté à Octopilot, Octosyllabus devrait en effet permettre de vérifier si, pour un métier ou une compétence en tension, les établissements disposent dans leurs *syllabi* des unités d'enseignement permettant de constituer une réponse adaptée aux besoins de compétences exprimées dans les offres d'emploi, voire de créer un nouveau titre ou diplôme. Alors qu'une première version est attendue pour 2026-2027, Michel Terré voit dans ce nouveau développement l'opportunité de dépasser les difficultés inhérentes à l'absence de langage commun entre les ministères du Travail et de l'Enseignement supérieur.



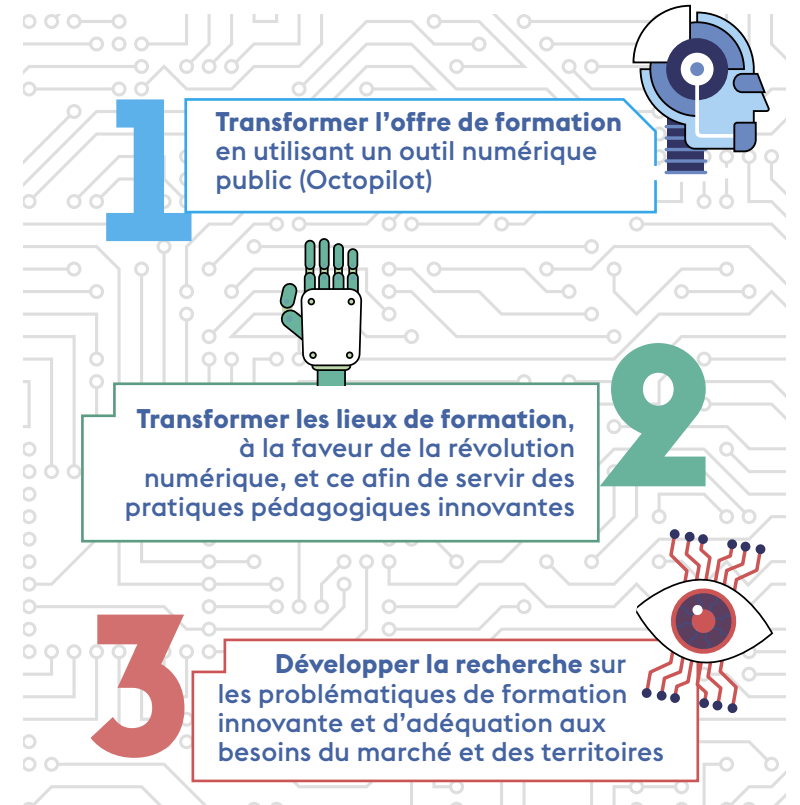
Michel Terré, professeur des universités au Cnam.

Des espaces hybrides

En complément de cette réinvention de l'offre de formation, c'est aussi la transformation des espaces pédagogiques qui est visée par Confluences. Il s'agit à la fois d'adapter physiquement et pédagogiquement les lieux d'enseignement aux besoins d'une industrie en mutation et de favoriser l'innovation par la mise en place d'espaces hybrides. Ainsi des “*evolutive learning factories*”, conçues pour accompagner la réindustrialisation en créant des environnements de fabrication à vocation pédagogique pour enseigner les compétences techniques qui manquent aujourd'hui. De même pour les “*micro learning factories*”, sortes de petites chaînes de production à même d'offrir des solutions locales immédiatement opérationnelles (comme le Verkor Innovation Centre dédié aux batteries électriques, à Grenoble), ou

LES 3 AXES DU PROJET

Améliorer l'insertion professionnelle en transformant l'offre de formation initiale et continue



des “*transfabric*”, qui mixent outils digitaux, pratiques collaboratives et orientation forte vers l'économie circulaire, avec un objectif de fabrication par recyclage et récupération. Parmi ces espaces pédagogiques hybrides innovants, est également à signaler le “laboratoire de couleur”, lieu pionnier dédié à l'expérimentation dans le domaine de la coloration et de l'usure des vêtements, conçu pour apporter des solutions à des défis environnementaux et industriels inscrits dans une dynamique de développement durable.

Recherche

En lien avec cette thématique, un axe du projet est dédié à la recherche appliquée. Il innove également en portant une attention particulière au secteur de la mode. “*Paris est la capitale de la mode mais il y a un vide en termes de recherche sur ce secteur*”, déplore Michel Terré. Au-delà, le pilote de Confluences précise que le projet prévoit aussi d'aborder la prospective des besoins économiques et de nombreux sujets tels que la transformation des usines, la réindustrialisation, la reconversion professionnelle ou encore l'orientation. ●

Comment les universités peuvent être encore plus en phase avec l'économie française ?

ESTELLE SAUVAT, présidente du groupe Alpha :

“Il est toujours nécessaire d'encourager les entreprises à recruter des apprentis”



Éviter de sacrifier l'apprentissage sur l'autel des économies budgétaires, réfléchir à un nouveau modèle d'aide pour les entreprises qui ont besoin des apprentis, ce sont les grands sujets de cette rentrée. Sans oublier les risques de ruptures de contrat, particulièrement sensibles.

Valérie Grasset-Morel

“ Une population active bien formée garantit la compétitivité d'un pays. La formation des citoyens doit rester la priorité de tout gouvernement en place”, souligne Estelle Sauvat, présidente du groupe Alpha. Bien sûr, se pose la question de “qui paie” cette politique, et “qui y contribue”. Cela peut exiger des “ajustements délicats”. Toutefois, “rien n'est pire que de fonctionner avec des décisions-couperet préjudiciables pour des systèmes qui ont mis des années à se construire”, prévient-elle.

L'apprentissage est le point de transformation le plus important de la loi du 5 septembre 2018. Il a recentré l'entreprise comme un acteur majeur de la formation. Aussi, “attention à ne pas freiner la trajectoire de cette filière”. Estelle Sauvat juge naturel qu'après plusieurs années de déploiement de cette réforme, l'exécutif souhaite lui apporter des corrections. D'autant que la crise sanitaire a fortement modifié les rapports au temps et au travail. Cette transformation est “déstabilisante pour les organisations, mais pas insurmontable”, lorsqu'elle est accompagnée d'une montée en compétences des salariés.



Il est d'autant plus important de sécuriser les transitions des actifs que la vague de restructurations est là”

Les voies de passage

Estelle Sauvat estime que tous les acteurs devraient être mis autour de la table pour réfléchir à une actualisation du modèle économique. Un “instant de raison”, dit-elle, nécessaire pour que chacun prenne sa part de l'effort exigé par la situation budgétaire, tout en maintenant un flux d'entrée dans les formations. “Si l'on considère que nos entreprises ont besoin des jeunes, il faut éviter de faire de ces derniers une génération sacrifiée”, pointe-t-elle.

La première étape consisterait à engager un travail de refonte des niveaux de prises en charge (NPEC) des contrats d'apprentissage, avec les branches et les organismes de formation. “L'État doit également jouer pleinement son rôle de régulateur, et maintenir son exigence de qualité, comme il vient de le faire, avec son plan interministériel présenté en juillet¹.”

Estelle Sauvat considère qu'il est toujours nécessaire d'encourager les entreprises à recruter des apprentis. “Nombre d'entre elles sont prêtes à jouer le jeu, car elles sont convaincues des effets de l'apprentissage sur leur productivité et les économies réalisées grâce à l'effet de noria généré par le recrutement de jeunes.” Mais elle n'est pas certaine que sans aide de l'État, ces entreprises maintiendraient leurs efforts.

À ses yeux, le temps est venu de réfléchir à un nouveau modèle d'aide. Cela pourrait être, suggère-t-elle, un crédit d'impôt calculé sur le temps passé au tutorat de l'apprenti, ou un avantage fiscal à la sortie de la formation, si l'entreprise garde le jeune quatre ans, par exemple. “Il faut être innovant pour refonder le système sans le casser.”

La vague de restructurations est là

Estelle Sauvat prévient : “Nous sommes à un moment où les risques de ruptures de contrat de travail sont majeurs.” Pourquoi ? Parce que, explique-t-elle, la France a fait le choix politique de rendre le marché du travail plus flexible, en assouplissant les règles de licenciement (ordonnances de 2017) et parce que le nombre de ruptures conventionnelles a bondi en quelques années (514 627 accords en 2024). “Il est d'autant plus important de sécuriser les transitions des actifs que la vague de restructurations est bien là. La tension s'amplifie sur les entreprises, dans un contexte géopolitique international instable

LA QUESTION DES RUPTURES CONVENTIONNELLES

Estelle Sauvat appelle à “trouver la bonne hauteur et le bon tempo” pour traiter la question des ruptures conventionnelles avec les partenaires sociaux. Pourquoi pas au cours d'un “Grenelle” sur ce sujet, suggère-t-elle. À l'heure d'une remise à plat budgétaire attendue, “il serait peut-être préférable de se concentrer sur l'essentiel, au lieu de partir tous azimuts”, à savoir l'impact de ces ruptures conventionnelles sur le marché du travail. Le recours massif à ce dispositif depuis presque deux décennies mériterait, juge-t-elle, une analyse approfondie en termes socio-économiques. Il est en effet “utilisé aujourd'hui comme une évidence, en substitution de tout autre motif de rupture professionnelle. Mais il n'y a pas de raison pour que son coût soit anormalement supporté par la collectivité. Les protagonistes, comme dans tout accord, doivent en supporter la charge financière”.

et une guerre commerciale fabriquée par les États-Unis.”

Et d'ajouter : “La volonté des pouvoirs publics de traiter de questions de fond aussi majeures que sont les transitions/reconversions, une vaste réforme du droit du travail, en même temps qu'une contraction budgétaire de l'assurance chômage, tout cela au pas de charge, est particulièrement préoccupante.” Elle estime qu’“avec cette méthode, il est fort à parier que ces réformes, si elles aboutissent, ne se feront qu'à la marge”. ●



1. Lire dans *Info formation* n° 1103, pp. 2 à 4.

SÉCURISEZ VOTRE STRATÉGIE DE CERTIFICATION

AVEC **Centre Inffo**

Une offre adaptée à vos besoins :

- des parcours de formation synchrones et asynchrones
- un accompagnement-conseil sur mesure

Consultez notre offre thématique sur
www.centre-inffo.fr/produits-et-services

RENSEIGNEMENTS

contact.commercial@centre-inffo.fr



centre-inffo.fr
Presse - Édition - Formation - Conseil - Événements

CRÉEZ, ENREGISTREZ,
FAITES VIVRE VOS CERTIFICATIONS
PROFESSIONNELLES

Itinéraire

EDWIGE CAGNAT LA SOIF DE SE FORMER

En février 2025, l'Afpa décernait à Edwige Cagnat son trophée régional "Métiers pour elles" en Bourgogne Franche-Comté. Formée au service à la personne, Edwige est devenue tapissière d'ameublement, avant de suivre une formation de soudeuse... La formation, nous dit-elle, c'est sa façon de voyager !

Camille Jourdan

À l'école, "à part dessiner, construire, faire du sport", Edwige Cagnat ne trouve pas sa place. En 2000, elle décroche un BEP service à la personne, mais à la rentrée suivante elle devient jeune fille au pair en Espagne, avant d'enchaîner les petits boulots. En trois ans, elle apprend l'espagnol et alterne entre commis de cuisine, serveuse, réceptionniste dans un salon de tatouage... "Ça m'a donné confiance en moi", observe-t-elle.

Bilan de compétences "DIY"

Lorsqu'elle devient maman en 2006, elle cherche un nouveau métier : "J'ai fait mon bilan de compétences toute seule ! J'ai listé les choses que j'aimais faire et j'ai essayé de transformer tous ces mots en métiers." La ferronnerie ressort, mais c'est finalement vers la tapisserie d'ameublement qu'elle se tourne. "Je n'y connaissais rien, mais je voulais avoir un pied dans l'artisanat", explique Edwige, qui sent depuis longtemps cette fibre manuelle. Pendant neuf mois, elle suit une formation au sein d'un dispositif mis en place par le CFA de La Noue Longvic, "Femmes Arty". "Heureusement que j'avais mon BEP, ça m'a évité d'avoir à repasser les matières générales." Mais en sortant de l'école, elle ne sent pas encore prête à créer sa propre entreprise.

Les années qui suivent, elle continue de se former chez un tapissier, à côté d'un job de serveuse. Ce n'est qu'en 2011 qu'elle reprend finalement une boutique. Elle y reste neuf ans, avant de déplacer son atelier chez elle, tout en donnant des cours de tapisserie dans une MJC. En 2016, à peine remise d'un cancer du sein, elle passe



“ J'ai eu envie de ressortir tout ce que j'avais mis de côté ”

même un titre d'encadrant d'entreprise artisanale, qui lui confère un niveau 4.

Un rêve d'enfance

"Je gardais toujours dans un coin de ma tête la ferronnerie." Avec un grand-père forgeron, et un père qui soudait, sa passion remonte à l'enfance. "À 40 ans, j'ai eu envie de ressortir tout ce que j'avais mis de côté." En septembre 2024, Edwige intègre donc une formation de soudeuse assembleuse industrielle de cinq mois à l'Afpa de Migennes, durant laquelle elle réalise aussi deux stages en ferronnerie. Pour elle, l'important n'est pas juste de "reboucher une fuite : je veux que ma soudure soit belle, régulière, et décorative !" Assoiffée d'apprendre, Edwige a déjà un nouveau projet : une formation de cordiste, pour savoir travailler en hauteur : "Si je pouvais être soudeuse en l'air... !" Autre rêve au programme, pour peut-être allier tapisserie et soudure : "Avoir un atelier dans un grand loft, ou un hangar !" ●

bio

2000
BEP service à la personne et départ en Espagne

2006
CAP tapissière d'ameublement

2010
reprise d'une boutique

2010
formation en couture d'ameublement

2025
titre de soudeuse assembleuse industrielle



SUR LE WEB

Podcast : la boîte à outils du *digital learning* Structurer et réussir ses formations digitales - Christophe Coupeaux Podcast Never Stop Learning, juillet 2025. (35 mn)

Christophe Coupeaux, expert en *digital learning*, partage son expertise sur l'ingénierie pédagogique digitale. Il explique notamment comment naviguer efficacement parmi la diversité des outils et méthodes disponibles pour concevoir des formations digitales engageantes et performantes.

D'INFOS

<https://podcast.ausha.co/never-stop-learning/episode-christophe-coupeaux-la-boite-a-outils-du-digital-learning>

PUBLICATION

RERS - Repères et références statistiques : enseignements - formation - recherche Édition 2025

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance

Repères et références statistiques (RERS) fournit toute l'information chiffrée sur le fonctionnement et les résultats du système éducatif français (élèves, apprentis et étudiants, résultats, diplômes, insertion, personnels de l'éducation, établissements scolaires, budget de l'éducation, enseignement en outre-mer).



DEPP, août 2025, 470 p.
(Repères et références statistiques)

D'INFOS

www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-2025-450954

PUBLICATION

La mobilité européenne et internationale des alternants

La mobilité européenne et internationale des alternants est un élément-clé pour le développement des compétences et l'enrichissement des parcours professionnels. Elle s'inscrit dans l'ambition de l'internationalisation du modèle d'apprentissage. La mobilité s'adresse aussi bien aux apprentis qu'aux salariés en contrat de professionnalisation.

D'INFOS

<https://travail-emploi.gouv.fr/la-mobilite-europeenne-et-internationale-des-alternants>



Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, juillet 2025. 17 p.

PUBLICATION

L'essentiel de la DGEFP : rapport d'activité 2024

Le rapport d'activité de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) met en lumière les réalisations, défis et perspectives de l'emploi et de la formation professionnelle en France. Il s'articule autour de d'actions majeures : entretenir une coopération structurée entre les acteurs de l'emploi et de l'insertion ; accompagner les jeunes et les publics éloignés de l'emploi ; accompagner les entreprises face aux transitions économique, numérique, écologique ; investir dans la formation professionnelle.



Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles, août 2025. 61 p.

D'INFOS

https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2025-08/WEB_DGEFP_RA_2024.pdf

Le secteur formation comprend de nombreux sigles ou acronymes.
La rédaction vous propose ce glossaire.

Glossaire DES DISPOSITIFS DE FORMATION



- **AAH** Allocation aux adultes handicapés
- **Accre** Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise
- **Adec** Action de développement de l'emploi et des compétences
- **AES** Attestation d'entrée en stage
- **Afaf** Aide aux frais associés à la formation
- **AFC** Action de formation conventionnée par Pôle emploi
- **Afest** Action de formation en situation de travail
- **AFPR** Action de formation préalable au recrutement
- **AIF** Aide individuelle à la formation
- **AIS** Attestation d'inscription en stage
- **Ani** Accord national interprofessionnel
- **ARE** Allocation d'aide au retour à l'emploi
- **Aref** ARE-Formation
- **ASP** Allocation de sécurisation professionnelle
- **ASS** Allocation de solidarité spécifique
- **Biaf** Bordereau individuel d'accès à la formation
- **CBC** Congé de bilan de compétences
- **CDDI** Contrat à durée déterminée d'insertion
- **CDII** Contrat à durée indéterminée intermittent
- **CDPI** Contrat de développement professionnel intérimaire
- **CEC** Compte engagement citoyen
- **CEC** Cadre européen des certifications
- **Cefa** Contrat emploi-formation agricole
- **CEP** Conseil en évolution professionnelle
- **CEP** Contrat d'études prospectives
- **CET** Compte épargne temps

- **CFP** Congé de formation professionnelle
- **CIR** Contrat d'intégration républicaine
- **CléA** Certificat de connaissances et de compétences professionnelles
- **CPA** Compte personnel d'activité
- **CPF** Compte personnel de formation
- **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles
- **CQP** Certificat de qualification professionnelle
- **CQPI** Certificat de qualification professionnelle interbranches
- **CTP** Congé de transition professionnelle
- **CVAE** Congé pour validation des acquis de l'expérience
- **Dima** Dispositif initiation en alternance
- **Diif** Diplôme initial de langue française
- **DPC** Développement professionnel continu
- **ECTS** Système européen de transfert des unités de cours capitalisables
- **Edec** Engagement de développement de l'emploi et des compétences
- **EEP** Entretien d'évolution professionnelle
- **EMT** Évaluation en milieu de travail
- **EPP** Évaluation des pratiques professionnelles
- **FNDMA** Financement national du développement et de la modernisation de l'apprentissage
- **FOAD** Formation ouverte et à distance
- **FPC** Formation professionnelle continue
- **GEPP** Gestion des emplois et des parcours professionnels
- **GPECT** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales
- **IAE** Insertion par l'activité économique
- **Ithaque** Itinéraire personnalisé d'accès à la qualification et au diplôme
- **Morea** Module de reprise par alternance
- **ORE** Offre raisonnable d'emploi

- **Pacea** Parcours accompagnement contractualisé emploi autonomie
- **Pacte** Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière, et de la fonction publique de l'État
- **PEC** Parcours emploi compétences
- **Pro-A** Promotion par l'alternance
- **PSP** Plan de sécurisation professionnelle
- **PDPIE** Plan départemental pluriannuel pour l'insertion et l'emploi
- **PIJ** Projet initiative jeune
- **PMSMP** Période de mise en situation en milieu professionnel
- **PO** Programme opérationnel
- **POE** Préparation opérationnelle à l'emploi
- **POEC** Préparation opérationnelle à l'emploi collective
- **POEI** Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- **PPAE** Projet personnalisé d'accès à l'emploi
- **PPP** Plan de professionnalisation personnalisé
- **PPR** Période de préparation au reclassement
- **PRAFP** Programme régional d'apprentissage et de formation professionnelle
- **Pro-A** Promotion par alternance
- **PTP** Projet de transition professionnelle
- **R2F** Rémunération de fin de formation
- **RFPE** Rémunération formation de Pôle emploi
- **RNCP** Répertoire national des certifications professionnelles
- **RS** Répertoire spécifique
- **RSA** Revenu de solidarité active
- **RSP** Régime public de rémunération des stagiaires
- **SCEOFFP** Stratégie coordonnée en matière d'emploi, orientation et formation professionnelle
- **SEE** Stratégie européenne pour l'emploi
- **SMA** Service militaire adapté
- **TransCo** Transitions collectives
- **VAE** Validation des acquis de l'expérience
- **VES** Validation des études supérieures

DROIT DE LA FORMATION



FICHES PRATIQUES

FAITES DU DROIT DE LA FORMATION UN ATOUT

Abonnez-vous à la version Essentielle en 100 % numérique

- Vous profiterez d'un **accès numérique** aux Fiches Pratiques en ligne avec un **moteur de recherche avancé**
- Vous recevrez l'**alerte courriel mensuelle** avec toutes les nouveautés de l'actualité juridique
- Vous pourrez **poser vos questions** directement à nos juristes-experts
- Vous accéderez à l'**Actualité juridique en vidéo**



RENDEZ-VOUS SUR boutique.centre-inffo.fr

OU CONTACTEZ-NOUS À abonnements@centre-inffo.fr - 01 55 93 92 04