

P.2

L'événement

L'APPRENTISSAGE AU DÉFI
DE SA RÉGULATION
BUDGÉTAIRE

P.24

Acteurs

LEARNING TECHNOLOGIES 2025 :
LES EDTECH EN RECHERCHE
D'INVESTISSEURS

P.30

Portrait

CÉLINE DUGAST, PRÉSIDENTE
DE L'OPCA DU PERSONNEL
HOSPITALIER

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 1113 • Du 15 au 28 février 2026

www.centre-inffo.fr



Le 12 janvier 2026, France compétences a signé sa seconde convention d'objectifs et de performance avec l'État. L'occasion d'effectuer un bilan et de tracer les perspectives de cette instance.

FRANCE COMPÉTENCES MAINTIENT SON CAP

50^e ÉDITION 1976 2026 ÉDITION UNIQUE FICHES PRATIQUES DROIT DE LA FORMATION

À JOUR
DE LA LOI
DU 24 OCTOBRE
2025

696 Fiches pratiques pour appréhender en détail tout le droit de la formation.

Une version enrichie de nouvelles rubriques pédagogiques et pratiques :

- Des avis de la rédaction
- Des questions/réponses juridiques de la FAQ
- Des Fiches Focus
- Plus d'infographies, de cas pratiques et d'illustrations jurisprudentielles

LA RÉFÉRENCE DEPUIS 50 ANS DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION

Abonnez-vous à la version Intégrale
et recevez les 2 ouvrages de l'édition 2026

boutique.centre-inffo.fr



Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
Presse - Édition - Formation - Conseil - Événements

Sommaire



p. 2 **L'événement**
L'apprentissage au défi de sa régulation budgétaire

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**
France compétences maintient son cap

p. 15 **Guide pro**

Expertise

IA : penser la formation des dirigeants d'entreprises de demain

Savoir-agir

La réalité mixte : de la réalité virtuelle à la virtualité augmentée

Jurisprudence

Le contrat d'apprentissage à l'épreuve de l'obligation de formation

Cas pratique

Neobrain, l'heure de la consolidation

p. 19 **La vie de Centre Inffo**
Nouvelle étape dans le projet de restructuration de Centre Inffo

p. 20 **Acteurs**

p. 26 **L'enquête**
Mobilité internationale des apprentis : un levier stratégique encore sous contraintes

p. 28 **L'interview**
Arnaud Pierrel, maître de conférences à l'Université Paris Nanterre

p. 30 **Portrait**
Céline Dugast, présidente de l'ANFH

p. 32 **Iu, vu, entendu**

En deux MOTS

Cap

France compétences vient de signer avec l'État sa nouvelle convention d'objectifs et de performance (COP), pour la période 2026-2028. Une feuille de route stratégique qui porte l'ambition d'un financement du système "optimal, sécurisé et soutenable": lire en page 4. L'opérateur public a su tenir le cap des missions qui lui avaient été confiées à sa création, mais la période qui s'ouvre amène de nouveaux défis. Il lui faut tenir compte d'une situation financière particulièrement complexe et du besoin de donner un nouveau souffle à sa gouvernance. S'y ajoutent de nouvelles dispositions législatives ou réglementaires. Lire notre dossier, en pages 9 à 14.

Viable

Le salon Learning Technologies France a réuni, les 28 et 29 janvier à Paris Expo, plus de 14 000 professionnels de la formation et des ressources humaines, autour de 350 exposants. Les nombreuses conférences interactives ont montré que les entreprises se saisissent largement des enjeux liés à l'IA en développant la formation et en recrutant : un mouvement apte à "déclencher un boom mondial des talents". Mais les EdTech – ces jeunes pousses qui utilisent des technologies innovantes pour révolutionner le monde de la formation – doivent attirer des investisseurs pour trouver un modèle économique viable. Lire en pages 24 et 25.

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](https://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 • 01 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 Deguerry, Catherine Trocquemé • **Collaborations** : Éric Delon, Laurent Gérard, Valérie Grasset-Morel, Jonathan Konitz, Sophie Massieu, Valérie Michelet, Christelle Monneret, Sarah Naffi, Raphaëlle Pienne, Catherine Quentric • **Service commercial** : abonnements@centre-inffo.fr • **Commission paritaire** : n° 0625 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Duplirprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011, 53101 Mayenne cedex • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 250 € HT • **Vente au numéro** : 13 € HT.

AU CŒUR DU DÉBAT COÛT / EFFICACITÉ

L'APPRENTISSAGE AU DÉFI DE SA RÉGULATION BUDGÉTAIRE

Victime de son succès, l'apprentissage est aujourd'hui contraint de rentrer dans le rang budgétaire. Réunis au Sénat, Élise Delaître (Bercy), Hugues de Balathier (France compétences) et Bruno Coquet (OFCE) ont confronté leurs analyses sur l'essor de cette filière, son coût et les pistes de régulation.

Valérie Grasset-Morel



L'IMAGE

En décembre 2025, le CMA Formation de Rodez-Onet accueille Stéphane Mazars, député (Ensemble) de l'Aveyron, pour un "vis ma vie" d'apprenti.

Comment concilier contraintes budgétaires et succès spectaculaire de l'apprentissage ces dernières années ? Autrement dit, comment ralentir la dynamique sans briser l'élan ? C'est autour de cette équation que s'est tenue une table ronde organisée par la commission des finances du Sénat, le 28 janvier 2026. Étaient conviés une représentante de Bercy, Élise Delaître, sous-directrice des finances sociales à la Direction du budget, Hugues de Balathier, directeur général adjoint de France compétences, et l'économiste Bruno Coquet, chercheur à l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques).

Le million d'apprentis a été atteint dès 2020

Quel que soit le mode de calcul retenu pour évaluer les milliards d'euros engagés, tous s'accordent sur le caractère inédit de l'essor de l'apprentissage depuis la réforme de 2018 et la mise en place des aides à l'embauche. "Cette politique publique a conduit au succès de l'apprentissage que l'on connaît en termes de volumes, rappelle Élise Delaître. En 2024, environ 890 000 entrées ont ainsi été enregistrées, contre 320 000 en 2018. En stock, le million d'apprentis a été atteint dès 2020." Sur la même période, le nombre de centres de formation d'apprentis a été multiplié par quatre, tandis que celui des entreprises recruteuses a doublé.

Cette montée en puissance s'est accompagnée d'un coût croissant pour les finances publiques : 15,6 milliards d'euros en 2024, contre 6 milliards en 2020. C'est ce qui a conduit le gouvernement à prendre plusieurs mesures de régulation, au cours des dernières années : révision des niveaux de prise en charge des contrats (NPEC), baisse des aides versées aux employeurs, instauration d'un reste à charge de 750 euros pour les employeurs recrutant des apprentis préparant des diplômes de niveaux 6 et 7, ou encore abaissement du plafond d'exonération des cotisations sociales des apprentis.

Pour Bruno Coquet, cette dynamique n'a pas été suffisamment anticipée. "La réforme de 2018 a été financée à nombre d'apprentis constant", estime-t-il, ce qui expliquerait les problèmes de financement apparus par la suite. Hugues de Balathier a une analyse différente : selon lui, les paramètres financiers posés en 2018 permettaient bien d'envisager une montée en charge



Bruno Coquet, chercheur à l'OFCE (Observatoire français des conjonctures économiques).

Hugues de Balathier, directeur général adjoint de France compétences.



Jean-François Husson, sénateur (LR) de Meurthe-et-Moselle, rapporteur général du budget.



de l'apprentissage. "Avec une augmentation des ressources de 3 % par an, France compétences était en mesure de financer une hausse de l'apprentissage de plus de 6 %", souligne-t-il, rappelant qu'à l'époque, l'objectif affiché se limitait à 500 000 apprentis – celui du million n'ayant été formulé qu'en 2022.

Des efforts de régulation qui n'ont pas cassé la dynamique

Pour Hugues de Balathier, l'évolution des engagements financiers de France compétences entre 2022 et 2024 suffit à démontrer "l'ampleur des efforts qui ont pu être réalisés ces dernières années sans casser la dynamique de l'apprentissage" : 15,6 milliards engagés en 2024 pour 896 000 apprentis dans le secteur privé, contre 18 milliards pour 820 000 contrats en 2022. Reste à mesurer l'impact des nouvelles mesures adoptées en 2025 et 2026, alors qu'un début de recul des entrées en apprentissage est déjà observable.

Les divergences apparaissent plus nettement lorsqu'il s'agit d'évaluer le succès qualitatif de l'apprentissage. Élise Delaître s'interroge sur son développement dans l'enseignement supérieur : "73 % de la hausse concerne les formations post-bac, et plus d'un quart des contrats préparent des diplômes de niveau bac + 5, pour lesquels l'effet d'insertion dans l'emploi de l'apprentissage semble relativement limité", selon des

études du ministère de l'Enseignement supérieur. Hugues de Balathier oppose à cette analyse une progression "de 76 % au niveau bac et infra-bac, ce qui était inespéré depuis vingt ans". Il insiste également sur l'efficacité du dispositif en matière d'insertion : "Six mois après la fin du contrat, deux tiers des jeunes sont en emploi, et trois quarts à vingt-quatre mois ; des résultats supérieurs à ceux de la voie scolaire classique, avec des écarts pouvant atteindre 27 points pour les CAP et 6 points pour les masters."

"On a surtout transformé des étudiants en apprentis"

Bruno Coquet se montre plus critique : "L'apprentissage n'a pas fait baisser le niveau de chômage des jeunes ni celui des Neets (ni en emploi ni en formation), observe-t-il. On a surtout transformé des étudiants en apprentis." S'il reconnaît que le dispositif a permis à certains jeunes issus de milieux modestes d'accéder à l'enseignement supérieur, il souligne qu'il a bénéficié encore davantage aux catégories sociales favorisées. "La marée est montée pour tout le monde..." L'économiste alerte par ailleurs sur les différences de traitement en matière de protection sociale entre apprentis et étudiants salariés.

Face à ce qu'il qualifie de "débauche de droits et d'argent public insuffisamment maîtrisée", le rapporteur général du budget au Sénat, Jean-François Husson (Les Républicains, Meurthe-et-Moselle), interroge : "Quelles propositions formuler pour que la dépense publique consacrée à l'emploi et à l'apprentissage atteigne réellement sa cible ?"

Pour Bruno Coquet, la priorité est claire : "Il faut d'abord se mettre d'accord sur les chiffres. Il n'est pas possible que la Cour des comptes, la Direction du budget, le Jaune budgétaire, France compétences et les chercheurs produisent des chiffrages différents. Pour un budget de cette ampleur, c'est indispensable." Ajoutant : "La pire des solutions, c'est le rabot." ●

Une
débauche
de droits et
d'argent
public
insuffisamment
maîtrisée



Feuille de route stratégique L'AMBITION D'UN FINANCEMENT DU SYSTÈME DE FORMATION "OPTIMAL, SÉCURISÉ ET SOUTENABLE"



France compétences vient de signer avec l'État sa nouvelle convention d'objectifs et de performance (COP), pour la période 2026-2028. Une feuille de route stratégique qui fixe à l'instance une série d'objectifs prenant mieux en compte l'évolution de ses défis et de ses activités. Ils passent au nombre de 20 (contre 8 auparavant). Assortis d'indicateurs opérationnels, ils sont eux-mêmes regroupés au sein de 8 axes stratégiques. Cette COP porte l'ambition d'un financement du système de formation "optimal, sécurisé et soutenable". Le texte rappelle notamment l'enjeu de couverture de trésorerie des Opco et des associations Transition Pro, et fixe une cible annuelle de 100 % de couverture. Parallèlement, le document insiste sur l'optimisation de la trésorerie et la limitation

du recours aux prêts bancaires. Il rappelle l'échéance, cette année, de la nouvelle procédure de détermination des niveaux de prises en charge de l'apprentissage. Il mentionne l'ouverture d'une nouvelle plateforme de dépôt des comptabilités analytiques de l'apprentissage. Le document reflète les nouvelles missions et pouvoirs qui ont été confiés à l'opérateur par les décrets du 6 juin et du 12 août 2025.

Lire dans ce numéro notre dossier "France compétences maintient son cap", en pages 9 à 14.

D'INFOS www.francecompetences.fr/app/uploads/2026/01/COP-France-compétences-2026-28_signee.pdf

France Travail PRIVILÉGIER LES FORMATIONS QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

Mener davantage d'actions avec des effectifs en baisse (515 équivalents temps plein supprimés). C'est ce qui attend l'opérateur du service public de l'emploi en 2026. Son directeur général Thibaut Guilluy, présentait le 30 janvier le bilan de l'année écoulée et les perspectives de la suivante. Au-delà de l'accompagnement des plus précaires, et en particulier des allocataires du RSA, désormais inscrits d'office à France Travail, Thibaut Guilluy a revendiqué le souhait pour l'opérateur d'apparaître comme "le compagnon des Français tout au long de leur carrière". Il se positionne sur le terrain de la formation tout au long de la vie,

de la reconversion, sans se voir cantonné à n'intervenir qu'en cas de rupture de parcours ou de perte d'emploi. Le directeur général a cité les préparations opérationnelles à l'emploi en soulignant que, dans 89 % des cas, elles débouchent sur un retour à l'emploi. En 2025, France Travail en a réalisé 22 % de plus que l'année précédente. Autre outil qui semble fonctionner : les immersions en entreprise. En 2025, 500 000 ont été proposées, et l'ambition en 2026 est de quasi doubler ce chiffre. Cette année verra aussi se poursuivre l'expérimentation, dans la région Grand Est, de "match formation", un outil visant à rapprocher l'offre de la demande.



D'INFOS www.francetravail.fr



- LE TABLEAU DE BORD DE LA FORMATION -

En synergie avec l'équipe documentaire de Centre Inffo, *Inffo formation* vous propose ces chiffres-clés de la formation.

Sources : Liste publique des organismes de formation (LPOF) • Base de données France compétences • Caisse des dépôts • Réseau des Carif-Oref • Base Politiques de l'emploi (PoEm)

Nombre total d'organismes de formation déclarés
147 592

Organismes par taille
(effectif formateur)
De 0 à 10 salariés : 133 936
De 11 à 20 : 5 244
De 21 à 50 : 4 391
De 51 à 200 : 2 845
De 201 à 500 : 737
500 et + : 439



Source : LPOF

Organismes certifiés Qualiopi
45 476

au titre des actions de formation : 44 210
au titre de l'apprentissage : 4 435
au titre de la VAE : 2 367
au titre du bilan de compétences : 4 343



Source : LPOF

Certifications enregistrées au RNCP
24 728 fiches
dont 5 009 actives

Certifications enregistrées au Répertoire spécifique
4 625 fiches
dont 1 461 actives

Source : France compétences

Formations disponibles sur le site du Réseau des Carif-Oref
420 317



Source : Réseau des Carif-Oref

Nombre de formations certifiantes éligibles au CPF
sur Moncompteformation.gouv.fr
325 099



Coût moyen d'une action de formation CPF
2 722 €
Durée moyenne d'une action de formation CPF
74 heures

Source : Caisse des dépôts

Alternants en contrat de professionnalisation
65 900 à fin oct. 2025



Source : PoEm

Apprentis sous contrat et/ou nombre de contrats en cours
1 014 100 à fin oct. 2025



Source : PoEm

Entrées en contrat engagement jeune
150 000 à fin sept. 2025



Source : PoEm



En vue d'une future négociation nationale interprofessionnelle EMPLOI DES JEUNES : LE MEDEF RELANCE DES PISTES CONTROVERSÉES



Fabrice Le Saché, vice-président et porte-parole du Medef.

Arguant qu'il, 4 million de jeunes sont hors de tout système d'emploi, de formation ou d'études, avec un taux de chômage proche de 20 %, le Medef a communiqué aux

partenaires sociaux plusieurs pistes en vue d'une future négociation nationale interprofessionnelle sur l'emploi des jeunes. Il propose d'explorer la création d'un nouveau contrat à durée indéterminée pouvant être rompu sans motif au cours des trois premières années. L'employeur pourrait en contrepartie être tenu de former les jeunes concernés. L'organisation patronale plaide aussi pour la suppression du motif de recours à l'intérim ou au CDD pour les moins de 30 ans, ou la suppression du délai de carence entre deux contrats (qui génère des allers-retours emploi/chômage). Là encore, ces évolutions pourraient être assorties d'engagements en matière de formation et de

sécurisation des parcours. Le Medef souhaite aussi rouvrir le débat sur la rémunération des primo-entrants sur le marché du travail, selon un système rappelant le régime de rémunération des apprentis, indexé sur un pourcentage du Smic variable selon l'âge et la durée du contrat. Il n'en fallait pas davantage pour raviver le souvenir du contrat d'insertion professionnelle (CIP) de 1994 et du contrat première embauche (CPE) de 2006, tous deux abandonnés sous la pression des mobilisations syndicales. La CGT a qualifié le document du Medef de "déclaration de guerre contre les jeunes et les salariés".

+ D'INFOS
www.medef.com

Service public de l'emploi LE CONTRAT D'ENGAGEMENT JEUNE À L'ÉPREUVE DE SA MISE EN ŒUVRE

Pertinent, mais structurellement fragile. C'est l'évaluation du Céreq au sujet du contrat d'engagement jeune (CEJ), pierre angulaire de l'insertion des 16-25 ans sans emploi ni formation. En échange d'une allocation mensuelle, ils bénéficient d'un suivi personnalisé par les conseillers de France Travail ou des Missions locales et doivent réaliser chaque semaine 15 à 20 heures d'activités en lien avec leur projet professionnel. Sur le terrain, l'hétérogénéité de l'offre locale, l'organisation des opérateurs et la marge d'interprétation laissée aux conseillers produisent des pratiques très contrastées. Plus de la moitié des heures comptabilisées relèvent de démarches personnelles

(candidatures, recherche de formation), le reste d'entretiens, ateliers ou immersions professionnelles. Les conseillers oscillent entre une lecture stricte du texte (focalisée sur les actions directement orientées vers l'emploi) et une approche plus large intégrant des démarches jugées utiles à la stabilisation du jeune. L'obligation de rendez-vous réguliers devient contre-productive lorsque les conseillers ne disposent ni du temps ni des ressources nécessaires pour en assurer la qualité. Certains suivis se transforment en séquences formelles, déconnectées des besoins réels, tandis que des jeunes aux situations plus complexes échappent à une prise en charge adaptée.



Une mise en œuvre marquée par de fortes disparités territoriales.

+ D'INFOS
www.cereq.fr



Une campagne massive LANCEMENT DE L'INITIATIVE "TALENTS DE FRANCE"

Le coup d'envoi national a eu lieu le 19 janvier au Conseil économique, social et environnemental, devant plus de 400 entreprises et associations, et en partenariat avec l'ANDRH, l'Observatoire de la qualité de vie au travail, etc. Aurore Bergé, ministre de la Lutte contre les discriminations, a lancé "Talents de France", une initiative visant à lutter contre les inégalités d'accès à l'emploi. Une campagne massive, avec l'envoi de 16 000 CV répondant à 4000 offres existantes, dans 20 secteurs d'activité. Quatre critères ont été retenus : le prénom (qui renvoie à une situation sociale), le nom (qui assigne à une origine), le sexe (qui enferme dans des compétences supposées) et le code postal (qui peut générer du discrédit). Les résultats seront connus en juin. La ministre a engagé un Tour de France, comme elle l'a déjà fait en décembre à la Réunion et en janvier en Bretagne. Salomé Berlioux, directrice générale de Rura, a notamment évoqué les discriminations qui pèsent sur les ruraux dans leur accès aux formations.



Lancement de l'initiative "Talents de France", le 19 janvier 2026 au Conseil économique, social et environnemental.

+ D'INFOS
www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr

Baromètre Hexopée 2025-2026 LES ASSOCIATIONS DE L'ÉDUCATION POPULAIRE "EN ALERTE ROUGE"

Hexopée, organisation professionnelle de l'éducation populaire, a publié le 28 janvier son 6^e baromètre annuel, réalisé en partenariat avec Recherches & Solidarités. Les structures (près de 14 000 adhérentes, employant 100 000 salariés) font face à "des difficultés financières, humaines et structurelles sans précédent". Une sur trois dispose de moins de trois mois de trésorerie, une sur deux est en déficit. 19 % ont été contraintes cette année à des licenciements économiques. "Le recul des soutiens publics est constant depuis 2022, contraignant les associations à puiser dans leurs fonds propres ou à augmenter leurs tarifs, au risque d'exclure les publics les plus précaires", souligne Hexopée. Son délégué général, David Cluzeau, demande "des financements pérennes adossés à une conférence des financeurs".

+ D'INFOS
www.hexopée.org



5^e ÉDITION DES JOURNÉES VINCENT MERLE

Les 24 et 25 mars 2026 à Pessac
Sur le thème "Former, enseigner et apprendre dans le monde des IA". Des chercheurs, enseignants, formateurs, acteurs économiques et institutions analyseront les enjeux pour imaginer des "usages responsables" de l'IA. Avec une question subsidiaire : "L'IA peut-elle devenir un levier d'émancipation éducative ?"

<https://pro.cap-metiers.fr/les-5es-journees-vincent-merle-24-et-25-mars-2026>

...

BIENNALE INTERNATIONALE DE L'ÉDUCATION, DE LA FORMATION ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES 2026

du 22 au 24 avril à Paris
La Biennale 2026 s'intéressera à l'expérience comme question de recherche et d'action transverse à toutes les formes de formation. Notamment : le vécu, l'élaboration et la communication d'expérience, les formes multiples de transformation en situation professionnelle. Quatre conférences plénières, 32 symposiums et plus de 300 communications. La Biennale accueillera également le XX^e Congrès de l'Aifref, l'Université de l'Aifref, le Symposium Unafors et le Forum des revues en éducation et formation (représentant quelque 50 revues partenaires de la Biennale).
<https://labiennale-education.eu>

OPTIMISEZ VOTRE VISIBILITÉ

Réservez votre espace
publicitaire dans

INFFO FORMATION

FFE

Régie Publicitaire

01 40 09 68 47 • ingrid.dubocq@ffe.fr



EN 2024, LA PROGRESSION DES ENTRÉES EN APPRENTISSAGE PORTÉE PAR LES TITRES À FINALITÉ PROFESSIONNELLE

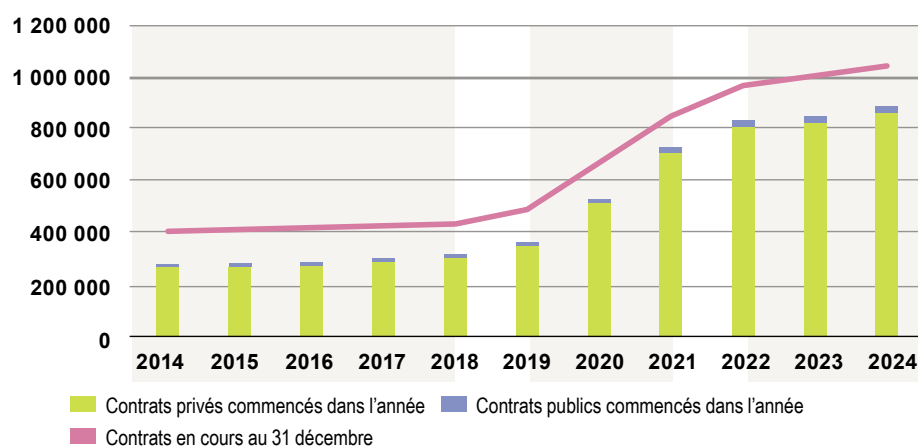
La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (ministère du Travail) publie les chiffres consolidés de l'apprentissage en 2024. Relevant une hausse des entrées (+ 4 % en un an) plus forte qu'en 2023 (+ 2 %). Près de la moitié des contrats débutés concernaient une personne ayant déjà été en apprentissage.

François Boltz et Sandy Brunel

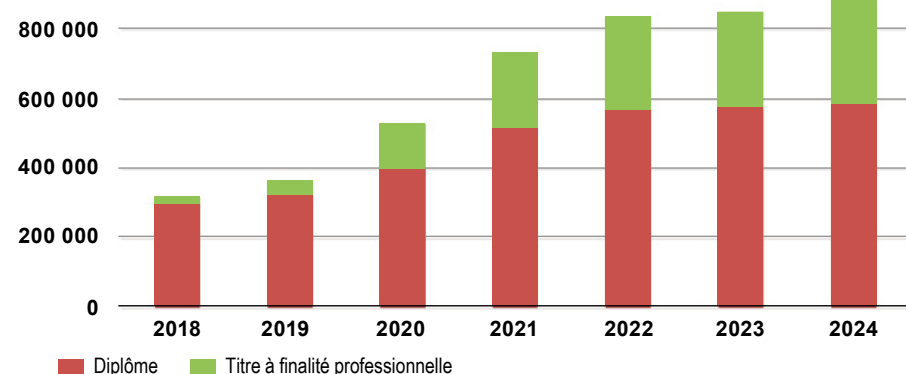
Infographie
Centre Info

Source : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications>

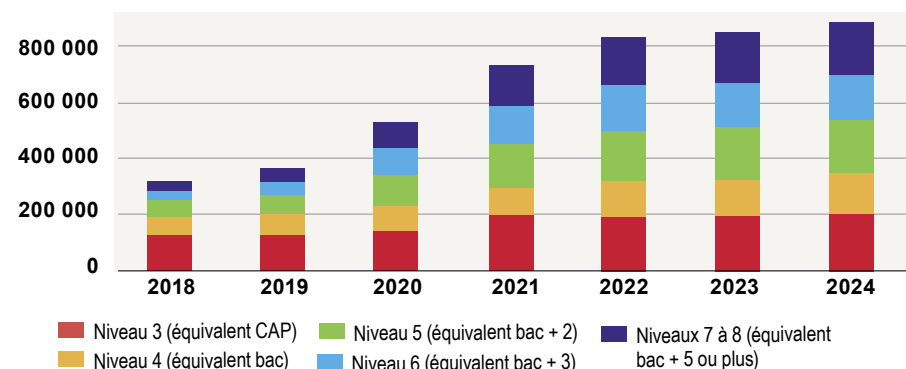
CONTRATS D'APPRENTISSAGE ENTRE 2014 ET 2024



CONTRATS D'APPRENTISSAGE PAR TYPE DE CERTIFICATION PRÉPARÉE, ENTRE 2018 ET 2024



CONTRATS D'APPRENTISSAGE PAR NIVEAU DE LA FORMATION PRÉPARÉE, ENTRE 2018 ET 2024



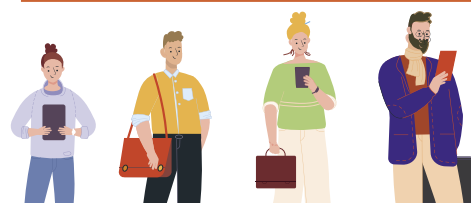
889 447

contrats d'apprentissage ont débuté en 2024 (dont 864 582 dans le secteur privé).



663 137

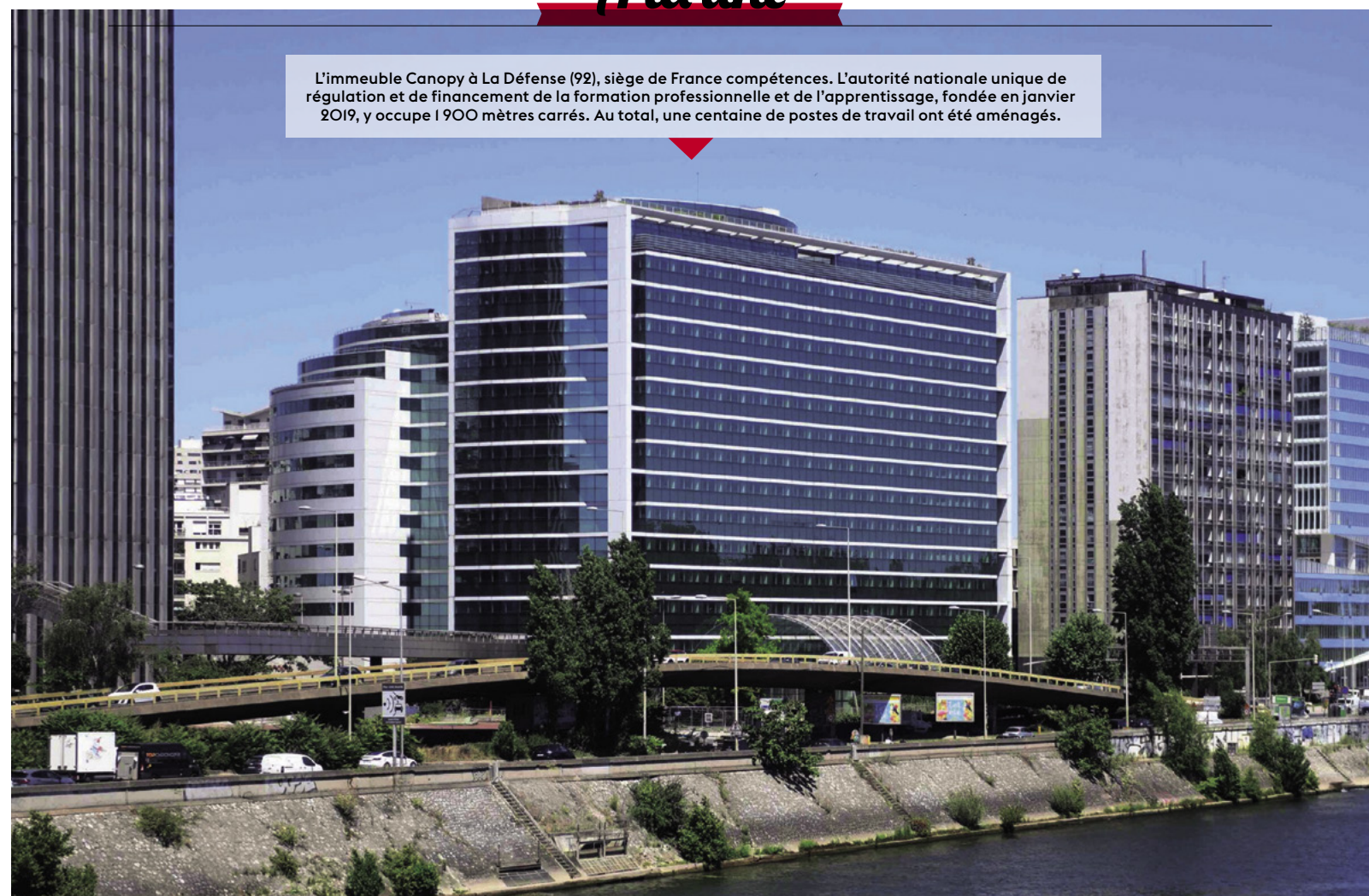
contrats commencés se déroulaient dans le **secteur tertiaire** (196 077 en 2018).



15 629

contrats concernaient des personnes âgées de **plus de 30 ans** au début du contrat (440 741 pour la tranche la plus importante, 20-25 ans).

L'immeuble Canopy à La Défense (92), siège de France compétences. L'autorité nationale unique de régulation et de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, fondée en janvier 2019, y occupe 1 900 mètres carrés. Au total, une centaine de postes de travail ont été aménagés.



Pilotage de la formation

FRANCE COMPÉTENCES MAINTIENT SON CAP

Le 12 janvier 2026, France compétences signait sa seconde convention d'objectifs et de performance avec l'État. L'occasion était belle d'effectuer un bilan et de tracer les perspectives de cette instance. Car si France compétences a su tenir le cap des missions qui lui avaient été confiées à sa création, la nouvelle période qui s'ouvre amène de nouveaux défis. Il lui faut tenir compte d'une situation financière toujours délicate et du besoin de donner un nouveau souffle à sa gouvernance. S'y ajoute de nouvelles dispositions législatives ou réglementaires, comme en matière de certifications professionnelles, renforçant ses capacités d'action et nécessitant de s'adapter.

FRANCE COMPÉTENCES : UN BILAN À CONFORTER

L'instance, qui s'est vu confier dès sa création une place prépondérante dans l'écosystème de la formation professionnelle, affiche un bilan certes perfectible mais globalement positif. Acteurs et observateurs pointent néanmoins un enjeu de réflexion à mener autour de sa gouvernance.

Raphaëlle Pienne

Née le 1^{er} janvier 2019, France compétences ne partait pas d'une feuille vide. On se souvient que l'établissement public a repris les missions – et une partie du personnel – de structures qui pré-existaient¹. Mais l'instance a aussi été pensée comme un outil puissant de mise en œuvre des nouvelles mesures de la réforme de 2018. En outre, *“le sujet principal était qu'il n'y avait pas de véritable pilotage ou d'instance faîtière de coordination de la formation professionnelle au sens large, incluant l'apprentissage. Ceci était mentionné dans de nombreux rapports. [...] L'idée était donc de créer une réelle instance de pilotage, ainsi que d'avoir une vision globale et consolidée des flux financiers”*, rappelle Alain Druelles, associé fondateur du cabinet Quintet et ancien conseiller ministériel auprès de Muriel Pénicaud et d'Élisabeth Borne.

Un bilan nuancé

Quel bilan tirer aujourd'hui, au regard de ce contexte et de ces objectifs de départ ? *“Il est à mon avis forcément nuancé, mais je ne pense pas qu'on puisse dire qu'il est négatif”*, répond prudemment Franck Morel, avocat associé chez Flicky Grangé avocats, qui était conseiller du Premier ministre Édouard Philippe lors de la réforme de 2018. Pour David Cluzeau, délégué général du Synofdes et d'Hexopée, *“le principal point de fragilité est le déséquilibre financier. [...] Le système est structurellement déficitaire. Sans doute car trop performant, [en raison du] succès de l'apprentissage”*, analyse-t-il. Hormis cet enjeu, dépassant les seuls pouvoirs de France compé-



Créée le 1^{er} janvier 2019, France compétences est une institution nationale publique chargée de la régulation et du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, placée sous la tutelle du ministre chargé de la formation professionnelle.

tences, les mots “perfectible” ou “améliorable” ont été utilisés par plusieurs de nos interlocuteurs au moment d'entrer dans le détail des différents travaux menés par l'instance au quotidien.

Des missions “phares” menées à bien

Mais au global, l'appréciation demeure positive sur l'accomplissement par France compétences de ses missions “phares”. David Cluzeau met au crédit de ses réussites *“la massification de l'apprentissage : France compétences a contribué au développement du dispositif en pilotant avec succès son financement”*. Pour le délégué général du Synofdes, l'instance a également participé à la lisibilité de l'offre de certification dans



David Cluzeau, délégué général d'Hexopée et du Synofdes, président d'Uniformation et de l'Udes.



3 QUESTIONS À

Stéphane Lardy, directeur général de France compétences

“Conforter notre gouvernance doit être un enjeu en 2026”

Depuis sa création, quels sont les succès de France compétences ?

Nous avons réussi nos missions de fixation des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage ou de remontée des comptabilités analytiques des CFA, contribuant ainsi au développement historique de l'apprentissage. D'autres succès peuvent être cités : la création du système d'information commun des Transitions Pro, le pilotage du marché du CEP des actifs occupés, la Grande Bibliothèque des travaux des observatoires de branches et le rapport sur l'usage des fonds

de la formation, ou encore notre mission relative à la régulation des certifications professionnelles.

Estimez-vous à l'inverse que certains éléments de son bilan sont perfectibles ?

Nous pouvons aller plus loin encore en matière de données. Un des objets de 2026 sera de mieux travailler sur la gouvernance de la data, d'améliorer la synergie avec les autres opérateurs et de commencer à travailler à l'utilisation de l'IA. Sinon, il y a bien évidemment la situation financière de France compétences. Notre déficit, calculé hors dotation de l'État, est en

baisse depuis quatre ans, mais cela reste un élément de vigilance constante.

Et en matière de gouvernance, regrettez-vous la démission des Régions du conseil d'administration ?

Conforter notre gouvernance, et peut-être la revivifier, est quelque chose qui préoccupe particulièrement le comité de direction et la présidence de France compétences. Nous souhaitons que ce soit un enjeu en 2026 et nous espérons le retour des Régions. Il faut que cette gouvernance retrouve sa fonction de réflexion, de discussion et de décision opérationnelle de tous les acteurs.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne

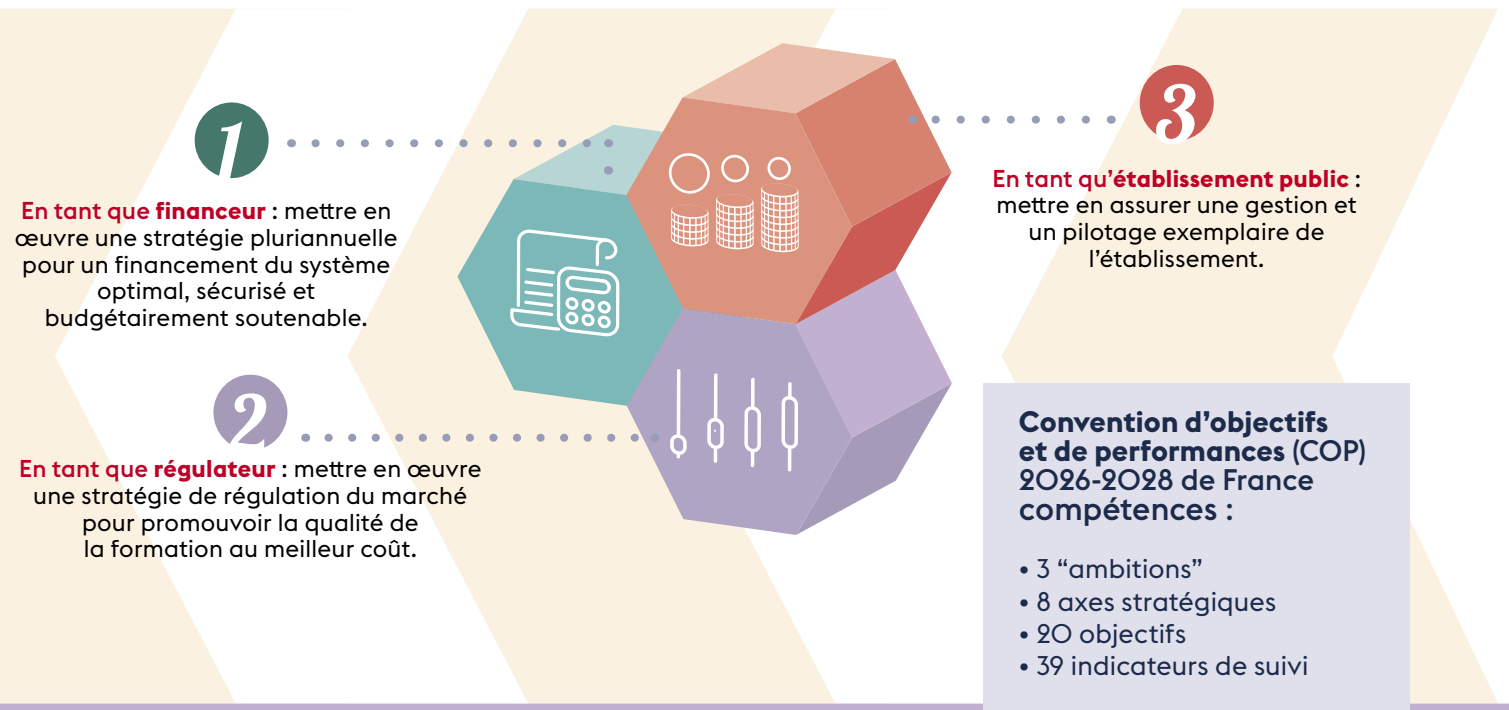
LES RÉGIONS ONT QUITTÉ LA GOUVERNANCE DE FRANCE COMPÉTENCES

Les deux représentantes des Conseil régionaux au conseil d'administration de France compétences ont démissionné le 27 novembre 2025, en amont du vote du budget prévisionnel initial de l'instance pour 2026. Celles-ci entendaient ainsi protester contre la forte baisse inscrite à ce budget des dotations versées aux Régions pour le financement des centres de formation d'apprentis (CFA). En juin 2024, pour des raisons identiques, les Régions avaient déjà suspendu leur participation à la gouvernance de France compétences. Avant de la réintégrer trois mois plus tard, dans un esprit de dialogue après la nomination du gouvernement Barnier.



1. Le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop), le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copef), le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), et la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

Nouvelle convention avec l'État : TROIS "AMBITIONS" pour France compétences



... subit aujourd'hui des secousses (voir encadré p. 11). "Sur la question de la gouvernance, on entend dire qu'on a remplacé une instance paritaire par une instance qui serait plutôt une émanation de l'État. Il faudrait peut-être réfléchir à des manières de l'ouvrir davantage", estime Franck Morel. Il faut en outre rappeler que l'État dispose, avec les personnalités qualifiées (qu'il nomme), de la majorité des voix au sein du conseil d'administration. "Les partenaires sociaux regrettent ce déséquilibre", souligne Séverine Garandeau-Martin. Mais, ajoute celle-ci, "il n'empêche que tout le monde joue le jeu, même si nous savons que nous serons toujours minoritaires". Ainsi, la représentante de la CFDT met en avant le travail en commun accompli à la fois en conseil d'administration et en amont de celui-ci, au sein des commissions² de France compétences.



débat et de stratégie sur la formation professionnelle et l'apprentissage", juge Séverine Garandeau-Martin. Un constat qui participe à expliquer la création du nouveau "Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences", issu de l'Ani du 25 juin 2025³. "Il y a quelque chose du point de vue de la méthode qui n'a pas marché. Sinon cette instance n'aurait pas été créée", analyse Alain Druelles. "Ce qui était en jeu, pour les partenaires sociaux, était d'avoir un espace donnant la capacité d'échanger et co-construire, ou au moins la possibilité d'avoir un débat. On voit la limite de ce qui a pu être fait, et cela interroge en partie l'État lui-même", explique-t-il. ●

Un "échec sur la méthode"

Si elle constitue bien un lieu de travail quadripartite, France compétences n'a cependant pas réussi à devenir ce lieu de décisions partagées voulu à ses débuts. "Le bilan à faire maintenant, c'est qu'il manque un maillon dans la chaîne. [...] France compétences joue très bien son rôle de régulateur, de financeur et de répartiteur, mais ça n'a jamais été et ça ne sera jamais un lieu de

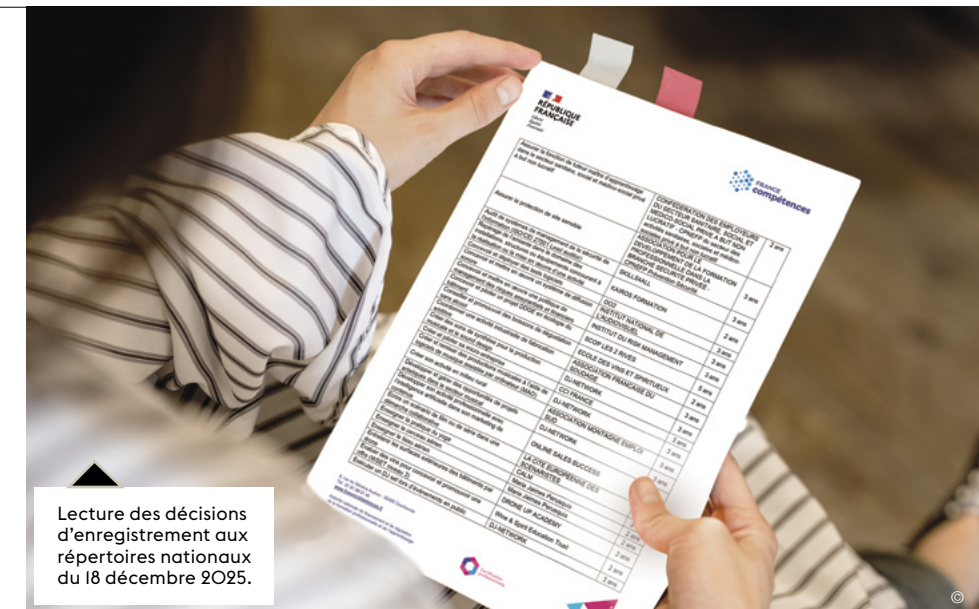
2. Les trois commissions "recommandations", "audit et finances" et "évaluation" effectuent des travaux et apportent une expertise en appui du conseil d'administration de France compétences.

3. Accord national interprofessionnel (Ani) du 25 juin 2025 en faveur des transitions et reconversions professionnelles, transposé par la loi du 24 octobre 2025.

POUR LA MISSION "CERTIFICATION PROFESSIONNELLE", UNE ANNÉE 2026 MARQUÉE PAR UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Au sein de France compétences, la direction de la certification professionnelle connaît une actualité chargée en lien avec l'évolution du cadre normatif et réglementaire encadrant sa mission. Ces "nouveautés" mobiliseront pleinement ses équipes cette année.

Raphaëlle Pienne



Parmi les cinq directions opérationnelles de France compétences, celle de la certification professionnelle se révèle incontournable. C'est d'abord la plus grande, avec une trentaine de collaborateurs y étant rattachés. Elle se distingue aussi par une activité intense¹, menée aux côtés de la commission de la certification professionnelle, visant à assurer l'établissement et la tenue des répertoires nationaux des certifications professionnelles. Une mission large, recouvrant plusieurs activités concrètes, que la nouvelle convention d'objectifs et de performance (COP) engageant France compétences auprès de l'État tend à mieux reconnaître.

Un nouveau cadre

"La force de cette nouvelle COP pour notre direction, c'est son équilibre sur nos 3 piliers. Elle englobe de manière très cohérente l'ensemble de nos missions", se félicite Goulven Droumaguet, directeur de la certification professionnelle de France compétences. L'ancienne COP ne formulait en effet d'objectifs que pour l'activité d'enregistrement des certifications "sur demande", autour d'indicateurs portant sur les délais. Elle "oubliait" en ce sens tout un volet concernant

les activités de la direction en matière d'enregistrement des certifications délivrées au nom de l'État (dites "de droit"), ainsi que celui de ses activités de contrôle. Désormais, le nouveau texte comporte aussi des engagements sur ces deux aspects. Cette évolution, qui n'a rien d'anodin, tient compte du nouveau contexte réglementaire.

Deux nouveaux décrets

Deux décrets, le 2025-500 du 6 juin 2025 et le 2025-800 du 12 août 2025, sont en effet récemment venus enrichir les attributions de France compétences dans ces domaines. Les deux textes, dont la plupart des mesures sont entrées en vigueur en fin d'année², modifient sensiblement les règles d'enregistrement des certifications "sur demande" pour le premier et "de droit" pour le second. "C'est bien sur cet équilibre que la direction de la certification professionnelle débute son année 2026, forte d'un nouveau cadre d'exercice qui lui permet de mobiliser tous ses leviers sur l'ensemble de ses missions et toutes les facettes de la certification professionnelle", observe Goulven Droumaguet. Le décret du 12 août met notamment en place des critères pour l'enregistrement des certifications délivrées au nom de l'État. Il introduit aussi la présence d'un



1. Depuis la création de France compétences, 17 000 dossiers ont été examinés par la commission de la certification professionnelle, soit en moyenne 210 tous les mois (source : direction de la certification professionnelle de France compétences).

2. Le 1^{er} octobre 2025 pour le décret 2025-500 du 6 juin 2025, et le 1^{er} janvier 2026 pour le décret 2025-800 du 12 août 2025.

“L'une de nos priorités sera de renforcer, en lien avec notre tutelle, notre politique de contrôle”

●●● représentant de France compétences au sein des commissions professionnelles consultatives (CPC).



3. Document précisant les attendus relatifs à l'enregistrement d'une certification professionnelle, qui comporte les lignes directrices (doctrine) de la commission de la certification professionnelle et des indications de bonnes pratiques.

4. Le décret du 28 décembre 2023, qui précise et encadre les pouvoirs de contrôle des organismes financeurs de la formation professionnelle (Opco, Transitions Pro, Caisse des dépôts...), prévoit que ces contrôles puissent être exercés par une structure qu'ils ont mandatés.

Un nouveau “vademecum”

Le décret du 6 juin 2025 porte pour sa part un large éventail de nouvelles mesures pour l'enregistrement des certifications “sur demande”. Parmi celles-ci, il encadre plus strictement les habilitations de centres de formation partenaires et enrichit les critères d'enregistrement d'une certification. Avec cette évolution, “le décret positionne les critères sur un périmètre qui n'est pas celui de la certification mais celui de la formation. C'est selon moi un véritable changement de logiciel”, analyse Valérie Michelet, juriste senior à Centre Inffo. Une nouvelle donne avec laquelle vont devoir se familiariser les organismes certificateurs. Pour les appuyer, la commission de la certification professionnelle a adopté un nouveau “vademecum”³ le 17 décembre 2025. “Le vademecum précise que les organismes ont systématiquement la possibilité d'un échange avec l'instructeur sur chacun des projets, quelle que soit la décision”, ajoute Goulven Droumaguet.

De nouveaux pouvoirs de contrôle et de sanction

Le décret du 6 juin 2025 alourdit également les pouvoirs de sanction de France compétences en cas de manquements, lors de l'enregistrement

Andreea Toma-Pilot, directrice des opérations, en charge de la partie contrôle chez France compétences.



ou de la vie de la certification. “Mais, avant même mettre en œuvre la répression, nous voulons vraiment faire de la prévention”, précise Goulven Droumaguet. En termes de contrôle, on notera que le décret autorise désormais France compétences à mandater des tiers sur cette mission. “On est ici dans la même logique que le décret de 2023 pour les financeurs⁴. Ce pouvoir de mandater n'alourdit pas les contrôles, mais ouvre plus de moyens pour France compétences”, observe Valérie Michelet. Pour autant, la direction de la certification professionnelle n'envisage pas de s'emparer immédiatement de cette possibilité. “C'est un sujet qui nécessite encore quelques réflexions, notamment sur les aspects déontologiques, avant d'être mis en œuvre”, explique Andreea Toma-Pilot, directrice des opérations, en charge de la partie contrôle chez France compétences.

Une nouvelle loi attendue

D'autres chantiers seront au préalable à mener à bien en 2026. “Dans le cadre de la nouvelle COP, l'une de nos priorités sera de renforcer en lien avec notre tutelle notre politique de contrôle, et de définir notre politique de traitement des signalements”, indique Andreea Toma-Pilot. La directrice des opérations suivra également avec beaucoup d'attention l'adoption du projet de loi relatif à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales. Actuellement en discussion, celui-ci pourrait à l'avenir permettre aux agents de France compétences de disposer d'une autorité d'emprunt, de faire du contrôle sur place et de contrôler les organismes partenaires. ●

Goulven Droumaguet, directeur de la certification professionnelle de France compétences.

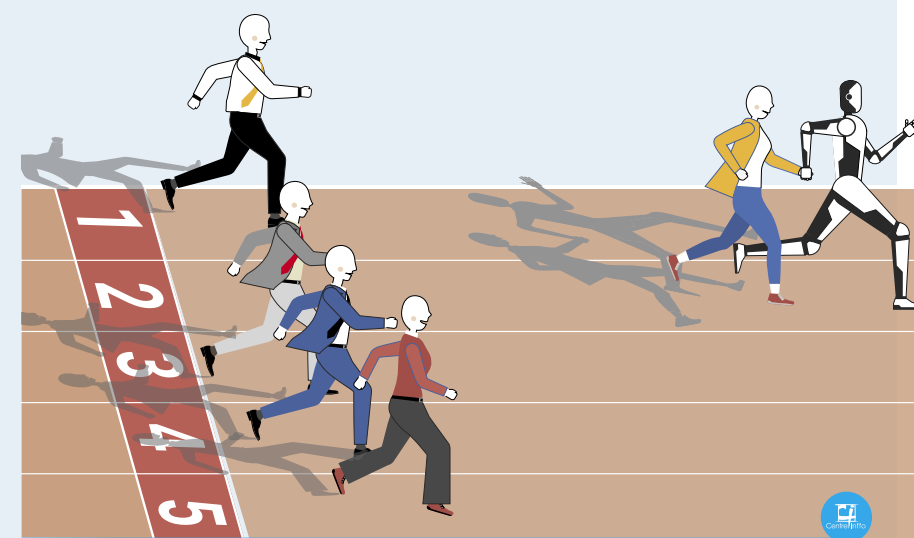


Chaire Innovation et croissance de l'Insead

IA : PENSER LA FORMATION DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES DE DEMAIN

Comment former les dirigeants de demain face aux bouleversements qu'impliquent l'intelligence artificielle sur le marché du travail ? Esquisses de réponses avec Philippe Aghion, prix Nobel d'économie, titulaire de la chaire Innovation et croissance à l'Insead (Institut européen d'administration des affaires), lors d'une conférence organisée le 16 janvier dernier à Paris.

Sarah Nafti



GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

L'économiste Philippe Aghion prévoit une “croissante très forte” grâce à l'IA. L'automatisation des tâches liées aux biens et aux services représenterait 0,7 point de croissance en plus pendant dix ans, “et cela ne prend pas en compte l'automatisation des tâches qui aura également lieu dans la production d'idées, ce qui pourra aider à l'innovation”. Certes, des métiers sont voués à disparaître ou à très fortement évoluer, mais les entreprises innovantes utilisant l'intelligence artificielle seront celles qui recruteront davantage, justement parce que l'IA leur permet de gagner en productivité.

2 FORMER DES ENTREPRENEURS “PROGRESSISTES”

L'économiste estime que cette révolution va nécessiter l'intervention des pouvoirs publics, afin d'obliger au partage des données. Il sera aussi nécessaire d’“organiser le marché du travail”, juge-t-il aussi, en citant

l'exemple de la flexisécurité danoise, où, pendant deux ans, le chômeur conserve 90 % de ses revenus tout en étant formé. “Cela fonctionne avec un bon système éducatif”, car l'apprentissage des compétences de base est indispensable pour “simplifier le passage entre les métiers devenus obsolètes et les autres”. Dans ce nouvel écosystème, le rôle des dirigeants d'entreprise (tels que formés, notamment, par l'Insead) est crucial. Ils doivent accompagner ces transformations tout en créant des entreprises qui gardent l'humain au cœur de leurs préoccupations. Des entrepreneurs “progressistes”, selon Philippe Aghion, afin que les gens soient “plus heureux au travail”.

3 REPENSER ENTIÈREMENT LA PÉDAGOGIE

Comment accompagner ces transformations de compétences ? Pour Francesco Veloso, doyen de l'Insead, cela passe

notamment par l'intégration de l'IA dans la formation, et nécessite donc de repenser entièrement la pédagogie. Il cite l'exemple de travail d'équipe intégrant des agents IA, “comme cela se fait désormais dans le domaine du conseil”. Ou encore d'études de cas qui seront travaillées avec une IA simulant un échange avec un entrepreneur pour comprendre ses besoins. “La façon d'organiser va changer avec l'IA. De nouvelles entreprises vont entrer sur le marché.” Comment créer ces entreprises “AI natives” ? Quelles seront les différences avec les autres ? Pour anticiper ces questions et celles à venir, l'Insead a créé l'Institut Human and machine intelligence (Humii) en 2025. Il vise à explorer la complémentarité entre intelligences humaine et artificielle – et vient de bénéficier d'un don de 15 millions d'euros de la part d'un ancien élève...

➔ www.insead.edu/faculty-research/centres-initiatives

Technologie

LA RÉALITÉ MIXTE : DE LA RÉALITÉ VIRTUELLE À LA VIRTUALITÉ AUGMENTÉE

Qu'il s'agisse de reproduire des environnements à risque, des gestes professionnels ou de simuler des comportements, les technologies immersives connaissent de nombreuses applications en formation. Un webinaire Horizons Learning Immersif a rappelé l'ampleur du défi technique.

Nicolas Deguerry

Jusqu'où peut-on aller avec la réalité mixte ? La réponse passe par une meilleure compréhension des contraintes techniques auxquelles se confrontent les développeurs d'environnements immersifs.

► Du réel à la mixité

Pour Jean-Philippe Farrugia, enseignant-chercheur au laboratoire d'informatique en image et systèmes d'information Liris de l'Université Lyon 1, il faut d'abord définir le concept, qui englobe réalité virtuelle et augmentée : la **réalité virtuelle**, c'est l'ensemble des technologies matérielles et logicielles qui permettent l'immersion d'un ou plusieurs utilisateurs dans un univers entièrement numérique. Par exemple, une application muséographique qui permet de reproduire un château disparu. La **réalité augmentée**, c'est la superposition d'éléments virtuels et réels de manière cohérente. Par exemple, l'incrustation d'un élément numérique dans une vidéo. S'ajoute à ces deux post-réalités la **virtualité augmentée**, où tout est virtuel à l'exception d'un élément réel. C'est par exemple une séquence météo qui voit le présentateur s'incruster dans un environnement 100 % numérique.

► Défis techniques

Le niveau de réalisme des univers virtuels contemporains et la simplicité croissante des interfaces tend à faire oublier la complexité technique des développements. Trois défis majeurs sont pourtant à relever. Le premier



réside dans la **co-localisation**, qui consiste à faire en sorte que les objets réels et virtuels s'affichent de manière cohérente à l'écran. Le second, appelé **co-occultation**, renvoie à la prise en compte de la profondeur de champ : il faut que les éléments virtuels masquent les éléments réels au regard de leur positionnement dans la scène, et réciproquement. Le dernier, qui demeure à ce jour le plus compliqué, consiste à maîtriser le **co-éclairage**. Très complexe, le défi n'en est pas moins *"extrêmement important parce que la gestion de l'éclairage apporte des indices visuels qui apportent énormément à la compréhension de la scène"*, souligne Jean-Philippe Farrugia.

► Et demain ?

Le chercheur le précise, aucune de ces problématiques n'est aujourd'hui entièrement résolue : la co-localisation l'est à 80 %, la co-occultation à 50 % et

le co-éclairage à seulement 20 %. Mais au-delà de ces difficultés restantes, un autre frein au développement des usages immersifs, rencontré par le métavers, tient au matériel : qu'il s'agisse des casques ou des lunettes, les dispositifs sont aujourd'hui trop invasifs ou pas assez puissants pour permettre l'adoption massive de la réalité mixte.

LE CONTINUUM DE MILGRAM

Pour expliquer le spectre de la réalité mixte, Jean-Philippe Farrugia renvoie au *continuum* de Milgram (du nom de Paul Milgram, professeur à l'Université de Toronto). Théorisé en 1994 sous la forme d'une droite continue représentant les différentes dimensions de la réalité, ce *continuum* montre que réalité virtuelle et réalité augmentée sont les sous-ensembles d'un spectre continu allant de l'environnement réel (ER) à la réalité virtuelle (RV).

Éclairages jurisprudentiels récents

LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE À L'ÉPREUVE DE L'OBLIGATION DE FORMATION

Formation pratique sans lien avec l'objet du contrat et non-respect des règles de l'alternance : quelles conséquences sur le contrat d'apprentissage ? La réponse dans deux décisions de Cours d'appel rendues en 2025.

Valérie Michelet



L'apprentissage est une forme d'éducation alternée associant une formation dans une ou plusieurs entreprises, fondée sur l'exercice d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation directe avec la qualification objet du contrat entre l'apprenti et l'employeur et des enseignements dispensés dans un centre de formation d'apprentis (article L6211-2 du Code du travail). C'est à la lumière de ces principes que deux Cours d'appel ont récemment rendu des décisions particulièrement instructives, rappelant avec force l'étendue de l'obligation de formation pesant sur l'employeur.

► Des tâches conformes à l'objet du contrat

La Cour d'appel de Poitiers, dans une décision du 18 décembre 2025, rappelle ainsi que l'employeur doit confier à l'apprenti *"des tâches ou des postes permettant d'exécuter des opérations ou des travaux conformes à une progression annuelle définie par accord entre*

le CFA et les représentants des entreprises qui inscrivent des apprentis dans celui-ci". L'employeur ne satisfait pas à son obligation de formation *"en affectant l'apprenti à des tâches subalternes qui ne relèvent pas de l'objet de son contrat d'apprentissage"*. Un tel détournement prive le contrat de sa finalité éducative.

► Le respect du rythme de l'alternance

Les juges de la Cour d'appel de Paris se sont quant à eux prononcés sur la question du caractère alterné de la formation. Ils décident le 17 décembre 2025, que *"le déficit de formation théorique généré par le non-respect par [l'employeur] des rythmes de formation"* constitue un manquement de l'employeur à son obligation de formation. Dans les faits qui étaient soumis aux juges, l'employeur avait *"privé l'apprenti d'un jour de formation théorique tous les quinze jours pendant six mois"*. Alors que la convention de formation en apprentissage avait défini

un rythme alternant une semaine sur deux entre quatre jours pratiques et un théorique, et trois jours pratiques et deux théoriques, l'employeur avait appliqué un rythme de quatre jours pratiques. Il en résulte que *"le contrat d'apprentissage qui ne permet pas effectivement à l'apprenti de suivre une formation, doit être requalifié en contrat de travail à durée indéterminée"*.

► La sanction : requalification du contrat

Dans ces deux décisions, la sanction est lourde : le contrat d'apprentissage encourt la requalification en contrat de travail à durée indéterminée de droit commun, conformément à une jurisprudence constante de la Cour de cassation (Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 12 février 2013, 11-27525).

RÉFÉRENCES

• Cour d'Appel de Poitiers, 18 décembre 2025, RG n°22/03099

• Cour d'Appel de Paris, 17 décembre 2025, RG n°22/09346

➔ www.courdecassation.fr

POUR ALLER PLUS LOIN

Abonnez-vous aux **Fiches pratiques du droit de la formation continue**, la référence des professionnels de l'apprentissage. Fiche 34-IO : Formation pratiques en entreprise et en CFA.

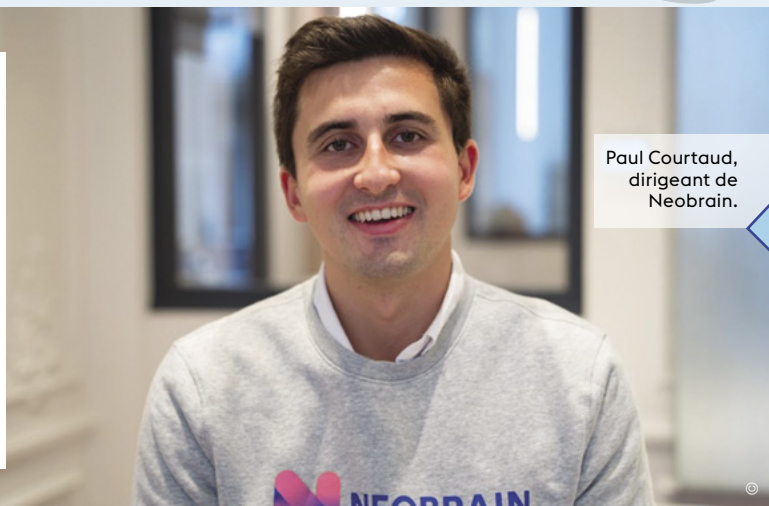
➔ www.centre-info.fr/fiche/formation-dans-lentreprise-et-dans-le-cfa



NEOBRAIN, L'HEURE DE LA CONSOLIDATION

Dans un contexte économique moins porteur et face à des investisseurs plus frileux, Neobrain sécurise son modèle économique. La start-up spécialisée dans la gestion des compétences a rationalisé ses process pour atteindre la rentabilité, investi dans l'IA et clarifié son positionnement sur un marché concurrentiel et plus sélectif.

Catherine Trocquemé



Paul Courtaud,
dirigeant de
Neobrain.

Neobrain appartient à cette génération de pépites de l'EdTech qui ont émergé avec force après la crise sanitaire, portée par de nouveaux usages et par l'appétit des investisseurs. Après sa levée de fonds de 20 millions d'euros en 2022 et l'acquisition de la start-up américaine Flashbrand en 2023, le spécialiste de la gestion des compétences a dû s'adapter au retournement de la conjoncture. *«Depuis deux ans, les conditions de financement se sont*

durcies. Le rapport de force a changé. Les investisseurs prennent moins de risque et se montrent plus exigeants dans leur choix», confirme Paul Courtaud, directeur général et co-fondateur de Neobrain. Une prudence qui gagne également les entreprises, très attentives au coût et à un retour sur investissement rapide. Dans ce marché devenu plus exigeant, disposer d'un portefeuille de clients solide ne suffit plus : encore faut-il dégager ses propres marges de manœuvre pour continuer à investir.

NEOAGENTS INTÉGRÉS

Dernière évolution en date : le lancement de «NeoAgents» intégrés directement dans les outils utilisés quotidiennement par les équipes RH ou des collaborateurs. L'IA y automatise la création et la mise à jour des référentiels, identifie les compétences émergentes à partir de données internes enrichies d'analyses sectorielles, et alimente le plan de développement des compétences en mesurant les écarts et les trajectoires d'apprentissage. Résultat : la part de profils atypiques recrutés chez certains clients passe de 2 % à 15 %.

➤ Atteindre la rentabilité

En quête de rentabilité, Neobrain a revu ses process, restructuré ses activités commerciales et recentré son offre. En dix-huit mois, la start-up atteint son objectif : en juin 2025, elle affiche un Ebitda – qui mesure l'efficacité opérationnelle – et un résultat net positifs. Un cap structurant pour Paul Courtaud. *«Nous pouvons ainsi financer nos investissements sur fonds propres, ce qui nous oblige, plus que jamais, à rester très attentifs aux besoins de nos clients».* Cette feuille de route exigeante impliquait des arbitrages stratégiques, notamment à l'international. En forte croissance, le marché américain de l'EdTech offre

un environnement réglementaire plus claire et plus favorable. L'activité outre-Atlantique compte désormais pour près de 50 % du chiffre d'affaires de Neobrain. Mais l'intégration de la start-up Flashbrand s'est révélée plus complexe que prévu. Neobrain a alors choisi de fermer ses bureaux à l'étranger et de piloter en direct les relations avec les clients. Un modèle plus agile – et moins coûteux – qui s'appuie par exemple sur de grands comptes, comme PwC, aux États-Unis, pour gagner en visibilité. L'autre levier majeur d'optimisation réside dans l'IA. Sa capacité d'automatisation du code et du développement de logiciels permet de réduire les coûts de moitié, tout en augmentant de 20 à 30 % les fonctionnalités de la plateforme.

➤ Resserrer l'offre et innover

Neobrain a également resserré son champ d'action. Plus sélective sur les appels d'offres, la start-up concentre désormais son activité sur la gestion des compétences et l'appui aux directions des ressources humaines. Côté formation, elle privilégie des partenariats avec Coursera ou Edflex, afin de se consacrer pleinement à son cœur d'innovation.

Nouvelle étape dans le projet de restructuration de Centre Inffo

POURSUITE DES OPÉRATIONS DE RESTRUCTURATION EN PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Par jugement du 13 janvier 2026, le Tribunal de commerce de Bobigny a prononcé la conversion de la procédure de sauvegarde en redressement judiciaire, conformément à la demande conjointe de l'association et de l'administratrice judiciaire. Le redressement judiciaire ne signifie pas l'arrêt de l'activité de l'association, bien au contraire. Cette procédure est destinée à permettre la poursuite

de l'activité, le maintien de l'emploi et le paiement des dettes. Il s'agit de préserver et pérenniser l'activité de l'association. Le Tribunal a ainsi estimé et confirmé que l'association devait poursuivre son activité et que le redressement judiciaire constituait un cadre juridique plus approprié à la définition et la mise en œuvre des opérations de restructuration des activités de Centre Inffo. Maître Catherine Poli a été reconduite en qualité d'administrateur judiciaire avec mission d'assistante, aux côtés de la direction de l'association.

RECHERCHE DE CANDIDATS REPRENEURS EN CESSIONS PARTIELLES

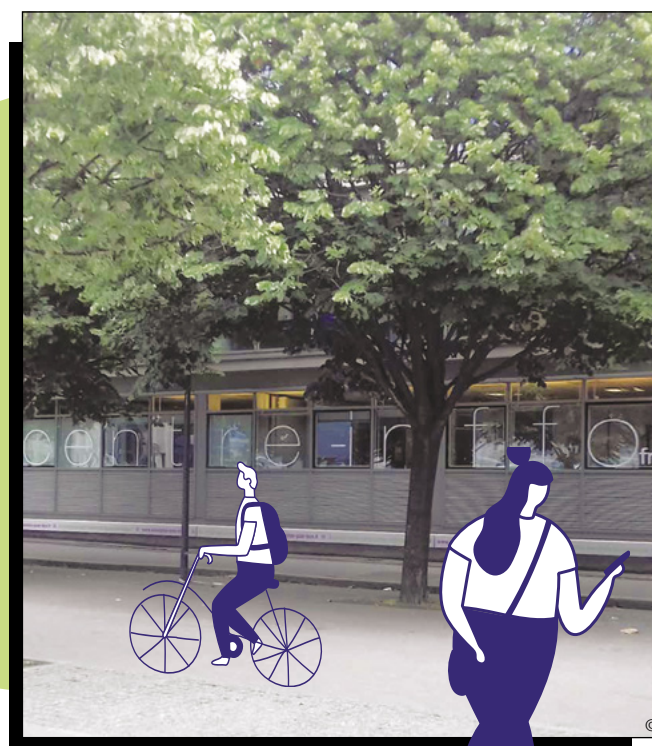
Dès l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire, l'administratrice judiciaire a initié un appel d'offres pour rechercher des candidats à la reprise de plusieurs activités de l'association. Sont concernées par le processus de cession partielle les activités de presse, de consulting et accompagnement, ainsi que les activités Europe, Régions et International.

Les candidats repreneurs sont invités à se faire connaître auprès de la direction et de l'administratrice judiciaire. Les offres devront être remises à l'administratrice judiciaire au plus tard le 13 février 2026 à 16 heures. C'est le tribunal qui retient la ou les offres qui sont les plus susceptibles de permettre la poursuite de l'activité concernée, le maintien de l'emploi y associé et l'apurement du passif. Les dates d'audience de présentation des offres et de jugement n'ont pas été fixées à ce jour. Parallèlement, l'équipe de direction travaille, en étroite collaboration avec l'administratrice

judiciaire, à une solution de pérennisation des activités stratégiques de l'association, avec l'objectif d'aboutir à la présentation d'un plan de redressement au tribunal.

UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL RESSERRÉE

À la suite du départ de l'ancien directeur général de Centre Inffo au début du mois de janvier 2026, la présidence de l'association reste assurée par Anne de Blignières, assistée de l'administratrice judiciaire Maître Catherine Poli. Le travail de définition et de mise en œuvre des opérations de restructuration est assuré par l'équipe de direction avec l'appui de l'administratrice judiciaire et le soutien des équipes projet, en coordination avec le comité social et économique.



CMA France COMMENT SE FORMER À L'UN DES 250 MÉTIERS DE L'ARTISANAT

La Semaine de l'apprentissage dans l'artisanat, qui s'est tenue du 23 au 30 janvier 2026, avait pour objectifs de faire découvrir aux jeunes, aux personnes en reconversion ou en réorientation les 350 formations dispensées dans les CFA du réseau (CMA Formation) et de susciter de nouvelles vocations. Le point d'orgue de cette manifestation : l'organisation, sur tous les territoires, d'une journée portes ouvertes le 24 janvier. Elle s'est accompagnée d'une campagne de communication nationale. 150 000 emplois sont à pourvoir et nombre d'entre eux font face à des tensions de recrutement. Les besoins en compétences sont importants et

immédiats. Par ailleurs, près de 300 000 entreprises artisanales seront à reprendre dans les dix années à venir. *"Nous sommes le premier formateur par apprentissage en France, avec plus de 112 000 apprentis et 147 centres de formation qui couvrent tous les territoires"*, explique Joël Fourny, président de CMA France. L'occasion d'indiquer que *"sur les 20 principales formations dispensées par le réseau des CMA, soit 71 % des effectifs, le NPEC ne permet pas d'atteindre l'équilibre financier pour 18 d'entre elles. Il est urgent de prioriser le financement de l'apprentissage en faveur des niveaux 3 et 4, véritables leviers d'insertion professionnelle"*. ●



Joël Fourny, président de CMA France.

+ D'INFOS www.artisanat.fr

Occitanie UN PLAN IA POUR SOUTENIR LA FILIÈRE ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Avec 3,7 % de son produit intérieur brut consacré à la R&D (recherche et développement) et à l'innovation, l'Occitanie est la région française la plus investie en matière d'intensité R&D/PIB. Dans son contrat de filière numérique (2022), la Région a réaffirmé son soutien aux acteurs de l'intelligence

artificielle (IA), notamment pour renforcer les collaborations entre la recherche et les entreprises. Elle a franchi une nouvelle étape en adoptant un plan IA courant jusqu'en 2028, doté de 60 millions d'euros. Sur ce montant, 22 millions sont mobilisés pour structurer la filière "IA Occitanie", dont 18 dédiés à l'accompagnement des 250 entreprises régionales spécialisées dans l'IA, qui emploient plus de 3 500 salariés. La Région a également prévu d'allouer 9 millions à la formation et à l'acquisition de compétences liées aux métiers de demain. Cette aide doit permettre de développer les parcours de formation à l'IA proposés par les écoles et les organismes de formation, et de doubler le nombre d'étudiants, de demandeurs d'emploi et de salariés. ●



Jalil Benabdillah, vice-président de la Région Occitanie chargé de l'économie, de l'emploi, de l'innovation et de la réindustrialisation.

+ D'INFOS www.laregion.fr

Concours "Je filme le métier qui me plaît" VLADIMIR COSMA, PRÉSIDENT DU JURY

Personnalité du cinéma français, compositeur de renommée internationale, Vladimir Cosma a accepté d'être le président du jury de la 19^e saison du concours vidéo pédagogique "Je filme le métier qui me plaît". *"Son exigence artistique et son regard de créateur apporteront une dimension particulière à l'évaluation des films présentés cette saison"*, indiquent les organisateurs. Ce concours permet à des groupes de jeunes de réaliser une vidéo de 3 minutes sur un métier qu'ils ont découvert. De quoi affiner leurs choix liés à l'orientation, de travailler en équipe en projet, d'entrer dans une entreprise. Les vidéos doivent être envoyées avant le 20 mars. La cérémonie de remise des prix est annoncée le 27 mai. ●

+ D'INFOS <https://jefilmelemetierquimeplait.tv/presidence>

Université de Rouen Normandie L'ENGAGEMENT AU CŒUR D'UNE MICRO-CERTIFICATION À ROUEN

Ce mois de mars 2026, l'Université de Rouen Normandie va ouvrir une micro-certification destinée, entre autres, aux formateurs. L'objectif est dans son intitulé : "Favoriser l'engagement et la persistance en formation." Entièrement en distanciel, elle est d'une durée totale de dix heures (deux par semaine). *"En France, la moitié des formations sont imposées par l'employeur aux salariés*, observe Pauline Born, maîtresse

de conférences en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Rouen Normandie. *Dans cette configuration, difficile d'être motivé. Le formateur doit donc trouver des astuces pour intéresser et susciter l'engagement."* Le thème n'est bien sûr pas inédit. Il figure au programme des parcours "Formateur interne : animer et transmettre en entreprise", de l'Université de Caen Normandie, ou de "Formateur & ingénierie pédagogique" de l'organisme Lexom. Quand l'association Ainoa (ex-Fffod) a demandé à ses nouveaux adhérents sur quel thème prioritaire travailler ensemble, le sujet de l'engagement des formateurs et des apprenants est ressorti. ●



Pauline Born, maîtresse de conférences en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Rouen Normandie.

+ D'INFOS www.fun-mooc.fr/fr/cours/favoriser-lengagement-et-la-persistance-en-formation

Écoles de la deuxième chance UNE EXPÉRIENCE RÉUSSIE EN RÉGION GRAND EST

Pour l'année 2026, le budget global prévisionnel des Écoles de la deuxième chance du Grand Est dépasse 11,5 millions d'euros. Le réseau de quatre É2C pourra accueillir de 1 725 nouveaux jeunes, leur offrant un accompagnement renforcé et adapté à leurs besoins. Ce financement est assuré conjointement par la Région, l'État, les Fonds européens ainsi que d'autres collectivités territoriales. L'intervention régionale concerne principalement le fonctionnement des É2C, une partie des financements étant conditionnée à l'atteinte d'objectifs en matière d'insertion professionnelle. Les Écoles de la deuxième chance ont pour mission de proposer des parcours individualisés de formation aux 16-25 ans sortis du système de formation initiale sans qualification. Elles accompagnent les jeunes dans la définition et la confirmation de leur projet professionnel, grâce à une alternance entre périodes de formation et immersions en entreprise. ●

+ D'INFOS www.grandest.fr ● [https://reseau-e2c.fr](http://reseau-e2c.fr)

Cned UNE FORMATION "B.A.-BA DU CLIMAT"



Virginie Ventana, responsable du pôle projets centraux à la Direction des apprentissages du Cned.

Le Centre national d'enseignement à distance (Cned) anime une plateforme de formation en ligne gratuite baptisée "Le B.A.-BA du climat et de la biodiversité". La formation, qui se déploie en cinq chapitres, pour un parcours de six heures, explique le fonctionnement du changement climatique, aborde les solutions d'atténuation et les mesures d'adaptation, traite de l'impact sur la biodiversité, puis ouvre sur des perspectives sociétales et élabore une série de scénarios. Ce qui a demandé un long travail pédagogique, pour rendre compréhensibles des données scientifiques complexes, explique Virginie Ventana, responsable du pôle projets centraux à la Direction des apprentissages du Cned. Pour le dernier module, sur les sociétés futures, le Cned a collaboré avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Le Cned a soigné l'accessibilité de la formation, à l'attention des personnes en situation de handicap. *"Nous avons fait en sorte de proposer des alternatives textuelles pour toutes les images. Pour les vidéos, tout est sous-titré avec des transcriptions textuelles."* Résultat : un score d'accessibilité numérique de 83 %. Depuis son lancement, le B.A.-BA du climat et de la biodiversité a enregistré plus de 400 000 utilisateurs. 120 000 ont complété l'intégralité du parcours (avec obtention d'un badge numérique). ●

+ D'INFOS <https://climat.cned.fr>

Alliance pour le mécénat de compétences LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES DE FIN DE CARRIÈRE, POUR TERMINER EN BEAUTÉ



Matthieu Sainton, élu en janvier 2026 président de l'Alliance pour le mécénat de compétences.

Cette pratique reste peu répandue dans les entreprises, hormis quelques groupes précurseurs comme Orange, BNP Paribas ou la Société Générale. Selon l'Alliance pour le mécénat de compétences, seules 16 % des entreprises y ont déjà

recours. Le mécénat de compétences permet à un salarié de mettre ses compétences professionnelles ou personnelles au service d'une association à but non lucratif – parfois d'une collectivité locale – sur son temps de travail. L'employeur continue de le rémunérer et bénéficie, en retour, d'un avantage fiscal. Ce détachement peut intervenir à tout moment de la carrière, à temps plein ou partiel, dans la limite de 36 mois. Il peut aussi être utilisé en fin de carrière, quelques années avant la retraite. Dans ce cas, le mécénat de compétences permet au collaborateur de préparer sereinement sa transition en s'investissant dans un projet d'intérêt général qu'il pourra poursuivre comme bénévole. ●

D'INFOS <https://alliance-mecenat-de-competences.org>

Transformation numérique des territoires UN TOUR DE FRANCE DE L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

À l'occasion du 7^e Congrès national des élus au numérique, organisé par l'association Villes Internet, le Tour de France de la transformation numérique des territoires (TNT) a été officiellement lancé. Cette initiative itinérante a débuté à Agen. Sur une période de trois ans, est prévue l'organisation d'au moins 15 événements majeurs, couvrant toutes les régions métropolitaines ainsi que les Outre-mer, avec l'objectif de toucher les 101 préfectures françaises. Pour chaque étape, la Direction interministérielle du numérique (Dinum), l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) et l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) se mobiliseront aux côtés de partenaires-clés. ●

D'INFOS www.numerique.gouv.fr/numerique-etat/dinum

Union nationale des Missions locales

8^e ÉDITION DU BAROMÈTRE DES MISSIONS LOCALES

Seize pages de données chiffrées et une double tendance : un taux de satisfaction élevé de la part du public accueilli par les Missions locales, mais aussi chez les entreprises partenaires. Et ce, malgré une baisse des financements accordés en 2025. Pour la 8^e édition du Baromètre des Missions locales, 14 759 jeunes ont participé à l'enquête, menée entre janvier et juin 2025. Scores sans appel : 96 % d'entre eux se déclarent satisfaits des services rendus par leur Mission locale, 92 % jugent l'accompagnement utile pour construire leur projet, 88 % assurent être bien informés sur les formations. Six sur dix fréquentent la Mission locale depuis moins d'un an. Seul un sur dix s'y rend depuis plus de trois ans. *“La notoriété des Missions*



Stéphane Valli, président de l'UNML.

locales repose principalement sur le bouche-à-oreille, signe de la confiance accordée par

les proches et les réseaux de jeunes”, indiquent les auteurs de l'enquête. Le baromètre s'intéresse aussi à quelque 5 108 entreprises partenaires (22 % de TPE, 27 % de grandes entreprises). Elles affichent une hausse du degré de satisfaction des services rendus par leur Mission locale. Huit entreprises sur dix qualifient d'“adaptés à leurs besoins” les profils orientés vers elles. Six sur dix collaborent avec une Mission locale depuis plus de trois ans. *“Ce double regard confirme la place essentielle des Missions locales dans l'écosystème de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, et l'importance de poursuivre cette dynamique collective au service des territoires”,* conclut l'enquête. ●

D'INFOS www.unml.info

CAMPUS DES MÉTIER ET DES QUALIFICATIONS D'EXCELLENCE INDUSTRIE DU FUTUR D'ÎLE-DE-FRANCE



À ÉVRY-COURCOURONNES, “UN DISCOURS REVIGORANT SUR L'INDUSTRIE”

Le Campus des métiers et des qualifications d'excellence Industrie du futur, en Île de France, œuvre à la montée en compétence pour la réindustrialisation. Une usine à idées pédagogiques futures ?

Laurent Gérard

“Je découvre une situation exemplaire, qui va à l'encontre de toutes les idées reçues sur les collaborations écoles-entreprises. Un lieu qui fonctionne sur la bonne volonté, l'agilité, sans sclérose, qui accueille une formidable diversité de populations, notamment de jeunes, et qui tient un discours neuf et revigorant sur l'industrie : c'est un lieu formidable, car la compétence est la mère de toutes les batailles”, a confié Patrick Martin, président du Medef, à l'issue de sa visite, le 21 janvier 2026 à Évry-Courcouronnes (91), du CMQe (Campus des métiers et des qualifications d'excellence) Industrie du futur d'Île-de-France. Il est structuré en quatre axes : faire découvrir, former, innover,

chercher. Il compte une usine de démonstration mettant en œuvre des technologies industrie 4.0, avec une ligne où sont assemblés puis désassemblés des sèche-linges et des scooters. La taille de son réseau a de quoi impressionner : 7 Universités, 10 écoles d'ingénieurs, 7 IUT, 80 lycées professionnels, 25 lycées généraux et techniques, 35 collèges, 35 laboratoires, 79 entreprises, 19 startups, 2 branches, 1 pôle de compétitivité. Sa gouvernance est multi-acteurs : ministères, région académique, rectorats. En 2025, les actions du CMQe vers les jeunes, les professeurs et les salariés alentours ont touché 42 897 personnes. L'usine de démonstration/centre d'innovation a accueilli 4 611 bénéficiaires. ●

LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT

Les entreprises doivent accepter 4^e Révolution industrielle en cours, et robotiser la production, sauf à perdre face à la concurrence étrangère, souligne la directrice du CMQe, Sophie Gaufreteau. Pour autant, *“l'IA ne fera pas tout : la bonne vieille mécanique de base sera toujours nécessaire, et il faut l'enseigner”*. La féminisation des métiers de l'industrie est une autre préoccupation, car elle n'augmente pas, voire est en baisse depuis la réforme des bac. *“On s'aperçoit lors de l'accueil de jeunes des QPPV [quartiers prioritaires de la politique de la ville] qu'il faut faciliter la libération de la parole des jeunes filles sur leur désir de métiers dans l'industrie, souvent émancipateurs et bien payés, et les préserver de multiples pressions masculines et communautaires”,* souligne Sophie Gaufreteau. Elle constate également une évidence : il faut faire venir les Neet (sans emploi ni formation) vers l'industrie. En termes de suivi pédagogique, précise-t-elle, gérer 100 Neet nécessite les mêmes moyens que pour 500 personnes en parcours classique. *“Ce coût implique une prise de conscience collective.”* C'est pourquoi la directrice espère ne pas voir cassée la dynamique de l'apprentissage dans le supérieur, pour les métiers de l'industrie : *“Nombre de jeunes de QPPV ne s'engageront pas dans l'industrie s'ils n'ont pas la certitude de pouvoir aller aussi loin que possible par l'apprentissage.”* Enfin, Sophie Gaufreteau craint que les entreprises ne s'engagent pas assez en régions, alors que *“les campus comme le nôtre ne peuvent être que gratuits et hors équilibre budgétaire : c'est une œuvre collective”*. ●

Salon Learning Technologies 2025

LES EDTECH EN RECHERCHE D'INVESTISSEURS POUR CONSTRUIRE LEUR "GRANDE HISTOIRE"

Les grandes entreprises se saisissent largement des enjeux liés à l'IA en développant la formation et en recrutant les talents. Les EdTech doivent attirer des investisseurs pour trouver un modèle économique viable.

Sarah Nafti et Laurent Gérard

La question n'est pas de savoir si l'IA va bouleverser le monde du travail, mais comment elle le fera. Lors d'une conférence organisée au salon Learning Technologies, le 29 janvier, Hoss Zaouali, entrepreneur et expert en intelligence artificielle, a donné l'exemple de l'intense campagne de recrutement menée par Meta. Avec un phénomène de "méga paie" qui est en soi une révolution dans le monde de la recherche, apte à "déclencher un boom mondial des talents".

Certes, Hoss Zaouali a pointé des biais de l'IA. Elle apprend des écrits existants, or, qui publie dans notre société ? "Seulement 10 à 12 % de la population, la frange la plus aisée, qui a le temps, le privilège, l'argent pour écrire." Aux États-Unis, les chercheurs utilisent le terme Weird : western, educated, industrialized, rich, democratic (en somme, les Occidentaux).

Les détracteurs de l'IA soulignent son manque de créativité, alors que c'est ainsi qu'elle a été paramétrée, afin de répondre au mieux aux attentes des utilisateurs. Suivant les contextes de son usage, elle pourrait au contraire permettre de développer des idées nouvelles.



Lors de la conférence "Investir dans la EdTech : une prise de risque pour un impact à long terme" organisée au salon Learning Technologies jeudi 29 janvier 2026.

Hoss Zaouali regrette le "pessimisme" des Européens sur le sujet. "Nous ne sommes qu'au début d'une grande histoire", qui peut finir mal mais aussi permettre de "créer un monde meilleur".

THALES FORME SES FORMATEURS INTERNES PAR SMS

"Le SMS learning est à la formation ce que le Haïku est à la littérature", a lancé Michèle Velves, directrice de l'Académie Industrie de Thales groupe, en introduction de son intervention au salon Learning Technologies. C'est-à-dire un message court, impactant et fort, reposant sur quatre piliers pédagogiques : "Frugalité, efficacité, accessibilité et

traçabilité." Le souci de l'industriel est d'avoir en permanence une force de frappe de formateurs internes, puissante mais soumise à de multiples obligations de confidentialité industrielle et militaire. En cinq ans, estime la directrice, 80 % des compétences sont renouvelées. La solution a été trouvée auprès de Fleur-Ève Le Foll, dirigeante fondatrice d'Anemon

SMS Learning, société installée en Bretagne. Les thématiques de formation sont découpées en 10 étapes, soit 10 SMS sur dix jours. Ils sont enrichis dans la mesure où ils donnent accès à d'autres ressources pédagogiques, à des questions ouvertes, des sondages... Environ trois heures de conception par SMS sont nécessaires à l'ingénieur pédagogique d'Anemon.

Un horizon de stabilité sur ces modèles économiques

Le défi du financement

"Des entrepreneurs qui font des choses assez extraordinaires sont freinés par la difficulté à réunir des moyens pour se développer." François Blouvac, responsable du pôle ESS, éducation, formation professionnelle et inclusion numérique de la Banque des territoires, a décrit un contexte difficile pour les entreprises de l'EdTech. Selon lui, cela engendre des crispations, car les attentes sont également très fortes dans le cadre de l'éducation et de la formation professionnelle. Pour Oriane Ledroit, déléguée générale d'EdTech France, l'une des difficultés de l'investissement dans les EdTech est l'existence d'un "paradoxe temporel" entre "l'impact pédagogique" et "la réflexion de l'investisseur". Ce dernier attend des retours en termes de mois, là où un investissement pédagogique peut mettre des années à démontrer son efficacité.

Un "compte ressources" ?

François Blouvac souligne également que ce marché porte essentiellement sur de l'achat public, et qu'il faut donner "un horizon de stabilité sur ces modèles économiques", qui serait plus favorable aux investissements. Les entreprises EdTech doivent "cerner le marché", ce qui nécessite de "comprendre l'organisation de l'écosystème", avec les compétences des acteurs publics locaux, de l'État, des académies... La Banque de territoires plaide pour la mise en place d'un "compte ressources", sorte de "CPF des enseignants", qui leur donnerait les moyens d'acheter des ressources numériques, une solution qui aiderait les EdTech à cibler plus facilement leurs utilisateurs finaux. Il reste donc beaucoup à faire pour arriver à un marché "mature" avec "des conditions lisibles par tous" et "des budgets alloués". Pour Sara Reynaud, présidente et fondatrice de My Moojoo Crowdfunding, les EdTech gagneraient à diversifier leurs sources de revenus, mais aussi à "avoir de l'ambition" en élargissant leurs marchés hors de France. "Le financement public n'est pas la seule possibilité, rappelle-t-elle. C'est une alternative pour les EdTech, qui peuvent ainsi se financer grâce à leur communauté, qui devient également l'ambassadrice de leur solution."



À gauche Michèle Velves, directrice de l'Académie Industrie de Thales groupe, à droite Fleur-Ève Le Foll, dirigeante fondatrice d'Anemon SMS Learning.

L'ACADÉMIE FRANCE TRAVAIL TRANSFORME L'ACCÈS À LA FORMATION

La loi pour le plein emploi de 2023 a imposé à France Travail et à tous les autres acteurs de la politique publique de l'emploi d'accompagner la montée en compétences de tous leurs collaborateurs (160 000 personnes !), et de développer une culture commune. La solution : déployer aussi vite que possible une plateforme digitale au service de tout le réseau pour l'emploi. Avec le prestataire Bealink LXP, France Travail a mis en place l'Académie France Travail, une plateforme ouverte et évolutive, accessible à l'ensemble des professionnels accompagnant les demandeurs d'emploi et les entreprises. Le portail a ouvert en septembre 2024. À ce jour, plus de 75 000 apprenants ont été enregistrés, dont 59 000 de France Travail. Depuis juillet 2025, 5 141 badges et certificats de formation ont été décernés : ils valorisent et certifient les apprentissages. Globalement, le score de satisfaction des utilisateurs actifs sur le mois dernier est de 86 %.

MOBILITÉ INTERNATIONALE DES APPRENTIS : UN LEVIER STRATÉGIQUE ENCORE SOUS CONTRAINTES



Chaque année, 7 000 apprentis français partent à l'étranger.

Ouverte à tous les apprentis grâce aux réformes récentes, la mobilité internationale s'impose comme un atout d'employabilité et d'ouverture. Mais malgré l'essor d'Erasmus+, les départs restent freinés par des obstacles juridiques, financiers et organisationnels.

Éric Delon

Longtemps réservée aux étudiants de l'enseignement supérieur, la mobilité internationale s'est ouverte progressivement aux apprentis et aux alternants ces dernières années. Portée par des réformes successives et par le programme Erasmus+, elle s'impose désormais comme un levier d'employabilité et de transformation des parcours des jeunes. Mais sur le terrain, partir à l'étranger reste encore complexe pour bon nombre d'entre eux. Créé en 2014, Erasmus+, qui a intégré l'ancien programme Erasmus, est parvenu progressivement à élargir son périmètre. "Cette réforme a permis d'intégrer l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, le secteur scolaire et l'éducation des adultes dans un même programme", pointe Nelly Fesseau, directrice de l'agence nationale Erasmus+ Éducation Formation, qui rappelle qu'en douze ans, le dispositif a permis la réalisation de 16 millions de mobilités en Europe¹. En France, deux millions de bénéficiaires – tous profils confondus – ont été recensés depuis la création d'Erasmus en 1987. Aujourd'hui, les apprentis sont parvenus à prendre toute leur place au sein du programme dispositif. "Chaque année, environ 7 000 apprentis français partent



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



Yann Bouvier, chargé de mission à la Fipa (Fondation innovations pour les apprentissages).

à l'étranger, précise Nelly Fesseau. Ce public est diversifié, puisque 45 % des participants sont issus de milieux sociaux modestes."

L'avènement d'un "Erasmus de l'apprentissage"

Au delà des compétences techniques, les bénéfices d'une mobilité à l'international sont largement reconnus par les experts du sujet : acquisition de compétences académiques, professionnelles (autonomie, confiance en soi, estime de soi et autres *soft skills*) et linguistiques, ouvertures sur le monde et l'international... À cet

égard, la loi Maillard du 27 décembre 2023 a marqué un tournant décisif, en favorisant l'avènement d'un "Erasmus de l'apprentissage", ouvrant la mobilité internationale à tous les apprentis, quel que soit leur niveau de diplôme.

"Cette loi a levé plusieurs freins en facilitant, notamment, la mise en veille du contrat d'apprentissage pendant la mobilité. Il n'est plus nécessaire de demander à l'entreprise d'accueil de signer la convention de mise en veille lorsque l'apprenti bénéficie de garanties équivalentes à celles qu'il aurait en France", se félicite Nelly Fesseau. La suppression de la durée minimale de six mois d'exécution du contrat en France et le développement des mobilités hybrides ont également facilité les départs. Pour autant, le cadre législatif demeure plus complexe que pour les étudiants du supérieur. "Les apprentis sont des salariés. Pour qu'ils puissent partir à l'international, il leur faut l'accord de leur CFA, de l'entreprise d'envoi et de l'entreprise d'accueil", rappelle-t-elle.

L'intérêt pour les entreprises

Un objectif national a néanmoins été fixé : 15 % d'apprentis mobiles à l'horizon 2030. Chez FormaSup Méditerranée, un CFA du sud de la France, basé à Marseille, la mobilité internationale est pensée, depuis de longues années, comme une mission collective. "Nous voulons l'ouvrir à l'ensemble de nos 8 000 apprentis, et pas seulement aux ingénieurs", explique sa directrice générale, Danielle Sionneau. Aujourd'hui, près de 500 jeunes de ce CFA partent à l'étranger chaque année. L'enjeu est clair : éviter que les apprentis soient obligés de choisir entre alternance et expérience internationale. Selon la directrice de FormaSup Méditerranée, l'intérêt pour les entreprises de ces dispositifs est patent. "Les apprentis reviennent avec des pratiques nouvelles s'agissant de la transition écologique, de l'inclusion ou de l'intelligence artificielle. Ils deviennent de véritables « change makers »." Pour lever les réticences des départs, le CFA a mis en place des conventions juridiques adaptées et mobilise les bourses Erasmus+ afin de compenser les pertes de salaire lorsque le contrat de l'apprenti est – provisoirement – suspendu.

Les contraintes qui subsistent

Du côté de la Fipa (Fédération pour l'insertion et la promotion par l'apprentissage), la prudence demeure de mise. "Les difficultés des départs des

LES CHIFFRES-CLÉS D'ERASMUS+

- ◆ 16 millions de mobilités en Europe depuis la création du programme.
- ◆ 2 millions de mobilités depuis la France (1987-2025).
- ◆ La France est le premier pays d'envoi en Erasmus+, avec près de 200 000 bénéficiaires par an.
- ◆ Un jeune ayant fait Erasmus+ trouve en moyenne son premier emploi en 4 mois (contre 5,5 pour les autres).
- ◆ Entre 2023 et 2024, la France a permis 35 000 mobilités pour l'enseignement et la formation professionnelle (EFP).
- ◆ Chaque année, la France envoie 7 000 alternants en mobilité Erasmus+, dont 4 000 apprentis de la voie professionnelle et 3 000 alternants de l'enseignement supérieur.

alternants est sous-estimé, alerte Yann Bouvier, chargé de mission. Lorsqu'un apprenti part à l'étranger et que son entreprise met le contrat en veille, ce n'est pas simple à gérer." Selon lui, la mobilité académique constitue souvent la solution la plus réaliste pour le jeune : "Dans ce cas de figure, la démarche est indolore pour l'entreprise. L'apprenti est considéré comme étant en formation." Les contraintes varient également selon les destinations. "En dehors des 41 pays possédant une convention de Sécurité sociale avec la France, nous nous trouvons quasiment dans une logique d'expatriation, avec des coûts non négligeables", précise-t-il, évoquant des destinations déconseillées, comme la Chine. Malgré les avancées constatées ces dernières années, deux obstacles majeurs demeurent. "Le premier, c'est le budget, reconnaît Nelly Fesseau. La demande explose et nous ne pouvons répondre qu'à 50 à 60 % des sollicitations." Le second reste l'accord de l'employeur, indispensable au départ. D'où l'importance, pour les acteurs du secteur, de multiplier les rencontres et de structurer des réseaux d'entreprises à l'échelle européenne. Tous s'accordent néanmoins sur un point : la mobilité internationale des apprentis n'est plus une option marginale, mais un enjeu stratégique pour l'attractivité des formations et la compétitivité des entreprises. Reste à lui donner les moyens de changer d'échelle. ●



La loi Maillard a levé plusieurs freins en facilitant, notamment, la mise en veille du contrat d'apprentissage pendant la mobilité



1. La Suisse ne participe pas au programme Erasmus+, en raison de son statut de "pays tiers non associé". Le pays a cependant mis en place sa propre solution pour ne pas léser ses étudiants : le SEMP (Swiss-European Mobility Programme).

ARNAUD PIERREL, maître de conférences à l'Université Paris Nanterre



Parcours

2013
agrégation de sciences économiques et sociales

2024

• maître de conférences à l'Université Paris Nanterre, chercheur à l'Idhes (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société)

2020

obtention du doctorat de sociologie, thèse "Des amphis d'apprentis. Genèses, structurations et composition sociale des formations en apprentissage dans l'enseignement supérieur".

• parution de l'ouvrage (tiré de la thèse de l'auteur) *Ingénieurs mais apprentis* (éditions Classiques Garnier)

“LES DIPLÔMES OBTENUS PAR APPRENTISSAGE SONT AUSSI DES PASSEPORTS POUR LA POURSUITE D'ÉTUDES”

Maître de conférences à l'Université Paris Nanterre et chercheur à l'Idhes (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société) Arnaud Pierrel est l'auteur de *Ingénieurs mais apprentis*. Analysant le fort développement de l'apprentissage dans le supérieur, il observe que les effets positifs de l'apprentissage sur l'insertion diminuent à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes.

Propos recueillis par Éric Delon

Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui expliquent l'accélération de l'apprentissage au sein de l'enseignement supérieur en France et en Europe ces dernières années ?

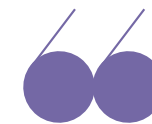
Ce mode de formation s'est particulièrement développé dans l'enseignement supérieur depuis le début des années 1990. Le nombre d'apprentis a surtout augmenté du fait de la création de nouvelles formations et non par une attractivité en hausse des modules préalablement existants. Depuis la réforme de 2018, si le nombre d'apprentis a doublé, celui des CFA a quadruplé dans le même temps !

Par ailleurs, l'apprentissage est entré dans une logique de diplômes. Les taux de poursuites d'études à l'issue de ce type de formation ont beaucoup augmenté, notamment pour les DUT

et BTS. Les diplômes obtenus par apprentissage sont des permis d'insertion professionnelle, mais également des passeports pour la poursuite d'études. Ce second usage est au cœur de ce que l'apprentissage peut apporter en termes de démocratisation sociale de l'accès à l'enseignement supérieur.

Quels impacts concrets l'apprentissage a-t-il sur la réussite académique, l'insertion professionnelle et la progression de carrière des étudiants ?

Le seul élément transversal aux secteurs et aux types de formation est le dédoublement des usages des titres obtenus et l'augmentation des poursuites d'études. La question de l'impact sur l'insertion professionnelle est un serpent de mer depuis un quart de siècle. Les effets positifs de



Les savoirs transmis doivent être suffisamment génériques pour être transposables à des contextes en évolution”

l'apprentissage sur l'insertion, en comparaison de la voie scolaire, diminuent à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie des diplômes. L'impact est maximal au niveau du CAP et quasiment inexistant à bac + 5. Mais il est difficile de conclure à un "effet propre" de l'apprentissage, en raison des différences de procédures de sélection entre les deux voies.

Entrer en apprentissage implique de trouver une entreprise, mais également, parfois, de convaincre des jurys. Les jeunes qui franchissent ces étapes disposent souvent d'une forte expérience professionnelle et font preuve de détermination. Il est donc logique qu'ils bénéficient d'une insertion plus aisée, sans que l'on puisse en conclure à un impact direct du mode de formation.

Quelles différences observe-t-on entre les filières en termes d'intégration et de qualité des dispositifs d'apprentissage ?

Les différences sont nombreuses. Tout d'abord, il faut noter que les relations entre les établissements et les CFA sont très variées. Certains CFA ne s'occupent que du volet administratif, tandis que d'autres s'impliquent également sur la dimension pédagogique. Les établissements disposent de plus ou moins d'autonomie selon le type de CFA auquel ils sont rattachés. La seconde différence cruciale concerne les relations que les établissements et les CFA nouent avec les entreprises. Plus ces interactions se révèlent denses, plus la recherche d'entreprise par les candidats à l'apprentissage est égalitaire. L'intermédiation des établissements et des CFA se substitue aux relations familiales que les candidats peuvent ou non mobiliser.

Je soulignerai un effet positif de la réforme de 2018 : le passage à un financement centralisé de l'apprentissage a permis d'atténuer fortement les inégalités de capacité de collecte de taxe d'apprentissage. Dans la configuration antérieure, certaines formations, universitaires notamment et sans lien constitué à une branche professionnelle, faisaient figure de parent pauvre. Ces déséquilibres apparaissent moins flagrants aujourd'hui.

Comment voyez-vous l'avenir de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur d'ici dix ans ?

La boule de cristal ne fait pas partie des outils des sciences sociales. Cela étant, la croissance des effectifs depuis 2018 s'effectue sous perfusion d'argent public, de sorte qu'elle est éminemment

réversible. L'enseignement supérieur privé a connu la croissance la plus rapide, son attractivité résidant dans le paiement des frais de scolarité par les entreprises. Lorsque les subventions publiques diminueront, cette logique sera fortement remise en cause.

Par ailleurs, qui dit transition, qu'elle soit numérique ou énergétique, dit évolution des métiers. Les savoirs transmis doivent être suffisamment génériques pour être transposables à des contextes en évolution. Il est impérieux de promouvoir un enseignement professionnel "méthodique et complet". Les formations diplômantes et publiques sont plus à même d'organiser un tel enseignement généraliste grâce à leur personnel enseignant.

Enfin, il m'apparaît essentiel de promouvoir une plus grande mixité de genre dans certains secteurs. Un domaine aussi crucial que le génie climatique ne peut pas demeurer quasi exclusivement masculin et continuer à se passer de la moitié de son vivier potentiel. ●

L'APPRENTISSAGE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Fin 2024, 658 000 étudiants suivaient une formation en apprentissage dans l'enseignement supérieur, soit une hausse de 3 % sur un an et de 14 % en deux ans, même si ce rythme ralentit par rapport aux années précédentes. En 2023, 62 % de l'ensemble des apprentis préparaient un diplôme du supérieur, contre seulement 39 % en 2017. Le nombre total d'apprentis dans l'enseignement supérieur a été multiplié par 3,8 entre 2017 et 2023, passant d'environ 170 000 à 658 000 étudiants.

Présidente de l'ANFH depuis 2025, Céline Dugast incarne une double expertise rare : directrice générale adjointe aux hôpitaux universitaires de Strasbourg, elle pilote au quotidien les enjeux RH d'un CHU de 12 000 agents tout en portant la stratégie nationale de formation de la fonction publique hospitalière. Un équilibre qu'elle revendique comme la clé de la légitimité de l'ANFH.

Éric Delon

CÉLINE DUGAST

PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION PERMANENTE DU PERSONNEL HOSPITALIER

“ Je n'adopte pas deux attitudes différentes”, lance d'emblée Céline Dugast lorsqu'on l'interroge sur sa double casquette de nouvelle présidente de l'ANFH (depuis l'an dernier) et de n° 2 du CHRU de Strasbourg, le premier employeur d'Alsace, qu'elle a rejoint voici tout juste dix ans. “Lorsque je me trouve à Paris pour l'association, je fonctionne rigoureusement de la même façon qu'en Alsace. C'est cette cohérence qui fait la force de notre collectif associatif”, lâche-t-elle, convaincue.

Issue de la fonction publique territoriale

À tout juste 50 ans, la présidente de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier revendique un pragmatisme ancré dans les réalités du terrain, fruit d'un parcours aussi riche que singulier. Vendéenne d'origine, juriste en droit public de formation, Céline Dugast se définit volontiers comme une “transfuge”. Son parcours débute loin des hôpitaux, dans la fonction publique territoriale où elle exerce près de dix ans en banlieue parisienne. Directrice du service social à Garges-lès-Gonesse (95), puis en charge de la solidarité à Bagnolet (93) elle acquiert rapidement une vision globale des politiques sociales. Mais un autre rêve la taraude : “En fac de droit, le métier que je voulais faire, c'était directeur d'hôpital.” En 2005, elle franchit le pas.

Directrice des ressources humaines

Sa carrière hospitalière démarre à Melun, sur un projet de nouvel hôpital en partenariat public-privé, l'établissement du Sud francilien, en tant que DRH. C'est là, lors du regroupement de trois



2010
directrice adjointe chargée des ressources humaines au Centre hospitalier Sud Francilien (Ile-de-France)

2013
directrice du Centre hospitalier de Wissembourg (Bas-Rhin)

2024
directrice générale adjointe du Centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Strasbourg

2025
présidente de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH)

établissements en une seule structure rassemblant 4 000 salariés, qu'elle mesure pleinement les enjeux de formation au sein des grandes transformations des organisations.

Son arrivée en 2016 au CHRU de Strasbourg comme DRH marque un autre tournant. “Mon intérêt ne résidait pas simplement dans la taille de l'établissement, mais dans le fait de participer à plusieurs projets structurants. Ils m'ont convaincue que la formation représente un investissement stratégique et non une simple variable d'ajustement budgétaire”, explique-t-elle.

Elle évoque l'ouverture dès son arrivée dans l'établissement du premier bloc opératoire au monde doté d'un scanner et d'une IRM intégrée. “Lorsque vous devez accompagner des équipes sur ces fonctions-là, que vous travaillez avec l'Agence de sûreté nucléaire qui vous explique qu'ils ne savent pas quoi vous recommander, il faut innover en permanence sur l'acquisition des compétences”, raconte-t-elle. Comment protéger les professionnels des rayonnements ? Comment travailler les gestes techniques dans un environnement magnétique ? Autant de questions qui ont nécessité des réponses pédagogiques inédites.

Dans ces conditions, le lien avec l'ANFH s'est effectué de manière “très naturelle”. Membre des instances régionales d'Alsace dans les années 2015, présidente et vice-présidente de l'ANFH Grand-Est en 2019 et 2020, Céline Dugast a gravi les échelons jusqu'à la présidence, l'an dernier.

Un paritarisme préservé des réformes

Un parcours qui illustre l'une des forces revendiquées par l'association : la proximité avec le terrain. Car l'ANFH cultive une particularité dans le paysage de la formation professionnelle : un



paritarisme préservé des réformes qui ont secoué le secteur privé. “Au sein de notre association, même s'il existe parfois des débats houleux dans certains établissements, nous communions dans l'intérêt commun de l'épanouissement professionnel de l'agent de la fonction publique hospitalière.”

“Céline possède une énergie fédératrice qui force le respect et une appétence bien réelle et renouvelée chaque jour pour le paritarisme”, admire Bertrand Longuet, directeur général de l'ANFH.

Le pari du soutien à l'alternance

Pour Céline Dugast, la formation ne représente pas un coût, mais “un investissement, à la fois pour fidéliser les agents et pour mettre le niveau de compétence à la hauteur de la prise en charge des patients”. Un message d'autant plus crucial dans le contexte actuel : “Ce qu'on entend sur les Opco du privé nous inquiète beaucoup. Si l'on amoindrit la brique de la formation, on risque de le payer très cher, notamment en termes de prévention de l'usure professionnelle.”

L'exemple de l'apprentissage illustre cette vision stratégique. Bien que positionnée historiquement sur la formation continue, l'ANFH a fait le pari du soutien à l'alternance. Résultat : 96 % de réussite aux diplômes et plus de 85 % de maintien dans l'établissement six mois après le contrat.

Prévention de la pénibilité et attractivité

Représentante de la Fédération hospitalière de France, présidente de l'ANFH conformément au principe d'alternance annuelle entre employeurs et syndicats, Céline Dugast n'affiche pas d'ambition démesurée. “Je ne tire pas de plan sur la comète. Le contexte budgétaire est compliqué, l'instabilité politique réelle. Mon rôle est de sécuriser année par année les dispositifs de formation.”

Ses priorités sont immédiates : maintenir les liens avec le développement professionnel continu (DPC) ainsi qu'avec la certification périodique des médecins salariés, veiller sur l'avenir de l'apprentissage, anticiper les révolutions liées à l'intelligence artificielle. “Mon ambition est de maintenir la formation comme un véritable outil de prévention de la pénibilité et d'attractivité.”

Une modestie qui cache une détermination forgée sur le terrain strasbourgeois : “Il faut être présent au sein des équipes pour sentir les choses, évaluer si les méthodes pédagogiques sont vraiment adaptées ou si on verse dans le gadget.” Quant à sa philosophie de management, elle se résume à 2 H : humilité et humanité. “Humilité, parce qu'à l'hôpital, on ne sait jamais de quoi sera faite la journée. Humanité, parce que c'est ce qu'on porte fièrement à l'ANFH et c'est ce que je retrouve dans mon quotidien professionnel.” Les deux faces d'une même pièce. ●

L'ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION PERMANENTE DU PERSONNEL HOSPITALIER (ANFH)

- * Opca de la fonction publique hospitalière
- * Création : 1974
- * 500 administrateurs
- * 26 délégations territoriales
- * 1 022 382 agents
- * Taux d'accès à la formation : 54,1 % (en 2023)
- * 31 209 461 heures de formation financées (en 2023)

(Sources : ANFH)



SUR LE WEB

La VAE collective : un levier pour les salariés et les entreprises

Emfor Bourgogne Franche-Comté, janvier 2026 (19 mn)

Comment la VAE collective peut-elle devenir un levier de reconnaissance des compétences, de motivation des équipes et de performance pour les entreprises ? À quels moments-clés l'aborder ? Florence Caramelle revient sur le rôle du CRCP dans l'accompagnement des entreprises et des salariés, tandis qu'Élyse Deliot et Marie-Laure Mutin apportent leurs témoignages sur l'organisation des sessions de VAE collectives.

D'INFOS

www.emfor-bfc.org/article-5056899

PUBLICATION

L'impact du contrat d'engagement jeune sur les trajectoires professionnelles des bénéficiaires

La part des jeunes de 16 à 25 ans qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation est très élevée en France. Les pouvoirs publics ont mis en place différents dispositifs pour favoriser leur insertion professionnelle. Ce rapport propose une analyse quantitative du contrat d'engagement jeune (CEJ) mis en place en 2022, en remplacement du dispositif Garantie jeunes.

D'INFOS

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/limpact-du-contrat-dengagement-jeune-sur-les-trajectoires-professionnelles-des>



Institut des politiques publiques ; Mathilde Badufle, Isacco Bertè, Maria Cano, Francesco Filippucci, Audrey Rain, Nadia Zargouni
Dares, janvier 2026, 166 p. (Valorisation de la recherche n° 29)

PUBLICATION

Le transfert des apprentissages

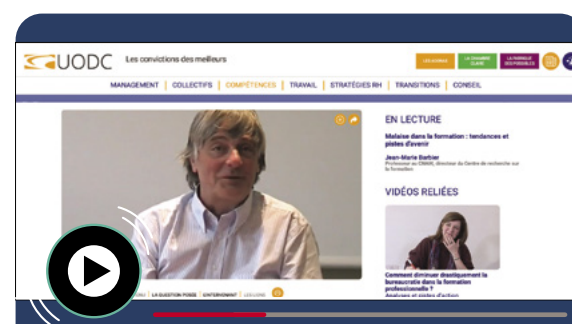
Le transfert des apprentissages, c'est la manière dont les savoirs acquis en formation se traduisent dans les pratiques professionnelles. La note de synthèse de Jean-François Roussel et Sophie Lanoix retrace plus d'un siècle de recherches, depuis les modèles fondateurs jusqu'à l'apprentissage informel, et met en avant les tendances actuelles : le caractère multidimensionnel et adaptatif du transfert, la personnalisation des apprentissages et l'influence de l'environnement de travail.



Savoirs : revue internationale de recherches en éducation et formation des adultes n° 69, janvier 2026

D'INFOS

www.editions-harmattan.fr/catalogue/livre/le-transfert-des-apprentissages/81781



SUR LE WEB

Hommage à Jean-Marie Barbier UODC, janvier 2026 (1h 19 mn)

Jean-Marie Barbier (professeur au Cnam, responsable de chaires Unesco au Cnam et à l'ICP, président de l'association Biennale de l'éducation) est décédé le 14 janvier 2026. L'UODC lui rend hommage avec une vidéo de 2010 : "La formation des adultes : valorisée idéologiquement, mais en actes..."

D'INFOS

www.uodc.fr/competences/content-video/malaise-dans-la-formation-tendances-et-pistes-davenir

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

Glossaire DES DISPOSITIFS DE FORMATION



- **AAH** Allocation aux adultes handicapés
- **Accre** Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise
- **Adec** Action de développement de l'emploi et des compétences
- **AES** Attestation d'entrée en stage
- **Afaf** Aide aux frais associés à la formation
- **AFC** Action de formation conventionnée par Pôle emploi
- **Afest** Action de formation en situation de travail
- **AFPR** Action de formation préalable au recrutement
- **AIF** Aide individuelle à la formation
- **AIS** Attestation d'inscription en stage
- **Ani** Accord national interprofessionnel
- **ARE** Allocation d'aide au retour à l'emploi
- **Aref** ARE-Formation
- **ASP** Allocation de sécurisation professionnelle
- **ASS** Allocation de solidarité spécifique
- **Biaf** Bordereau individuel d'accès à la formation
- **CBC** Congé de bilan de compétences
- **CDDI** Contrat à durée déterminée d'insertion
- **CDII** Contrat à durée indéterminée intermittent
- **CDPI** Contrat de développement professionnel intérimaire
- **CEC** Compte engagement citoyen
- **CEC** Cadre européen des certifications
- **Cefa** Contrat emploi-formation agricole
- **CEP** Conseil en évolution professionnelle
- **CEP** Contrat d'études prospectives
- **CET** Compte épargne temps
- **CFP** Congé de formation professionnelle
- **CIR** Contrat d'intégration républicaine
- **CléA** Certificat de connaissances et de compétences professionnelles
- **CPA** Compte personnel d'activité
- **CPF** Compte personnel de formation
- **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles
- **CQP** Certificat de qualification professionnelle
- **CQPI** Certificat de qualification professionnelle interbranches
- **CTP** Congé de transition professionnelle
- **CVAE** Congé pour validation des acquis de l'expérience
- **Dima** Dispositif initiation en alternance
- **DIIF** Diplôme initial de langue française
- **DPC** Développement professionnel continu
- **ECTS** Système européen de transfert des unités de cours capitalisables
- **Edec** Engagement de développement de l'emploi et des compétences
- **EEP** Entretien d'évolution professionnelle
- **EMT** Évaluation en milieu de travail
- **EPP** Évaluation des pratiques professionnelles
- **FNDMA** Financement national du développement et de la modernisation de l'apprentissage
- **FOAD** Formation ouverte et à distance
- **FPC** Formation professionnelle continue
- **GEPP** Gestion des emplois et des parcours professionnels
- **GPECT** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales
- **IAE** Insertion par l'activité économique
- **Ithaque** Itinéraire personnalisé d'accès à la qualification et au diplôme
- **Morea** Module de répréparation à l'examen par alternance
- **ORE** Offre raisonnable d'emploi
- **Pacea** Parcours accompagnement contractualisé emploi autonomie
- **Pacte** Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière, et de la fonction publique de l'État
- **PEC** Parcours emploi compétences
- **Pro-A** Promotion par l'alternance
- **PSP** Plan de sécurisation professionnelle
- **PDPIE** Plan départemental pluriannuel pour l'insertion et l'emploi
- **PIJ** Projet initiative jeune
- **PMSMP** Période de mise en situation en milieu professionnel
- **PO** Programme opérationnel
- **POE** Préparation opérationnelle à l'emploi
- **POEC** Préparation opérationnelle à l'emploi collective
- **POEI** Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
- **PPAE** Projet personnalisé d'accès à l'emploi
- **PPP** Plan de professionnalisation personnalisé
- **PPR** Période de préparation au reclassement
- **PRAFP** Programme régional d'apprentissage et de formation professionnelle
- **Pro-A** Promotion par alternance
- **PTP** Projet de transition professionnelle
- **R2F** Rémunération de fin de formation
- **RFPE** Rémunération formation de Pôle emploi
- **RNCP** Répertoire national des certifications professionnelles
- **RS** Répertoire spécifique
- **RSA** Revenu de solidarité active
- **RSP** Régime public de rémunération des stagiaires
- **SCEOFF** Stratégie coordonnée en matière d'emploi, orientation et formation professionnelle
- **SEE** Stratégie européenne pour l'emploi
- **SMA** Service militaire adapté
- **TransCo** Transitions collectives
- **VAE** Validation des acquis de l'expérience
- **VES** Validation des études supérieures

L'ACCÉLÉRATEUR PÉDAGOGIQUE DU BTP

pour propulser la formation
aux métiers du BTP



IDÉER, TESTER,
EXPÉRIMENTER ET
DÉPLOYER DES PROJETS
INNOVANTS

RENDEZ-VOUS SUR

accelerateur-ccca-btp.com



ÉQUIPEMENTS, MATÉRIELS, CERTIFICATIONS ET MÉTHODES PÉDAGOGIQUES

L'accélérateur pédagogique du BTP, créé par le CCCA-BTP, repère et accueille des projets novateurs et vous accompagne pour les déployer facilement au sein de votre organisme de formation aux métiers du BTP.



**ACCÉLÉRATEUR
PÉDAGOGIQUE DU BTP**
Un temps d'avance

CCCA/BTP