

P.2

L'événement

HISTORIQUE : À LA VEILLE
D'UNE NOUVELLE ÉTAPE
POUR INFFO FORMATION !

P.26

L'enquête

FORMATION PROFESSIONNELLE :
QUAND LA GÉOGRAPHIE
SCELLE LES DESTINS

P.34

Portrait

ILHEM ALLEAUME,
PRÉSIDENTE DU RÉSEAU
EMPLOI COMPÉTENCES

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 1110 • Du 15 au 31 décembre 2025 www.centre-inffo.fr



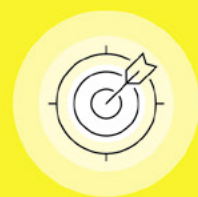
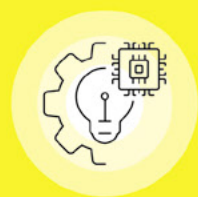
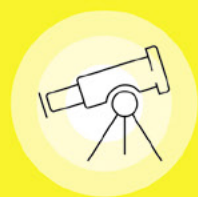
La recherche est toujours au cœur
des activités de Centre Inffo. Exemple ici lors
de la conférence de clôture de la 19^e Université
d'hiver de la formation professionnelle,
le 24 janvier 2025 à Cannes.

*Laboratoire d'idées
sur les innovations en formation*

**AVEC LE LIIF, CENTRE INFFO TOUJOURS
AU RENDEZ-VOUS DE LA RECHERCHE
COLLABORATIVE**

ACCÉLÉRATEUR D'INNOVATION DANS LA FORMATION AUX MÉTIERS DU BTP

**DES EXPERTISES ET
UNE OFFRE DE SERVICES**
au profit des organismes de formation
aux métiers du BTP



ANTICIPER // INNOVER // PERFORMER



ccca-btp.fr



Le CCCA-BTP, outil national à gouvernance paritaire
des branches du bâtiment et des travaux publics

Sommaire



p. 2 **L'événement**

À la veille d'une nouvelle étape pour
Inffo formation

p. 4 **L'essentiel**

p. 11 **À la une**

Avec le Liif, au rendez-vous de la recherche
collaborative

p. 17 **Guide pro**

Expertise

De l'exploration des métiers à l'engagement
dans la formation

Savoir-agir

De l'art de concevoir une formation

Jurisprudence

L'exécution du contrat d'apprentissage
sous le regard des juges du fond

Cas pratique

Icédap, une organisme de formation qui
a fait face à sa "responsabilité sociétale"

p. 21 **Acteurs**

p. 24 **Stratégie**

Au cœur de stratégie compétences France 2030

p. 26 **L'enquête**

Quand la géographie scelle les destins

p. 28 **L'interview**

• David Derré, directeur emploi-formation
à l'UIMM

• Meryl Merran, doctorante au centre
de sociologie des organisations

p. 32 **Reportage**

L'Office de tourisme de Lens crée son
Académie de l'Hospitalité

p. 34 **Portrait**

Ilhem Alleaume, présidente du Réseau
Emploi Compétences

p. 36 **Ici, vu, entendu**

En deux MOTS

Recherche

Depuis 50 ans, Centre Inffo questionne l'écosystème
de la formation professionnelle. Il a fondé en 2023 le Laboratoire
d'idées sur les innovations en formation (Liif) avec 12 chercheurs
issus de centres d'études, de laboratoires publics ou privés,
d'universités ou d'entreprises. Fortement imprégné de l'ancienne
revue phare de Centre Inffo, *Actualité de la formation permanente*
(1972-2011), le Liif a renouvelé cette tradition de trait d'union
entre le monde de la recherche académique et les praticiens
de la formation professionnelle.

Continue

Moment historique pour Centre Inffo, l'État abroge le décret
de 1976 qui a fondé la tutelle de notre association. Mais celle-ci
continue ! Et *Inffo formation* avec elle. À cette occasion, retour
sur (bientôt) cinquante ans d'édition d'informations sur la formation.
Sans oublier tous les journalistes, passés et présents, qui enrichissent
ce média unique en son genre. Trésor méconnu, ses archives
racontent l'histoire de la formation elle-même. Tous les numéros
sont disponibles sur notre site, page "Télécharger", depuis
le numéro 866.

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...

**INFFO
FORMATION**

Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-
La Plaine cedex • www.centre-inffo.fr • O1 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-inffo.fr • **Directeur de
la publication** : Gwénaél Frontin • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz •
Rédactrice-graphiste : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerri, Catherine Trocquemé • **Collaborations** : Carine
Chavarochette, Éric Delon, Gautier Demouveau, Christelle Destombes, Coralie Donas, Laurent Gérard, Valérie
Grasset-Morel, Jonathan Konitz, Guillaume Lecœur, Raphaëlle Pienne, Valérie Michelet, Christelle Monneret, Sarah
Nafti, Guilherme Ringuenet, Karine Sautereau • **Service commercial** : abonnements@centre-inffo.fr • **Commission
paritaire** : n° O630 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Dupliprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011,
53101 Mayenne cedex • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, O1 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** :
250 € HT • **Vente au numéro** : 13 € HT.

À LA VEILLE D'UNE NOUVELLE ÉTAPE D'INFFO FLASH À INFFO FORMATION : 110 NUMÉROS AU SERVICE DE L'INFORMATION SUR LA FORMATION

Moment historique pour Centre Inffo, l'État abroge le décret de 1976 qui l'a fondée. Mais notre association continue ! Et *Inffo formation* avec elle. Né sous le nom d'*Inffo Flash*, renommé *L'Inffo* en 2009, puis *Inffo formation* en 2014, il n'a jamais cessé de tracer une riche chronique des innovations en formation, des réformes et des débats.

Récit d'une aventure bientôt cinquantenaire.

François Boltz et David Garcia



L'IMAGE

Hommage à tous les salariés de Centre Inffo en clôture de la 19^e Université d'hiver de la formation professionnelle, le 24 janvier 2025 à Cannes.

Au commencement... quatre "n° 0" (c'est-à-dire de test) successifs d'*Inffo Flash* sont réalisés. Le premier fait état du décret du 1^{er} mars 1976, par lequel le Centre national d'information pour la productivité des entreprises (Cnipe) devient le Centre Inffo. Il compte 12 pages de notices "Textes officiels". Le n° 1 est non daté en couverture, mais l'est en pages intérieures : il paraît le 19 mai



1976, et compte 18 pages. La périodicité actuelle est déjà actée : 22 numéros par an. L'abonnement est fixé à 100 francs (15 euros pour un an : autre temps !).

Le n° 2 est, lui, daté en couverture, du 2 juin 1976. Le premier rédacteur en chef est Paul Dupouey, et le directeur de publication est André Burgos. Ces premiers numéros sont imprimés en texte noir sur papier blanc, semblant sortir d'une machine à écrire à marguerite. Ils rassemblent des brèves, écrites en plus court encore qu'aujourd'hui bien des "chapeaux" d'articles : deux phrases grand maximum. Les rubriques révèlent des préoccupations qui sont restées pérennes : "Nouvelles brèves", "Manifestations et colloques", "Vie des instances", "Textes officiels et paritaires", "Presse et bulletins spécialisés", "Sur les antennes" (ces deux dernières ressemblant aux "Lu, vu, entendu" d'aujourd'hui).

N° 100

Le n° 100 est daté du 1^{er} septembre 1980, toujours sous la rédaction en chef de Paul Dupouey. L'abonnement est passé à 170 francs, et compte (c'est précisé) 2 500 abonnés, "professionnels et décideurs" – ce lectorat est resté le même. Il commence à présent avec un rubrique "International". Surtout, il comporte un très intéressant récapitulatif des activités de Centre Inffo (publications et développement de fonds documentaires, l'activité phare à cette époque) depuis le n° 1, à raison d'une page par année, de 1976 à 1980.

À noter entre ce 100 et le 200 : plusieurs numéros spéciaux sont édités, avec pour la première fois des photos, en noir et blanc. Notamment, celui du 5 décembre 1983 (supplément à *Inffo Flash* n° 174) sur une "Rencontre de Paris - Un métier pour réussir" organisée en présence du président de la République François Mitterrand, et de Marcel Rigout, ministre de la Formation professionnelle.



Actualité, agenda, entreprises, régions, ressources, textes officiels...

N° 200

Le n° 200 est daté du 11 février 1985. Les couleurs verte et bleue sont apparues sur le titre de la revue, et resteront longtemps emblématiques (les premiers temps étaient plutôt marqués à Centre Inffo par la couleur jaune, comme en témoignait la couverture de l'autre revue, *Actualité de la formation permanente*).

Le rédacteur en chef est alors Alain Pelgrand, et le directeur de la publication (directeur de Centre Inffo) Jean Nakache. La rubrique "Textes officiels et paritaires" (surnommée "Top" en interne) occupe une large place, 12 pages dans ce numéro 200. Elles sont alors de couleur distinctive verte. Jusqu'à la fin des années 1990 (et l'apparition d'internet), elles constitueront la motivation d'abonnement de nombreux lecteurs : tous les quinze jours, ils pouvaient lire un récapitulatif complet des textes officiels parus. L'abonnement est alors à 250 francs.

N° 300

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

N° 400

Le n° 400 est daté du 24 janvier 1994. *Inffo Flash* a fait sa première grande révolution, sous l'impulsion conjointe de l'énergique Françoise Decressac et du nouveau directeur de la publication, Patrick Kessel. Lequel, ancien journaliste lui-même – à l'AFP (Agence France presse), au *Matin de Paris* –, com-

prend tout l'intérêt de cet outil pour le développement de l'information sur la formation.

La nouvelle maquette, imprimée en trichromie bleu, vert, rouge, est apparue avec le numéro 368, du 21 septembre 1992. Les rubriques fixées alors resteront en vigueur (à quelques aménagements près) plus d'une vingtaine d'années : Actualité, Agenda, Entreprises, Régions, Dossier, Ressources formation, Textes officiels (les pages ne sont plus vertes), et enfin Kiosque et À travers la presse. L'abonnement est à 322 francs. L'équipe de journalistes s'étoffe et se professionnalise nettement. Modestement, l'auteur de ces lignes la rejoint comme stagiaire, au numéro 390. Quinze mois après le lancement de cette nouvelle maquette, le n° 400, donc, propose un dossier exposant les résultats d'un sondage Inffo-BVA sur l'information des salariés sur la formation. Avec huit pages de graphiques. Ce numéro compte 32 pages, et c'est à partir de là le format classique. Il n'oscillera plus qu'entre, au plus bas, 28 pages, et, au plus haut, 44 pages.

N° 500

Le n° 500 est daté du 15 juin 1998. L'auteur de ces lignes se souvient de sa participation très active au cadeau qui est prévu pour les lecteurs, un CD-Rom regroupant, au format numérique donc, toutes les articles de l'année et une sélection des années précédentes. Belle ambition,





●●● mais le prestataire informatique manque de se noyer dans l'aventure, sous l'avalanche toujours renouvelée de textes. Reste que pour la première fois, des articles apparaissent sur écran. Le dossier du n° 500 porte sur "Internet, outil de formation ?" Ce nouvel outil déferle, mais notons encore le point d'interrogation. Et de fait, le secteur n'adoptera internet, le distanciel, que bien plus tard. Autres grandes nouveautés dans ce 500, une impression quadrichromie (toutes couleurs) pour des photos, et des publicités payantes.

N° 600

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



N° 700

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

N° 800

Un changement majeur se produit au n° 748 : changement de maquette mais aussi, pour la première fois, également de nom (tout en conservant la numérotation). *Inffo Flash* devient *L'Inffo*, le 15 juin 2009. Toujours sous la houlette

Répondre aux nouveaux besoins d'information de l'écosystème : plus opérationnels et partenariaux

de Patricia Gautier-Moulin, et de Patrick Kessel. Les rubriques sont renouvées mais conservent leur structure : Actualité, Orientation, Entreprises, Focus, Secteurs, Offre, Régions et territoires, Europe, et Itinéraire (qui fait son apparition). Le n° 800 est daté du 16 novembre 2011. Un 52 pages, avec pour rédacteur en chef David Garcia, et aussi un nouveau directeur de la publication, Julien Veyrier. C'est un spécial "40 ans de la formation", presque entièrement constitué d'interviews.

N° 900

Avec le n° 867 du 1^{er} décembre 2014, votre magazine change à nouveau de maquette et, pour la deuxième fois, de nom. Après cinq années, *L'Inffo* devient *Inffo formation*, et se réinvente plus franchement. Derrière sa couverture très "innovation", de nouvelles rubriques. L'événement, L'essentiel, avec une page d'infographie dans chaque numéro, le dossier à la une, également illustré d'une infographie, des Guide pro en pages centrales, des brèves sur l'actualité des acteurs, puis d'autres rubriques telles qu'Innovation, L'interview, Stratégie, Vu d'ailleurs ou encore Reportage, avant, en alternance, Portrait ou Itinéraire.

ment illustré d'une infographie, des Guide pro en pages centrales, des brèves sur l'actualité des acteurs, puis d'autres rubriques telles qu'Innovation, L'interview, Stratégie, Vu d'ailleurs ou encore Reportage, avant, en alternance, Portrait ou Itinéraire.

Le n° 900 est daté du 15 mai 2016. Il coïncide avec les 40 ans de Centre Inffo et propose un dossier historique, illustré de photos tirées de nos archives. De nombreux portraits d'acteurs et interviews sont complétés par un "Voyage au cœur de Centre Inffo", présentant les équipes. Le directeur de la publication, Julien Nizri, rappelle dans ces colonnes la valeur de notre positionnement éditorial, au cœur du quadripartisme, avec une volonté constante d'animer le débat public. La collection complète des *Inffo formation*, conservée avec soin par sa Documentation, constitue une étonnante et indispensable chronique de presque 50 ans (à présent) de formation professionnelle continue. Au cœur de la mission – éponyme – de Centre Inffo : l'information sur la formation.

N° 1000

Inffo formation est devenu un magazine à part entière. Plus aéré, plus vivant, sur la forme comme sur le fond, il se fait l'écho des bonnes pratiques et en même temps des dysfonctionnements du monde de la formation. Avec à chaque fois des pistes de solution aux problèmes énoncés. Ce millésime est exceptionnel à tous égards. En couverture, une grande interview – exclusive ! – de la ministre du Travail, Élisabeth Borne. Organisme paritaire depuis sa création, Centre Inffo est le porte-voix des différentes sensibilités patronales et syndicales. Dans ce même numéro, les partenaires sociaux imaginent l'avenir de l'information sur la formation professionnelle. *"La presse de Centre Inffo, et singulièrement Inffo formation, doit répondre aux nouveaux besoins d'information de l'écosystème : moins institutionnels, mais plus opérationnels et partenariaux."* Signée Patrick Martin, futur président du Medef, président délégué en 2020, cette feuille de route ne prendra pas une ride.

N° 1100

À l'heure d'une nouvelle étape pour Centre Inffo avec l'abrogation du décret de 1976, *Inffo formation* continue ! Le dossier de cette édition présente les travaux du Laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif). Les articles du dossier sont co-écrits par 12 chercheurs issus de centres d'études, de laboratoires publics ou privés, d'universités ou d'entreprises (pages 11 à 16). Il rappelle les liens étroits entre Centre Inffo et le monde de la recherche, incarnés autrefois par feu la revue *Actualité de la formation permanente*, dont l'esprit est perpétué par les chercheurs du Liif. Une seconde contribution résume les tenants et aboutissants de leurs recherches.

La rédaction

Présentation de la rédaction, en cette occasion. L'indispensable Sandy Brunel, rédactrice-graphiste. Mesdames et messieurs "Pro", les personnalités dessinées qui égayent la séquence "Guide pro", notre boîte à outils pratico-pratique, c'est elle. Les iconographies et infographies devenus la marque de fabrique d'*Inffo formation*, largement diffusés et repris sur les réseaux sociaux, parfois piratés – la rançon du succès ! –, c'est encore elle.

Catherine Trocquemé, journaliste économique convertie au journalisme social, tendance droit de la formation professionnelle. Experte ès levées de fonds et *start-up bankable*, son esprit de synthèse n'a d'égal que sa capacité redoutable à débusquer les processus de transformation stratégiques des entreprises, "OF" et autres écosystèmes formation.

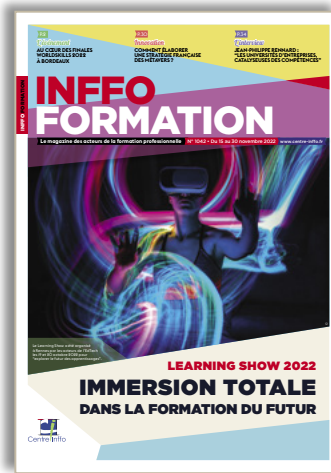
Nicolas Deguerry, le Géo Trouvetou de ce qui a trait à l'innovation en formation. Metaverse, intelligence artificielle, FOAD, ressources humaines, on en oublie, rien n'échappe à sa curiosité insatiable. Quand il ne phosphore pas pour *Inffo formation*, il façonne *Orientactuel*, la lettre mensuelle de l'orientation (un de ses autres dadas) et... *la Lettre de l'innovation* bien sûr.

Ces dernières années, un groupe de pigistes (c'est-à-dire des journalistes rémunérés à l'article) nous ont rejoints. Forces de proposition, ils ont permis d'augmenter notre couverture des événements, colloques, conférences de presse, et de réaliser de passionnants reportages, interviews ou encore des portraits. Plusieurs d'entre eux sont des correspondants régionaux, au plus près du terrain. Un apport d'une grande valeur.

François Boltz, principal auteur de ces lignes, pilier et mémorialiste d'*Inffo formation*. Témoin des avatars du seul magazine des acteurs de la formation, il aura été de toutes les aventures éditoriales de Centre Inffo. Sans jamais se départir de son flegme, ni surtout de sa minutie et de sa rigueur journalistique.

David Garcia enfin, chef d'orchestre de la rédaction, pilote de la transformation d'*Inffo* canal historique en magazine d'actualité au goût du jour et des lecteurs. Sans oublier tous les journalistes, passés et présents, qui ont accompagné l'histoire de ce média unique en son genre, compagnon de route d'un demi-siècle d'information sur la formation, sous pavillon Centre Inffo.

Et encore moins nos abonnés et lecteurs, réguliers comme occasionnels, que nous remercions chaleureusement pour leur fidélité ! ●



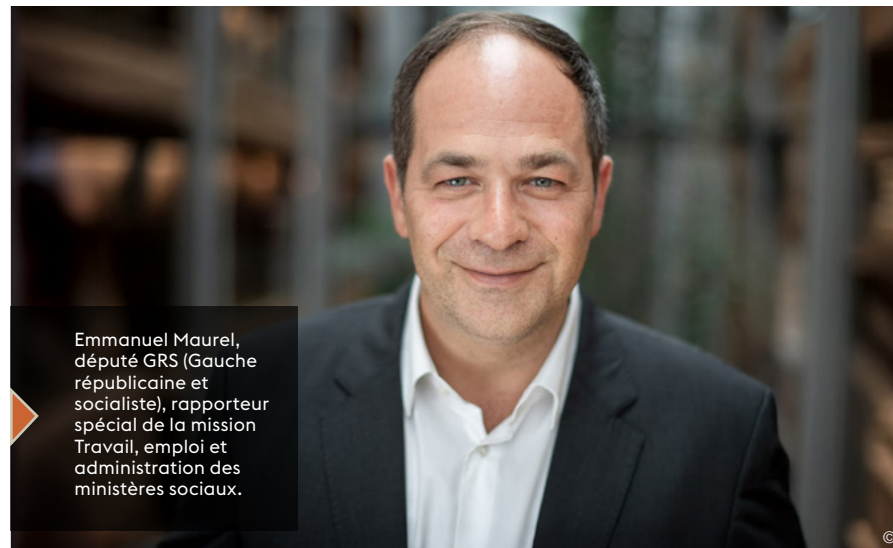


PLF 2026

LA DIFFICILE ÉQUATION DE L'INVESTISSEMENT FORMATION ET DES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

Le projet de loi de finances pour 2026 inquiète l'écosystème de la formation professionnelle. Baisse de l'apprentissage, réduction des aides aux demandeurs d'emploi, diminution des crédits dédiés à l'insertion... Décryptage d'un budget sous haute tension.

Christelle Destombes



Emmanuel Maurel, député GRS (Gauche républicaine et socialiste), rapporteur spécial de la mission Travail, emploi et administration des ministères sociaux.

Le gouvernement prévoyait des baisses pour l'apprentissage et l'aide aux employeurs d'apprentis, une forte réduction des financements dédiés à la formation professionnelle des demandeurs d'emploi, la transformation progressive du plan d'investissement dans les compétences (Pic) et la fin annoncée de l'intervention de l'État dans les pactes régionaux d'investissement dans les compétences (Pric)... Sans oublier la fin de l'aide au permis de conduire pour les apprentis, ou encore l'exclusion du bilan de compétences au CPF. Le député Emmanuel Maurel, rapporteur spécial de la mission Travail, emploi et administration des ministères sociaux, a constaté que le programme IO2, qui a pour objectif

de favoriser l'accès et le retour à l'emploi des personnes qui en sont le plus éloignées, perdait 11 % de ses autorisations d'engagement.

Débat en cours

L'Association nationale des apprentis de France (Anaf) a calculé les impacts sur les apprentis des mesures envisagées, prédisant *"une perte d'attractivité de la voie de l'apprentissage, pourtant essentielle à l'économie et à l'emploi des jeunes"*. Une pétition a été lancée en ligne pour demander l'abandon des dispositions du PLF et du PLFSS 2026 et préserver un modèle d'apprentissage œuvrant pour l'insertion professionnelle des jeunes. À l'Assemblée, les députés ont voté pour maintenir le régime

d'exonération des cotisations salariales concernant les apprentis. Par ailleurs, ils ont adopté l'amendement visant à rétablir le financement du bilan de compétences par le CPF, tout en prévoyant un plafonnement. *Idem* pour l'amendement maintenant une aide au permis de 500 euros pour les apprentis et celui pour la prise en charge des permis poids lourds par le CPF. Puis les sénateurs ont voté, le 21 novembre, pour la suppression de l'exonération de cotisations sociales dont bénéficient les apprentis.

Le Synofdes, les Acteurs de la compétence et la Fédération nationale des centres de bilan de compétences ont proposé des modalités de régulation par un plafonnement de la prise en charge du bilan de compétences ou des délais entre la réalisation de deux BC. Pour le permis de conduire pris en charge par le CPF, ils proposent de recentrer le financement par le CPF du permis pour les poids légers et pour les demandeurs d'emploi.

Alors que les défis restent considérables (intelligence artificielle, transition écologique, objectifs de réindustrialisation et de souveraineté), *"diminuer les crédits, cela met en péril cet enjeu en commun de ramener le maximum de personnes vers l'emploi"*, relève David Cluzeau délégué général d'Hexopée et du Synofdes. Pour Naïs Laurandel, directrice affaires publiques et communication des Acteurs de la compétence, *"il faut sortir d'une logique court-termiste par des coups de rabots budgétaires et mettre en place des logiques d'investissement stratégiques sur le long terme"*. ●

France compétences

ADOPTION D'UN BUDGET EN FORTE BAISSE

Les délibérations sur le budget de France compétences ont été vives lors de la séance du 27 novembre. L'exercice s'est ouvert sur la démission des deux représentantes des Conseil régionaux. Les représentants des employeurs et des organisations syndicales ont unanimement voté contre ce budget prévisionnel initial pour 2026. Il a été approuvé grâce aux voix des collègues de l'État et des personnalités qualifiées. En cause : une forte baisse du budget, ramené à 12 milliards d'euros (soit près d'1,5 milliard de moins qu'en 2025). *"Globalement et principalement [le problème] est le désengagement de l'État"*, explique Séverine Garandeau-



Pierre Deheunynck, président du conseil d'administration de France compétences.

Martin, représentante de la CFDT au conseil d'administration. Le budget prévisionnel prévoit notamment une division par deux

des dotations versées aux Régions pour le financement des CFA, qui seraient réduites à 134 millions d'euros. Autre point : la réduction de 20 % du montant additionnel des pactes régionaux d'investissement dans les compétences (Pric) prévue par le PLF, qui se traduit par une baisse de 173 millions d'euros (de 800 à 627 millions) du financement du fonds de concours du Pic. Également à noter, la baisse de 29 millions d'euros (de 550 à 521 millions) des dépenses dédiées au plan de développement des compétences dans les entreprises de moins de 50 salariés.

D'INFOS www.francecompetences.fr

Transformation

UN CONTRÔLE ÉTATIQUE RENFORCÉ SUR LES OPCO ?

Que restera-t-il du paritarisme de gestion dans les Opco, si les deux projets de décret soumis à la Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle du 26 novembre s'appliquent au 1^{er} janvier 2026 ? Selon Fouzi Fethi, spécialiste du droit de la formation à Centre Inffo, avec ces décrets *"le paritarisme conserve la responsabilité politique, tandis que le pilotage opérationnel et économique se déplace clairement du côté de l'État. C'est une transformation silencieuse, mais profonde"*. Les marges de manœuvre des Opco se réduisent drastiquement. Les futures conventions d'objectifs et de moyens devront désormais intégrer une trajectoire pluriannuelle des effectifs, la masse salariale par section, un schéma directeur

immobilier, un schéma directeur des SI, une évaluation d'impact des actions métiers/alternance, et la liste des dix plus hautes rémunérations. Pour Fouzi Fethi, la nouvelle définition du périmètre des frais de gestion est telle qu'elle

renforce mécaniquement le rôle régulateur du ministère et réduit encore l'autonomie paritaire.

D'INFOS www.centre-inffo.fr/droit-de-la-formation-professionnelle-et-apprentissage

DIX OPCO APPELLENT À OUVRIR UNE CONCERTATION

"L'effet cumulatif de plusieurs annonces inspirées de récents travaux de l'Igas, sans communication préalable auprès des présidences d'Opco, le manque de réponses et de visibilité quant à leur mise en œuvre, et leurs impacts d'ampleur placent en situation de risque nos missions et organisations au service des branches, des entreprises, de la politique publique en matière d'emploi, et globalement les conditions d'accès des salariés à la formation", ont écrit les directeurs généraux de dix Opco (tous sauf Opco EP) dans un courrier daté du 19 novembre 2025 à Jean Pierre Farandou, le ministre du Travail.



Adopté au Sénat

LES MESURES FORMATION PROFESSIONNELLE DU PROJET DE LOI RELATIF À LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE

L'examen du projet de loi de lutte contre les fraudes sociales et fiscales par le Sénat a renforcé plusieurs volets touchant le secteur de la formation. Adopté au Sénat le 18 novembre, le texte devrait être examiné à l'Assemblée en début d'année 2026.

Christelle Destombes

Quelques mois après l'adoption de la loi contre les fraudes aux aides publiques, publiée le 1^{er} juillet 2025, un nouveau texte vient préciser des mesures de contrôles et de sanctions contre des fraudes au compte personnel de formation (CPF), dispositif phare la loi de 2018. Ce texte ajoute l'obligation de se présenter aux examens. À défaut, le titulaire du compte sera tenu de payer l'organisme de formation. La Caisse des dépôts et consignations (CDC) sera chargée de recouvrer les sommes déjà engagées.

Moyens de contrôle de la CDC

Le texte prévoit que les moyens de contrôle de la CDC soient renforcés : ainsi, les ministères et organismes certificateurs devront lui communiquer des informations sur les personnes inscrites, présentes et titulaires des certifications, attestations et habilitations obtenues. De même, les greffes des tribunaux de commerce seront autorisés à communiquer à la CDC tout



La sénatrice LR Frédérique Puissat, co-rapporteuse du projet de loi relatif à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales.

renseignement et document susceptible de présumer des fraudes liées au CPF ; et les banques seront habilitées à signaler à la CDC les opérations financières liées à un organisme de formation qui paraissent concourir à une fraude préjudiciable aux fonds du CPF. Le projet de loi vise aussi à lutter contre les usurpations du titre de conseil en évolution professionnelle. Seuls les opérateurs sélectionnés par France compétences peuvent délivrer le CEP, gratuit, mais "Mon conseil en évolution professionnelle" n'est pas protégé par la propriété intellectuelle. Se prévaloir de la qualité d'opérateur de CEP indûment sera sanctionné d'une amende de 4 500 euros.

Amendes administratives

Alors que le Code du travail prévoit des dispositions pénales en cas de manquements des organismes de formation, peu employées, l'article 16 du projet de loi propose de créer des amendes

administratives, avec un plafond de 4 000 euros par manquement constaté, et une majoration de 50 % en cas de récidive dans l'année. De même, les centres de formation d'apprentis qui échoueraient à transmettre les données issues de leur comptabilité analytique à France compétences pourraient se voir passibles d'une amende de 4 500 euros. Ces données servent en effet à fixer les niveaux de prise en charge applicables aux contrats d'apprentissage. Le texte précise que les OF recevant des fonds publics doivent respecter les principes républicains, notamment le traitement égal de tous les stagiaires et apprentis, ainsi que la neutralité des enseignements dispensés. En cas de non-respect de ces "principes républicains" ou de détournement de fonds, l'organisme pourra se voir exiger le remboursement des fonds publics. ●



Économie sociale et solidaire

UN ACCORD MULTIPROFESSIONNEL POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ ET LES PARCOURS

Le 10^e accord multiprofessionnel

de l'économie sociale et solidaire (ESS) a été officiellement signé le 8 décembre 2025 par l'Union des employeurs de l'ESS (Udes) et quatre syndicats sur cinq (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO). Son spectre est large : aide, parentalité, emploi des seniors, sécurisation des parcours professionnels... Le champ anticipe le départ à la retraite d'environ 500 000 salariés d'ici 2028. L'objectif est de donner un cadre d'action aux branches professionnelles, afin de faire converger les pratiques. Les signataires souhaitent que les branches s'approprient le texte pour ensuite l'adapter si nécessaire aux besoins des entreprises. Les signataires recommandent le recours au

passerport compétences, au bilan de compétences, aux entretiens professionnels, ainsi qu'au conseil en évolution professionnelle. Ils insistent sur l'importance de la transmission des compétences : celle-ci peut passer par le tutorat ou l'apprentissage, à condition que les tuteurs soient formés et disposent d'espaces dédiés à l'échange de pratiques. Ce nouvel accord permettra aussi d'accélérer la déclinaison de la marque "Des employeurs engagés", souligne Emmanuel Boutterin, président de la commission des affaires sociales de l'Udes. Le texte remplace l'accord de 2006 sur la formation tout au long de la vie, et actualise ceux de 2011 relatifs aux parcours



Emmanuel Boutterin, président de la commission des affaires sociales de l'Udes.

d'évolution professionnelle et à la formation des dirigeants bénévoles.

D'INFOS www.udes.fr

Conférence annuelle de l'agence Erasmus+

DOTER LES CITOYENS DES COMPÉTENCES POUR ASSURER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Un Européen sur trois estime manquer de compétences numériques. Le sujet était au cœur



Nelly Fesseau, directrice de l'agence Erasmus+ France Éducation Formation.

de la conférence annuelle des agences Erasmus+, intitulée "Former, connecter, transformer", organisée le 2 décembre 2025 à Nanterre (92). La transformation numérique est l'une des priorités du programme, avec l'inclusion sociale, la transition écologique et l'engagement citoyen. L'agence Erasmus+ France Éducation Formation compte notamment développer les mobilités hybrides, mêlant séjour à l'étranger et activités en ligne. En 2024-2025, 10 % des mobilités incluaient un volet virtuel et 27 000 mobilités hybrides ont été organisées entre 2021 et 2024. Erwan Paitel, inspecteur général de l'éducation, a insisté sur

les spécificités européennes comme la régulation du numérique et la conscience environnementale. Selon Alexandra Hanna Licht, chargée de mission enseignement supérieur à la Commission européenne, un étudiant européen sur deux "ne maîtrise pas les compétences numériques de base", ce qui représente "un risque économique et social majeur". L'objectif de l'UE est que, d'ici 2030, 60 % des adultes soient montés en compétences et que 80 % de la population soit dotée des bases de la culture numérique.

D'INFOS <https://agence.erasmusplus.fr>



"JAUNE" FORMATION PROFESSIONNELLE : DERNIERS CHIFFRES-CLÉS

Comme chaque année, l'annexe dite "jaune" Formation professionnelle au projet de loi de finances rassemble tous les chiffres-clés du secteur. En 2024, 56,6 milliards d'euros (Md€) ont été consacrés à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage. Hors dépenses directes des entreprises et dépenses des trois versants de la fonction publique pour leurs propres agents, cette dépense a représenté 33 Md€.

François Boltz et Sandy Brunel

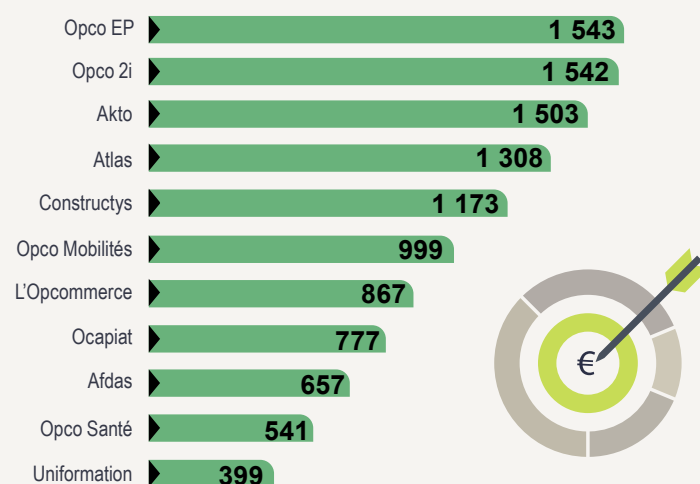
Infographie
Centre Inffo

Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/le-jaune-budgetaire-sur-la-formation-professionnelle>

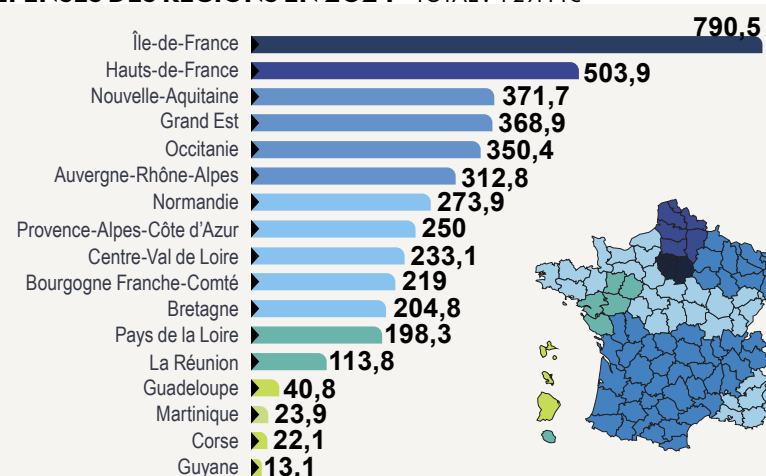
DÉPENSES DE L'ÉTAT EN TANT QUE FINANCEUR FINAL, PAR PUBLIC BÉNÉFICIAIRE, EN 2024 • TOTAL : 11 397 M€



FONDS GÉRÉS PAR LES OPCO EN 2024 • TOTAL : 11 309 M€



DÉPENSES DES RÉGIONS EN 2024 • TOTAL : 4 291 M€



13,6 milliards d'euros



c'est le total des **emplois de crédits par France compétences** en 2024 (total ressources : 13 Mrds €).



16,4 milliards d'euros

c'est le montant 2024 des **dépenses directes des entreprises**, principales financeuses de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (29 % de l'ensemble).

28,7 milliards d'euros



c'est le **chiffre d'affaires des organismes de formation** en 2023.



Lors d'une séance du Liif à Centre Inffo en mars 2024 : de gauche à droite, Damien Brochier, Karine Sautereau, Carine Chavarochette, Anca Boboc, Olivier Las Vergnas, Anne de Blignières-Legeraud (élue depuis présidente de Centre Inffo) et Marie Benedetto-Meyer.

Laboratoire d'idées sur les innovations en formation

AVEC LE LIIF, CENTRE INFFO TOUJOURS AU RENDEZ-VOUS DE LA RECHERCHE COLLABORATIVE

Depuis 50 ans, Centre Inffo questionne l'écosystème de la formation professionnelle. Il a fondé en 2023 le Laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif) avec 12 chercheurs issus de centres d'études, de laboratoires publics ou privés, d'universités ou d'entreprises. Fortement imprégné de l'ancienne revue phare de Centre Inffo, *Actualité de la formation permanente* (1972-2011), le Liif a renouvelé cette tradition de trait d'union entre le monde de la recherche académique et les praticiens de la formation professionnelle. La diversité des expertises et des points de vue résonne avec la complexité de l'écosystème de la formation d'aujourd'hui.

Dossier coordonné par Carine Chavarochette, Guillaume Lecœur et Karine Sautereau

ACCOMPAGNER ET OUTILLER LES INTERACTIONS ENTRE CHERCHEURS ET PRATICIENS : UNE CONSTANTE DE L'HISTOIRE DE CENTRE INFFO

Dès sa constitution, Centre Inffo a souhaité rapprocher deux mondes : recherche académique et professionnels de la formation. Deux piliers ont incarné cette volonté : l'emblématique revue *Actualité de la formation permanente*, et les 19 Universités d'hiver de la formation professionnelle.

Les chercheurs du Liif

L'écossystème de la formation a une longue histoire, jalonnée par de multiples étapes qui ont progressivement contribué à son développement. De la mythique "loi de 71" jusqu'à la très récente loi "Avenir pro" en 2018, les règles de gestion et de pilotage de la formation ont régulièrement évolué.

On sait combien, dès le démarrage, les partenaires sociaux ont joué un rôle majeur dans cette dynamique, en s'impliquant notamment dans la gouvernance des organismes chargés de mutualiser les fonds de la formation (les Fonds d'assurance formation, devenus Opcv, puis Opcv). Cette place prise par le paritarisme est devenue une sorte de "marque de fabrique" du système de formation. Sur le terrain de la formation proprement dite, deux autres acteurs sont devenus des piliers du système : les entreprises qui ont progressivement structuré et organisé des politiques de formation spécifiques en interne, et les organismes de formation constitutifs du "marché de la formation".

Dans cet ensemble d'institutions et d'acteurs, si la place de la recherche et des études n'apparaît pas d'emblée au premier plan, elle en représente pourtant une composante importante. Dès les années 1970, des centres d'étude, comme le Céreq (créé en 1971), ont pour mission de produire et d'analyser les données sur les dépenses de formation des entreprises. Puis, à partir des années 1980, des centres de recherche et des *think tanks* analysent les effets de la formation sur les performances des entreprises et les évolutions professionnelles des salariés.



Le 24 janvier 2025, en plénière de clôture de la 19^e UHFP, à Cannes.



Les trois premiers numéros d'*Actualité de la formation permanente*, édités en 1972 par le Cnipe, prédécesseur de Centre Inffo.

Le riche bilan d'*Actualité de la formation permanente*

La volonté de nourrir les pratiques par les apports de la recherche s'est affirmée très tôt. En 1972, le Centre national d'information pour la productivité des entreprises (Cnipe), qui deviendra Centre Inffo en 1976, lance ainsi la revue *Actualité de la formation permanente* (AFP). Elle constituera un espace partagé destiné à la diffusion d'informations, de données sur la formation, et d'études consacrées à "des problèmes posés par l'application de la loi sur la formation permanente et d'une manière générale par le développement de celle-ci"¹. La vocation pluridisciplinaire est choisie d'emblée avec l'idée que ces questions pourront être abordées "sous l'angle soit juridique, soit économique ou gestionnaire, soit sociologique ou pédagogique".

Près de quarante ans plus tard, en 2010, au moment où la décision de suspendre la publication de la revue est prise, le bilan est impressionnant : "Plus de 2 200 personnes ont partagé leurs analyses et leurs pratiques"². Et la diversité des profils des contributeurs l'est tout autant : "Élus, universitaires, syndicalistes, experts (...), acteurs de terrain, formateurs, pédagogues ou spécialistes de l'ingénierie de formation."

3 QUESTIONS AUX chercheurs du



"L'intelligence collective est plus nécessaire que jamais !"

Quelle place occupe Centre Inffo dans vos travaux de recherche ?

Les publications de Centre Inffo (*Le Quotidien de la formation*, *Inffo formation*, etc.) et les documents générés à l'occasion des différentes éditions de son Université d'hiver sont des sources incontournables pour analyser les postures, rôles et jeux des organisations et des acteurs collectifs dans le champ de la formation des adultes, aujourd'hui, ou ces dernières décennies, en France : elles permettent, par exemple, de suivre l'évolution des

préoccupations des familles d'acteurs et la visibilité des discours sur les transformations socio-économiques ou technologiques du secteur.

Quel regard portez-vous sur l'écosystème actuel de la formation professionnelle ?

Dans un contexte de réduction des dépenses publiques et de marchandisation croissante, l'intelligence collective est plus nécessaire que jamais : l'investissement en formation doit être considéré et défendu comme un bien commun, position portée par les chercheurs du Liif.

Quelle place pour Centre Inffo ?

En France, l'écosystème de la formation professionnelle continue a été structuré sur la logique d'un pilotage et de régulation paritaire, à laquelle s'est progressivement superposée une logique de marché, ou plutôt de quasi-marché. Dans ce contexte, Centre Inffo a un rôle central : informer et décrire objectivement les dynamiques, faciliter et encourager les dialogues entre partenaires, et promouvoir l'intérêt d'un investissement collectif et responsable en formation.

Propos recueillis par Karine Sautereau

Cartographie des thématiques qui intéressent les chercheurs et les professionnels de la formation

7 catégories de thématique, par ordre d'intérêt :

DU CÔTÉ DES CHERCHEURS

- Sociologie des parcours
- Apprentissage et autoformation
- Activité et cours d'action
- Technologies et distance
- Didactique professionnelle
- Formations de base et linguistiques
- Professionalisation et ingénierie des compétences

DU CÔTÉ DES PROFESSIONNELS

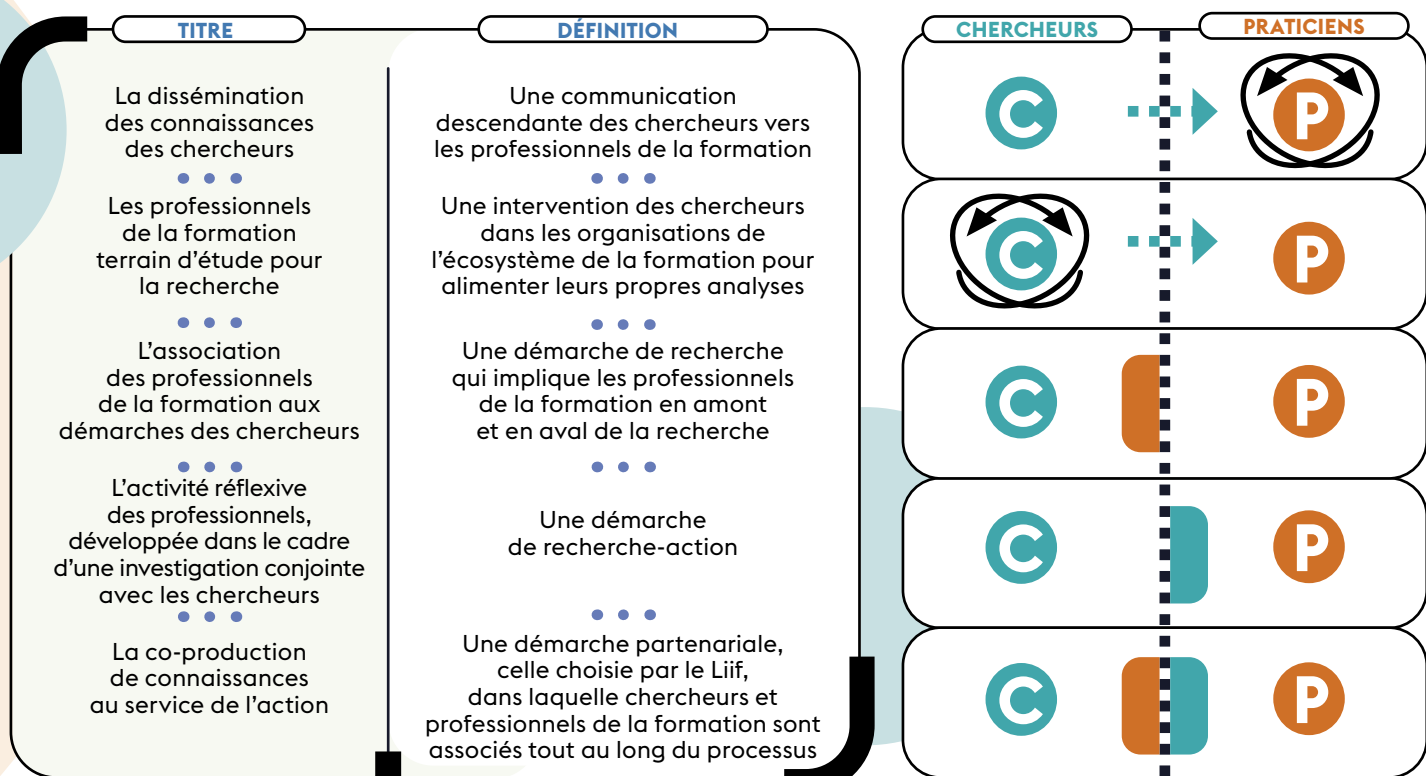
- CPF
- Tables rondes
- Digital et IA
- Métiers
- Opcv et handicap
- Études et observations
- Parcours professionnels et institutions

Source : analyse bibliométrique à partir des publications de la revue *Savoirs* des vingt dernières années (119 articles), réalisée par Olivier Las Vergnas en collaboration avec la revue *Savoirs*.

Source : analyse bibliométrique à partir des publications du *Quotidien de la formation* de Centre Inffo des cinq dernières années (4 913 articles), réalisée par Olivier Las Vergnas en collaboration avec les chercheurs du Liif.

Les différentes formes de dialogue entre chercheurs et professionnels de la formation

par Damien Brochier, en collaboration avec les chercheurs du Liif



Légendes :

C Chercheurs ; P Praticiens ; C/P Réflexion-recherche-traitement du sujet ; séparation entre les "univers" de la recherche et des professionnels ; C→P Chercheurs vers professionnels ; ■ ■ ■ séparation entre les "univers" de la recherche et des professionnels ; C/P Partenariat ; C/P Zones de coopération entre les chercheurs et les professionnels.

Les Universités d'hiver de la formation professionnelle

À partir de la fin des années 1980, Centre Inffo s'est doté d'un autre outil pour favoriser ces rencontres entre acteurs de la formation : les Universités d'hiver de la formation professionnelle (UHFP). Ce grand rendez-vous biennal où s'échangent et se confrontent des points de vue sur les évolutions du système de formation. Régulièrement des chercheurs y sont présents pour partager leurs travaux avec les acteurs de terrain.

Expérimenter d'autres formes de dialogue

Fort de cette histoire déjà riche, Centre Inffo prend l'initiative, au début des années 2020, de renouveler le dialogue entre ses acteurs afin qu'ils puissent développer leur pouvoir d'agir dans leur domaine. Il s'agit d'offrir un espace d'interactions permettant de prendre du recul face à de nouvelles pratiques,

En quarante ans, plus de 2 200 auteurs ont partagé leurs analyses et leurs pratiques

de nouveaux enjeux de formation (personnalisation, formation en situation de travail, numérisation, gamification, IA, etc.), en croisant des travaux de recherche et des expériences de terrain. La perspective est également celle de donner de meilleures opportunités aux chercheurs d'ancrer leurs analyses sur des questions issues de la pratique et aux praticiens, de profiter et alimenter leurs travaux. C'est pourquoi Centre Inffo a décidé en 2023 de créer le laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif)...

LE LIIF (EN)QUÊTE D'UN ESPACE D'ÉCHANGES PLURIDISCIPLINAIRE ENTRE PRATICIENS ET CHERCHEURS

Dans un monde en transformation rapide, des espaces d'échanges et de réflexion pluriels tels qu'esquissés par le Liif sont indispensables pour repenser la formation en redonnant leur juste place au travail dans les activités de formation ou à la formation dans le travail, aussi bien du point de vue des acteurs de la formation que des bénéficiaires de celle-ci.

Les chercheurs du Liif



Le Laboratoire d'idées sur les innovations en formation (Liif) a été créé en 2023 par Centre Inffo avec 11 chercheurs issus de différentes structures (centres d'études, laboratoires publics ou privés, universités, entreprises) et disciplines. Fortement imprégné de l'ancienne revue phare de Centre Inffo *Actualité de la formation permanente* (1972-2010), le Liif entend renouveler cette tradition de trait d'union entre le monde de la recherche académique et les praticiens de la formation professionnelle. Développement de l'IA et diffusion massive d'outils numériques, transition écologique et préoccupations socio-environnementales, espaces capacitants ou apprenants, évolution des modalités d'apprentissage, entre autres, interrogent les pratiques des formateurs et des salariés qui se forment.

Interventions et échanges

La prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux en cours et à venir (dans les dispositifs de formation, dans des *business models*, etc.), mais aussi l'identification des besoins et des freins à la transformation de la formation professionnelle (financiers, politiques, numériques, etc.) sont au centre du travail du Liif. Ses différentes activités (séances de travail collaboratives de ses

Contribuer au renouvellement et à l'enrichissement des problématiques de recherche

membres, rubrique mensuelle de "Recherche & développement" du magazine *Inffo formation*, interventions et échanges dans des événements et des webinaires, cartographie des chercheurs, etc.), participent à nourrir les réflexions des professionnels du secteur sur les transformations opérées dans leurs contextes. À travers ces supports, chercheurs en sciences de l'éducation, mais aussi anthropologues, économistes, historiens, géographes, sociologues et praticiens (ingénieurs de formation, professionnels d'entreprise ou d'organisme de formation) partagent leurs points de vue, leurs analyses du travail, débattent et proposent des clés de lecture pour mieux comprendre l'écosystème de la formation et ce qui le structure. Les universitaires cherchent à apporter des réponses aux questions qui se posent mais aussi à vulgariser les connaissances qu'ils produisent et pouvant inspirer les professionnels.

7 Utilités d'un espace de veille sur la recherche

UTILISER LA RECHERCHE POUR

- 1. Veille des pratiques pédagogique**
- 2. Information**
- 3. Professionnalisation** = Utiliser les résultats de la recherche pour se professionnaliser
- 4. Maintien des compétences** = Utiliser la recherche pour maintenir ses compétences
- 5. Prospective** = Utiliser la recherche pour anticiper ou faire face à des évolutions organisationnelles, méthodologiques, pédagogiques, etc.
- 6. Innovation** = Utiliser la recherche pour déployer de nouveaux projets
- 7. Positionnement** = Se projeter personnellement dans le métier : "comprendre mon environnement, ses évolutions et préparer mes propres projets"



Source : résultats tirés des 71 réponses au questionnaire envoyé aux participants de la 18^e UHFP.

... Interroger le rapport à la recherche des praticiens

Réciproquement, ces derniers, à travers les questions qu'ils se posent, contribuent au renouvellement et à l'enrichissement des problématiques de recherche. La rencontre de ces deux mondes s'est faite à travers différents événements, y compris au cours de la 19^e UHFP (Université d'hiver de la formation professionnelle), de janvier 2025, où Centre Inffo a construit un espace de discussion entre chercheurs et praticiens. Un questionnaire a été envoyé aux participants de la 18^e UHFP (juin-octobre 2024). Les résultats de celui-ci discutés lors d'un atelier à la 19^e UHFP ont permis d'interroger le rapport à la recherche des praticiens et d'identifier des sujets qui pourraient alimenter de futurs échanges du Liif (voir infographies p. 13).

L'objectif de cet atelier était de commencer à donner une forme concrète au rapprochement des deux univers de production de savoirs scientifiques et professionnels/opérationnels sur un objectif commun lié à l'apprentissage, à la relation travail/

formation, à la nécessité de faire face aux transitions. Au cours de l'atelier, les participants se sont saisis des tendances actuelles "en prenant le temps, en donnant du temps" à l'échange et à la réflexion, dans un contexte de gestionnarisation de la formation professionnelle (marché des certifications, standardisation, qualité, etc.), de réduction du nombre d'acteurs de la formation, de perte de la capacité d'agir de ces acteurs, de questionnement du lien entre formation et travail (Afest, VAE, loi Avenir sur l'action de formation, etc.).

Éclairer les prises de décision

Les chercheurs et les praticiens se sont penchés sur les manières de faciliter l'accès à la production scientifique (voir infographie ci-dessus), l'idée étant de mieux éclairer les prises de décision de ces derniers et de les accompagner dans le travail d'appropriation des outils et d'un ensemble de pratiques. Les participants ont réfléchi à la construction d'un espace de dialogue à l'échelle d'une communauté structurée pour favoriser des rencontres régulières en présentiel et/ou en distanciel sur des thématiques identifiées (apprentissage, pratiques, EdTech, commande publique, etc.).

Il s'agit à présent d'inclure dans cet espace de dialogue des représentants de l'ensemble des acteurs de la formation (bénéficiaires, chercheurs, institutionnels, facilitateurs des parcours et concepteurs de ressources), et de veiller à articuler les problématiques traitées (innovations, transition écologique, etc.) – et leurs bénéficiaires. ●

Le 23 janvier 2025, en atelier "Vers un Giec participatif et inclusif de la formation", lors de la 19^e UHFP à Cannes.



Plateforme "Changer de métier"

RECONVERSION : CRÉER UNE "BOUCLE VERTUEUSE", DE L'EXPLORATION DES MÉTIERS À L'ENGAGEMENT DANS LA FORMATION

France Travail expérimente une nouvelle plateforme pour aider les personnes à reconversion à trouver un métier en lien avec leurs compétences.

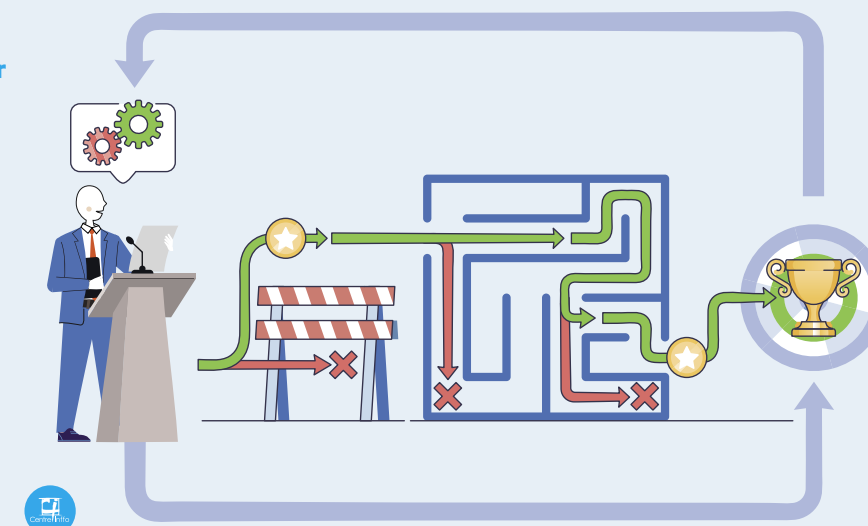
Sarah Nafti

UNE PLATEFORME GRATUITE ET ACCESSIBLE À TOUS

France Travail, en collaboration avec DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle) et Diagorente, a lancé la plateforme "Changer de métier" afin d'aider les personnes en reconversion à s'orienter vers des métiers pour lesquels elles ont déjà des compétences. "Le service existait déjà depuis mars 2023 pour les candidats inscrits à France Travail, via leur espace personnel, explique Lola Laurent, cheffe de projet. Nous avons voulu en faire une plateforme gratuite et accessible à toute personne qui envisage une reconversion, qu'elle soit salariée ou sans emploi." La plateforme peut aussi aider les professionnels de l'insertion à accompagner les bénéficiaires dans la construction de leur projet.

2 COMPÉTENCES SUGGÉRÉES

Ce service se fonde sur l'expertise métiers de France Travail et sur l'expertise technique de Diagorente, à l'origine de l'algorithme de la plateforme. Ainsi, l'identification des compétences transférables se fonde sur le Rome 4.0 (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de France Travail.



Chaque métier recensé dans le Rome dispose d'une liste de compétences afférente. "L'algorithme analyse les compétences acquises par l'utilisateur au vu de ses expériences professionnelles, détaille Lola Laurent. Puis l'utilisateur déclare s'il a les compétences suggérées ou pas. Ensuite l'algorithme lui propose une liste de métiers, et pour chacun d'entre eux, montre quelles compétences il a déjà et lesquelles il doit acquérir." Pour personnaliser encore l'expérience, l'utilisateur peut demander de prendre en compte certaines contraintes – ne pas travailler le week-end ou ne pas porter de charges lourdes, par exemple – mais aussi certaines préférences, comme le domaine d'activité.

3 OBJECTIF, 30 000 VISITES MENSUELLES

L'idée est qu'une fois ces premières propositions faites, l'utilisateur poursuive vers les autres

services de France Travail, notamment le MétierScope, l'immersion professionnelle ou la formation, "afin de créer une boucle vertueuse" qui aille de l'exploration jusqu'à l'engagement concret. Pour l'instant, l'outil ne permet pas directement de proposer des formations, mais il devrait continuer à évoluer. La prochaine fonctionnalité sera la possibilité d'ajouter des expériences extra-professionnelles, "car nous souhaitons qu'il soit aussi utile aux personnes qui n'ont pas encore beaucoup d'expériences professionnelles à intégrer", précise Lola Laurent. Un mois après son lancement, en octobre 2025, la plateforme comptait entre 15 et 20 000 visites, avec 65 % de personnes sans emploi. "Changer de métier doit servir aux personnes en début de parcours de reconversion, parfois subie, et à celle qui ont déjà des pistes, pour vérifier si elles sont réalisables." L'objectif, dans un premier temps, est d'atteindre 30 000 visites par mois.

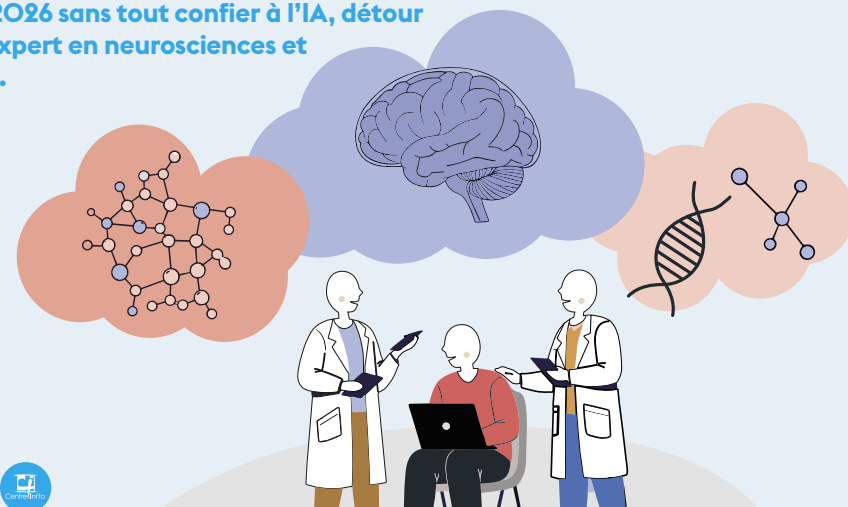
Ingénierie pédagogique

CIBLE, CONTEXTE, COMPÉTENCES...
DE L'ART DE CONCEVOIR UNE FORMATION

Et si la clé d'un usage pertinent de l'intelligence artificielle en conception de formation se trouvait dans la maîtrise des fondamentaux pré-ChatGPT ? Pour vous lancer en 2026 sans tout confier à l'IA, détournez par la méthode d'Étienne Magnin, expert en neurosciences et numérique appliqués à la formation.

Nicolas Deguerry

Qu'est-ce que concevoir une formation ? C'est, pour Étienne Magnin, "imaginer le parcours pédagogique et produire les supports nécessaires à l'animation". Suivre les cinq étapes suivantes est la méthode de l'auteur : définir les objectifs pédagogiques, recueillir la matière, concevoir le scénario pédagogique, concevoir la maquette des supports, réaliser les supports. Le point de départ sera la définition du besoin de formation, relié à une cible, un contexte, des compétences et des contraintes (temps, budget, qualité...). Les compétences à acquérir induisent les objectifs de formation, qui s'expriment en termes de capacité (savoir ou savoir-faire).



de l'image de la page qu'on vient de lire". Enfin, les fonctions d'enrichissement d'un support numérique (liens, audios, vidéo) peuvent se révéler contre-productives par la génération d'une surcharge cognitive.

Connaissances et mémoire(s)

Pour comprendre comment "ce que nous apprenons se code et se rappelle selon des formats différents", Étienne Magnin s'intéresse au fonctionnement de la mémoire et des processus d'apprentissage. C'est d'abord l'occasion de distinguer les mémoires à court-terme, "volatile et temporaire", et de travail, qui vient "processer" la mémoire à court-terme. Les choses se compliquent avec l'apport des psychologues cognitivistes, qui opèrent une classification des connaissances, assimilées par l'auteur au concept de mémoire à long terme. Les

Concevoir une formation - Neurosciences, pédagogie et numérique pour assurer en animant ! Étienne Magnin, éditions Gereso 2^e édition, 241 p.

connaissances/mémoires peuvent ainsi être explicites ou implicites, déclaratives ou procédurales, primaires ou secondaires. On l'aura compris : la maîtrise conceptuelle des connaissances/mémoires détermine la conception pédagogique.

LE MODÈLE SAMR

Étienne Magnin partage un modèle créé par le chercheur Ruben R. Puentedura (fondateur du cabinet Hippasus), qui permet de situer le rôle du numérique en pédagogie. Baptisé SAMR pour "substitution, augmentation, modification, redéfinition", le modèle permet de définir le "changement fonctionnel" apporté, ou non, par le numérique au processus pédagogique. Exemple : on parlera d'augmentation quand l'intégration du numérique améliore la réalisation d'une tâche courante, entraînant "un certain déplacement de l'enseignant vers l'élève".

Panorama de jurisprudence

L'EXÉCUTION DU CONTRAT D'APPRENTISSAGE
SOUS LE REGARD DES JUGES DU FOND

Ce panorama des décisions rendues par les juges du fond en 2025 met en lumière plusieurs aspects cruciaux de l'exécution et de la rupture du contrat d'apprentissage. Cette jurisprudence, bien que locale, est essentielle pour illustrer l'application des règles relatives à l'apprentissage.

Valérie Michelet



systématique d'un apprenti majeur et autonome n'est toutefois pas un défaut de formation en soi.

Dispositions diverses

Le contrat peut être rompu librement durant les 45 premiers jours de formation pratique en entreprise. Sont exclus du décompte les jours de CFA, les congés (y compris pour événements familiaux) et les jours fériés chômés (CA Rouen, 11 sept. 2025). La rupture n'est soumise à aucun délai de prévenance, mais exige un écrit notifié (CA Toulouse, 10 nov. 2025). L'absence d'écrit entraîne la nullité du contrat, et non sa requalification en CDI. L'apprenti a droit aux salaires basés sur le Smic/minimum conventionnel et à l'indemnisation du préjudice de rupture (CA Aix en Provence, 30 mai 2025). Aucune période d'essai n'est possible si l'apprentissage est suivi d'un contrat de travail dans la même entreprise, sauf si le poste est totalement différent (CA Caen, 18 sept. 2025). Le non-respect des règles de temps de travail n'entraîne pas, seul, la requalification du contrat, sauf intention de détourner l'objet de l'apprentissage (CA Douai, 28 mars 2025).

La faute grave et la rupture anticipée

La rupture anticipée du contrat d'apprentissage par l'employeur, au-delà des 45 premiers jours de formation pratique, nécessite une faute grave de l'apprenti. La faute doit rendre impossible le maintien de l'apprenti dans l'entreprise. Le juge apprécie la régularité de la procédure. L'employeur fournit les éléments de preuve ; si un doute subsiste, il profite à l'apprenti. L'employeur peut sanctionner l'apprenti en utilisant les récapitulatifs d'absences du CFA, même si le centre n'a pas engagé de procédure propre (CA Reims, 6 nov. 2025). La lettre de licenciement doit énoncer des motifs précis, objectifs et matériellement vérifiables, précisant dates, lieux et contexte (TJ Metz, 10 sept. 2025). La faute grave est retenue notamment pour le non-respect délibéré des règles de sécurité, ou l'atteinte à l'image de la société (CA Versailles, 6 nov. 2025). Le fait que l'apprenti ait débuté récemment son apprentissage est pris en compte pour apprécier la gravité des manquements qui lui sont reprochés (CA Bordeaux, 9 sept. 2025).

L'obligation de formation et la requalification

En apprentissage, l'absence de formation pratique sérieuse est un manquement à l'exécution de bonne foi du contrat. Le traitement de l'apprenti comme un "salaire ordinaire" justifie la requalification du contrat en CDI. La rupture sans respect de la réglementation devient alors un licenciement sans cause réelle et sérieuse (CA Caen, 5 juin 2025 ; CA Amiens, 26 mars 2025). Le défaut de formation, même si l'apprenti obtient le diplôme, génère un préjudice moral indemnisable (CA Caen, 13 mars 2025). Le manquement à l'obligation de formation et à l'exécution de bonne foi peut justifier la prise d'acte de la rupture par l'apprenti, requalifiée en rupture imputable à l'employeur (CA Caen, 30 oct. 2025). Le maître d'apprentissage doit évaluer régulièrement les compétences pour assurer un accompagnement progressif. Les juges acceptent la production de questionnaires, de suivis sur site et de fiches d'entretien comme preuves suffisantes du contrôle de la formation (CA Versailles, 6 nov. 2025). L'absence d'accompagnement

POUR ALLER PLUS LOIN

Notre session de formation "Sécuriser le contrat d'apprentissage : conclusion, rémunération, durée, ruptures, aides financières..."

www.centre-info.fr

Témoignage

ICÉDAP, UNE ORGANISME DE FORMATION QUI A FAIT FACE À SA “RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE”



Renaud Lemaire, dirigeant associé d'Icédap.

Les organismes de formation peuvent être séduits par l'adoption d'une démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises). L'exercice réclame une longue réflexion en amont, à tous les niveaux de l'entreprise, mais peut ouvrir la porte à de nouveaux marchés.
Illustration.

Jonathan Konitz

Tout le monde, des dirigeants à l'ensemble des salariés, doit y travailler. Les entreprises partenaires, déjà engagées sur la thématique, ont aussi été mises à contribution. Un travail de longue haleine ayant permis à Icédap d'enclencher des actions concrètes : bilan carbone, hébergement écoresponsable, actions de mécénat, etc.

➤ Des bénéfices économiques bien réels

Renaud Lemaire le précise, *“une démarche de labellisation coûte environ 10 000 euros sur quatre ans.”* Mais loin de se limiter à la beauté du geste, cette démarche est bénéfique pour l'entreprise, souligne-t-il. À commencer par l'avantage concurrentiel. *“Vous êtes plus facilement référencés auprès des grands comptes. Ils exigent quasi systématiquement le détail [de votre démarche RSE]. Donc, si vous voulez travailler avec eux, voire répondre à certains appels d'offres, c'est obligatoire. Économiquement, vous pouvez gagner ou perdre des marchés.”*

LE LABEL LUCIE

Des labels existent, pour gagner en crédibilité et en visibilité sur les marchés. L'agence Lucie guide les organisations et les territoires qui veulent s'engager en RSE et réussir leur “transformation responsable”. Cet organisme de formation 100 % dédié à la RSE propose des parcours de labellisation pour progresser avec méthode. Il a créé une communauté d'organisations “engagées pour un monde plus éclairé et responsable”.



<https://agence-lucie.com/fr>

“Adopter une démarche RSE [responsabilité sociétale des entreprises] n'est pas réservé aux grosses structures”, assure Renaud Lemaire, dirigeant d'Icédap, organisme de formation dans le domaine de la banque et de l'assurance. Codifiés au sein de la norme internationale Iso 26 000, les grands principes de la RSE s'articulent autour de sept piliers : droits de l'Homme, gouvernance de l'organisation, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communauté et développement local. Pourquoi un OF se lancerait-il dans l'aventure ? Renaud Lemaire témoigne de sa propre expérience : “Déjà, c'est une conviction des dirigeants. Mais si elle n'est pas partagée, la démarche risque d'être médiocre, voire inefficace. Nous avons besoin de créer un collectif plus fort, de transversalité entre les collaborateurs autour de sujets porteurs, avec un vrai besoin de les comprendre.” Il prévient : “Attention à ne pas tomber dans

un côté trop militant au détriment de la réalité économique de l'entreprise. Il faut se concentrer sur ce qui est responsable et rentable.”

➤ Le cheminement

Véronique Hilaire, responsable marketing et RSE d'Icédap, joue franc jeu : *“Le cheminement est assez long.”* Entre la première étape et la restitution à la direction, six à huit mois ont été nécessaires. Elle retrace, dans les grandes lignes, la méthode adoptée par son organisme de formation en 2022. *“En nous intéressant de plus près à la RSE, nous avons eu très peur car la notion est très vaste et très dense. Décision a été prise d'avancer petit pas par petit pas. Nous avons interrogé nos collaborateurs sur la façon dont ils percevaient le sujet. Cette enquête nous a permis de faire un bilan de l'existant et ce qu'on pouvait rattacher à la RSE.”*

➤ Fédérer un collectif dédié

“C'est une très mauvaise idée de déléguer la mise en place de la RSE à un alternant ou à un unique salarié, observe Véronique Hilaire. Il faut fédérer un collectif dédié.

Agence nationale du développement professionnel continu

VERS UN TRANSFERT DES MISSIONS DE L'ANDPC

La Direction générale de l'offre de soins (DGOS) a informé l'ANDPC (Agence nationale du développement professionnel continu) de sa “transformation” prochaine, via un transfert de ses missions à d'autres opérateurs. La Haute Autorité de santé est pressentie pour reprendre l'expertise scientifique ; France compétences, ou un autre opérateur, les missions financières. Sur la sellette depuis plusieurs mois, l'agence qui pilote le développement professionnel des professions médicales à ordre se dit victime du climat d’*“agence bashing”*. Michèle Lenoir-Salfati n'est pas renouvelée à son poste de directrice générale après le 11 janvier 2026, et un administrateur provisoire sera nommé. *“Il est demandé à l'équipe actuelle de travailler avec la directrice chargée de la réforme de la certification DPC, appuyée par des agents de la Direction interministérielle à la transformation publique, sur*

les différents scénarios envisagés. On nous demande de travailler à notre propre suppression”, s'alarme Magali Guillemot, membre du CSA (comité social d'administration). Des courriers ont été envoyés à la DGOS et à la Cnam (Caisse nationale d'assurance maladie), co-tutelle, pour obtenir des éléments de clarification : arbitrage du ministère, lettre de mission de la Direction

interministérielle à la transformation publique, etc. L'ANDPC avait prévu des frais de gestion de 5 millions d'euros dans son prochain budget, quand les financements des dispositifs de DPC représentent près de 220 millions d'euros. Près de 80 salariés, pour la plupart contractuels, travaillent à l'Agence nationale du DPC. ●

D'INFOS www.agencedpc.fr



Magali Guillemot, responsable du service juridique de l'Agence nationale du développement professionnel continu.

Grand Est

LA RÉGION ET FRANCE TRAVAIL METTENT L'IA AU SERVICE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Depuis un peu plus d'un mois, des demandeurs d'emploi du Grand Est reçoivent des SMS d'un nouveau genre de la part de leur agence



Sylvain Poirier, directeur en charge de la Direction IA à France Travail.

France Travail. Rédigé par un assistant virtuel, il propose au destinataire de participer à une formation et lui adresse des questions pour vérifier son intérêt, sa disponibilité, sa capacité à se déplacer. Cet outil a été déployé par France Travail, dans le cadre d'une convention avec le Conseil régional du Grand Est (qui court jusqu'en décembre 2026). C'est l'adaptation d'un outil IA déjà utilisé par les conseillers France Travail pour simplifier le rapprochement entre un candidat et une offre. Le nouveau “Match FT formation” permet au conseiller d'appliquer une série de filtres pour identifier des candidats potentiels à une formation dans sa

base de données. *“Lorsque le conseiller appellera le candidat, tous les prérequis auront été préalablement passés en revue”,* explique Sylvain Poirier, directeur en charge de la Direction IA à France Travail. L'outil s'applique dans un premier temps aux formations liées aux secteurs en tension dans la région. Il a ainsi d'abord été utilisé pour les formations d'aide-soignants. La Direction IA de France Travail applique une charte éthique qui pose un certain nombre de limites autour de la sécurité, de l'équité, de la liberté de choix. ●

D'INFOS www.francetravail.org
www.grandest.fr

Technopolys

UN CFA AU SERVICE DES MOBILITÉS ET DE L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE

Créé en 1978, Technopolys est devenu l'un des plus grands CFA automobiles de France. C'est suite à la loi de 1971 créant les CFA que les garages de Savoie se sont constitués en association pour créer leur propre centre de formation. *"Aujourd'hui, nous accueillons près de 900 alternants par an sur 10 000 m² de plateaux techniques"*, indique Dominique Badet, son directeur général depuis 2003. Le CFA forme dans toutes les filières : voitures particulières, véhicules industriels, carrosserie, peinture, motos et vélos. Son offre va du CAP au BTS, en passant par les bacs pro et les diplômes de branche. La moitié de ses apprentis provient de Savoie,

l'autre de toute la région et au-delà (26 départements différents). Un hébergement sur place accompagne cette donnée. L'offre diversifiée garantit une continuité de parcours avec des possibilités de poursuite d'études dans chaque filière. *"Nous avons créé un Learning Lab dédié à l'expérimentation sur l'intelligence artificielle, les pédagogies actives et les classes inversées",* précise Dominique Badet. *Nous utilisons également des simulateurs de peinture qui permettent d'apprendre la gestuelle métier tout en sécurisant les pratiques."* Technopolys dispense une formation continue à l'utilisation des outils numériques



Dominique Badet, directeur général de Technopolys.

et à la production de ressources multimédias. Technopolis Pro est une filiale dédiée à la formation continue. Avec une équipe d'environ 90 personnes sur les deux structures, elle forme des formateurs du domaine des véhicules industriels en France. ●



<https://technopolys.fr/technopolys>

Observatoire des métiers du BTP

PROFILS EN RECONVERSION : UNE AUBAINE POUR LE BTP

"Le BTP sera fortement pourvoyeur d'emplois d'ici 2030, notamment en lien avec les enjeux écologiques", dépeint Guillaume Chuvin, consultant senior études emploi-formation au sein du cabinet Kyu Associés. Or, *"90 % des entreprises ayant recruté au moins un profil en reconversion en sont très satisfaites."* L'Observatoire des métiers a organisé, le 25 novembre, une série de webinaires sur la question. Les profils en reconversion sont particulièrement appréciés des entreprises du BTP. Au moins pour deux raisons : *"La première, c'est que les nouveaux entrants ont choisi ce secteur. Leur motivation est forte. Ensuite, ils ont des compétences transférables"*, analyse Guillaume Chuvin. Le défi est de capter ce réservoir de main-d'œuvre. *"Le digital occupe une place extrêmement importante dans notre stratégie"*, indique Laurence Lelouvier, DRH du groupe Nouvelles générations d'entrepreneurs (NGE), fortement présent sur les réseaux. ●



Guillaume Chuvin, consultant senior, cabinet Kyu Associés.



Laurence Lelouvier, DRH du groupe NGE.

D'INFOS www.metiers-btp.fr ● www.kyu.fr ● www.nge.fr

Centre-Val de Loire

MOBILISATION POUR LES "MÉTIERS DE DEMAIN"

À Tours le 25 novembre, un séminaire a réuni 600 acteurs de la formation pour réfléchir aux "métiers de demain". La préfète Sophie Brocas a pointé un problème : *"25 % des jeunes qui quittent le Centre-Val de Loire ne reviennent pas."* Pierre Allorant, président du Ceser Centre-Val de Loire, a tenu à rappeler *"qu'il faut faire attention à ne pas perdre des compétences que l'on a, comme dans le nucléaire ou la filière du bois"*. Selon François Bonneau, président du Conseil régional, *"il nous faut avoir un parc de formations qui ne soit pas définitif mais évolutif, en s'articulant à l'ensemble des acteurs de la chaîne"*. Question budgets (Pric, notamment), *"nous avons connu des années fastes, c'est désormais moins le cas, a observé Jean-Patrick Gille, vice-président en charge de la formation. Nous maintenons le cap malgré tout, en continuant de cibler les meilleures formations possibles sur l'ensemble du territoire."* ●



D'INFOS www.centre-valdeloire.fr

ASSOCIATION NATIONALE DES APPRENTIS DE FRANCE



Baptiste Martin, président de l'Association nationale des apprentis de France (Anaf).

DONNER LES MOYENS AUX JEUNES DE SE FORMER DANS DES "CONDITIONS DIGNES"

Dix mois que Baptiste Martin, le nouveau président de l'association nationale des apprentis de France (Anaf), réclame des moyens pour l'apprentissage à hauteur des ambitions portées par les pouvoirs publics. Revue des enjeux alors que se discute le budget 2026.

Nicolas Deguerri

Baptiste Martin défend une vision de l'apprentissage exigeante. S'il promeut sans réserve *"une façon d'apprendre différente qui offre la possibilité de mieux comprendre et appréhender le monde du travail"*, il estime aussi que cette promesse ne peut se réaliser sans un socle de sécurité. *"Il faut donner les clés, au sens propre et littéral, aux jeunes pour pouvoir se former dans des conditions qui soient acceptables et dignes"*, insiste-t-il. C'est cette conviction, résumée par une "logique de justice sociale", qui est au cœur des combats actuels de l'Anaf. Parmi les enjeux, il y a d'abord l'exonération de cotisations sociales et salariales, qui permet aux apprentis de bénéficier d'un salaire net égal au brut. La situation est critique pour les apprentis du secteur public, pour qui la fin de la prise en charge par l'État de leurs cotisations salariales

semble se confirmer. De même pour la menace qui pèse sur l'aide de 500 euros au permis de conduire. L'instauration d'une participation financière des entreprises au coût de la formation pour les bac + 3 et plus, le fameux "reste à charge", est aussi une source de préoccupation. Au-delà, l'Anaf porte une revendication de longue date : la suppression du seuil de revenus conditionnant l'accès à la prime d'activité pour les apprentis. Contrairement aux autres salariés, un apprenti doit percevoir une rémunération mensuelle minimale pour y être éligible. Or, les salaires des plus jeunes sont souvent très bas. En défendant l'accès aux droits et des conditions de formation équitables, l'Anaf entend rappeler que l'avenir de l'apprentissage se joue autant sur la justice sociale que sur les chiffres de la croissance. ●

UNE EXPÉRIENCE DE TOUTES LES FACETTES DE L'APPRENTISSAGE

Porte-voix de l'Association nationale des apprentis de France, Baptiste Martin est, à 28 ans, un militant atypique de l'apprentissage. Atypique car son parcours ne le prédestinait pas à cette voie, qu'il a découverte sur le tard, après un BTS et une licence pro obtenus par la voie classique. C'est finalement un concours de circonstances qui a scellé son destin : en recherche de stage pour sa licence, il est entré au Service interdépartemental pour la réussite des alternants (Sira). Et y est resté huit ans. Son emploi, consistant à aider les alternants à trouver un logement ou des solutions de transport, l'a plongé au cœur de l'écosystème. Une immersion totale qui l'a confronté directement aux difficultés des jeunes. *"Quand on a un jeune qui débarque dans son bureau et qui n'a pas d'endroit où dormir, huminement, c'est dur à accepter"*, s'émeut-il. Alors que cette réalité vécue par certains apprentis devenait le moteur de son engagement, il a eu une occasion d'expérimenter la pédagogie de l'alternance en devenant maître d'apprentissage. Puis, est survenue la traversée du miroir lorsque, sollicité par son employeur pour prendre des responsabilités d'encadrement, il a suspendu son CDI pour préparer un mastère en management et stratégie des organisations en contrat d'apprentissage. Aujourd'hui également formateur d'apprentis, Baptiste Martin possède ainsi une expérience intime de toutes les facettes de l'apprentissage. Familier de l'Anaf où il a commencé par répondre aux questions sur le logement via le service SOS Apprenti de l'association, il y a assumé des responsabilités croissantes, jusqu'à prendre la succession d'Aurélien Cadiou en février 2025. ●

COMPÉTENCES ET MÉTIERS D'AVENIR, UN PROGRAMME AU CŒUR DE STRATÉGIE COMPÉTENCES FRANCE 2030

Face à nombre d'entrepreneurs et de professionnels de la formation, représentant 200 acteurs des formations d'avenir, Bruno Bonnel, secrétaire général pour l'investissement (SGPI), a rappelé, le 21 novembre, l'importance stratégique du programme Compétences et métiers d'avenir (CMA), un pilier désormais central du plan France 2030

Nicolas Deguerry



Bruno Bonnel, secrétaire général pour l'investissement, sur la scène des Rencontres nationales des acteurs des formations d'avenir, le 21 novembre 2025 à Écully (69).

Lancé pour doter le plan d'investissement France 2030 de son volet humain, le programme Compétences et métiers d'avenir (CMA) s'impose comme un levier stratégique pour adapter la formation aux transitions. À l'origine, en 2021, France 2030 se concentrait sur le soutien aux filières industrielles stratégiques. Pourtant, une évidence s'est rapidement imposée. *“Si les entreprises n'ont pas les femmes et les hommes dont elles ont besoin pour assurer leur croissance, ça ne fonctionnera pas”*, a martelé Bruno Bonnel, secrétaire général pour l'investissement. C'est de ce constat qu'est née l'idée d'ajouter un volet formation,

non pas pour *“faire du plus”*, mais pour *“faire du mieux”*, avec un double objectif : anticiper les nouveaux métiers et transformer en profondeur les manières d'enseigner. Pour le pilote du SGPI, il s'agit d'une réponse directe à l'anxiété des familles et à la quête de sens des jeunes, souvent perdus face à un avenir professionnel en pleine mutation.

Révolution IA

Alors que le programme prenait son envol, un événement de l'année 2022 a tout accéléré : l'irruption de l'intelligence artificielle générative dans le quotidien avec, d'un côté, des possibilités technologiques spectaculaires, de l'autre, une angoisse sociétale face à la menace de remplacement massif des emplois, cols blancs compris. Pour Bruno Bonnel, la stratégie est claire : il faut former des experts, mais aussi et surtout, diffuser une culture de l'IA dans toutes les filières avec l'objectif de transformer une potentielle *“béquille”* en un levier pour *“aller encore plus loin dans la connaissance”*.

La porte est ouverte.
L'envie est là”

Thibaut Guilly, directeur général de France Travail, intervient lors des Rencontres nationales des acteurs des formations d'avenir, le 21 novembre 2025.



Objectif pérennisation

Tout en soulignant qu'il ne s'agit pas seulement de financer des formations mais d'impulser de nouvelles manières d'enseigner, plus agiles, plus hybrides et plus en phase avec les attentes des entreprises et des jeunes, le secrétaire général avertit : le soutien de France 2030 est un élan, pas une subvention éternelle. *“Je serais malhonête de vous faire croire que, au bout des cinq années de soutien de France 2030, il y aura un guichet automatique pour les cinq suivantes. Ce n'est pas vrai.”* Il a ainsi exhorté chaque porteur de projet à réfléchir dès maintenant à son modèle économique post-financement, en tissant des liens solides avec les entreprises et les écosystèmes locaux. Cette pérennisation est la condition *sine qua non* pour que ces initiatives innovantes s'inscrivent dans la durée et transforment durablement le paysage de la formation.

France Travail, partenaire clé

À distance, Thibaut Guilly, directeur général de France Travail, a détaillé la stratégie de l'opérateur public. En se positionnant comme un allié naturel des 200 consortiums, France Travail met à disposition ses ressources et son expertise pour accompagner les grandes transitions du marché

du travail et assurer le succès de France 2030. Il s'en dit convaincu : face aux transitions numérique, écologique et démographique qui s'accroissent, la collaboration entre les acteurs de l'emploi et de la formation devient une nécessité absolue. Rappelant que la durée de vie d'une compétence est passée en trois ou quatre décennies de trente à seulement deux ans, il a souligné que la dimension humaine est *“absolument clé”* pour la réussite des transformations industrielles et technologiques portées par France 2030.

Cinq leviers de collaboration

Quel peut être l'apport de France Travail aux projets CMA ? Cinq axes de collaboration sont à souligner selon Thibaut Guilly. D'abord, le *“sourcing”*, sur lequel l'opérateur et ses 7,5 millions d'inscrits a un rôle naturel à jouer. Ensuite – de l'immersion professionnelle à la POE en passant par l'Académie France Travail –, tout *“l'outillage”* de l'opérateur, à mettre au service de la construction de parcours d'insertion et de formation efficaces. Troisièmement, la *“mobilisation des entreprises”*, en s'appuyant sur le réseau de 6 000 conseillers dédiés et les 350 *“task forces”* locales. Quatrièmement, la dimension *“territoriale”* du réseau France Travail, gage de diffusion *“inclusive”* de l'innovation. Et, enfin, la *“data et l'IA”*, qui requiert, selon le directeur général de France Travail, mutualisation des investissements et mise en commun des outils. Et de lancer une invitation claire aux porteurs de projets CMA : *“La porte est ouverte. L'envie est là.”* En désignant des relais dédiés au sein de ses équipes, France Travail entend faciliter la co-construction de feuilles de route opérationnelles et assurer non seulement le succès, mais aussi la pérennisation des initiatives. ●

LAURÉATS DES VIDÉOS MÉTIERS D'AVENIR

La Rencontre nationale des acteurs des formations d'avenir s'est achevée le 21 novembre avec la remise des prix du concours vidéo organisé pour mettre en valeur les projets des lauréats. Dont notamment :

- **Prix de l'innovation pédagogique**
“Les pépites de l'aéronautique” (Campus d'excellence Industrie du futur - Sud).
- **Prix spécial du Jeune espoir, mobilisons la jeunesse**
“Mona - Mon apprentissage en Europe” (Euro App Mobility, Diagorient et 43 CFA partenaires).

+ D'INFOS

Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) :

www.info.gouv.fr/organisation/secreariat-general-pour-l-investissement-sgpi

FORMATION PROFESSIONNELLE : QUAND LA GÉOGRAPHIE SCILLE LES DESTINS

Cours inaccessibles faute de transport, formations numériques hors de portée des zones mal connectées, TPE démunies face aux grands groupes : l'accès à la formation professionnelle dessine une France à deux vitesses. Enquête sur une fracture qui transforme l'égalité des chances en slogan creux.

Éric Delon



L'éloignement géographique peut se traduire par des parcours brisés, des reconversions impossibles, des compétences qui ne trouvent pas à s'exprimer.

Les inégalités territoriales en matière de formation professionnelle ne sont pas qu'une question de statistiques. Elles se traduisent chaque jour par des parcours brisés, des reconversions impossibles, des compétences qui ne trouvent pas à s'exprimer. Derrière les discours politiques sur l'égalité des chances, la réalité du terrain révèle un fossé béant entre territoires urbains et ruraux, entre grandes entreprises et TPE-PME. Pour Yann Delmon, qui dirige une structure d'intervention sociale à Limoges après quinze ans d'expérience dans le secteur, le diagnostic est sans appel : *"Le principal problème réside dans l'absence de moyens de mobilité, particulièrement pour les publics primo-arrivants."* Son terrain d'action – Centre-Val de Loire, Poitou-Charentes, Toulousain – lui a permis de constater les *"disparités flagrantes"* entre les agglomérations et le monde rural. L'exemple qu'il rapporte illustre l'absurdité du système : une mère réfugiée à Issoudun (Indre) devait suivre des cours de FLE (français langue étrangère) obligatoires, uniquement dispensés à Châteauroux (Indre), à 30 km. Prenant le train, elle arrivait sys-

tématiquement trois minutes après la fermeture de la garderie à 18h15. *"Cela la mettait dans une situation de grande responsabilité vis-à-vis de l'école et des enfants"*, raconte-t-il. Il a fallu une mobilisation collective et des négociations avec la mairie pour qu'un organisme ouvre enfin des cours localement.

Solutions distancielles

Face à ces contraintes géographiques, le e-learning apparaît bien souvent comme une évidence. Caroline Diard, une ancienne DRH devenue enseignante-chercheuse en management des RH, aujourd'hui professeure associée chez TBS Éducation, en a fait son cheval de bataille dès 2008-2009, une époque où cette approche était encore innovante. Elle a alors développé des diplômes de bachelors et masters entièrement à distance, avec des contenus pré-enregistrés, des quiz en ligne et des cas pratiques. Les avantages sont multiples : *"Pas de frais de déplacement, d'hébergement ou de transport. On va vers l'apprenant plutôt que l'inverse."* À Annecy, ville où elle a enseigné, un territoire qu'elle qualifie d'*"enclavé"*, malgré son attractivité, elle a développé des formations asynchrones afin de

contourner les contraintes géographiques et météorologiques.

Vice-présidente *"people & impact"* chez Edflex, plateforme de formation digital créée en 2016, Carole Vendé partage la conviction que *"la formation numérique peut être un puissant égalisateur"*, à condition d'être bien accompagnée. Les formats courts, accessibles en 35 langues, que propose la plateforme permettent d'apprendre *"sans se déplacer, sur des temps choisis, via des formats courts et accessibles depuis un smartphone"*.

Attention, prévient Caroline Diard, le e-learning ne convient pas à tous : *"Certains apprenants manquent de motivation, d'autres de maturité professionnelle."* En outre, dans les zones rurales, les difficultés d'accès au haut débit limitent toujours le recours aux outils numériques de formation.

La taille de l'entreprise

Au-delà des territoires, les inégalités se creusent entre types d'entreprises. Selon une étude récente de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), les très petites entreprises sont nettement moins susceptibles de proposer de la formation continue que les grands groupes. *"Les petites structures manquent souvent d'un référent formation, de temps et de budget, commente Carole Vendé. Les freins financiers sont réels. Les TPE/PME évoquent souvent la difficulté d'anticiper la perte de productivité liée à l'absence d'un salarié en formation."* Beaucoup d'entre elles n'ont pas les moyens d'avancer les frais avant remboursement par les opérateurs de compétences, créant un obstacle parfois insurmontable. Selon l'Observatoire des inégalités, pour profiter

PISTES POUR RÉDUIRE LES INÉGALITÉS TERRITORIALES EN MATIÈRE DE FORMATION

- **Financer** des aides au transport et au logement pour les stagiaires éloignés
- **Mettre en place** des dispositifs de tutorat et d'accompagnement individualisé pour les publics fragiles.
- **Développer** des plateformes régionales de e-learning accessibles partout.
- **Créer** des "campus connectés" dans les petites villes, permettant de suivre des formations à distance avec un encadrement local.
- **Créer** des antennes locales de CFA, lycées professionnels ou organismes de formation.

Carole Vendé, vice-présidente *"people & impact"* chez Edflex.



Caroline Diard, enseignante-chercheuse en management des RH, professeur associé chez TBS Éducation.



Yann Delmon-Plantadis, directeur du pôle réfugiés de l'association Viltais.



de formations au cours de sa vie active, il vaut bien mieux travailler dans le public (60 % de personnes formées) que dans le privé (47 %), avoir un CDI (49 %) qu'un contrat précaire (34 %) et surtout, travailler dans une grande entreprise (62 %) plutôt que dans une très petite (32 %).

"On note toutefois une évolution positive avec le compte personnel de formation, qui permet aux salariés de gérer leur parcours quel que soit leur milieu, veut espérer Caroline Diard. Malheureusement, ce dispositif demeure difficile à appréhender. Les salariés manquent d'information sur cette modalité de formation, pourtant excellente."

Gare aux approches qui ignorent les réalités matérielles

Face à ces constats, quelques initiatives émergent. La plateforme Edflex a lancé fin 2023 L&D for Good, un collectif réunissant des grands groupes du Cac 40 comme Safran, L'Oréal ou Schneider Electric afin de *"lutter contre les inégalités et renforcer l'employabilité"*. Six associations ont déjà été accompagnées. Mais ces initiatives suffisent-elles face à l'ampleur du défi ? *"La culpabilisation des chômeurs qu'on pousse à se former est une catastrophe"*, dénonce Yann Delmon, pointant une approche qui ignore les réalités matérielles et sociales. Par ailleurs, la métropolisation de la société, qui concentre mécaniquement les ressources au sein des grandes agglomérations, aggrave encore les inégalités. Bref, entre discours incantatoires et réalités de terrain, le fossé ne semble n'avoir jamais été aussi béant. ●

La culpabilisation des chômeurs qu'on pousse à se former est une catastrophe



Parcours

2002

directeur délégué
de l'UIMM Bretagne

2010

directeur général
du pôle formation
des industries
technologiques
Bretagne

2017

directeur général
de la CCI des Côtes
d'Armor

2018

directeur
emploi-formation
à l'UIMM

DAVID DERRÉ,

directeur emploi-formation à l'Union des industries
et métiers de la métallurgie (UIMM)

“LA FORMATION N'A DE SENS QUE SI LES PERSONNES FORMÉES TROUVENT UN EMPLOI”

“Il n'y aura pas d'industrie forte sans compétences.”
David Derré, directeur emploi-formation à l'UIMM,
présente les grands enjeux sur lesquels travaille
la fédération, qui représente 42 000 entreprises
industrielles de la métallurgie et de l'industrie
numérique : l'anticipation, l'attractivité, la formation,
les certifications. Le tout fortement relié à l'emploi.

Propos recueillis par Éric Delon

Comment structurez-vous votre action à l'UIMM ?

Mon action s'inscrit dans une vision globale qui dépasse la seule formation. Nous intervenons à trois niveaux : national (acteur patronal de la branche métallurgie), dialogue social (avec les quatre organisations syndicales représentatives), territorial (via les 58 UIMM locales). Notre fil rouge : permettre aux entreprises de la métallurgie de recruter les compétences dont elles ont besoin, au bon endroit, au bon moment, au bon niveau et en bonne quantité.

Nous travaillons autour de quatre grands enjeux : l'anticipation, l'attractivité, la formation elle-même, les certifications. Sur le premier axe, notre observatoire paritaire produit des études prospectives à tous les niveaux. Notre dernière étude en date révèle, par exemple, un besoin de 200 000 recrutements par an dans les dix prochaines années, dont 40 000 départs à la retraite et 150 000 liés au turn-over naturel.

Qu'en est-il de l'attractivité ?

C'est un sujet majeur. Malgré nos efforts significatifs en la matière, nous ne parvenons pas à attirer suffisamment de candidats. Notre effort porte notamment sur la féminisation. Nous comptons 23 % de femmes aujourd'hui dans la métallurgie. Notre ambition est d'atteindre 33 % dans les dix ans. Mais faire bouger les chiffres de manière significative prendra du temps. Nous nous y employons avec nos partenaires, notamment les acteurs du réseau pour l'emploi.

Quelle est votre approche concernant la formation elle-même ?

Nous couvrons tous les niveaux, de bac - 3 à + 8, et ne négligeons aucune voie de formation. Historiquement, l'UIMM défend l'apprentissage depuis quarante ans. Nous avons été pionniers sur ce sujet dans le supérieur dès 1990. Mais nous savons que cette modalité de formation ne répondra pas à tous les besoins. Nous soutenons donc également la voie scolaire professionnelle,

Garantir aux entreprises de la métallurgie les compétences nécessaires à leur développement”

la filière technologique STI2D (sciences et technologies de l'industrie et du développement durable), l'enseignement supérieur universitaire, ainsi que les Écoles de production, qui remettent le pied à l'étrier des jeunes en rupture scolaire.

Quant aux certifications, comment vous positionnez-vous ?

De notre point de vue, l'ensemble des certifications professionnelles sont complémentaires : diplômes, titres professionnels et certificats de qualification professionnelle (CQP). Les diplômes professionnels embrassent un potentiel de métiers assez large. Les titres du ministère du Travail visent plutôt les demandeurs d'emploi, nos I3O CQPM (certificat de qualification paritaire de la métallurgie) certifiant des compétences dans une logique métier précise. Nos CQP, dont une centaine sont inscrits au RNCP, certifient environ 10 à 13 000 candidats par an.

Comment articulez-vous formation et emploi ?

La formation professionnelle n'a de sens que si les personnes formées trouvent un emploi. Or, le marché du travail est loin d'être parfait : 480 000 emplois vacants, des métiers en forte tension de recrutement, alors que 3,26 millions de demandeurs d'emploi sont inscrits en catégorie A à France Travail. Nous avons donc signé des conventions de partenariat avec France Travail, l'Apec, les Missions locales, les Cap emploi, l'Agefiph. Nous soutenons les Écoles de production, les Geiq industrie... L'objectif est d'accompagner les entreprises afin de formaliser leurs besoins et leur proposer des candidats.

L'IA constitue-t-elle une menace ou une opportunité pour vos métiers ?

Je vais être très prudent car tout le monde tâtonne et s'interroge. Rappelons que l'IA est déjà présente au sein des entreprises de la métallurgie, particulièrement dans le secteur de la Défense. Aux États-Unis, les premières études analysent que les “cols blancs” pourraient être plus impactés que les “cols bleus”. L'IA va détruire des emplois mais en recréer d'autres. Je ne vois pas comment elle pourrait remplacer un soudeur, mais elle peut être source de gains de productivité considérables.

Dans quelle mesure l'industrie a-t-elle un impact sur l'ensemble de l'économie française ?

L'industrie contribue à la reconquête de notre souveraineté. Il n'y aura pas d'économie forte sans industrie forte, et pas d'industrie forte sans compétences. Notre secteur possède de sérieux atouts : nous payons 13 à 15 % de plus que la moyenne du secteur privé, nous comptons 95 % de CDI, très peu de temps partiel, des horaires stables, des entreprises présentes partout sur le territoire, des perspectives de carrière. Pourtant, depuis vingt ans, nous n'arrivons pas à renverser les représentations négatives. Cet écart entre les arguments objectifs et la perception de la population demeure notre défi majeur. ●

L'UNION DES INDUSTRIES ET MÉTIRS DE LA MÉTALLURGIE

L'UIMM est une fédération patronale française
fondée en 1901, représentant environ
42 000 entreprises industrielles de toutes
tailles dans le secteur de la métallurgie et
de l'industrie numérique.

Ses entreprises adhérentes rassemblent environ
1,5 million de salariés.

La fédération dispose d'un réseau territorial avec
58 antennes en France et **12 fédérations**
professionnelles.

15 000 demandeurs d'emploi sont formés
directement chaque année dans les centres UIMM.

MERYL MERRAN, doctorante en sociologie
au centre de sociologie des organisations
(Sciences Po Paris, CNRS)



Parcours

2020
consultante junior
secteur public
chez Capgemini Invent

2021
chargée de mission
pédagogie et développement
chez Schola Nova

2022
doctorante en sociologie
(Sciences Po Paris)

2023
vice-présidente de l'ONG "A Voté"
(défense des droits civiques
et du progrès démocratique)

“LA COOPÉRATION ENTRE APPRENTI ET ENTREPRISE SE CONSTRUIT TOUJOURS AU CAS PAR CAS”

Dans la thèse doctorale qu'elle prépare, Meryl Merran montre que la coopération entre un apprenti et l'organisation, loin d'aller de soi, se construit et se maintient à travers une combinaison de conditions institutionnelles, organisationnelles et biographiques.

Propos recueillis par Éric Delon

Quelles sont les clés d'une relation efficiente entre un apprenti et son environnement, CFA et entreprise ?

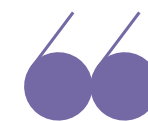
L'apprentissage en entreprise ne se résume nullement à un simple contrat entre un jeune et son employeur. Il s'agit d'un équilibre fragile entre les besoins de production de l'entreprise et les objectifs pédagogiques de la formation. Il existe deux manières radicalement différentes d'accueillir les apprentis.

D'un côté, certaines entreprises considèrent ces derniers comme une main-d'œuvre bon marché. Ces structures, souvent positionnées sur l'"entrée de gamme", fonctionnent avec des horaires variables et des équipes éclatées, où chacun travaille dans son coin. L'apprenti se retrouve alors isolé, sans disposer d'un véritable encadrement

collectif. De l'autre, nous retrouvons des entreprises de milieu ou haut de gamme, qui proposent des horaires fixes et des équipes stables. Dans ce type d'environnement, la transmission de compétences prend tout son sens. Cette différence d'approche n'est pas anodine et structure profondément ce que l'apprenti va apprendre et entraîner, *in fine*, s'il restera ou partira de l'entreprise.

Tous les apprentis ne vivent donc pas l'alternance de la même manière ?

Absolument. Leur capacité à accepter des situations difficiles ou, au contraire, à claquer la porte dépend largement de trois facteurs. Tout d'abord, leur projection dans l'avenir : ceux qui se voient exercer le métier qu'ils préparent



Une piste, en direction des tuteurs : traduire les référentiels de formation en guides pratiques”

sont prêts à serrer les dents face aux difficultés, en espérant que cette ténacité se révélera payante à long terme. Ceux qui ne s'imaginent pas évoluer dans le secteur où ils effectuent leur apprentissage supportent moins bien les conditions dégradées et abandonnent plus facilement l'alternance. Troisième facteur : les ressources familiales et sociales dont disposent l'alternant. Les jeunes issus de milieux défavorisés subissent souvent de mauvaises conditions d'apprentissage faute d'alternatives, tandis que ceux qui bénéficient de davantage de soutien n'hésitent pas à rompre leur contrat, confiants dans leur capacité à rebondir ailleurs.

Ces ressources influencent également le choix initial de l'entreprise. Les apprentis les mieux dotés parviennent à négocier leur entrée dans des structures de bonne qualité. Ils réussissent même à effectuer leur choix entre plusieurs offres. Les autres alternants, en revanche, se retrouvent plus souvent dans des entreprises où ils seront considérés comme de la main-d'œuvre d'appoint plutôt que comme de futurs professionnels en formation.

Peut-on identifier des formules gagnantes, des combinaisons parfaites qui garantiraient une alternance réussie ?

Pas vraiment. La coopération entre apprenti et entreprise se construit toujours au cas par cas, à la croisée de multiples facteurs institutionnels, organisationnels et personnels. Attention, un contrat qui va à son terme n'est pas forcément le signe d'une formation de qualité. Cela signifie simplement que la collaboration a tenu, pas que l'apprenti a bien appris ou qu'il trouvera facilement du travail à l'issue de cette période. À l'inverse, lorsqu'un jeune rompt son contrat, il ne s'agit pas toujours d'un échec. Parfois, cela peut être le signe d'une prise de conscience salutaire, d'une capacité à dire non à une situation dégradée. Une forme d'émancipation, en quelque sorte.

Sur la base de vos recherches, quelles recommandations pourriez-vous formuler pour améliorer la relation apprenti/entreprise ?

Il n'existe pas de solutions toutes faites. Je pourrais néanmoins livrer une recommandation pragmatique, tirée de mon analyse du secteur de la restauration. Dans cet univers, les tuteurs connaissent bien les programmes de formation, car ils ont obtenu les mêmes diplômes que ceux que préparent leurs apprentis. Cette familiarité leur permet d'accompagner finement les jeunes, d'ajuster les tâches confiées aux objectifs pédagogiques et d'organiser une vraie progression sur toute la durée du contrat. Ce n'est pas toujours le cas ailleurs.

Autre piste, cette fois-ci en direction des tuteurs d'entreprise : traduire les référentiels de formation – des documents souvent abstraits et techniques – en guides pratiques. De tels outils, élaborés par exemple au niveau des branches professionnelles, aideraient les maîtres d'apprentissage à structurer le parcours de leurs apprentis dans l'entreprise, même quand ils ne connaissent pas intimement les programmes. Il s'agit d'une piste simple, mais potentiellement efficace, pour rapprocher les mondes de l'entreprise et de la formation, souvent trop éloignés les uns des autres. ●

COUP DE FROID SUR L'APPRENTISSAGE

Le projet de budget 2026 prévoit près de 2 milliards d'économies sur l'apprentissage, menaçant aides et structures. La prime à l'embauche devrait être réduite (enveloppe ramenée à 2,4 milliards d'euros), les dérogations de taxe d'apprentissage partiellement supprimées, certaines exonérations de cotisations supprimées, *idem* pour l'aide au permis (500 euros). Les dotations aux CFA pourraient baisser d'environ 6 %, mettant en péril un certain nombre de centres. Objectif affiché : 850 000 contrats en 2026, contre 882 000 en 2024.

L'OFFICE DE TOURISME DE LENS CRÉE SON ACADEMIE DE L'HOSPITALITÉ

Lancée au début du mois d'octobre, l'Académie de l'Hospitalité est installée au sein même des locaux de l'Office de tourisme de Lens. Son objectif : proposer une formation à des personnes éloignées de l'emploi et répondre à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.

Gautier Demouveau



La première promotion de l'Académie compte huit stagiaires, âgés de 19 à 50 ans. Ils sont tous originaires de l'agglomération de Lens-Liévin.

Mardi 4 novembre, 9h15. Les huit étudiants de l'Académie de l'Hospitalité ont rendez-vous pour une session "hors les murs", au musée du Louvre-Lens. Au programme ce matin, un échange autour de la célèbre série des Quatre Saisons de l'artiste italien Arcimboldo. Accompagnés par une médiatrice, les élèves découvrent les œuvres, puis sont invités à donner leur ressenti sur les tableaux, à s'intéresser aux détails, à rejouer les émotions qu'ils perçoivent dans les portraits...

"Cela peut paraître étrange dans un cycle de formation, avoue Lorraine Vilain, chargée de projet médiation au musée. Mais il y a beaucoup de liens entre le milieu de l'hôtellerie-restauration et

le monde artistique ! Par exemple, lors d'une visite, un guide vous explique les œuvres, tout comme un serveur explicite la carte dans un restaurant." Et quand la médiatrice insiste sur la nécessité d'avoir une température et une hygrométrie constante dans le musée pour préserver les œuvres, Coralie Poly, la formatrice et référente pédagogique de l'Académie rebondit : "C'est un peu comme la chaîne du froid dont on vous a parlé lors de votre formation hygiène, la semaine dernière."

Travailler les soft skills

La veille, le groupe était en visite à la Gaillette, le centre d'entraînement du Racing Club de Lens, pour une matinée immersive autour de la thématique du collectif, de l'importance de la communication dans une équipe et la gestion du stress. Encadrés par un préparateur physique de l'équipe de football, les stagiaires ont pu découvrir l'analogie entre le sport et leur futur métier. "Nous travaillons avec un public très éloigné de l'emploi : des jeunes décrocheurs, des bénéficiaires du RSA ou des demandeurs d'emploi de longue durée, explique Coralie Poly. Ils n'ont pas forcément toutes les qualités relationnelles ni les compétences techniques au début de la formation. Nous nous attardons d'abord sur la communication, le savoir-être, la capacité d'écoute, la motivation, le travail d'équipe..."

Le lendemain, c'est à l'Académie jouxtant l'entrée de l'Office de tourisme de Lens que les huit élèves de la première promotion, âgés de 19 à 50 ans, se retrouveront. D'abord pour un atelier dans

S'APPUYER SUR L'HOSPITALITÉ DES GENS DU NORD

L'Académie de l'Hospitalité est née d'un double constat, explique Sophie Wilhelm, directrice de l'Office de tourisme de Lens : "Les habitants d'ici ont une générosité dans l'accueil exceptionnelle qui les prédispose aux métiers de l'hospitalité. En parallèle, ce secteur connaît un vrai déficit de personnel." Le budget de fonctionnement annuel de l'Académie est estimé à 200 000 euros. La première session est financée par le département du Pas-de-Calais, les suivantes seront organisées dans le cadre de la POE (préparation opérationnelle à l'emploi). Trois sessions sont prévues pour cette première année. À terme, l'objectif est de former une centaine de personnes par an.



L'office de tourisme de Lens a aménagé une cuisine professionnelle et un appartement dans une partie de ses locaux.

60 % du parcours est consacré aux compétences transversales et au traitement des freins périphériques"

traitement des freins périphériques au retour à l'emploi." L'idée est de proposer un parcours qualifiant, afin de faire découvrir l'univers de l'hôtellerie-restauration et d'ouvrir des perspectives aux stagiaires. Une trentaine d'académiciens devraient être formés chaque année.

Répondre aux besoins de la filière

Au cours de leur formation, les élèves passent cinq semaines en immersion dans un établissement local. Émeline, 23 ans, est en stage à l'hôtel du Louvre-Lens en tant qu'agent d'étage : "J'étais un peu perdue après mon service civique, je voulais faire autre chose. Je n'aime pas trop l'école et le fait que cette formation soit différente m'a plu." Un avis partagé par Amélie, 34 ans, bénéficiaire du RSA, en stage dans les cuisines du restaurant L'Atelier du Cerisier, situé à deux pas du Louvre-Lens : "J'ai fait un peu de tout, j'ai même travaillé en hôpital, mais c'est la cuisine qui me passionne depuis le plus jeune âge. Cette formation est une vraie chance, en plus le chef m'a parlé d'un CDI à la clé, ça motive encore plus !"

L'Académie veille à trouver le profil adapté à chaque entreprise partenaire, en prenant en compte les questions de mobilité. "L'entreprise doit jouer le jeu, car il doit y avoir, à l'issue de la formation, un engagement d'embauche, un retour à l'emploi ou une poursuite de formation", note Coralie Poly. D'autant que la demande est grande sur le territoire : plus de 1 300 postes sont non pourvus actuellement dans le secteur. ●



L'objectif est de faire de l'Académie un lieu de formation "applicatif" aux métiers de l'hôtellerie-restauration.

la cuisine professionnelle, puis dans le "meublé applicatif" pour apprendre à préparer une chambre comme dans un hôtel.

Douze semaines de formation

Si la référente pédagogique anime les ateliers sur les compétences psychosociales, l'Académie collabore également avec le CFA Resthò Formation et un lycée hôtelier pour les cours plus techniques. La formation, qui dure douze semaines (400 heures), s'articule autour de cours théoriques, de modules pratiques et de stage en entreprise¹. Quatre métiers sont au programme : commis de cuisine, serveur en salle, agent d'accueil, personnel d'étage. "Notre formation est volontairement atypique, précise Sophie Wilhelm, directrice de l'Office de tourisme de Lens. Les modules d'expertise métier représentent seulement 40 % du parcours. Le reste est consacré aux compétences transversales et au



1. Le contenu de la formation a été co-construit avec les professionnels de la filière mais aussi des structures spécialisées de l'emploi ou de l'insertion.

Reconduite pour un troisième mandat à la présidence du Réseau Emploi Compétences et prospective métiers et qualification, Ilhem Alleaume apporte au Haut-Commissariat à la stratégie et au Plan son regard d'experte des ressources humaines. Un engagement nourri par un parcours personnel où le développement des compétences et l'apprentissage continu tiennent une place centrale.

Valérie Grasset-Morel

ILHEM ALLEAUME

PRÉSIDENTE DU RÉSEAU EMPLOI COMPÉTENCES
(HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN)

Comment passe-t-on de la biologie des écosystèmes aux ressources humaines ? À cette question, Ilhem Alleaume éclate de rire : "C'est le résultat d'un parcours tout à fait atypique !"

Une trajectoire guidée par la curiosité, le goût de l'apprentissage et un sens aigu des relations humaines.

Née à Martigues (Bouches-du-Rhône) de parents marocains, elle grandit à Vitrolles, dans un quartier populaire et cosmopolite qui lui donne très tôt le goût des relations interculturelles. Élève brillante, elle devient la première de son quartier à décrocher un baccalauréat scientifique avec mention. Mais la suite reste floue. "Je fais partie de ces jeunes qui n'ont pas bénéficié d'une orientation professionnelle. Je ne savais même pas que les classes préparatoires existaient", se rappelle-t-elle. D'abord attirée par la médecine, elle s'oriente finalement vers une maîtrise en biologie des écosystèmes – presque une évidence pour celle qui a grandi sur les rives de l'Étang de Berre.

Un séjour familial au Maroc lui permet d'affiner son projet. Sur les murs encore en chantier de la Mosquée Hassan-II à Casablanca, elle découvre une série de logos d'entreprises. Celui du bureau d'études en environnement OTH Méditerranée (devenu Egis) retient son attention. "De retour à Marseille, j'ai frappé à sa porte et ses dirigeants m'ont fait confiance." Ilhem Alleaume mène alors de front études, missions

bio
septembre
2016 - avril
2020

EDF : head
of talent
management
- DRH, division
production
ingénierie
thermique

avril 2020 -
mars 2025

L'Oréal : people
development and
learning director,
zone France

sept. 2022 -
aujourd'hui

Réseau REC,
Haut-
Commissariat
à la stratégie
et au Plan :
présidente

avril 2025 -
aujourd'hui

EDF : consultante
senior HR &
transformation

pour OTH et petits boulots pour vivre. Une fois diplômée, elle rejoint le siège parisien du bureau d'études en tant qu'ingénieure en environnement. Elle y découvre les subtilités des codes sociaux parisiens. "C'est à ce moment-là que j'ai compris la valeur du diplôme en France, et la différence entre un ingénieur sorti de l'école et un ingénieur maison comme à Marseille..."

Le pont entre le public et le privé

Convaincue qu'elle doit renforcer son bagage, elle s'inscrit aux cours du soir du Cnam tout en intégrant le centre industriel FCBA (filiale bois-construction). Elle y obtient un *master in management* (MIM) et réussit sa soutenance en sept mois. Son congé maternité sera l'occasion de postuler chez EDF : une rencontre déterminante. Elle y entame un long compagnonnage professionnel, interrompu seulement par une parenthèse remarquée de cinq années au sein du groupe L'Oréal.

C'est d'ailleurs à ce moment-là que France Stratégie – intégré depuis mai dernier au Haut-Commissariat à la stratégie et au Plan dirigé par Clément Beaune – pense à elle pour présider le Réseau Emploi Compétences (REC). Hélène Garner, aujourd'hui directrice des données et études de l'Apec¹, se souvient de leur première rencontre : "Un vrai coup de foudre professionnel. Ilhem sait faire des ponts entre le public et le privé grâce à sa double culture entrepreneuriale et publique, ce qui est rare dans une administration. Elle nous fait aussi profiter de son ouverture



d'esprit : très tôt investie dans les sujets liés à l'IA, elle est en veille permanente et insérée dans de nombreux réseaux. Et en tant qu'ingénieure, elle a une culture du chiffre qui est un atout indéniable pour un lieu d'observation et de prospective comme le REC."

"Ce qui m'anime, c'est développer l'employabilité des personnes. C'est le fil d'or de mon parcours. Je serai une apprenante toute ma vie", affirme Ilhem Alleaume. Poussée par des enseignants qui avaient décelé son goût d'apprendre, elle a ensuite rencontré des employeurs qui ont su reconnaître son potentiel. Chez EDF, elle est distinguée "jeune talent" parmi d'autres salariés de moins de 30 ans pour son premier poste de cheffe d'agence technique clientèle.

“ Développer
l'employabilité des personnes,
c'est le fil d'or de mon
parcours ”

Les RH, terrain d'expression privilégié

Mais le monde de l'entreprise reste encore peu sensibilisé, selon elle, à la question du "transfuge de classe". "Au début de ma carrière, je n'avais aucun des codes que d'autres jeunes détiennent grâce à leur milieu social. Les politiques de diversité parlent peu de cela. Les jeunes issus du monde rural, des quartiers ou milieux défavorisés auraient pourtant besoin de mentors pour décrypter des codes parfois invisibles." Une sensibilité qui fait de la présidente du REC, selon Hélène Garner, "un relai essentiel pour les travaux de France Stratégie sur les inégalités des chances".

Au sein d'EDF, Ilhem Alleaume découvre progressivement le monde des ressources humaines. Entre 2012 et 2014, elle fait ses premières armes sur un parc nucléaire, en pleine période post-Fukushima, en tant que responsable recrutement. "J'ai été la première à lancer une campagne marque employeur sur les réseaux sociaux pour une centrale nucléaire...", sourit-elle. L'innovation sociale, l'accompagnement des carrières, le développement des compétences : les RH deviennent son terrain d'expression privilégié. EDF lui permet ainsi de suivre l'exécutive mastère RH de Sciences Po Executive Education, qu'elle décroche avec les félicitations du jury.

En 2020, une rencontre avec des dirigeants du groupe L'Oréal marque un nouveau tournant. Recrutée comme *people development and learning director for France*², elle obtient "le seul scope permettant de travailler avec tous les métiers du groupe". Jusqu'en mars 2025, elle y pilote le développement des compétences des 16 000 collaborateurs. Une mission qu'elle interrompt pour se rendre plus disponible pour ses proches. Une de ses anciennes collaboratrices chez L'Oréal salue "une femme aux fortes valeurs". Une femme "hyper-inspirante". Cela tombe bien : en arabe, Ilhem signifie "inspiration". ●



1. Elle était directrice du département travail, emploi et compétences de France Stratégie.

2. Directrice du développement et de la formation des personnes pour la France.



SUR LE WEB

L'organisation apprenante avec Séverine Besson

DemainTV, novembre 2025 (46 mn)

Docteure de l'Université Paris Dauphine, Séverine Besson, chercheuse en organisation apprenante, conduit des programmes de recherche-action autour de l'apprenance, de la coopération et de l'innovation managériale. 70 % de nos apprentissages viennent de la pratique, 20 % viennent de l'échange, 10 % seulement viennent de la formation classique. Comment ne pas perdre ces connaissances ? Comment les partager et mieux collaborer ?

D'INFOS

www.demain.fr/accueil/visions-n49-lorganisation-apprenante-avec-severine-besson/

PUBLICATION

Apprendre les uns des autres

Partager les connaissances entre pairs et faire grandir le collectif

Diane Lenne, fondatrice de la méthode WAP (We are peers), valorise à travers cet ouvrage les savoirs issus des expériences vécues de chacun et démontre l'importance de les partager entre pairs. Elle appelle à une nouvelle approche de la connaissance, valorisant la diversité des sources de savoir.



Diane Lenne
Eyrolles, septembre 2025.
234 p.

D'INFOS

www.editions-eyrolles.com/livre/apprendre-les-uns-des-autres#R3C3A9sumC3A9

PUBLICATION

L'apprentissage en France : quel bilan pour quels objectifs ?

Vincent Barde, Tristan Gantois, Joceran Gouy-Waz, Blaise Leclair

L'apprentissage a connu une forte croissance, portée par un accroissement des financements publics. Cette dynamique s'est accompagnée d'une diversification du profil des apprentis (davantage issus de l'enseignement supérieur), et des employeurs (notamment dans les services). L'apprentissage favorise l'insertion à la sortie des études, en particulier pour les CAP et les bac pro, mais cet effet est plus limité aux niveaux de diplôme élevés.



Trésor-Éco n° 376, novembre 2025. 12 p.

D'INFOS

www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/8e3bcd40-cec3-4bd2-88b6-e5e7a8087d39/files/fd39940b-b32e-4245-9daf-21211b1df4e1



SUR LE WEB

Conférence "Faire la différence en formation : et si on parlait efficacité ?"

Celse éditions, novembre 2025 (1h28mn)

Juliette Bainville, consultante en ingénierie pédagogique, présente son ouvrage *Formation mode d'emploi. Les techniques d'une animation efficace*, un guide qui redonne tout son sens au rôle de formateur : qu'est-ce qu'une formation efficace, concrètement ? Pour qui, pour quoi ? Comment sait-on que cela a fonctionné ?

D'INFOS

www.youtube.com/watch?v=eIW4Uk4435E

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

Glossaire DES ORGANISMES ET INSTITUTIONS



➤ **ACI** Atelier et chantier d'insertion

➤ **Acsé** Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances

➤ **Afpa** Agence pour la formation professionnelle des adultes

➤ **Afref** Association française pour la réflexion et l'échange sur la formation

➤ **Agefiph** Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

➤ **Anact** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

➤ **ANLCI** Agence nationale de lutte contre l'illettrisme

➤ **Apec** Association pour l'emploi des cadres

➤ **APP** Atelier de pédagogie personnalisée

➤ **AT Pro** Association Transitions pro

➤ **Carif** Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation

➤ **CDC** Caisse des dépôts et consignations

➤ **CDIAE** Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique

➤ **Cedefop** Centre européen pour le développement de la formation professionnelle

➤ **Centre Inffo** Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente

➤ **Cése** Conseil économique, social et environnemental

➤ **Cése** Comité économique et social européen

➤ **Césér** Conseil économique, social et environnemental régional

➤ **CFA** Centre de formation d'apprentis

➤ **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences

➤ **CIO** Centre d'information et d'orientation

➤ **CNFPT** Centre national de la fonction publique territoriale

➤ **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi

➤ **CPC** Commission professionnelle consultative

➤ **CPE** Commission paritaire de l'emploi

➤ **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle

➤ **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles

➤ **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

➤ **CSF** Comité stratégique de filière

➤ **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État

➤ **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale

➤ **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation

➤ **Dafco** Délégation académique à la formation continue

➤ **Darp** Délégué à l'accompagnement des reconversions professionnelles

➤ **Dava** Dispositif académique de validation des acquis

➤ **DGAFF** Direction générale de l'administration et de la fonction publique

➤ **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

➤ **Dreets** Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

➤ **É2C** École de la deuxième chance

➤ **EI** Entreprise d'insertion

➤ **Épide** Établissement public d'insertion de la défense

➤ **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail

➤ **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion

➤ **FEF** Fondation européenne pour la formation

➤ **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse

➤ **Fffod** Forum des acteurs de la formation digitale

➤ **Fnadir** Fédération nationale des associations régionales de directeurs de centres de formation d'apprentis

➤ **FIPHP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

➤ **Garf** Groupement des acteurs et responsables de formation

➤ **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

➤ **GIP** Groupement d'intérêt public

➤ **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires

➤ **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômes

➤ **Opcw** Opérateur de compétences

➤ **OPMQ** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications

➤ **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation

➤ **PRC** Point relais conseil

➤ **RCO** Réseau des Carif-Oref

➤ **SFCU** Service de formation continue universitaire

➤ **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique

➤ **SPE** Service public de l'emploi

➤ **SPE-R** Service public emploi régional

➤ **SPO** Service public de l'orientation

➤ **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie

➤ **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle

➤ **SPRO** Service public régional de l'orientation

➤ **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue

➤ **Sycfi** Syndicat des consultants-formateurs indépendants

➤ **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale

➤ **Urof** Union régionale des organismes de formation

➤ **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales



Le DROIT DE LA FORMATION

une expertise juridique
100 % numérique

FAITES DU DROIT DE LA FORMATION UN ATOUT

AVEC **Centre Inffo**

EMPLOYEURS, PRESTATAIRES DE FORMATION, FINANCEURS, PRESCRIPTEURS DE FORMATION, CONSEILLERS, PARTENAIRES SOCIAUX... Le droit de la formation 100 % numérique est conçu pour vous, une source inégalée d'informations juridiques et pratiques pour vous permettre d'exceller dans votre activité de formation. *Explorez tous les aspects du droit de la formation*, de la gouvernance aux droits des publics spécifiques. *Notre expertise juridique unanimement reconnue*, l'intégralité de la réglementation de la formation en un seul produit, une fiabilité incontestable, une veille juridique constante, en font l'outil indispensable.

ABONNEZ-VOUS à la version 100 % NUMÉRIQUE

sur boutique.centre-inffo.fr

ou

abonnements@centre-inffo.fr



centre-inffo.fr