

P.2

L'événement

L'ÉCOSYSTÈME DE LA FORMATION ENDEUILLÉ PAR LA MORT DE JEAN-MARIE LUTTRINGER

P.26

L'interview

YOHANN NÉDÉLEC, PRÉSIDENT DU CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE (CNFPT)

P.28

L'enquête

ÉVALUER SANS FRONTIÈRES : VERS UNE HARMONISATION MULTILINGUE DES FORMATIONS

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 1106 • Du 15 au 31 octobre 2025

www.centre-inffo.fr



Les apprentis étrangers "mineurs non accompagnés" bénéficient d'une autorisation de travail de droit jusqu'à la fin de leur contrat, s'ils restent chez le même employeur et dans le même CFA.

**L'APPRENTISSAGE,
VECTEUR D'INTÉGRATION
FRAGILISÉ POUR LES "MINEURS
NON ACCOMPAGNÉS"**



Appel à projets du CCCA-BTP Investissements énergétiques : espace formation et hébergement

**Vous êtes un organisme de formation
par apprentissage aux métiers du BTP ?**

**Le CCCA-BTP soutient votre stratégie
de déploiement de projets
en rénovation énergétique
et/ou de projets en construction
d'espace d'hébergement.**

50 M€ mobilisés sur 2025-2027.

Infos et modalités sur :
appels-a-projets-cccabtp.fr



Sommaire



- p. 2 **L'événement**
L'écosystème de la formation endeuillé
par la mort de Jean-Marie Luttringer
- p. 4 **L'essentiel**
- p. 9 **À la une**
L'apprentissage, vecteur d'intégration fragilisé
pour les "mineurs non accompagnés"
- p. 15 **Guide pro**
Expertise
Moins d'élus du personnel, mais davantage
formés
Savoir-agir
Vers des apprentissages plus engageants ?
Législation
CFA : quels risques en cas de renoncement
au reste à charge obligatoire ?
Cas pratique
Comment proposer un mentorat aux jeunes
demandeurs d'emploi
- p. 19 **Acteurs**
- p. 26 **L'interview**
Yohann Nédélec, président du Centre national
de la fonction publique territoriale (CNFPT)
- p. 28 **L'enquête**
Évaluer sans frontières : vers une
harmonisation multilingue des formations
- p. 30 **Portrait**
Laurent Robert, directeur général d'Orsys
- p. 32 **Lu, vu, entendu**

En deux MOTS

Convictions

Un juriste exigeant, un homme de convictions et un penseur du social, fidèle aux principes des pères fondateurs du système français de formation professionnelle. Jean-Marie Luttringer s'est éteint le 24 septembre 2025. Il laisse un héritage riche d'une vie tout entière consacrée à promouvoir le droit de la formation professionnelle, outil d'émancipation des individus. Ses ouvrages, ses enseignements, son activité de conseil, ses chroniques, vont nourrir pour de nombreuses années encore les débats sur la formation et l'autonomie des partenaires sociaux. Voici un dernier hommage à cette personnalité qui a marqué l'histoire de Centre Inffo. Lire en pages 2 à 4.

Frontières

Notre pays accueille actuellement quelque 19 000 "mineurs non accompagnés" – de nationalité étrangère et sans représentant légal sur le territoire. Pour eux, un contrat d'apprentissage représente à la fois une voie vers la qualification et l'emploi et un élément déterminant (mais non garanti) pour l'obtention d'un titre de séjour à leur majorité. Dans certains CFA, les jeunes étrangers peuvent représenter un apprenti sur six. Lire notre dossier, en pages 9 à 14. Ainsi que, dans un autre registre, notre enquête "Évaluer sans frontières", en pages 28-29, sur ces entreprises internationales qui s'efforcent de garantir des évaluations équitables pour tous leurs collaborateurs, quelles que soient leur langue ou leur culture.

La rédaction



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

[www.centre-inffo.fr/
category/site-centre-
inffo/inffo-formation/
telecharger-inffo-
formation](http://www.centre-inffo.fr/category/site-centre-inffo/inffo-formation/telecharger-inffo-formation)



à suivre...

LE PREMIER DES EXPERTS EN DROIT DE LA FORMATION

L'ÉCOSYSTÈME DE LA FORMATION ENDEUILLÉ PAR LA MORT DE JEAN-MARIE LUTTRINGER

Jean-Marie Luttringer s'est éteint le 24 septembre 2025. Il laisse un héritage riche d'une vie tout entière consacrée à promouvoir le droit de la formation professionnelle, outil d'émancipation des individus. Ses ouvrages, ses enseignements, son activité de conseil, ses chroniques – jusqu'à la dernière publiée quelques jours avant sa mort – vont nourrir pour de nombreuses années encore les débats sur la formation et l'autonomie des partenaires sociaux.

Valérie Grasset-Morel

C'est au Centre national d'information pour la productivité des entreprises (Cnipe, préfiguration de Centre Inffo) que Jean-Marie Luttringer a fait ses premières armes dans le droit de la formation. À Strasbourg, où il formait des syndicalistes à l'Institut du travail de la Faculté de droit (1965-1971), il a répondu à une annonce du Cnipe, publiée dans *Le Monde*, qui cherchait un juriste en droit du travail pour promouvoir la loi Delors du 16 juillet 1971. "J'ai répondu par curiosité et avec l'idée d'exercer cette activité pendant trois ans. De fil en aiguille, j'y suis resté", se remémorait-il dans nos colonnes en 2016¹. Il restera au Cnipe puis à Centre Inffo jusqu'en 1984, en tant que directeur du service juridique.

Un vrai travail de vulgarisation juridique
Rédacteur du premier numéro d'*Actualité de la formation permanente* de Centre Inffo et à l'origine de l'un de ses produits phares, *Les Fiches pratiques de la formation continue*, Jean-Marie Luttringer a mené un vrai travail de vulgarisation juridique. Ce qu'il voulait, c'était "donner les clés de lecture aux professionnels de la formation qui ne sont pas juristes, alors même que le droit s'impose à eux", nous disait-il. Ce qui l'intéressait, c'était le rapport entre le droit et l'activité de formation. Cela ne l'a pas empêché de mener dans le même temps des travaux approfondis sur le droit émergent de la formation professionnelle dans son rapport avec le droit du travail, le dialogue social, la négociation collective et la gestion paritaire. Pour lui, l'intérêt de Centre Inffo était de mettre en synergie tous les acteurs du système et "de l'huile dans les rouages d'une approche systémique de la formation".

L'IMAGE

Jean-Marie Luttringer, statue du commandeur de tous les experts juridiques de l'écosystème de la formation professionnelle continue.



1. Jean-Marie Luttringer, le droit au service de l'émancipation", *Inffo Formation*, Philippe Grandin, mai 2016.



Les enjeux européens n'étaient pas absents de son approche. Il a d'ailleurs été à l'origine de la création du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) en 1975.

Du Cnipe à JML Conseil

Jean-Marie Luttringer décrit ces années à Centre Inffo comme "fondatrices". Elles l'ont conduit à la tête de la direction emploi-formation de la Caisse des dépôts et consignations à partir de 1984 et jusqu'en 1992. Tout au long de ces années, il a gardé le plaisir d'enseigner et dirigé, de 1990 à 2000, le DESS de droit social-gestion des ressources humaines de l'Université Paris X-Nanterre qui a formé de nombreux juristes de Centre Inffo et des professionnels qui restent encore marqués par son enseignement.

Toute cette expertise accumulée lui a ensuite permis de créer en 1994 le cabinet "Circé, droit et politique de formation" qu'il cèdera en 2006 au groupe Amnyos, avant de poursuivre jusqu'à sa mort une activité de conseil, d'études et de publication de chroniques d'actualité (JML Conseil).

"Rigueur et hauteur de vue"

"À l'origine, il y avait Jean-Marie Luttringer!", lance Michèle Boumendil qui, avant de fonder en 1992 son propre cabinet (Boumendil & Consultants), aujourd'hui filiale du groupe Amnyos, a débuté au service juridique de Centre Inffo aux côtés de Jean-Marie Luttringer. "Sans lui, le droit de la formation professionnelle n'existerait pas", insiste-t-elle.

Ce qu'avaient imaginé les pères fondateurs : une obligation nationale, pluraliste et systémique"

"Jean-Marie Luttringer avait créé à Centre Inffo une pépinière de jeunes juristes en droit du travail majoritairement issus de Nanterre, où il enseignait. Mais c'est Michèle Boumendil qui m'a attiré au Centre, se souvient Joël Ruiz, aujourd'hui président de la commission de la certification à France compétences. C'est là, en me heurtant parfois à la grande exigence de Jean-Marie, que j'ai beaucoup appris. Rigueur et hauteur de vue étaient ses deux caractéristiques." Joël Ruiz a été amené à retravailler avec lui lorsqu'il a dirigé Agefos-PME (2003-2019). "La grande force de Jean-Marie a été de démontrer que la formation professionnelle n'était pas seulement une sous-branche du droit du travail, mais un droit à la confluence d'autres droits", observe Joël Ruiz.

LES FICHES PRATIQUES, MARQUEURS DE L'ÉVOLUTION DU DROIT DE LA FORMATION

Il existe au moins trois liens qui marquent une continuité entre les premières *Fiches pratiques de la formation continue* proposées par Jean-Marie Luttringer et celles des deux tomes des *Fiches pratiques du droit de la formation*, édités aujourd'hui par Centre Inffo. Le premier est l'ambition d'apporter à tous les professionnels du secteur une **documentation juridique** claire et précise. Un outil qui présente l'architecture du système, avec ses acteurs, ses décideurs, ses financeurs, ses prestataires et toutes les mesures qui n'arrêteront pas d'être votées. Le deuxième lien, c'est l'**adaptation en permanence** de son support. Comme à la fin des années 70, après avoir commencé à publier au fur et à mesure les *Fiches* dans numéros de la revue bimestrielle *Actualité de la formation permanente*, leur publication dans un classeur est proposée, avec abonnement annuel à leurs mises à jour. Le troisième lien porte sur son contenu, qui n'a pas arrêté d'**augmenter d'année en année**. Très vite, une version en deux classeurs a vu le jour, puis une version reliée, portée ensuite en deux tomes. Ces opportunités de refonte ont constitué un exercice indispensable pour décliner ensuite les autres prestations proposées par Centre Inffo, de formation en particulier. C'était la méthode de Jean-Marie Luttringer, elle a toujours été mise en œuvre.

J.-Ph. C.

Jean-Philippe Cépède, qui a dirigé l'équipe des juristes de Centre Inffo de 1991 à sa retraite, en 2024, a rencontré Jean-Marie Luttringer la première fois en 1982, lors de son inscription en DEA en droit social à Nanterre. Évoquant la dernière chronique de Jean-Marie Luttringer, publiée en juin¹, il dit : "Heureusement, les écrits restent !" La documentation² et la chaîne YouTube³ de Centre Inffo permettent d'en consulter un grand nombre. Jean-Philippe Cépède le confirme : "Aujourd'hui, les juristes du droit de la FPC, ceux de Centre Inffo comme ceux des cabinets de consultants ou d'avocats, sont les héritiers de Jean-Marie Luttringer. Grâce à lui et aux autres juristes pionniers de Centre Inffo, les réflexions sur les spécificités du droit de la FPC ont démontré la nécessité d'accompagner tous les acteurs politiques, syndicaux et économiques."

Marcel Malmartel, ancien secrétaire général du CCCA-BTP, a connu Jean-Marie Luttringer en 1977 lorsqu'il est arrivé au service juridique de Centre Inffo. "Il a été un maître pour moi, sur le plan professionnel et sur le plan humain." Après Centre Inffo, il a eu de nombreuses occasions de travailler avec lui, au GFC-BTP, qu'il a dirigé de 1988 à 1998, puis au CCCA-BTP, dont il a été le secrétaire général de 1999 à 2016. "Jean-Marie était selon moi le meilleur juriste en droit de la formation professionnelle."

●●● Il ne faisait pas seulement du formalisme juridique. Il avait une pensée humaniste. C'était un penseur du social."

"Une forme mutuelle d'apprentissage"

Le consultant **Jean-Pierre Willems** a écrit près de 80 chroniques sur le droit de la formation professionnelle avec Jean-Marie Luttringer entre 2008 et 2014. Pour chacune d'entre elles, "nous avons eu des échanges dialectiques qui étaient notre forme mutuelle d'apprentissage", dit-il. Ajoutant : "Jean-Marie avait des convictions mais il n'était pas prosélyte. Il proposait ses analyses, les mettait en débat et espérait qu'un contradicteur lui permettrait d'aller encore plus loin dans sa réflexion. (...) L'autonomie, dont il avait une haute idée, il ne la ramenait pas à une étroite indépendance mais, bien au contraire, à la libre capacité de se relier aux autres."

Pour sa part, **Sabrina Dougados**, avocat associé Littler France, a rencontré Jean-Marie Luttringer voici vingt ans. Elle participait aux travaux du Forum français des acteurs du digital (Ffod, désormais dénommé Ainoa) dont Jean-Marie Luttringer était alors adhérent. Lorsqu'elle a rejoint le cabinet d'avocats Fromont Briens, il lui a proposée de rédiger des articles pour *Droit social*, revue juridique de référence. "Il écrivait avec un style qui lui était propre, très proche de son oralité. Sa vision résolument engagée en matière de politiques sociales, ses analyses sans verbiage en faisaient un contributeur de grande valeur."

"L'imagination juridique au service de l'action"

Pour **Carine Seiler**, ancienne haut-commissaire aux compétences, Jean-Marie Luttringer "transcrivait ce qu'avaient imaginé les pères fondateurs du système : la formation professionnelle voulue comme une obligation nationale, pluraliste et systémique, et pas comme un service public organique". Chez Circé, "dans son sillage", elle a "mis l'imagination juridique au service de l'action".

Carine Seiler fut maître d'apprentissage de **Sébastien Boterdael** (aujourd'hui directeur de Saulea Conseil) chez Amnyos, après le rachat de Circé. C'est ainsi que j'ai rencontré Jean-Marie Luttringer. Il en retient "sa manière de réfléchir déconnectée du temps court, de l'agitation liée à l'actualité immédiate, ce qui est rare aujourd'hui". Ajoutant : "Il était très attaché à l'autonomie des partenaires sociaux même si, vers la fin, il regrettait parfois une forme de démission de leur part, face notamment à un État qui les cantonnait dernièrement à un rôle d'amortisseur social."



Jean-François Nallet (mort en décembre 2022), créateur des *Fiches pratiques de la formation continue*, Jean-Philippe Cépède, dirigeant du département juridique de Centre Inffo de 1991 à 2024, et Jean-Marie Luttringer, réunis ici à l'occasion de la célébration de 40 ans de Centre Inffo, dans les salons du Sénat, en 2016.

Avec les partenaires sociaux

Philippe Debruynne a eu l'occasion de rencontrer Jean-Marie Luttringer bien avant de devenir secrétaire confédéral CFDT en charge de la formation, en 2016. C'était au début des années 2000, alors qu'il présidait Mediafor, l'Opcv de la presse. Jean-Marie Luttringer était lui-même un adhérent de longue date de la CFDT. "Nous avons cette complicité. Il savait aussi nous bousculer. Lui qui était un fervent défenseur de l'autonomie des partenaires sociaux, il nous exhortait à rester en veille, à penser par nous-mêmes et à agir."

Actuellement directeur des relations institutionnelles chez Skolaë, **René Bagorski** était un fidèle des séminaires qu'organisait Jean-Marie Luttringer. Il avait été invité la première fois en tant que négociateur CGT de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003. "Ce séminaire a ouvert la voie à plus de vingt ans de compagnonnage." Lorsque René Bagorski a pris la présidence de l'Afref (Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation), il a souvent sollicité Jean-Marie Luttringer. "Sa pensée s'inscrivait dans l'histoire de la formation professionnelle qui ne commençait pas avec la loi Delors, mais avec les bâtisseurs de cathédrales, puis Condorcet en 1792 !"

Michèle Boumendil ajoute : "Prolonger l'héritage de Jean-Marie Luttringer signifierait révolutionner le système de la formation professionnelle. Tout remettre à plat avec un seul objectif : instaurer un vrai droit universel à la formation pour tous. En fait, il faudrait revenir à la loi fondatrice, dit-elle. Aujourd'hui, la réflexion stratégique a laissé la place à la technique financière. Il faut absolument que les partenaires sociaux se ressaisissent de la question de la formation." ●



1. "Pour un régime juridique du concept d'investissement formation en période d'austérité budgétaire". www.jmi-conseil.fr
2. www.ressources-de-la-formation.fr
3. www.youtube.com/@centre-inffo/search



Centre Inffo

GWÉNAËL FRONTIN NOMMÉ DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le conseil d'administration de Centre Inffo a nommé Gwénaél Frontin directeur général, à compter du 6 octobre 2025. Il succède à Pascale Romenteau, qui retourne à l'Inspection générale des affaires sociales, son corps d'origine. Inspecteur du travail de formation, et ex-"inspectant" (autrement dit, allant sur le terrain), Gwénaél Frontin a pour mission de redresser Centre Inffo – les ministres du Travail du gouvernement Bayrou, Catherine Vautrin et Astrid Panosyan-Bouvet, ayant signifié en juin qu'elles ne demanderaient pas au Parlement la reconduction de la subvention de l'association au budget 2026. Gwénaél Frontin a notamment été conseiller social d'Élisabeth Borne à Matignon, à l'automne 2022. Il a été directeur adjoint de cabinet de la ministre

du Travail Élisabeth Borne puis d'Olivier Dussopt, entre juin 2021 et octobre 2022. Il était conseiller en charge du droit du travail au sein du même cabinet depuis 2020. Auparavant, il a exercé la fonction de directeur de la Direccte (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) de Saône-et-Loire. Le 24 septembre 2025, Rachel Becuwe, adjointe au DGEFP, a été nommée commissaire du gouvernement auprès de Centre Inffo, en remplacement de Stéphane Rémy. L'État, en l'occurrence le ministère du Travail, exerce sa tutelle sur Centre Inffo depuis la création de ce dernier en mars 1976, par décret du Premier ministre de l'époque, Jacques Chirac.



Gwénaél Frontin, directeur général de Centre Inffo.

D'INFOS www.centre-inffo.fr



L'appel à contributions 2025 est ouvert jusqu'au 31 octobre.

L'édition 2025 de la liste des "métiers émergents ou en particulière évolution" est parue. France compétences en ajoute trois nouveaux, portant à dix-neuf ceux qui bénéficient d'une procédure dérogatoire accélérée pour l'enregistrement au RNCP. Ces trois métiers sont : responsable de la conformité réglementaire, spécialiste en jumeau numérique,

superviseur de production virtuelle. Le régulateur publie, en parallèle, un guide pédagogique qui détaille les missions, les enjeux et les échéances associées à chaque métier. Objectif : réduire les délais et adapter plus rapidement l'offre de certification aux évolutions du marché du travail. La frontière entre métiers émergents et métiers en tension demeure parfois floue, et les contributions déposées peuvent manquer de robustesse méthodologique. Pour éviter toute confusion et garantir la valeur ajoutée de ces certifications, France compétences et son comité scientifique ont progressivement précisé les critères. Les métiers

France compétences UNE LISTE DES MÉTIERS ÉMERGENTS ASSORTIE D'UN GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

retenus doivent représenter une rupture réelle avec les référentiels existants et s'appuyer sur des données solides permettant d'attester de leur émergence ou de leur forte évolution. Cette vigilance vise aussi à contenir la multiplication de certifications redondantes qui nuiraient à la lisibilité du système. Le travail d'analyse inclut désormais une cartographie approfondie de l'offre déjà inscrite au RNCP. La mise à jour de la liste s'accompagne d'un appel à contributions toujours en cours. Ouvert jusqu'au 31 octobre 2025, il invite à proposer de nouveaux métiers à examiner.

D'INFOS www.francecompetences.fr



QUAND LA FORMATION PROFESSIONNELLE À L'ÉTRANGER RELEVÉ DU "SOFT POWER"

Coopération internationale



Le 30 septembre 2025, journée Afpa "La rencontre de la formation professionnelle et de l'insertion : quelle coopération internationale ?"

“À l'international, on met en place des contextes facilitants pour que les acteurs locaux s'approprient les dispositifs.” Isabelle Pautrat, psychologue, responsable de projets

à la direction de l'ingénierie et de l'innovation à l'Afpa, a été amenée à travailler sur un projet sur l'égalité professionnelle en Albanie. Elle a partagé son expérience à l'occasion d'une journée organisée par l'Afpa sur la coopération internationale en matière de formation, le 30 septembre. Frédéric Vallier, délégué général de l'Association internationale des maires francophones (AIMF), un réseau qui opère des actions concrètes pour les villes du Sud, dont la formation et le développement des compétences, a présenté son activité à Gitega, capitale du Burundi : un projet d'accompagnement des femmes vulnérables pour les former à l'artisanat. Avec des financements européens,

d'autres projets ont été menés à Madagascar ou encore au Togo. *“L'accès à la formation professionnelle permet une stabilité et d'assurer une cohésion sociale”,* a souligné Fatou-Elise Ba, chercheuse en charge du programme sécurité humaine à l'Institut des relations internationales et stratégiques. Pour Violaine Gagnet, responsable de pôle formation à Expertise France, *“la course aux compétences”* est mondiale. *“La formation professionnelle est devenue une forme de soft power !”* L'Afpa a, par exemple, participé à un projet de formation de formateurs en Ukraine, *“pour accompagner l'Ukraine vers des standards européens”*.

D'INFOS
www.afpa.fr

Une pédagogie active AFEST : ENTRE SOBRIÉTÉ JURIDIQUE ET PUISSANCE OPÉRATIONNELLE

Instaurée par la réforme de 2018 après une expérimentation nationale, l'action de formation en situation de travail (Afest) s'impose comme un objet atypique qui renouvelle l'approche de la compétence. Le 25 septembre, une *master class* Centre Inffo en a énuméré les avantages. Pédagogie active, réflexivité, réorganisation du travail et cadre légal minimaliste, tels sont les ingrédients qui font de l'Afest un levier d'apprentissage par le réel. *“L'Afest incarne à plusieurs titres un nouveau paradigme dans le champ de la formation”,* a indiqué Béatrice Delay, cheffe de projet étude-évaluation à France compétences. L'apprenant *“est aux manettes”* : il questionne ses gestes, explicite

ses raisonnements, analyse les écarts entre attendus et réalisations. Le formateur accompagne l'investigation et la mise en mots. *“On apprend en faisant, mais en faisant différemment, dans des situations rendues accueillantes à l'apprentissage, avec des séquences réflexives et une ingénierie structurée”,* insiste Laurent Duclos, chef de projets ingénierie de parcours et stratégie d'accompagnement à la DGEFP. La mise en œuvre suppose d'aménager le temps de travail, d'accepter des baisses de productivité temporaires, de dégager du temps pour les formateurs internes et



Béatrice Delay, cheffe de projet étude-évaluation à France compétences.

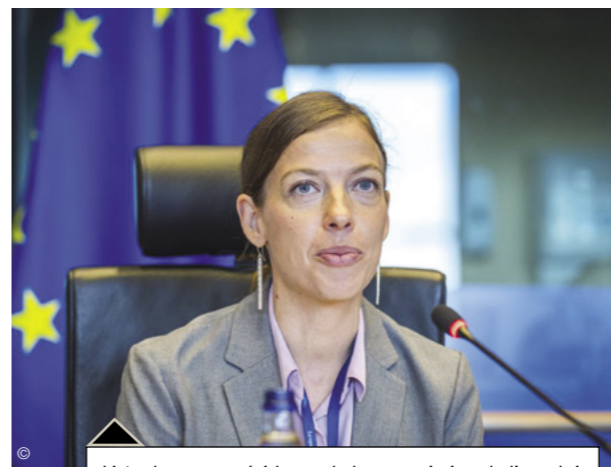
de co-construire des ingénieries fondées sur l'analyse du travail réel. Mais elle permet à l'entreprise de réinvestir la fonction formative. Parce qu'elle mobilise la communauté de travail, elle est aussi une *“stratégie de management”*, à laquelle elle redonne du sens, observe Laurent Duclos.

D'INFOS www.centre-inffo.fr



Parlement européen EN PROJET, DE NOUVELLES RÈGLES EUROPÉENNES SUR LES STAGES

Le 23 septembre dernier, la commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen a proposé de nouvelles règles européennes sur les stages. L'intention est de dissuader les entreprises de *“maquiller des emplois réguliers en stages”*. Elles établissent une définition claire de ce qui constitue un stage : il doit respecter une durée limitée et constituer un travail facilitant le passage des études à l'emploi. Tous les stagiaires doivent recevoir une convention écrite qui décrit la rémunération, les tâches, les objectifs d'apprentissage, les droits et obligations, ainsi que la durée du stage, qui ne doit pas excéder une durée de six mois, sauf si cela est dûment justifié. Les stagiaires doivent également avoir accès à la protection sociale, à l'assurance maladie, aux prestations de chômage et aux cotisations de retraite, indique le texte. Tout stage qui n'est pas rémunéré conformément



Li Andersson, présidente de la commission de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen.

au droit national, qui n'a pas de composante de formation ou qui ne propose pas de mentorat ni d'évaluation serait dès lors considéré comme une pratique abusive. La commission a décidé d'engager des négociations interinstitutionnelles en ce sens.

D'INFOS
www.europarl.europa.eu

Initiative du Synofdes et de la Fédération des Urof LANCEMENT DE LA CONFÉRENCE PERMANENTE DES ORGANISMES DE FORMATION

Les 27 et 28 octobre à Paris, à l'occasion d'un colloque sur *“La formation professionnelle à l'aune de 2027”*, sera lancée officiellement la Conférence permanente des organismes de formation (CPOF), une *“instance de dialogue, de propositions et de plaidoyer”*. Elle sera présidée par Pascale Gérard (ancienne vice-présidente chargée de la formation de la Région Paca, ancienne directrice de l'insertion sociale à l'Afpa). Initiative du Synofdes (Syndicat nation des organismes de formation) et de la Fédération nationale des Urof (Unions régionales des organismes de formation), elle ambitionne de faire de la formation professionnelle *“une véritable priorité politique, un investissement central et durable pour l'économie et la société”*. Les prochaines étapes pour la CPOF et un site internet dédié seront dévoilés lors de ce colloque.

D'INFOS <https://synofdes.org> • <https://federation-uof.org>

À venir

ATLAS DE TOUS LES TALENTS

le 16 octobre, en ligne

Organisé par l'Opcw Atlas sur le thème du “management inclusif”. Trois tables rondes.

www.opcw-atlas.fr/atlas/evnement/atlas-de-tous-les-talents-2025.html

...

8^e ÉDITION DU LEARNING SHOW

les 13 et 14 octobre, à Rennes

Démonstrations et échanges sur la “neuro-éducation”, l'intelligence collective dans les organisations apprenantes, la valorisation des compétences.

www.learning-show.com

...

48^e COMPÉTITION NATIONALE DES MÉTIERS

du 16 au 18 octobre, à Marseille

Organisé par WorldSkills France, l'événement rassemblera près de 800 champions régionaux dans près de 70 métiers.

www.worldskills-france.org/editions/competition-nationale-des-metiers-2025-48e-edition

...

21^e CONGRÈS DE RÉGIONS DE FRANCE

le 6 novembre, à Versailles

Élus régionaux, partenaires institutionnels, économiques et associatifs se retrouveront pour une journée d'échanges, de débats et de perspectives.

<https://regions-france.org>

...

RENCONTRES NATIONALES D'AINOA

les 6 et 7 novembre, à Angers

Organisées pour les 30 ans de l'association de référence pour la formation digitale et l'innovation pédagogique.

<https://ainoa-asso.fr>

...

14^e ÉDITION DE LA SEMAINE DE L'INDUSTRIE

du 17 au 23 novembre, partout en France

Organisée par la Direction générale des entreprises (DGE). L'édition précédente a rassemblé 5,7 millions de participants autour de plus de 8 000 événements ludiques et pédagogiques.

www.entreprises.gouv.fr/semaine-de-lindustrie



DIVERSITÉ EN ENTREPRISE ET FORMATION : LE BAROMÈTRE CEGOS

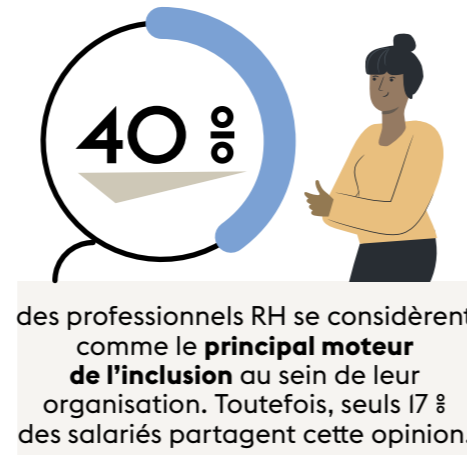
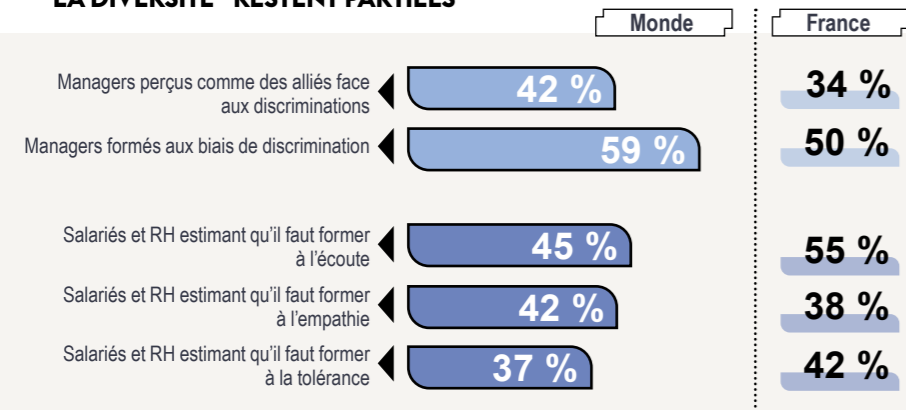
Cegos publie l'édition 2025 de son baromètre international "Diversité et inclusion dans les organisations". Des thèmes que l'organisme décline en formations partout dans le monde. Cette étude réalisée en avril et mai 2025 dans 10 pays en Europe, Amérique latine et Asie, montre un écart entre les volontés affichées et les pratiques perçues et vécues.

François Boltz et Sandy Brunel

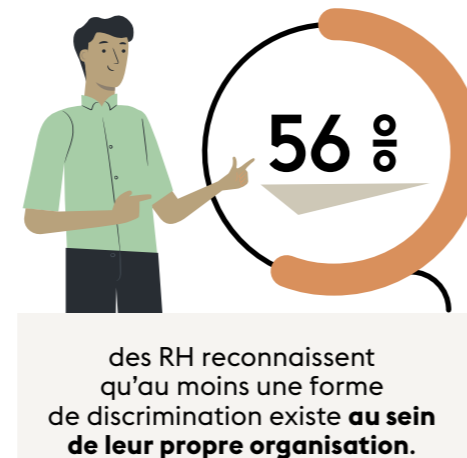
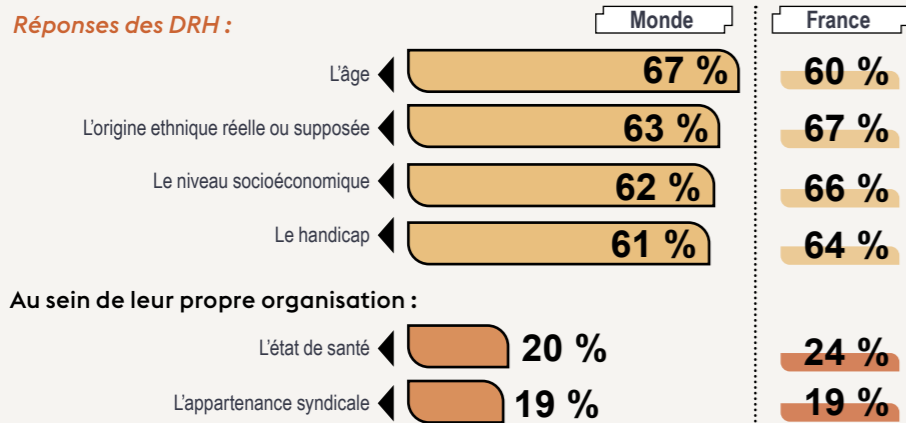
Infographie Centre Info

Source : www.cegos.fr/ressources/enquetes/etude-internationale-diversite-et-inclusion

LA MOBILISATION ET LA FORMATION DES MANAGERS POUR "MANAGER LA DIVERSITÉ" RESTENT PARTIELS



LES DISCRIMINATIONS LE PLUS FRÉQUEMMENT RENCONTRÉES



CES MOMENTS CHARNIÈRES QUI CRISTALLISENT LES TENSIONS

Les temps où les discriminations s'exercent le plus souvent (réponses monde) :



Les mineurs non accompagnés (MNA) s'intègrent en apprentissage dans des entreprises en manque de main-d'œuvre.

Travail des étrangers mineurs dans les métiers en tension

L'APPRENTISSAGE, VECTEUR D'INTÉGRATION FRAGILISÉ POUR LES "MINEURS NON ACCOMPAGNÉS"

D'un côté, des centaines de milliers d'emplois non pourvus dans les secteurs en tension, comme le BTP, la restauration ou la logistique. De l'autre, des "mineurs non accompagnés" (MNA) motivés pour se former par l'apprentissage, s'intégrer dans des entreprises en manque de main-d'œuvre. Entre les deux, un système parfois incohérent qui délivre des titres de séjour et des autorisations de travail ou des obligations de quitter le territoire à des jeunes majeurs formés en France et munis de contrats.

DES JEUNES APPRENTIS TRÈS MOTIVÉS ET INSÉRÉS

Dans certains CFA, du BTP par exemple, les jeunes étrangers peuvent représenter un apprenti sur six. Soutenus par des dispositifs comme Prépa apprentissage ou CAP FLE (avec des cours de français renforcés), ils s'intègrent bien, à la grande satisfaction de leurs employeurs. Mais à leur majorité, tout peut basculer.

Catherine Stern



Kisima, Hamid et Al Hassane, trois MNA accueillis au sein des établissements Notre-Dame (28) des Apprentis d'Auteuil.

“ Les mineurs étrangers non accompagnés (MNA) sont systématiquement dirigés vers des formations professionnalisantes et des métiers en tension comme le BTP, la restauration, le commerce de bouche ou la logistique, et ils jouent le jeu, car ils ont compris que c'est leur seule planche de salut pour obtenir des papiers”, explique Pierre Louvard, délégué de l'Union départementale CGT de Seine-Maritime. “Notamment en raison de ces contraintes liées au séjour, un grand nombre de MNA âgés de 16 à 18 ans se dirigent vers des formations qualifiantes courtes, visant l'acquisition rapide de compétences professionnelles”, confirme l'association France Terre d'Asile dans sa publication sur “L'insertion professionnelle des mineurs isolés étrangers par l'apprentissage en France”¹. “Parmi ces formations, les certificats d'aptitude professionnelle (CAP) représentent une voie d'intégration privilégiée, en particulier les CAP en alternance.”

13 500 mineurs non accompagnés
Combien sont ces jeunes apprentis étrangers ? Difficile de le savoir, car il n'existe pas de chiffres nationaux. En 2024, selon le ministère de la Justice, 13 554 MNA ont été pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance² majoritairement orientés vers des formations courtes et professionnalisantes. 90 % des jeunes issus de l'Aide sociale à l'enfance de Paris (420 recensés dans ce département en 2024) et accompagnés par France Terre d'Asile



Marie-Pierre Barrière, membre de RESF (Réseau Éducation sans frontières).



1. www.france-terre-asile.org/notre-expertise/mineurs-isoles-etrangers/details/7/302

2. www.justice.gouv.fr/documentation/ressources/tableaux-suivi-annuels-mineurs-non-accompagnes

3 QUESTIONS À Pierre Louvard, délégué de l'Union départementale CGT de Seine-Maritime



“Un licenciement collectif administratif”

Comment votre syndicat est-il entré en relation avec des jeunes apprentis étrangers en Seine-Maritime ?

Réseau Solidarité Migrants, une association de Rouen très engagée dans l'accueil de jeunes mineurs étrangers, nous a demandé de leur faire des formations sur le droit du travail car ils ne sont pas toujours bien traités par les employeurs. Les informer sur leurs droits ne vise pas à ce qu'ils entrent en conflit avec leurs patrons, car ils ne peuvent pas se le permettre, mais à être plus à même de faire respecter leurs droits. Nous faisons des réunions depuis 2021, le samedi après-midi ou le lundi après-midi pour ceux qui travaillent en restauration. C'est assez unique comme démarche pour une organisation syndicale de prendre

en charge si tôt ces jeunes, mais on considère un apprenti comme un salarié.

Et vous avez découvert les difficultés qu'ils rencontrent à leur majorité...

On s'est aperçu que le plus urgent était qu'ils pouvaient se voir refuser un titre de séjour par la préfecture à leur majorité, même avec un diplôme (obtenu ou en cours d'obtention) et un travail. La préfecture peut trouver des irrégularités réelles ou supposées dans les actes de naissance (surtout pour le Mali ou la Guinée Conakry), leur refuser un titre de séjour et leur délivrer une OQTF (obligation de quitter le territoire). Ces jeunes en processus d'installation sociale avec un emploi et un logement perdent tout et se retrouvent

sans rien. Dans la métropole de Rouen, on a eu plus de 50 jeunes touchés par des OQTF sur deux ou trois ans.

Vous avez décidé de mener des actions pour les défendre ?

Oui, nous avons décidé d'engager des actions contre ce qu'on a appelé un “licenciement collectif administratif”. De fait, on licencie des gens en leur refusant des titres de séjour car l'employeur est censé s'en séparer. Certains employeurs résistent mais les amendes prévues par la loi Immigration du 25 janvier 2024 ont beaucoup augmenté¹ et cela crée de la peur. Avec les associations, nous incitons ces jeunes à contester devant le tribunal administratif qui annule souvent l'OQTF, mais la préfecture fait appel des décisions favorables et la procédure peut prendre plusieurs mois, voire un an. Pendant ce temps, ces jeunes vivent une précarisation très importante. C'est une honte !



1. La loi Immigration du 28 janvier 2024 prévoit une amende administrative d'un montant maximal de 20 750 euros pour les employeurs employant ou conservant un travailleur étranger non muni d'un titre l'autorisant à travailler en France.

Propos recueillis par Catherine Stern

Les mineurs étrangers non accompagnés sont systématiquement dirigés vers des formations professionnalisantes et des métiers en tension”

à Créteil sont dans ce cas. Dans le Gard, qui a accueilli officiellement 151 MNA en 2024, le BTP CFA Occitanie de Méjannes-lès-Alès a comptabilisé, au sein de ses 400 apprentis, 70 jeunes migrants, mineurs ou majeurs, notamment originaires de pays d'Afrique sub-saharienne, soit 17,5 % de l'ensemble. En Seine-Maritime, où 255 MNA ont été enregistrés par les services de l'État, le Bâtiment CFA Normandie de Rouen a scolarisé 120 étrangers sur 850 apprentis, soit 14 %, dont

REPÈRES

LA LISTE DES MÉTIERS EN TENSION

Un arrêté publié au *Journal officiel* le 21 mai 2025 fixe la liste des métiers en tension par régions (environ 80), en application de l'article L. 414-13 du Ceseda (Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile). Dans ces métiers, l'obtention d'un titre de séjour d'un an est réputée facilitée.

JEUNES APPRENTIS ÉTRANGERS : 4 CAS DE FIGURE

1 Mineurs non accompagnés pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance (ASE)
 > pas besoin de titre de séjour.

2 Si signature d'un contrat d'apprentissage avant 18 ans
 > autorisation de travail de droit jusqu'à la fin du contrat, s'il reste chez le même employeur et dans le même CFA.

3 Après 18 ans, si arrivée avant 16 ans
 > titre de séjour "vie privée et familiale" à condition de justifier du suivi sérieux d'une scolarité, selon l'article L.423-22 du Ceseda*.

4 Si arrivée entre 16 et 18 ans
 > titre de séjour "travailleur temporaire" ou "salaré" d'un an si justifient de "suivre depuis au moins six mois une formation destinée à [leur] apporter une qualification professionnelle" (article L.435-3). Autorisation de travail requise.

* Code de l'entrée et du séjour des étrangers et du droit d'asile. **Infographie** Centre Inffo



40 mineurs et 80 majeurs, ayant souvent passé la majorité en cours de formation.

Dix OQTF en trois semaines à Châlons

Mais selon de nombreux témoignages, la situation de ces jeunes s'est compliquée ces derniers mois, du fait de la politique plus restrictive du gouvernement suite à la loi Asile Immigration de janvier 2024 et à la circulaire Retailleau de janvier 2025. La presse locale relate ces situations et les combats pour défendre ces jeunes comme à Châlons (Marne) où plus de 120 citoyens ont manifesté fin mars pour dénoncer les OQTF³ dont ont fait l'objet dix jeunes étrangers en trois semaines, malgré l'obtention de diplômes ou de contrats de travail. "L'employeur d'un de ces jeunes en apprentissage nous a contactés. Il est obligé de le licencier du fait de l'OQTF, à deux mois des épreuves du CAP...", témoigne Marie-Pierre Barrière, membre de RESF (Réseau Éducation sans frontières) interrogée par L'Hebdo du vendredi.



3. Obligation de quitter le territoire français.

"Jusqu'à maintenant, avoir un contrat d'apprentissage était presque une garantie d'insertion, d'intégration et les entreprises nous demandaient ces publics extrêmement motivés, témoigne Valérie Bonnet, en charge du dispositif prépa apprentissage au niveau régional du BTP CFA Occitanie. Mais on se retrouve aujourd'hui avec des OQTF pour des jeunes en contrat que leurs entreprises souhaitent garder. L'an dernier à Perpignan, trois jeunes ont dû arrêter leur formation."

Restriction en amont

"Pour éviter de se retrouver en difficulté, on essaie de travailler cela en amont", ajoute-t-elle. Le directeur du Bâtiment CFA Normandie à Rouen, Stéphane Le Men, reconnaît également avoir "renforcé les contrôles en amont de la signature du contrat d'apprentissage pour éviter de se retrouver dans une situation compliquée". Même vigilance au niveau de la Capeb Seine-Maritime, dont la juriste Gwenaëlle Douarinou observe que "beaucoup d'entreprises renoncent à prendre des MNA en contrat d'apprentissage" à cause de la complexité et de la longueur des démarches. Mais la juriste s'interroge sur la cohérence d'un système "qui investit dans la formation de ces jeunes étrangers, souvent hyper motivés, avec une soif d'apprendre phénoménale - par rapport à des jeunes Français qui se retrouvent par hasard dans la filière bâtiment -, si c'est pour leur mettre bâtons dans les roues pour leur titre de séjour ensuite".



Au BTP CFA Occitanie Méjannes-lès-Alès.



Martine Carbon, présidente de l'Umih (Union des métiers et des industries de l'hôtellerie) Auvergne-Rhône-Alpes.

Des salariés investis

Dans des secteurs qui peinent à recruter, comme le bâtiment et les travaux publics, la situation est mal comprise par les chefs d'entreprise. "On a besoin de main-d'œuvre, on a des jeunes formés avec des moyens français, dans des entreprises françaises, et ensuite ces entreprises ne peuvent pas les garder car ils n'obtiennent pas leur titre de séjour... C'est une vraie aberration, d'autant qu'au sein des TPE-PME, des relations professionnelles et personnelles peuvent se créer avec ces salariés migrants volontaires et investis", souligne Pascal Dufour, secrétaire général de la Capeb Normandie. Il siège au Crefop⁴, au sein duquel il a travaillé pendant un an et demi sur les listes des métiers en tension élaborées par les services de l'État et validées par les partenaires sociaux. Pour lui, la dématérialisation du traitement des demandes de titres de séjour via une plateforme nationale a fait perdre les interlocuteurs locaux et compliqué les interventions.

80 métiers en tension

La liste des métiers en tension publiée en mai 2025, après négociation avec les branches professionnelles (80 environ), est censée faciliter la régularisation des étrangers, notamment des jeunes en apprentissage dans ces filières (lire encadré page 11). "Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration de notre région Auvergne-Rhône-Alpes, nous avons de nombreux métiers en tension", signale Martine Carbon, présidente de l'Umih⁵ Aura, en charge de la formation à l'Umih du Puy-de-Dôme. Et c'est pareil dans neuf autres régions⁶. "Si ces jeunes ont leur diplôme et un contrat de travail dans un de ces métiers en tension, ils ont droit à un titre de séjour. C'est la loi", assure-t-elle. Une loi appliquée apparemment de façon contrastée selon les préfectures.

Une circulaire

La pression des tensions de recrutement (450 000 emplois non pourvus dans les métiers en tension) auront-elles le dessus sur le durcissement de la politique envers les étrangers ?

Le 26 juin 2025, le ministre de l'Intérieur Bruno Retailleau et la ministre chargée du Travail et de l'Emploi Astrid Panosyan-Bouvet publiaient une circulaire anticipant certaines mesures applicables au 1^{er} janvier 2026 afin de faciliter l'accès des étrangers primo-arrivants aux métiers en tension et favoriser leur apprentissage de la langue. Peut-être permettra-t-elle aux jeunes apprentis étrangers et à leurs employeurs de poursuivre leur aventure commune. ●



Pascal Dufour, secrétaire général de la Capeb Normandie.

REPÈRES

PRÉPA APPRENTISSAGE ET CFA FLE

"Depuis quatre ans, nous proposons le dispositif Prépa apprentissage dédié à ces jeunes en amont du contrat d'apprentissage, explique Sophie Voisin, directrice du BTP CFA de Méjannes-lès-Alès. Ensuite, ils préparent leur CAP en deux ou trois ans. Avant ce dispositif particulier, ils n'arrivaient souvent pas à suivre à cause de la langue. Aujourd'hui 50 à 60 % réussissent leur CAP."

En Occitanie, 710 jeunes en ont bénéficié en 2024, dont 150 à 200 jeunes allophones, avec deux parcours de quatre à cinq mois par an dans chacun des cinq campus BTP CFA. Mis en place en 2019, Prépa apprentissage a malheureusement cessé d'être financé par l'État fin 2024. En raison de son efficacité, le CCCA-BTP, outil des branches du bâtiment et des travaux publics, a décidé de prendre le relais et lancé un appel à candidatures doté de 3 millions d'euros au niveau national. En région Auvergne-Rhône-Alpes, le président du BTP CFA a signé un partenariat avec France Travail en mai 2025 pour les prolonger.

Certains CFA proposent aussi des "CAP FLE", CAP en apprentissage avec des cours de français langue étrangère renforcés d'une durée de deux ans et demi, ou trois ans pour les élèves allophones. C'est le cas par exemple du Bâtiment CFA Normandie, à Rouen.

Jusqu'à maintenant, avoir un contrat d'apprentissage était presque une garantie d'insertion"



4. Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

5. Union des métiers et des industries de l'hôtellerie.

6. Bretagne, Bourgogne Franche-Comté, Centre-Val de Loire, Corse, Grand Est, Hauts-de-France, Île-de-France, Normandie, Occitanie.

EMPLOYEUR D'UN APPRENTI MODÈLE SOUS LE COUP D'UNE OQTF

Bruno Delemer emploie dans son entreprise de peinture depuis cinq ans un jeune Guinéen en apprentissage. À 22 ans, celui-ci risque l'expulsion.

Catherine Stern



Bruno Delemer, artisan peintre à Rouen depuis 1968.

séjour d'un an il y a deux ans." Malheureusement, le renouvellement n'a pas été accordé et l'apprenti guinéen a reçu une obligation de quitter le territoire français. Son recours auprès du tribunal administratif pour la reconduction de son titre de séjour a obtenu un résultat favorable, mais la préfecture de Rouen a fait appel. "C'est difficile de comprendre ce qui se passe, autant pour lui que pour nous, se désole Bruno Delemer. Il se trouve sans papiers alors qu'il est intégré dans l'entreprise depuis le début, qu'il est autonome, avec son appartement et qu'on a payé toutes ses cotisations sociales."

Huit candidats sur dix sont étrangers

Le chef d'entreprise est d'autant plus inquiet que recruter dans son secteur n'est pas évident et le *turn over* important. Lorsqu'il dépose des offres d'emploi chez France Travail, 70 à 80 % des personnes qui répondent sont étrangères. "J'ai réussi à avoir un salarié français pour une remise à niveau mais il est parti au bout de six mois", déplore-t-il, reconnaissant que "ce n'est pas que par bonté d'âme qu'on prend des jeunes étrangers, mais aussi parce qu'ils sont plus volontaires du fait de leur statut. Mais Mamadou aime son métier et a envie de continuer." ●

REPÈRES

CONSÉQUENCES TRAGIQUES

Frédéric Bois, un autre chef d'entreprise de Seine-Maritime, artisan plombier spécialisé dans l'aménagement des logements pour les personnes âgées, connaît bien les déboires des migrants au travers de l'association Le Havre Solidarité, qu'il préside. "J'ai essayé d'embaucher un jeune étranger qui apprenait bien, travaillait bien et était courageux, se souvient-il. Mais on me l'a refusé. Depuis, il a vrillé et vend de la drogue. Le système l'a cassé..."

Ces "difficultés" peuvent prendre un tour plus tragique encore. Employé dans une boucherie en Seine-Maritime depuis 2020, Mamadou Garanké Diallo a trouvé la mort en juin dernier, à Dunkerque, quelques semaines après que la préfecture lui ait notifié l'obligation de quitter le territoire national.

Bruno Delemer, gérant d'une entreprise de peinture en bâtiment qui emploie trois salariés dont un apprenti à Rouen, ne tarit pas d'éloges sur Mamadou. Ce Guinéen de 22 ans arrivé en France à 15 ans, alors qu'il ne parlait pas le français, est en apprentissage chez lui depuis cinq ans. "Il est très volontaire !, se félicite-t-il. À 16 ans et demi, après avoir mis des CV au siège de l'entreprise et à mon domicile, il a fait un premier stage chez nous via une association. Puis il a obtenu un CAP en apprentissage." Un accident de transport l'a empêché d'obtenir son BP (brevet professionnel), alors qu'il a fait pendant un an et demi le trajet entre Rouen et le CFA de Dieppe, à plus de 60 km. Aujourd'hui, Mamadou en est à son troisième contrat d'apprentissage chez Delemer Peinture et termine sa deuxième année de bac pro.

Renouvellement non accordé

Mais, comme de nombreux mineurs non accompagnés, Mamadou a perdu son droit à travailler en atteignant ses 18 ans. "Cela a été compliqué à vivre pour lui et pour nous car on ne savait pas ce qui se passerait en cas de contrôle, témoigne le chef d'entreprise. Il a continué son apprentissage en tant que majeur, poursuivi ses démarches et fini par obtenir un premier titre de

Les jeunes étrangers sont plus volontaires, du fait de leur statut"

Étude de la Dares

MOINS D'ÉLUS DU PERSONNEL, MAIS DAVANTAGE FORMÉS

La fusion des instances représentatives du personnel, en 2017, a suscité un besoin de compétences – notamment en sécurité – et de formations que la Dares a mesuré dans une étude récente.

Emmanuel Franck



1 DEPUIS LA FONDATION DES CSE

Les représentants du personnel se forment davantage depuis la réforme des instances représentatives du personnel (IRP), mais peu bénéficient d'un accompagnement de carrière. Ce sont deux des conclusions d'une étude de la Dares détaillant l'évolution des profils des élus du personnel depuis les ordonnances de 2017. Les statisticiens ont constaté que 57 % des représentants des salariés ont bénéficié d'au moins une formation en 2023, contre 45 % en 2017. "La formation des élus est présentée à tort comme une obligation, alors qu'il s'agit d'un droit", signale Nicolas Cauchy, directeur général de Prometea, spécialisé dans la formation des élus du personnel. Le Code du travail prévoit en effet que les élus peuvent bénéficier d'une formation économique de cinq jours (financée par le CSE) et d'une autre formation, également de cinq jours, sur la sécurité et les conditions de travail (financée par l'employeur). La majorité des formations des élus portent sur ces thèmes.

2 BESOINS DE FORMATION SUR LA SÉCURITÉ

Si les élus se forment davantage – ce que Nicolas Cauchy constate lui aussi dans son activité –, c'est parce qu'ils en ont besoin. Les comités d'hygiène et de sécurité (CHSCT) ont été supprimés à la suite de la réforme de 2017, et leur prérogatives transférées dans les CSE, où les élus ne sont pas nécessairement spécialisés, alors que leur mandat nécessite ces compétences. Par exemple pour mener une enquête à la suite d'un accident du travail. Ces élus ont donc besoin de se former. La demande est d'autant plus élevée que les formations à la sécurité sont prises en charge par l'employeur. D'une manière générale, la fusion des instances a réduit le nombre de mandats (- 14 %), entraînant une professionnalisation des élus.

3 PEU DE VAE SYNDICALE

Le Code du travail prend en compte l'exercice d'un mandat dans un parcours professionnel. Il permet notamment aux élus de valoriser les compétences acquises pendant leur mandat (VAE syndicale). Un arrêté de 2018 fixe les équivalences entre des compétences des mandatés et cinq titres professionnels. La Dares relève que seules 21 % des entreprises ont mis en place de tels dispositifs. Pour Nicolas Cauchy, le "succès très relatif" de la VAE syndicale tient à ce que "les titres visés sont peu qualifiés par rapport aux compétences mobilisées ; certaines compétences ne sont pas couvertes – l'informatique, notamment – ; les parcours professionnels des mandatés ne sont pas toujours sécurisés, les DRH reconnaissant que le retour en production d'élus habitués à être dans la contradiction peut être compliqué".

Intelligence artificielle & formation

VERS DES APPRENTISSAGES PLUS ENGAGEANTS ?

Que peuvent les IA génératives textuelles en formation ? C'est ce que Lucie Dhorne vous propose d'explorer dans son deuxième guide pratique, paru aux éditions Clic. Avec toujours la conviction que l'IA ne se limite pas à remplacer, elle livre des clés d'appropriation d'une technologie destinée à "augmenter" formateurs et apprenants.

Nicolas Deguerry

Comment tirer le meilleur parti des IA éducatives ? La vulgarisatrice phare de l'IA livre sa vision d'une coopération homme-machine efficace. Ingénierie du prompt pour optimiser ses interactions avec l'IA et littératie numérique avancée pour être un usager agile en sont les fondements.

► Philosophie du prompt

Ce n'est pas parce que l'on s'adresse aux IA en langage naturel qu'il n'y a pas des règles à respecter. Selon l'adage "Garbage in, garbage out", des instructions bâclées donneront des résultats décevants, rappelle Lucie Dhorne. Mais quelle que soit la qualité du prompt, attention (aussi) à la tentation du "bouton magique". Les fondements probabilistes de l'IA imposent à l'utilisateur de s'inscrire dans une démarche réflexive destinée à questionner la pertinence des résultats de l'IA, comme à les améliorer par itérations. Il ne s'agit pas de chercher à obtenir des réponses clé en main, mais d'apprendre à transformer l'IA en véritable assistant d'apprentissage.

► Au service de l'apprenant

Les usages pédagogiques de l'IA sont d'une grande variété, pour peu que l'apprenant consente à faire de l'IA un partenaire. De la personnalisation et l'adaptation à l'évaluation, l'efficacité du recours à l'IA repose sur la qualité



de la conversation engagée avec la machine. Demander une réponse place l'apprenant en situation passive. Inviter l'IA à poser des questions rend à l'apprenant sa place d'acteur. C'est par exemple le cas des IA "socratiques", qui ont pour mission "d'engager des discussions critiques avec les utilisateurs en posant des questions ouvertes et en guidant leur réflexion, sans fournir directement de réponses".

► Au service du formateur

Lucie Dhorne voit dans les IA éducatives une "boîte à usages [...] capable de générer du contenu

pédagogique, de fournir des rétroactions instantanées, et d'aider à la gestion de groupes hétérogènes". Une nouvelle posture du formateur apparaît, centrée sur "le soutien émotionnel, la gestion des interactions sociales, l'encouragement de la pensée critique et la stimulation de la créativité". À rebours d'un désengagement du couple apprenant/formateur, l'IA peut renouveler le contrat pédagogique. Mais seulement si les parties voient dans l'IA une nouvelle façon d'apprendre, plus engageante, et non l'occasion de déléguer le "faire" à une machine.

UNE GRANDE VARIÉTÉ DE CAS PRATIQUES

Au-delà d'une réflexion sur le potentiel des usages éducatifs de l'IA, l'ouvrage de Lucie Dhorne décrit une grande variété de cas pratiques. Quelques 75 prompts prêts à l'emploi permettent de les tester, des conseils méthodologiques sur "l'art du prompt" permettent de se lancer en toute créativité au regard de ses objectifs. Mais l'existence même de ce foisonnant guide pratique rappelle en filigrane un risque accru de "fracture numérique." CQFD : "Vous ne serez pas remplacé par l'IA, mais par ceux qui la maîtrisent !"

» Je maîtrise les IA textuelles en formation. Lucie Dhorne, Clic Éditions, 172 p., 2025.

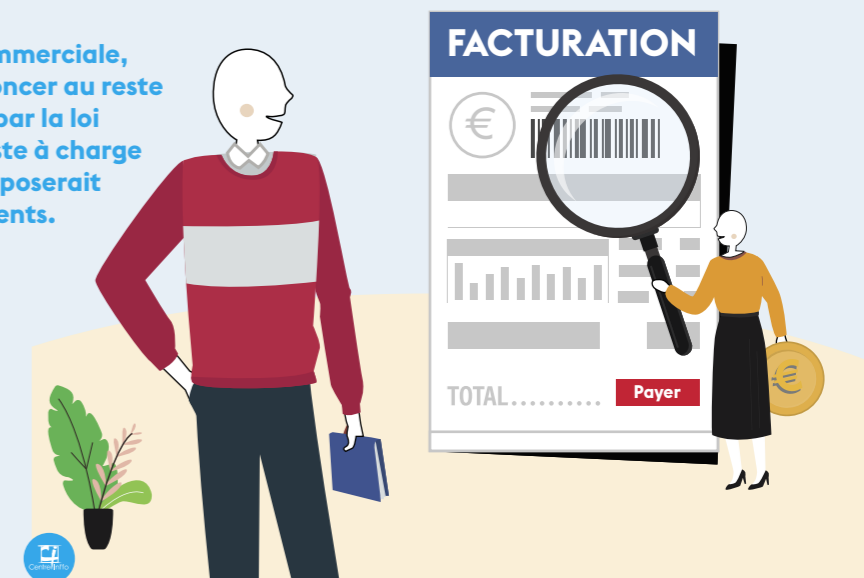
Facturation

CFA : QUELS RISQUES EN CAS DE RENONCEMENT AU RESTE À CHARGE OBLIGATOIRE ?

Dans le cadre d'une démarche commerciale, un CFA pourrait être tenté de renoncer au reste à charge obligatoire mis en place par la loi de finances 2025. Pourtant, ce reste à charge est bien obligatoire, et ce CFA s'exposerait à un ensemble de risques conséquents.

Romain Pigeaud

C'est dans le cadre d'une rupture anticipée du contrat que le CFA pourrait avoir la tentation d'un "geste commercial", en particulier si l'apprenti est à l'origine de cette rupture. L'employeur peut être mécontent de cette rupture, et accuser le CFA de lui avoir présenté un mauvais apprenti. Le CFA, qui doit facturer le reste à charge obligatoire à l'employeur, peut être tenté d'émettre une facture transmise sans attendre le paiement effectif. En effet, le décret n° 2025-585 n'impose pas la transmission par le CFA à l'Opcv d'une facture "acquittée", seule la transmission d'une facture est imposée. Pour



LE RESTE À CHARGE OBLIGATOIRE

Le reste à charge obligatoire concerne les contrats d'apprentissage conclus à partir du 1^{er} juillet 2025, visant une certification qui équivaut au moins au niveau 6 du cadre national des certifications, en pratique à partir de bac + 3. Appelé "participation" dans le Code du travail, il est dû par l'employeur de droit privé. Son montant est de 750 euros par contrat (et non pas par année). La participation est facturée par le CFA à l'employeur à l'issue de la période probatoire, en pratique les 45 premiers jours de formation réalisés par l'apprenti dans l'entreprise. Elle est déduite du montant pris en charge par l'Opcv et est imputée sur le premier versement.

autant, cette modalité ne doit pas être interprétée comme une autorisation de ne pas recouvrer la somme.

► Risque de manque à gagner financier pour le CFA

Le non-paiement aura une conséquence pour le CFA, il aura un "manque à gagner". Le risque est d'abord financier et administratif : perte de recettes, complexité accrue. Il est recommandé au CFA de bien préciser le reste à charge dans la convention de formation, de renforcer la communication avec les employeurs, de se préparer à la gestion du recouvrement.

► Risques comptables sévères

Une facture émise sans intention réelle de paiement pourrait être qualifiée de document comptable fictif. Cela constitue notamment une violation des obligations comptables applicables à tous les commerçants et qui sont principalement prévues aux articles L. 123-12 à L123-24 du Code de commerce.

► Risque de fraude fiscale

L'article 1743 du Code général des impôts (CGI) prévoit l'application des

peines réservées au délit général de fraude fiscale pour les délits tenant à la comptabilité. La jurisprudence est abondante sur ce point, et on peut facilement consulter l'instruction fiscale relative au délit comptable sur <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip>. De même, en cas de non-facturation à l'employeur, il y aurait matière à s'interroger sur le niveau réel du prix convenu entre l'employeur et le CFA figurant sur la convention de formation. Il convient pour un CFA de garantir la cohérence contractuelle et fiscale de ses relations avec l'employeur de l'apprenti. Il est impératif de recouvrer effectivement ce reste à charge auprès de l'employeur, même en cas de rupture anticipée du contrat.

Décret n° 2025-585 du 27 juin 2025 relatif à la prise en charge des actions de formation par apprentissage.

Pour maîtriser l'ensemble des règles de facturation, **suivez notre formation "Sécuriser le financement de l'apprentissage"**.

www.centre-inffo.fr/offre-formation-produits-services/sessions-de-formation-en-2025

France Travail et Collectif mentorat COMMENT PROPOSER UN MENTORAT AUX JEUNES DEMANDEURS D'EMPLOI



Convaincu de l'intérêt du mentorat, France Travail officialise un partenariat avec le Collectif mentorat, en test avant une possible généralisation en 2026.

Hélène Noblecourt, directrice mobilisation pour l'insertion des jeunes chez France Travail, en présente les contours.

Christelle Destombes



Hélène Noblecourt-Vincent, directrice mobilisation pour l'insertion des jeunes chez France Travail.

aux jeunes les plus éloignés de l'emploi qui bénéficient d'un accompagnement intensif : contrat engagement jeunes (CEJ) ou accompagnement individuel jeunes (AIJ). Mais l'opérateur espère convaincre à terme 50 000 jeunes. *"Le mentorat est une solution vertueuse quand les deux parties sont volontaires et engagées, souligne Hélène Noblecourt. Ce n'est pas une solution automatique qui convient à tous, il faut aussi convaincre de l'intérêt de ce dispositif."*

➤ Former et informer les conseillers

Dans un premier temps, France Travail va former et informer ses conseillers au sujet du mentorat, un dispositif devenu politique publique, mais pas toujours bien connu. Des modules de formation sont disponibles sur l'Académie France Travail pour les conseillers qui souhaitent s'approprier le mentorat – comment le mobiliser, dans quel cas, pour faire quoi... Le Collectif mentorat met à disposition une page de sa plateforme dédiée aux conseillers de France Travail pour qu'ils identifient une association à proximité, afin de faciliter la mise en relation et surtout, permettre le suivi du mentorat. *"Il s'agit de mettre en place une relation plus fluide entre le conseiller France Travail, l'association, le mentor et le jeune, précise Hélène Noblecourt, pour avoir des actions plus concertées et cohérentes et optimiser l'accompagnement."*

➤ Évaluer avant de généraliser

Ce dispositif sera évalué sur plusieurs dimensions : l'efficacité du processus – "Est-ce que les conseillers se sont bien appropriés le mentorat avec les outils qu'on leur a donnés ?" – et l'impact du mentorat sur les parcours d'insertion, en comparant les bénéficiaires aux autres jeunes "à critères équivalents" qui n'auront pas bénéficié du mentorat. Car France Travail sera désormais en mesure de suivre, parmi les inscrits, ceux qui sont mentorés et les autres... *"France Travail s'appuie sur l'expertise des associations du Collectif mentorat, c'est un plus qui ne se substitue pas à l'accompagnement de nos conseillers", précise Hélène Noblecourt. Objectif : la généralisation en 2026 à l'ensemble des agences France Travail, "pour s'adresser à tous les jeunes qui en ont besoin."*

LES ASSOCIATIONS DU COLLECTIF MENTORAT QUI PARTICIPENT AU TEST

IOO 8 Handynamique, Anaf, Arpejh, Banlieues school, Duo for a Job, Fondation Arts et Métiers, Guy Renard, Institut de l'engagement, Jobirl, Kobudi, Kodiko, La Cravate solidaire, Léo Lagrange, NQT, Proxité, Télémaque, Too-Moovjee, Weavers.

Depuis un mois, les conseillers de 32 agences peuvent proposer un mentorat aux jeunes de moins de trente ans inscrits à France Travail, en mobilisant des associations membres du Collectif mentorat. Fort d'un partenariat historique avec "Nos quartiers ont du talent", l'opérateur est convaincu de l'intérêt du mentorat comme levier d'insertion professionnelle : *"Cette relation très équilibrée, horizontale, forme un outil puissant pour permettre aux jeunes de prendre confiance en eux, et c'est aussi un outil d'inclusion sociale pour des jeunes qui n'ont pas de réseau. Le mentorat permet de réduire certaines inégalités, de travailler sur la question des discriminations, des stéréotypes et d'encourager la diversité",* selon Hélène Noblecourt, directrice mobilisation pour l'insertion des jeunes. Pour donner une chance à ceux qui n'en ont pas, France Travail va proposer le dispositif en priorité

Igensia Éducation

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE PLACÉE "AU CŒUR DE LA STRATÉGIE PÉDAGOGIQUE"

Après avoir instauré des chartes éthiques pour encadrer les usages de l'IA, l'organisme de formation Igensia Éducation (ex-groupe IGS) a créé un "socle commun" de cinq modules sur l'IA, intégré cette année à tous ses cursus de formation. Ce dispositif hybride de 15 heures comporte cinq modules, théoriques et pratiques. Les apprenants doivent assumer leur utilisation de l'IA et pouvoir expliquer comment ils l'ont employée dans le cadre d'un travail, par exemple pour trouver des idées ou construire un plan. Les formateurs Igensia Éducation eux-mêmes apprennent à utiliser l'IA pour préparer leurs cours, fabriquer des outils pédagogiques ou animer. Ils *"sont en première ligne face à des apprenants qui utilisent beaucoup l'IA, et doivent pouvoir être force de proposition. C'est aussi un enjeu de maintien dans l'emploi et de développement des compétences",* rapporte Loren Resal, directrice



Loren Resal, directrice du développement digital et pédagogique du groupe Igensia, et vice-présidente d'Ainoa.

du développement digital et pédagogique. *"Dans une formation commerciale, ils peuvent l'utiliser dans des mises en situation de relation clients, où l'apprenant s'entraîne en donnant la réplique à l'IA. Même chose dans*

les formations de langue étrangère. Ces ateliers permettent aux formateurs de construire leurs propres outils et d'échanger entre eux sur leurs pratiques." Par ailleurs, Igensia Éducation a mis à disposition des apprenants des "chatbots", solutions d'IA conversationnelle, développées par une start-up. Les apprenants s'en servent pour, par exemple, des simulations d'entretiens d'embauche. Quant aux trois chartes éthiques – apprenants, formateurs, collaborateurs du groupe –, elles *"mettent en garde contre les effets néfastes de l'IA, notamment la paresse cognitive, la réflexion personnelle, c'est l'arrêt de l'apprentissage. Chaque formateur doit donc poser le cadre d'usage de l'IA."* ●

D'INFOS

www.igensia-education.fr

Agence nationale du développement professionnel continu

DPC : PROROGATION DES ORIENTATIONS NATIONALES EN 2026



Michèle Lenoir-Salfati, directrice générale de l'Agence nationale du développement professionnel continu.

Les orientations pluriannuelles

prioritaires de développement professionnel continu (DPC, dispositif propre aux professionnels de santé) pour les années 2023 à 2025 ont été prorogées par arrêté : elles s'appliqueront pour l'année 2026. Les organismes de DPC peuvent continuer à déposer de nouvelles actions sur cette base.

Par ailleurs, l'Agence nationale du DPC a publié son rapport d'activité. Il fait état, au 31 décembre 2024, de 2 775 organismes habilités à proposer des actions de DPC, et de 11 853 actions publiées sur le site Agencedpc.fr dans le cadre du triennal 2023-2025. Parmi les 22 376 actions déposées au cours du triennal, 6 333 ont été rejetées en contrôle de premier niveau par les services de l'Agence, soit 28,3 % des actions. ●

D'INFOS

www.agencedpc.fr

Croix-Rouge Compétence UNE SEMAINE DE L'APPRENTISSAGE

Pour les 5 ans de son CFA, Croix-Rouge Compétence a animé, du 29 septembre au 3 octobre, une semaine de l'apprentissage. Des événements organisés dans ou hors les murs et en visioconférences, pour ceux qui souhaitent découvrir ses 15 formations en alternance (infirmier, aide-soignant, éducateur spécialisé, ambulancier, etc.). En 2024, 3 700 apprentis ont été formés au sein de 50 instituts de Croix-Rouge Compétence. ●

D'INFOS

www.croix-rouge.fr/croix-rouge-competence

Opco Atlas JOURNÉES ORIENTATION AVENIR : PLUS DE 500 ATELIERS POUR AIDER LES JEUNES À CONSTRUIRE LEUR AVENIR PROFESSIONNEL

La 5^e édition des Journées Orientation Avenir (JOA) de l'Opco Atlas a débuté le 25 septembre et se poursuivra jusqu'à fin mars 2026. Pendant ces six mois, près de 90 lycées sur tout le territoire accueilleront des ateliers pour faire découvrir les métiers de l'assurance, du conseil, de l'événementiel, de l'ingénierie, du numérique, etc. "Produit phare d'Atlas et de ses branches, ces rendez-vous incarnent l'une des missions essentielles de l'Opco : aider les jeunes à faire un choix éclairé d'orientation", souligne Yves Portelli, directeur général d'Atlas. Ces journées s'inscrivent dans le parcours Avenir, dispositif de l'Éducation nationale. Organisées en

petits groupes et animées par des professionnels, les JOA proposent une immersion concrète dans différents métiers : témoignages, échanges sur les parcours, réponses aux questions, présentation des opportunités. Atlas a créé "JOA Le Jeu", un outil ludique pour faire découvrir l'utilité de ces métiers. L'Opco anime plusieurs sites d'orientation : Concepteursdavenir.fr pour les secteurs du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'événementiel ; Jassuremonfutur.fr pour l'assurance ; Jecompte.fr pour l'expertise-comptable et l'audit ; Jinvestislavenir.fr pour la banque et la finance. Depuis septembre, des JOA "éditions spéciales" sont

organisées dans différentes régions pour mettre en lumière les secteurs les plus porteurs. ●



Yves Portelli, directeur général d'Atlas.

D'INFOS www.opco-atlas.fr

Indeed RECRUTEMENT : LE DIPLÔME "NE FAIT PLUS LE JOB"

La plateforme de recrutement Indeed vient de mener une étude avec l'institut de recherche Censurwide sur la "durée de pertinence" des diplômes. 66 % des recruteurs interrogés déclarent avoir fait évoluer leurs critères ces dernières années, pour donner plus d'importance aux compétences pratiques des candidats qu'à leurs diplômes. Cette évolution est encore plus marquée dans les entreprises de plus de 100 salariés. À noter, tout de même, que 15 % des recruteurs

considèrent que le diplôme est toujours plus important que les autres compétences, même pour des candidats de plus de 50 ans. 20 % des demandeurs d'emploi interrogés rapportent que leur niveau d'étude ne convient pas aux recruteurs mais continuent de postuler à des emplois en rapport avec cette formation initiale. Le diplôme apparaît perçu comme une forme de statut, d'"ouvrant droit" à certains postes : 53 % des recruteurs interrogés disent qu'ils seraient contrariés d'apprendre

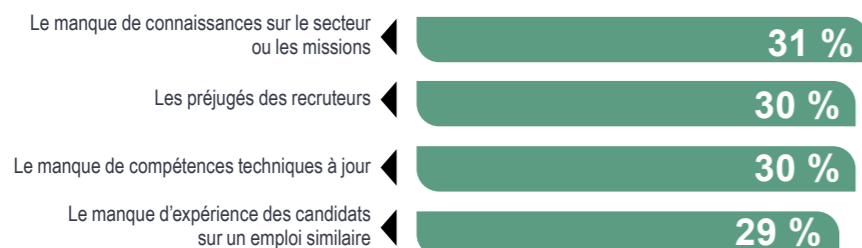
qu'un collègue a obtenu un poste similaire au leur sans avoir le diplôme *ad-hoc*. ●

D'INFOS <https://fr.indeed.com>



Hisayuki "Deko" Idekoba, président d'Indeed.

Selon les recruteurs, les principaux freins au recrutement des personnes sans emploi



Lefebvre Dalloz Compétences et Gutenberg Technology DES FORMATIONS ENRICHIES GRÂCE À L'IA

En avril 2026, environ 600 micro-granules de formation enrichies par l'IA devraient être livrées sur Skilia, plateforme consacrée aux métiers des avocats développée par l'éditeur Lefebvre Dalloz. Une seconde livraison concernera les responsabilités économiques



Guillaume Letzgus, directeur général du pôle formation de Lefebvre Dalloz Compétences.

et juridiques des entreprises. En 2027, 1 500 modules de formation du catalogue Lefebvre Dalloz Compétences, également révisés par l'IA, seront mis à disposition des professionnels du droit. C'est par ces perspectives que Guillaume Letzgus, directeur général du pôle formation de Lefebvre Dalloz Compétences, présente ce qui doit ressortir du partenariat avec Gutenberg Technology, une entreprise franco-américaine. Les participants à la conférence Omnidroit des 9 et 10 octobre 2025 à Avignon ont découvert en exclusivité un module sur la déontologie. D'autres sont actuellement testés par 3 900 utilisateurs spécialistes du droit. L'IA permet, assure Guillaume Letzgus, de jouer sur le format pédagogique, et donne une grande souplesse de production. Autres avantages, "un gain de productivité en temps de 50 %" et une chaîne de mise à jour facilitée. ●

D'INFOS <https://formation.lefebvre-dalloz.fr>

Armée de Terre LA NOUVELLE CAMPAGNE DE RECRUTEMENT "PEUX-TU LE FAIRE ?"

Face au défi croissant du recrutement, l'armée de Terre poursuit sa campagne destinée à attirer et informer les "jeunes talents". L'institution vise 16 000 recrutements par an, dont 2 500 officiers et sous-officiers, en insistant sur les perspectives d'évolution professionnelle. Les postes concernent des domaines comme la maintenance, les systèmes d'information et de communication, ou les finances. Les 17-32 ans peuvent être formés après recrutement, notamment à l'Ensoa (École nationale des sous-officiers d'active) ou à l'AMSCC (Académie militaire de Saint-Cyr Coëtquidan), et accéder à des postes à responsabilités. L'armée de Terre mise aussi sur son École militaire préparatoire technique (EMPT), située à Bourges. Cette campagne s'inscrit dans "la mise à jour de la nouvelle identité de l'armée de Terre en tant qu'employeur". ●

D'INFOS www.sengager.fr

Baromètre ISM-MAAF LES CHIFFRES 2025 DE L'EMPLOI DANS L'ARTISANAT



Catherine Élie, directrice des études à l'ISM.

La nouvelle édition du baromètre ISM (Institut supérieur des métiers) et Maaf (Mutuelle d'assurance des artisans de France) dresse le bilan du marché de l'emploi dans l'artisanat. Après une très forte hausse post-Covid, il marque le pas en 2024, tout en conservant des niveaux historiquement élevés. Le volume d'offres d'emploi a explosé (490 000 offres ; + 46 % depuis 2019), tandis que le nombre de demandeurs d'emploi a chuté de 12 %. Le baromètre livre pour la première fois un palmarès des métiers les plus porteurs pour engager un projet de formation ou de reconversion, ceux qui se distinguent par une très forte baisse du nombre de demandeurs d'emploi et qui font face à un déficit de compétences disponibles sur le marché de l'emploi. On retient parmi eux, notamment, les charcutiers-traiteurs, les plâtriers, les soudeurs et les retoucheurs en habillement. Le classement révèle aussi que les métiers "en vogue", souvent symboles des trajectoires de reconversion, pourraient avoir atteint un plafond. Parmi eux : brasseurs, fromagers, pâtisseries et chauffeurs VTC. Au 31 décembre 2024, on recensait en France 1 857 000 emplois salariés dans les cœurs de métier de l'artisanat, en hausse de 4,5 % depuis 2019. ●

D'INFOS <https://infometiers.org>
www.maaf.fr

Hauts-de-France

“PLAN MARSHALL EMPLOI-FORMATION INDUSTRIE” : 10 000 ENTRÉES EN FORMATION EN DEUX ANS

Lancé voici deux ans, le “Plan Marshall emploi-formation industrie” des Hauts-de-France poursuit son développement. Le premier bilan est positif, poussant le dispositif à s’accélérer.

Gautier Demouveaux



Tout est parti d’un constat, au cours de l’année 2023, après l’annonce simultanée de l’installation de trois *giga-factories* dans les Hauts-de-France. “Une bonne nouvelle pour la région, mais un défi de taille à relever”, se souvient Olivier Durteste, directeur général d’Udimétal, chambre territoriale de l’Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM). C’est dans ce contexte qu’est née l’idée d’un “Plan Marshall¹ emploi-formation industrie”, porté par la Région, en partenariat avec France Travail, l’UIMM, la Région académique, la Dreets, l’Arefie², l’Opco2i et le réseau Alliance Emploi.

80 millions d’euros mobilisés

Depuis septembre 2023, cette “*task-force*”, financée à hauteur de 80 millions d’euros (mobilisés dans le cadre du plan régional de formation) s’est focalisée sur l’un des secteurs les plus en tension : la maintenance industrielle. En deux ans, le nombre d’entrées en formation dans ce domaine a plus que triplé. 10 000 personnes ont pu en bénéficier, dont 8 600 sont déjà sur le marché du travail. “90 % de ces stagiaires sortent de formation avec à la clé un CDI, un CDD longue durée ou poursuivent sur un parcours qualifiant”, se réjouit Nathalie Drobinoha,

conseillère régionale déléguée à la formation professionnelle. Ces chiffres illustrent une réelle adéquation entre les formations proposées et les attentes des publics concernés.” Les efforts de formation se sont concentrés sur quatre bassins-clés : Dunkerque, Lille, Valenciennes et Lens. “Aujourd’hui, 51 % des chefs d’entreprise estiment encore qu’ils vont avoir du mal à recruter dans les métiers de la maintenance”, souligne Benoît Petit, directeur territorial chez France Travail. C’est beaucoup, mais c’est 6 points de moins qu’il y a un an, et 13 de moins que la moyenne nationale !”

S’adapter aux besoins des entreprises

“D’ici à 2030, plus de 170 000 recrutements sont prévus dans l’industrie dans les Hauts-de-France”, souligne Patrick Delgove, directeur régional de l’Opco 2i. Il est indispensable que l’offre de formation soit en adéquation avec les besoins en compétences des entreprises !” Le Plan Marshall a ainsi permis au réseau Alliance Emploi de développer ses “écoles de la maintenance” associant des entreprises et des organismes de formation : “L’idée est de faire participer les entreprises à la définition du programme”, explique Cécile Egea, sa directrice régionale. Ces partenariats permettent des enseignements sur mesure, adaptés aux



1. Allusion au Plan Marshall de 1948, programme de dons et de prêts, du nom du secrétaire d’État des États-Unis, le général George Marshall.
2. Association régionale des élus pour la formation, l’insertion et l’emploi.

spécificités du secteur, et facilitent aussi l’insertion professionnelle dès la fin du parcours.”

De même, les Gréta de l’académie ont revu leur offre de formation en adaptant les diplômes aux problématiques des entreprises. “Nous avons augmenté nos capacités tout en nous engageant à ne pas fermer de filières, malgré les difficultés de recrutement”, note Hervé Teirylnck, délégué de région académique à la formation professionnelle.

“Les employeurs doivent prendre conscience de l’état du marché et accepter de recruter autrement”, souligne François Fernandez, directeur d’agence de France Travail. Il prône, par exemple, la méthode de recrutement par simulation. Dans le cadre du Plan Marshall, son équipe a développé l’ingénierie pour permettre de détecter les habiletés nécessaires au métier de chaudronnier. Ces tests ont permis de sélectionner 10 candidats qui viennent d’être embauchés, après une formation de neuf mois.



Olivier Durteste, directeur général de l’UIMM Udimétal.

Massifier les actions d’attractivité et de formation

L’objectif est de poursuivre les efforts en massifiant les actions d’attractivité et de formation, mais aussi d’appliquer ces méthodes à d’autres métiers en tension dans l’industrie, notamment dans la filière nucléaire ou les *data-centers*, autres secteurs en essor dans la région. “Le Plan Marshall doit également porter son attention sur des territoires moins denses, afin d’assurer un suivi de proximité partout dans la région”, note Olivier Durteste, en s’intéressant notamment aux besoins des TPE et PME et en essayant d’anticiper les départs en retraite des prochaines années. ●



Les partenaires du Plan Marshall, ici le 11 septembre 2025 au siège de la Région Hauts-de-France. De gauche à droite : Hervé Teirylnck (délégué de région académique), Benoît Petit (directeur territorial France Travail), Nathalie Drobinoha (conseillère régionale), Carole Blanquart (Alliance Emploi).

FOCUS SUR LE RECRUTEMENT DE FEMMES

C’est un enjeu important du Plan Marshall emploi-formation industrie : rendre visibles et attractifs les métiers de l’industrie. Et plus précisément auprès des femmes, qui ne représentent que 2,5 % des salariés en région, contre 4 % au niveau national. Pour y remédier, des “Forums inversés” sont, par exemple, organisés à Valenciennes : les entreprises viennent “pitcher” leurs atouts devant des demandeuses d’emploi. Sur la Côte d’Opale, la Mission locale organise chaque année sa

campagne “Femmes & Industrie”, avec des témoignages de professionnelles et une immersion des volontaires dans les centres de formation et les entreprises pour des journées test “Ces métiers souffrent encore de préjugés ou ne parlent tout simplement pas aux gens”, reconnaît Tatiana Decool, responsable de la plateforme Proch’emploi Douai. Tuyauteuse, monteuse industrielle ou calorifugeuse... Pour faire découvrir ces emplois, elle organise des ateliers ludiques et participatifs.

YOHANN NÉDÉLEC,

président du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)



Parcours

- 2014** vice-président de Brest Métropole (en cours).
- 2014** délégué régional du CNFPT et siège à son conseil d'administration, pendant dix ans.
- 2020** adjoint au maire de Brest (en cours).
- 2024** élu président du CNFPT.

“SEUL LE CNFPT EST APTE À FORMER LA POLICE MUNICIPALE”

Confrontés à une délinquance grandissante sur leur territoire (incivilités, agressions physiques, etc.), et une exigence de sécurité émanant de leurs administrés, les maires se tournent de plus en plus vers le recrutement de policiers municipaux. Le CNFPT assure leur formation. Un exercice impliquant discipline financière et actualisation des référentiels pédagogiques.

Propos recueillis par Jonathan Konitz



1. Seulement 4 500, sur 34 000.
2. Projet de loi relatif à l'extension des prérogatives des polices municipales et des gardes champêtres.
3. 0,9 % : cotisation obligatoire versée par les employeurs territoriaux, destinée à financer les formations dispensées par le CNFPT et calculée à hauteur de leur masse salariale.

Fin 2024, vous avanciez l'idée d'une cotisation additionnelle spécifique destinée à financer la formation des policiers municipaux. Où en est-on ?

La formation des policiers municipaux mobilise 11,2 % de nos crédits alors que ces agents représentent 1,2 % de la fonction publique. Et leur nombre va aller *crescendo*. D'où cette hypothèse de cotisation additionnelle spécifique, évoquée au Congrès des maires, à destination des communes dotées d'une police municipale¹. Mais après avoir travaillé en bonne intelligence avec François-Noël Buffet [ministre auprès du ministre de l'Intérieur, dans le gouvernement Bayrou], et si les discussions aboutissent comme

prévu dans le projet de loi sur la police municipale², nous continuerons de financer la formation [initiale] de ces agents grâce au 0,9 %³ versé par les collectivités. Toutes les autres formations de professionnalisation, notamment celles liées à l'armement ou de spécialisation, seront facturées à part.

Le CNFPT doit trouver, et investir, 100 millions d'euros dans les prochaines années en direction des quatre centres de formation pour policiers municipaux. Êtes-vous serein face à la situation ?

Notre situation financière est saine. Nous pouvons nous permettre d'avancer dans ce plan

pluriannuel d'investissement, même si je suis preneur de tout accompagnement financier, d'opportunités de financements...

Le projet d'une École nationale de la police municipale unique, un temps évoqué par Gérald Darmanin, pourrait-il revenir sur le devant de la scène afin de rationaliser les coûts ?

Il n'est pas question d'avoir un recentrage au niveau national sous la tutelle du ministère de l'Intérieur. Quand je me déplace partout en France, les délégués régionaux me réclament un centre de formation près de chez eux ! L'idée selon laquelle avoir une seule école rationaliserait les coûts est complètement fautive. N'oublions pas que le CNFPT prend en charge les frais de déplacement et d'hébergement... Sans oublier les potentiels problèmes de mobilité. Prenez une carte et regardez où sont concentrées les polices municipales : dans l'est et le sud-est. Nos quatre centres [de formation] sont idéalement placés.

Aujourd'hui, 80 % des polices municipales sont armées, dont 54 % d'armes létales, contre 22 % en 2008. Comment gérez-vous cette évolution ?

Nous avons réduit le délai d'accès aux formations : quand un conseil municipal décide d'armer sa police municipale, il nous incombe de la former le plus rapidement possible. Et, j'en reviens à ma réponse précédente, ces communes iront chercher un financement autre que le 0,9 %. Ensuite, nous adaptons nos référentiels, et les compétences des formateurs, en fonction de l'évolution de l'armement (LBD⁴, pistolet à impulsion électrique, etc.) même si nous manquons de stands de tir sur le territoire.

Un nouveau référentiel pédagogique, concernant les agents gardiens brigadiers, était en phase de test l'année dernière à Aix-la-Provence. Pourquoi était-ce nécessaire ?

Ce référentiel est généralisé depuis septembre 2025, dans tous nos quatre centres de formation. L'idée est d'avoir une double entrée : les connaissances statutaires, basiques, réglementaires et puis les savoir-faire. L'ancien référentiel était moins ancré dans la pratique. Nous avons eu la volonté d'aller plus loin concernant la posture, sur comment gérer des situations de crise sur le terrain. Un policier municipal y passe 70 % de

“ La formation des policiers municipaux mobilise 11,2 % de nos crédits alors que ces agents représentent 1,2 % de la fonction publique ”

DES EFFECTIFS EN HAUSSE

La formation initiale d'un policier municipal dure 120 jours : 76 jours théoriques et 44 de stages de pratiques, dans l'un des quatre centres répartis sur le territoire (Aix-en-Provence, Angers, Villenoy et Montpellier). Selon les chiffres fournis par l'établissement public, 2 500 nouveaux policiers municipaux sont accueillis chaque année en formation initiale, avec 11 000 recrutements prévus sur la durée de ce mandat municipal 2020-2026. La police municipale devrait alors compter 30 000 fonctionnaires d'ici 2026.

son temps. Il informe, accueille, rassure, échange. Par exemple, plutôt que de dire aux agents “vous pouvez arrêter un véhicule et procéder à un contrôle”, nous allons dans un hangar avec une voiture, une personne jouant le rôle du chauffeur et les policiers municipaux mettent en application.

En 2024, le CNFPT a mené diverses expérimentations, dont la mise en place d'une série de webinaires et un travail de conception pour les futures formations dédiées aux brigades cynophiles. Quel bilan ?

Les brigades cynophiles existent déjà. La loi de sécurité globale stipule qu'il revient au CNFPT de les former, mais nous sommes en attente du cadre réglementaire. Nous envisageons de conventionner avec des lycées agricoles disposant de chenils. Concernant les webinaires, les chiffres parlent d'eux-mêmes : l'e-communauté police municipale regroupe 7 200 membres, avec des pics de 100-200 participants sur certains webinaires. Les thèmes traités : les amendes administratives, les mécanismes de violence, etc. C'est très encourageant. ●



4. Lanceur de balles de défense.

ÉVALUER SANS FRONTIÈRES : VERS UNE HARMONISATION MULTILINGUE DES FORMATIONS PROFESSIONNELLES



Les entreprises établies à l'international doivent coordonner leurs formations dans un souci de cohérence stratégique. Malgré les différences de langues, de contextes, de cultures.

Dans un monde du travail de plus en plus globalisé, les organisations internationales font face à un défi stratégique : garantir des évaluations équitables et compréhensibles pour tous leurs collaborateurs, quelles que soient leur langue ou leur culture. La solution ? L'unification des référentiels, l'introduction du multilinguisme et l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Éric Delon

Pour les organisations internationales, la problématique de l'harmonisation des formations et des certifications pour leurs collaborateurs devient de plus en plus prégnante. Comment transcender les barrières linguistiques et culturelles afin de garantir que chaque apprenant puisse bénéficier d'évaluations justes et compréhensibles ? Comment mettre en place des stratégies structurées afin d'assurer cohérence, équité et clarté, quelles que soient la langue ou la région ?

Des critères d'évaluation universels

Chez Sqorus, un cabinet de conseil en transformation RH & Finance (350 collaborateurs), qui réalise 75 % de ses projets à l'international, le "pilier de la cohérence" en la matière, repose sur la nécessité d'"unifier" les référentiels et les méthodes afin de garantir la cohérence des évaluations. "Pour y parvenir, nous appuyons sur des experts locaux qui contextualisent les contenus avec rigueur", explique Sabine Khouri-Lafarge la DRH de l'entreprise.

De son côté, la société Factorial, plateforme RH destinée aux PME (1 300 personnes, 65 pays) a mis en place des critères d'évaluation universels,

indépendants des cultures locales. "Nous nous appuyons sur des référentiels de compétences et des critères d'évaluation liés au rôle et non à la culture, indique Joris Parisot, consultant dans l'entreprise. Quel que soit le pays ou le département concerné, nos collaborateurs doivent pouvoir être mesurés avec une même grille de lecture."

Afin de limiter les biais culturels et ainsi assurer l'équité entre chaque collaborateur, la société Sqorus recourt à des validations croisées entre pays. Factorial rend accessibles les supports visuels et les consignes dans la langue maternelle



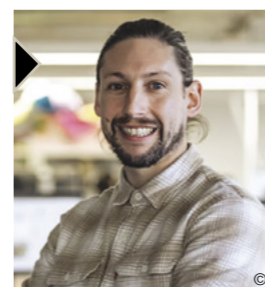
Julie Vignaux, dirigeante de Learnation Group.



Sabine Khouri-Lafarge, DRH de Sqorus.

Les objectifs, indicateurs et attendus doivent être visibles et compréhensibles par tous

Joris Parisot, consultant chez Factorial.



des collaborateurs afin d'éviter "tout biais de compréhension". "Les objectifs, indicateurs et attendus doivent être visibles et compréhensibles par tous, afin de limiter les zones d'interprétation. Tous nos managers, dans chaque marché, mènent leurs entretiens via notre plateforme, avec un système d'évaluation unique, traduit pour eux et leurs équipes", explique Joris Parisot.

Objectifs "Smart"

Pour les experts du sujet, l'introduction du multilinguisme dans l'évaluation des formations et des certifications des collaborateurs répartis dans des pays différents doit avant tout être pensée comme un levier stratégique pour l'entreprise. "Il s'agit d'un atout, d'un facteur de performance individuelle et collective, et non une compétence accessoire", explique Julie Vignaux, dirigeante de Learnation Group, une entreprise spécialisée dans la formation aux langues. Afin d'exploiter ce levier, les experts de cette entreprise préconisent de définir précisément le niveau de maîtrise linguistique attendu (usages basiques vs négociations avancées) et de partager cette définition parmi tous les collaborateurs, afin d'"aligner les attentes et les efforts de formation". Par ailleurs, l'évaluation doit s'appuyer sur des objectifs dits "Smart" (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporellement définis), liés aux compétences professionnelles.

Inévitable intelligence artificielle

Si l'évaluation des apprenants répartis dans plusieurs pays est un impératif, reste à pouvoir traduire rapidement et fidèlement les contenus pédagogiques, sans exploser les coûts ni allonger les délais. À cet égard, l'irruption de l'intelligence artificielle¹ offre à la fois un gain de temps, une réduction des budgets et, possiblement, une meilleure équité pour l'ensemble des collaborateurs. "L'IA nous permet de traduire de manière dynamique et instantanée nos contenus. Il s'agit d'un levier d'équité, car chaque collaborateur reçoit les mêmes informations, dans sa langue, au même moment", signale Joris Parisot.

Chez Sqorus, les modèles de traduction neuronale ont révolutionné l'adaptation des contenus pédagogiques. "Nous pouvons obtenir rapidement des traductions multilingues de qualité, tout en divisant les coûts et les délais par rapport aux processus traditionnels, se réjouit Sabine Khouri-Lafarge. Nous combinons ces solutions IA avec une validation humaine afin de sécuriser la terminologie métier et la sensibilité culturelle."

L'intelligence artificielle sert également à uniformiser la terminologie entre modules et à détecter des ambiguïtés. "Nous proposons des parcours personnalisés où le contenu est traduit et contextualisé en temps réel selon le profil de l'apprenant. Cela garantit des évaluations plus inclusives, équitables et cohérentes, tout en optimisant le retour sur investissement", argumente Sabine Khouri-Lafarge. Grâce à l'IA, il est désormais possible de définir rapidement des objectifs adaptés au profil de chaque apprenant et de créer des parcours spécifiques (objectifs intermédiaires, grilles de feedback, ajustement des exercices. "Les agents IA parviennent à analyser la maîtrise écrite et orale. Ils identifient le vocabulaire utilisé, évaluent la pertinence et la richesse lexicale", observe Guillaume le Dieu de Ville, directeur général de Lingueo, une marketplace de formation en langues. Avant d'énoncer le rassurant "quoiqu'il en soit, l'IA n'élimine pas l'humain, elle en amplifie l'efficacité." ●

LES PROGRÈS DE L'IA POUR TRADUIRE DANS DES CONTEXTES INTERCULTURELS

À l'instar des voix synthétiques adaptées, la traduction automatique via l'IA, selon les experts, va évoluer vers une meilleure prise en compte des variantes régionales, des dialectes et des nuances culturelles, afin d'éviter les erreurs de sens et de rendre les échanges plus authentiques. L'IA progressera notamment sur la compréhension fine du contexte, des intentions et des émotions, ce qui permettra de mieux traduire l'humour, le sarcasme, et les expressions idiomatiques, souvent difficiles à rendre fidèlement.

VADEMECUM DE L'ÉVALUATION DES COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL

- 1 • Un référentiel de compétences commun
- 2 • Des outils et des modalités d'évaluation standardisés
- 3 • Des procédures de calibration des évaluateurs
- 4 • Un dispositif de collecte et d'analyse des résultats
- 5 • Des épreuves normées (QCM, exercices à réponse courte) afin de faciliter la comparabilité inter pays
- 6 • Des travaux de production (rapports, études de cas) notés selon une grille de critères précise
- 7 • Des portfolios électroniques permettant de collecter des artefacts d'apprentissage (vidéos, commentaires, projets)

À la tête du groupe de formation Orsys depuis 2021, Laurent Robert incarne une vision exigeante et humaniste du *leadership*. Peu enclin à la lumière médiatique, ce dirigeant méthodique et sportif, passé par la recherche et le conseil, a su transformer Orsys en un acteur majeur de la formation professionnelle en France et à l'international.

Éric Delon

LAURENT ROBERT

VEUT IMBRIQUER FORMATIONS INITIALE ET CONTINUE

Si vous vous amusez à rechercher la trace de Laurent Robert sur les réseaux sociaux, y compris professionnels, armez-vous de patience. Le directeur général du groupe de formation Orsys ne trouve pas un intérêt particulier à se montrer visible dans les médias. *"Je me consacre à ma tâche, celle de continuer à développer un grand groupe de formation français"*, souffle celui qui a rejoint voici tout juste vingt-trois ans l'entreprise fondée en 1976 par Denys Levy-Willard. Avec 450 salariés et un chiffre d'affaires qui s'est élevé à 111 millions d'euros en 2024, Orsys fait partie des poids lourds de la formation dans l'Hexagone. *"Avec nos 2 400 formations et nos 3 000 formateurs – tous externes –, nous couvrons une quarantaine de domaines d'expertise, des technologies numériques au management, les métiers de l'entreprise, la cybersécurité, ou l'intelligence artificielle, bien sûr."*

Des échelons gravis pas à pas

Ce quinquagénaire au débit rapide, Parisien "pure souche", natif du 18^e arrondissement, a gravi pas à pas les échelons hiérarchiques de ce groupe niché depuis 2004 au sein de la spectaculaire Arche de La Défense. Après un doctorat en systèmes d'information décroché chez Télécom Paris, Laurent Robert entame sa carrière en tant que chargé de recherche et d'enseignement. Rapidement il rejoint le secteur privé, où il occupe successivement des fonctions de manager, consultant, chef de projet et formateur au sein de structures spécialisées dans les nouvelles technologies. C'est dans le cadre d'une de ses missions qu'il



2002
chargé de mission consultant chez Orsys

2004
directeur des systèmes d'information d'Orsys

2019
directeur général adjoint d'Orsys

2021
directeur général d'Orsys

rencontre Denys Levy-Willard, qui détecte immédiatement chez le futur directeur général des qualités intrinsèques de meneur d'hommes et qui semble posséder une vision pertinente des enjeux de la formation professionnelle.

Révolution organisationnelle

Deux ans après son arrivée chez Orsys, Laurent Robert, entame une révolution organisationnelle. Tout d'abord, il internalise la direction des services d'information (DSI), afin, dit-il, *"de se montrer plus réactif, plus agile et d'éviter d'avoir à utiliser des outils préformatés"*. En 2005, il crée un département "offre" au sein du groupe, une prérogative alors assurée par les formateurs externes et par les équipes commerciales. *"Nous avons internalisé la conception de nos produits de formations ainsi que la partie ingénierie pédagogique et marketing produits, afin, là aussi, de nous montrer plus performant"*, pointe-t-il.

Se réinventer en permanence

Directeur général de l'entreprise depuis octobre 2021, après avoir obtenu un executive MBA afin, notamment, de "muscler" ses compétences managériales et de gestion, Laurent Robert se félicite de la bonne santé financière et de la maturité du groupe. Celui-ci fêtera ses 50 ans l'an prochain et a réussi son incursion à l'international, avec une présence en Belgique, au Luxembourg, en Suisse, en Espagne, et bientôt au Maroc, tout en maintenant un ancrage hexagonal solide, avec 40 centres Orsys répartis sur l'ensemble du territoire. Face aux incertitudes économiques et géopolitiques de plus en plus prégnantes, le directeur général de l'entreprise confesse deux obsessions récurrentes : protéger l'emploi de ses collabora-

Orsys n'a jamais effectué d'acquisition d'autres organismes de formation. Nous misons sur la croissance organique"



le long terme", explique ce grand sportif, au physique sec et affuté, qui pratique le Krav Maga (discipline de self défense d'origine israélienne) depuis de nombreuses années, ainsi que le trek. Lors de ses vacances, il aime randonner et découvrir des destinations inédites (ville ou nature), avec son épouse et ses deux grandes filles de 26 et 17 ans, comme l'an dernier au Sri Lanka. Directrice communication et marketing du groupe depuis 2019, Laurence Piquemal-Kühn loue la simplicité relationnelle de Laurent Robert, à qui il arrive fréquemment de dialoguer avec ses équipes en *"jean et tee-shirt"*, ainsi que la justesse de ses décisions managériales. *"Il est empathique, accessible et ne prend pas de décisions arbitraires. Je ne l'ai jamais vu s'emporter"*, confie-t-elle.

Un projet XXL

Quid des dix prochaines années pour le groupe de formation ? Outre la volonté légitime de proposer les formations les plus adéquates à ses entreprises clientes et de remporter ainsi la bataille cruciale des compétences, Laurent Robert aimerait concrétiser à plus ou moins grande échéance un projet XXL qui lui tient à cœur : relier, imbriquer de manière fluide la formation initiale et la formation continue afin que les jeunes générations puissent s'intégrer plus facilement dans l'univers professionnel. *"Cela est loin d'être le cas aujourd'hui, alors qu'il s'agit d'un enjeu crucial pour l'avenir de notre société. Notre groupe apportera sa pierre à l'édifice !"*, jure-t-il. ●

teurs en se réinventant *"en permanence"*. Pour poursuivre le développement du groupe, ce gros travailleur, qui ne déjeune pas lorsqu'il est à sa tâche, mise sur la qualité de service, le développement des compétences de ses collaborateurs et l'innovation continue.

Trois valeurs cardinales

"Orsys n'a jamais effectué d'acquisition d'autres organismes de formation. Nous misons sur la croissance organique et nous ne nous focalisons pas l'accroissement à marche forcée du chiffre d'affaires." Laurent Robert rappelle les trois valeurs cardinales auxquelles il croit le plus : honnêteté, bienveillance et travail. Sans oublier la confiance accordée aux collaborateurs, sous la forme de la valorisation de la promotion interne, *"l'un des moteurs de l'entreprise"*. Au sein de la direction du groupe, par exemple, une vingtaine de collaborateurs sont présents dans l'entreprise depuis plus d'une quinzaine d'années. *"Nous sommes, par ailleurs, particulièrement attachés à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, un des piliers de la qualité de vie au travail, de la motivation et de l'implication de tous sur*

LE GROUPE ORSYS

1976 > Fondation par Denis Levy-Willard

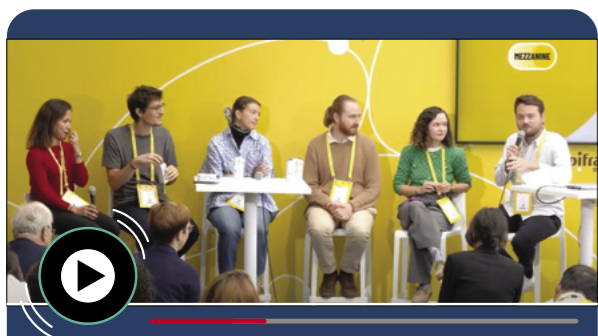
1999 > 8 000 salariés formés par an

2006 > 15 000 salariés formés par an

2019 > Chiffre d'affaires de 72 M€

2024 > Chiffre d'affaires de 111 M€

2025 > 450 collaborateurs, 2 400 formations clés en main, 3 000 formateurs, 40 domaines d'expertise



SUR LE WEB

Formation et compétences : l'IA peut-elle répondre aux défis de demain ?

BPI France, septembre 2025 (57 mn)

L'arrivée de l'IA générative oblige à redéfinir notre rapport aux compétences et à leur évaluation, tout en ouvrant la voie à de nouvelles promesses pour l'apprentissage et l'acquisition de savoirs. C'était le débat de la table ronde "Formation et compétences : l'IA peut-elle répondre aux défis de demain ?" organisée par BPI France au Big 2025 (grand rassemblement des entrepreneurs).



www.youtube.com/watch?v=JGWqviLUJt8

PUBLICATION

Mettre en œuvre la planification écologique des emplois et des compétences à l'échelle des territoires

La planification écologique est un défi pour l'emploi : former d'ici 2030 près de 3 millions d'actifs dans les secteurs clés de la transition bas carbone et accompagner les reconversions dans les secteurs émetteurs. Le Réseau Emplois Compétences propose trois priorités : organiser une gouvernance dédiée ; établir un diagnostic territorial partagé ; utiliser les politiques de l'emploi et de la formation comme leviers de la transition écologique.



Eva Tranier ; Réseau Emplois Compétences
HCSP - Haut-commissariat à la stratégie et au plan, septembre 2025. 54 p.



www.strategie-plan.gouv.fr/publications/rec-mettre-en-oeuvre-la-planification-ecologique-des-emplois-et-des-competences

PUBLICATION

Game of pros - Apprendre à apprendre 53 jeux pour s'entraîner

Apprendre dans un contexte professionnel est une nécessité, que ce soit pour développer de nouvelles connaissances, s'adapter à un nouvel environnement ou changement, s'améliorer et progresser en continu ou encore faire preuve d'adaptation. Ce cahier de jeux propose ainsi de décoder les tenants et les aboutissants de l'apprentissage. Lire aussi dans *Info formation* n° 1105, p. 18.



Jérôme Hoarau, Caroline Deblander
Dunod, septembre 2025. 64 p.



www.dunod.com/entreprise-et-economie/game-of-pros-apprendre-apprendre-53-jeux-pour-entraîner



SUR LE WEB

Les jeunes des Missions locales face à la formation

Mission locale Centre-Val de Loire, septembre 2025 (1 heure)

Quels freins à la formation pour les jeunes ? Pourquoi certains jeunes ne se lancent-ils pas dans une formation, même lorsqu'ils en ont envie ? Quels sont les leviers qui pourraient les aider à franchir le pas ? Pour répondre à ces questions, le GIP Alfa et l'ARML (Association régionale des Missions locales) Centre-Val de Loire ont mené une enquête.



<https://gipalfa.centre-valde Loire.fr/actualites/replay-webinaire-les-jeunes-des-missions-locales-face-la-formation>

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
- **CPDRFOP** 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 réparation à l'examen 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

INSCRIVEZ-VOUS À NOS FORMATIONS !



Centre Inffo

NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2025

à **DISTANCE** et/ou en **PRÉSENCE**

NOVEMBRE **DÉCEMBRE**

17 AU 19	15 ET 19	Se repérer dans la formation professionnelle : acteurs et mesures
	15 ET 16	Être à jour de la réglementation de la formation professionnelle en 2025
4 AU 6	10 AU 12	Respecter les obligations d'un organisme de formation
17 AU 19		Sécuriser le recours aux formateurs : contrat de travail, sous-traitance, portage salarial...
	3 AU 5	Sous-traitance en formation professionnelle : sécuriser ses pratiques
26 AU 27		Cartographier la nouvelle ingénierie financière en formation
24 AU 26		Créer, gérer et développer son CFA : obligations, financements, stratégies partenariales
	8 ET 9	Sécuriser le financement de l'apprentissage : convention de formation, critères, facturation et paiement...
	1 ET 2	Sécuriser le contrat d'apprentissage : conclusion, rémunération, durée, ruptures, aides financières...
17 AU 19		Développer une stratégie de mobilité européenne et internationale pour votre CFA
24, 25,	1 ET 2	Ingénierie et pédagogie de l'alternance
	3 ET 4	IA et formation : prévenir les risques juridiques
4		Produire l'étude d'opportunité et prouver la valeur d'usage
20 ET 21		Rédiger le règlement de certification et le processus qualité
	3 AU 5	Certifications professionnelles : Sélectionner, gérer et contrôler des partenaires habilités
	3 ET 4	Concevoir et évaluer une formation pour adultes
	5	Animer une formation pour adultes
20		Concevoir un scénario pédagogique
	3 ET 4	Marché de la VAE : maîtriser le nouveau cadre juridique et financier
	15 ET 16	Les fondamentaux de l'accompagnement VAE

RETROUVEZ LE DÉTAIL DE NOS FORMATIONS 2025

Contactez-nous :

contact.formation@centre-inffo.fr ou Tél. : 01 55 93 91 83
boutique.centre-inffo.fr

centre-inffo.fr/formations