

P.2

L'événement

**CPF ET BILAN DE COMPÉTENCES :
LES ACTEURS FACE AUX ANNONCES
DE PLAFONNEMENT**

P.24

Recherche & développement

**TRANSFERT DES APPRENTISSAGES :
SYNTHÈSE DE 125 ANS
DE RECHERCHES**

P.28

Stratégie

**ET SI LA FRANCE SE DOTAIT
D'UNE "SÉCURITÉ SOCIALE
DES COMPÉTENCES" ?**

INFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 1114 • Du 1^{er} au 14 mars 2026www.centre-inffo.fr

Le paritarisme de gestion dans le monde de la formation est-il en passe de laisser définitivement la place à une étatisation ? La tradition de gestion paritaire et de dialogue social de branches sur le sujet est-elle dépassée au profit d'un pilotage centralisé, vertical, national ?

La place des Opco remise en cause

LE PARITARISME EN FORMATION EST-IL MORT ?

L'ACCÉLÉRATEUR PÉDAGOGIQUE DU BTP

pour propulser la formation aux métiers du BTP



IDÉER, TESTER,
EXPÉRIMENTER ET
DÉPLOYER DES PROJETS
INNOVANTS

RENDEZ-VOUS SUR

accélérateur-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.



CCCA/BTP

Crédit photo : fotografix/pankaj/Stock - Conception : www.kazoo.fr Publicité

Sommaire



p. 2 **L'événement**
CPF et bilan de compétences : les acteurs face
aux annonces de plafonnement

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**
Le paritarisme en formation est-il mort ?

p. 15 **Guide pro**

Expertise
En France, un actif sur deux déclare avoir
suivi au moins une formation dans l'année
Savoir-agir
Moderniser les référentiels pour piloter
par la compétence
Jurisprudence
Sous-traitant non déclaré : l'erreur
qui peut coûter très cher
Cas pratique
Métiers d'art : des formations
en quête d'apprenants

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **Recherche & développement**
Transfert des apprentissages :
synthèse de 125 ans de recherches

p. 26 **L'interview**
Fabienne Maillard, professeure en sciences
de l'éducation à l'Université Paris 8

p. 28 **Stratégie**
Et si la France se dotait d'une
"Sécurité sociale des compétences" ?

p. 31 **Itinéraire**
Nathalie Masset, mentor énergétique

p. 32 **Ici, vu, entendu**

En deux MOTS

Paritarisme

Le paritarisme de gestion dans le monde de la formation est-il en passe de laisser définitivement la place à une étatisation ? La tradition de gestion paritaire et de dialogue social de branches sur le sujet est-elle dépassée au profit d'un pilotage centralisé et vertical ? Voici trente ans, la gestion de la formation était l'affaire des partenaires sociaux. Cette réalité n'a cessé de reculer, de réforme en réforme. Les Opco sont loin d'avoir le poids qu'avaient les Opca, et il est question de leur retirer des prérogatives. Lire notre dossier, en pages 9 à 14. Des organismes d'abord paritaires deviennent peu à peu "multipartites", puis "opérateurs de l'État", puis sont abandonnés à leur sort. C'est la leçon à méditer.

Plafonnement

Les pouvoirs publics ont annoncé vouloir fixer un plafond d'utilisation du CPF de 1 500 euros pour les formations inscrites au Répertoire spécifique. Et quant au financement du bilan de compétences par le CPF, un plafond d'utilisation à 1 600 euros. Soit un montant demeurant au-dessous de celui de 1 900 euros souhaité par le collectif des acteurs du bilan de compétences. Lequel proteste énergiquement. Lire dans ce numéro en pages 2 et 3. *"Dans le débat public et le discours politique, le sujet de l'emploi et des compétences est complètement absent, déplore-t-on du côté des Acteurs de la compétence. Il y a donc une vraie interrogation vis-à-vis des objectifs du gouvernement."*

La rédaction



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

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



**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 • **Directrice de la publication** : Anne de Blignières-Légeraud • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerri, Catherine Trocquemé • **Collaborations** : Éric Delon, Christelle Destombes, Coralie Donas, Emmanuel Franck, Laurent Gérard, Valérie Grasset-Morel, Jonathan Konitz, Valérie Michelet, Christelle Monneret, Sarah Nafti, Raphaëlle Pienne, Catherine Quentric • **Service commercial** : abonnements@centre-inffo.fr • **Commission paritaire** : n° 0625 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Duplprint, 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.

DÉCRETS

CPF ET BILAN DE COMPÉTENCES : LES ACTEURS FACE AUX ANNONCES DE PLAFONNEMENT

Les Acteurs de la compétence dénoncent l'instauration d'un plafond d'utilisation du CPF de 1 500 euros pour les formations inscrites au Répertoire spécifique. La fédération réclame l'ouverture rapide d'une concertation. Le bilan de compétences fait lui aussi l'objet d'une annonce de plafonnement, assorti d'un délai de carence.

Raphaëlle Pienne



L'IMAGE

Le plafond des formations inscrites au Répertoire spécifique sera fixé à 1 500 euros. Dès l'annonce de cette mesure, la fédération des Acteurs de la compétence¹ a exprimé de vives protestations. Elle parle d'un choix à même de créer "un appel d'air vers des formations low-cost", voire d'un "hold-up sur les droits à la formation des actifs". La mesure est "socialement injuste", explique Naïs Laurandel, directrice des affaires publiques et de la communication à la fédération, car défavorisant les publics les moins aisés. "Dans le débat public et le discours politique, le sujet de l'emploi et des compétences est complètement absent, poursuit-elle. Il y a donc une vraie interrogation vis-à-vis des objectifs du gouvernement sur le maintien dans l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels."

Pour l'année 2024, on estime qu'environ 80 000 à 90 000 bilans de compétences ont été financés via le CPF.

Une décision brutale pour le secteur

La situation des actifs n'est pas la seule à inquiéter. "Les enjeux sont doubles. On va précariser des travailleurs, alors qu'ils ont travaillé pour acquérir ces droits. En parallèle, cette mesure fragilise beaucoup le secteur économique des entreprises de formation", argumente Naïs Laurandel. Elle rappelle qu'un quart des adhérents de la fédération sont déjà dans des démarches de régulation de leurs effectifs, et que les entreprises du secteur sont majoritairement des TPE et PME "qui maillent l'ensemble du territoire". Pour autant, la fédération est pleinement consciente des enjeux de réduction des déficits. "Les contraintes budgétaires, nous les entendons et en prenons pleinement notre responsabilité. Nous avons fait des propositions au gouvernement qui les prennent en compte", rappelle Naïs Laurandel. C'est ici davantage la méthode qui

pose problème : "Notre secteur n'a pas le temps d'ajuster son modèle économique pour intégrer ces nouvelles mesures. On ne peut pas casser en deux un marché en l'espace de trois semaines. [...] Ce que nous demandons, c'est du temps et de la concertation."

Financement du bilan de compétences

Le bilan de compétences est lui aussi ciblé par les mesures de plafonnement. Le 11 février 2026, deux projets de décrets le concernant étaient soumis pour avis par le ministère du Travail à la CNNCEFP (Commission nationale de la négociation collective, de l'emploi et de la formation professionnelle). Le premier texte, portant sur le financement du bilan de compétences par le CPF, introduit un montant minimum de 100 euros pour les financements effectués par des tiers. Mais sa principale mesure est de fixer un plafond d'utilisation du compte à 1 600 euros pour le bilan. Soit un montant demeurant au-dessous de celui de 1 900 euros souhaité par le collectif des acteurs du bilan de compétences. Ce dernier, constitué des Acteurs de la compétence, du Synofdes², de la FFPABC (Fédération française des professionnels de l'accompagnement et du bilan de compétences)³ et de la Fédération nationale des CIBC⁴, en avait fait la proposition dans un communiqué diffusé le 5 février.

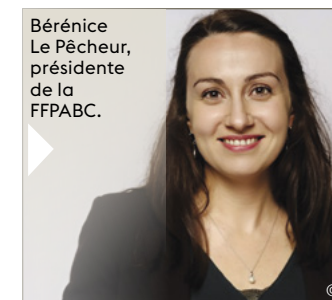
**Ce plafonnement
va avoir des conséquences
économiques catastrophiques
pour la filière"**

Le coût moyen

"Ces 1 900 euros, c'est tout simplement le prix moyen qui nous semble le plus juste pour assurer un bilan de compétences de qualité", explique Garance Yverneau, secrétaire générale de la fédération Les Acteurs de la compétence. Pour l'arrêter, le collectif s'est appuyé sur les chiffres de ses adhérents (avec un tarif moyen d'un peu plus de 2 000 euros pour 24 heures de bilan) et sur les données de la Caisse des dépôts, donnant pour 2024 un coût moyen de 1 950 euros pour les bilans financés par le CPF. Mais ces arguments n'auront pas su convaincre le ministère du Travail. L'instauration de ce plafond "à 1 600 euros est quelque chose que l'on



Naïs Laurandel,
directrice
des affaires
publiques
et de la
communication
à la fédération
Les Acteurs de
la compétence.



Bérénice
Le Pêcheur,
présidente
de la
FFPABC.



Gérald Maury,
vice-président
de la
Fédération
nationale
des CIBC.



Garance
Yverneau,
secrétaire
générale de
la fédération
Les Acteurs
de la
compétence.



1. La fédération Les Acteurs de la compétence rassemble plus de 1 400 entreprises et associations de développement des compétences.

2. Le Synofdes (Syndicat national des organismes de formation) regroupe 300 adhérents (2 500 établissements), notamment de l'économie sociale.

3. La FFPABC compte plus de 130 adhérents, professionnels de la gestion de carrière, répartis sur près de 230 implantations.

4. La FNCIBC fédère les Centres interinstitutionnels de bilan de compétences (environ un par département ou grande zone).

5. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

déplore. Il va avoir des conséquences économiques catastrophiques pour la filière et comporte un risque de dégradation au global de la qualité d'un dispositif qui est absolument nécessaire", regrette Garance Yverneau.

Délai de carence entre chaque bilan

Le second projet de décret apporte des modifications supplémentaires pour le financement du bilan de compétences, cette fois tous types de financements confondus. Première de ces mesures : seules les heures d'accompagnement effectives pourront donner lieu à un financement du bilan. La seconde mesure conditionnerait le financement au fait qu'un précédent bilan n'ait pas été effectué dans les cinq ans qui précèdent.

"Nous ne sommes pas en désaccord sur ce délai", commente Gérald Maury, vice-président de la fédération nationale des CIBC. "Nous sommes plutôt enclin à considérer qu'il y a des situations à différencier", ajoute-t-il cependant. Ainsi, il cite les exemples de personnes concernées par un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ou affectées par des problèmes de santé, qui pourraient être défavorisées par ce délai de carence de cinq ans. Les éventuels ajustements à amener aux différentes mesures introduites par les deux décrets devront néanmoins sans doute attendre. "Nous savons que le gouvernement est dans une situation très contrainte [pour la publication de ces décrets]. Ce que nous souhaitons, c'est de pouvoir ensuite poursuivre la phase de concertation avec le ministère du Travail et la DGEFP⁵", indique Gérald Maury. ●



Validation des acquis de l'expérience

FRANCE VAE : PRÈS DE 1 400 CERTIFICATIONS SONT DÉSORMAIS DISPONIBLES SUR LA PLATEFORME

Après le tournant opéré en 2025, où en est le déploiement de la réforme de la VAE ? Lors d'un webinar du réseau des Carif-Oref, les intervenants du ministère du Travail ont fait un point d'étape sur les évolutions de la plateforme France VAE et présenté leurs priorités pour 2026.

Raphaëlle Pienne



Olivier Gérard, chef de projet France VAE.

Transformer un dispositif vieux de vingt ans n'avait déjà rien de facile. Mais il a fallu aussi faire avec les rebondissements de la réforme, entre coup de frein brutal en avril 2025 et nouvel élan donné à l'été suivant. Pas de quoi décourager Olivier Gérard, préfigurateur du service public de la VAE, chef de projet France VAE (services du Premier ministre). *"Nous avançons étape par étape"*, confie-t-il d'un ton rassurant lors du premier d'un cycle de cinq webinaires du réseau des Carif-Oref consacrés à la VAE.

La plateforme France VAE s'étoffe

L'ambition est de faire de la plateforme France VAE un guichet unique pour les parcours. Elle est en bonne voie. Le portail enregistre chaque mois une fréquentation de 130 000 à 140 000 visiteurs (dont près de 50 % de visiteurs uniques) et le démarrage de 6 000

à 7 000 parcours. *"Une véritable dynamique s'est installée, nous n'avions jamais eu cela avant"*, se félicite Olivier Gérard. La plateforme a connu une importante évolution en septembre 2025, avec l'ouverture d'un nouvel espace dédié à la VAE collective – actuellement en phase de test. Le nombre de certifications disponibles sur le portail France VAE, qui avait chuté un temps à seulement 24, s'élève désormais à près de 1 400, et couvre 98 % des demandes des usagers. *"La plupart des certifications de l'enseignement supérieur seront intégrées d'ici à la fin du printemps"*, complète Olivier Gérard. Les certifications maritimes et des ministères de l'Intérieur et de la Défense n'entreront toutefois pas dans ce calendrier.

Feuille de route 2026

Côté irritants, on retrouve la situation des certifications

du sanitaire et social. Pourtant parmi les plus demandées, elles continuent à pâtir de délais de jury trop longs et de la vétusté du site internet de l'Agence de services et de paiement (ASP). *"C'est un sujet de très grande attention, mais très complexe"*, justifie Estelle Denis, cheffe de projet réforme de la VAE à la DGEFP. Un audit réalisé entre mai et septembre 2025 par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) a en outre souligné d'autres difficultés persistantes pour les parcours de VAE. Parmi elles, la nécessité de mieux accompagner les candidats en autonomie et l'inconfort en matière de trésorerie des "architectes accompagnateurs de parcours" (AAP). Cet audit a nourri les priorités qui composeront la feuille de route de la mise en œuvre opérationnelle de la réforme de la VAE cette année. Outre les efforts portant sur les difficultés détectées, un travail visera à assurer le portage juridique du portail France VAE, après l'abandon du Gip VAE. Des études sont en cours pour assurer une pérennisation de la plateforme et pour mettre en place les chantiers qui étaient de la responsabilité du Gip. L'intégration des agents publics au dispositif fera aussi partie des défis à venir. Elle devrait débiter par la fonction publique hospitalière, avant que les autres versants ne soient concernés en 2027. ●

+ D'INFOS

www.intercariforef.org/kits-ressources-et-webinaires/vae



- 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

150 954

Organismes par taille
(effectif formateur)

De 0 à 10 salariés : 137 286

De 11 à 20 : 5 251

De 21 à 50 : 4 397

De 51 à 200 : 2 845

De 201 à 500 : 736

500 et + : 439



Source : LPOF

Organismes certifiés Qualiopi

45 828

au titre des actions de formation : 44 568

au titre de l'apprentissage : 4 461

au titre de la VAE : 2 383

au titre du bilan

de compétences : 4 349



Source : LPOF

Certifications enregistrées au RNCP

24 800 fiches
dont 5 035 actives

Certifications enregistrées au Répertoire spécifique

4 652 fiches
dont 1 459 actives

Source : France compétences

Formations disponibles sur le site du Réseau des Carif-Oref



Source : Réseau des Carif-Oref

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

333 790



Coût moyen d'une action de formation CPF

2 721 €

Durée moyenne d'une action de formation CPF

74 heures

Source : Caisse des dépôts

Alternants en contrat de professionnalisation

65 200 à fin nov. 2025



Source : PoEm

Apprentis sous contrat et/ou nombre de contrats en cours

1 013 500

à fin nov. 2025



Source : PoEm

Entrées en contrat engagement jeune

158 200

à fin oct. 2025



Source : PoEm



Débat au Conseil économique, social et environnemental TRANSITIONS : LES COMPÉTENCES AU CŒUR DU CHANGEMENT



Thierry Cadart (CFDT) et Éric Chevée (CPME), le 11 février 2026 au Cese pour le débat "Face aux transitions : une révolution des compétences ?"

Les bouleversements économiques et technologiques transforment en profondeur les métiers. "Des écarts se creusent entre les besoins des entreprises et la main-d'œuvre disponible. À cela s'ajoute une

évolution des attentes des salariés : meilleure qualité de vie au travail, quête de sens", a énoncé Thierry Beaudet, président du Conseil économique, social et environnemental (Cese), en ouverture de la rencontre "Face aux transitions, une révolution des compétences ?", organisée le 11 février. Cet événement s'inscrivait dans le cadre des travaux de la commission Travail et emploi du Cese. Un rapport sur les compétences, piloté par Thierry Cadart (CFDT) et Éric Chevée (CPME), sera présenté en séance plénière le 24 mars. Dans un monde marqué par l'incertitude, les compétences d'autonomie, d'adaptation et de créativité sont particulièrement recherchées.

"La capacité d'agir s'apprend", a rappelé Anne-Claire Viémont, directrice nationale d'Igensia RH, dont l'ambition est de "former les acteurs de la métamorphose du monde". Pour Samuel Durand, réalisateur des documentaires "Work in progress", le modèle traditionnel de la fiche de poste doit évoluer afin de permettre aux salariés de "s'adapter avec plus d'agilité aux évolutions immédiates de leur métier". Et d'observer : "De plus en plus d'entreprises deviennent des skills-based organizations, c'est-à-dire des organisations structurées autour des compétences plutôt que des postes ou de l'expérience des collaborateurs".

D'INFOS www.lecese.fr

France Universités et Medef UN RAPPROCHEMENT POUR FAIRE DE L'UNIVERSITÉ UN TREMPLIN VERS L'EMPLOI

Le 12 février à Paris, France Universités et le Medef ont signé une convention de partenariat qualifié d'historique. L'objectif : briser les silos entre l'enseignement supérieur et le monde économique pour doper l'innovation et la croissance. Ce rapprochement, assumé par Patrick Martin, président du Medef, et Lamri Adoui, président de France Universités et de l'Université Caen Normandie, marque une rupture en octroyant aux entreprises un rôle moteur dans le pilotage des cartes de formation. L'accent est mis sur la modularité des parcours, avec la valorisation de blocs de compétences dès le premier cycle et un soutien

marqué aux filières de sciences humaines, désormais perçues comme des viviers de talents pour la transformation des organisations. En misant sur la co-construction de l'offre de formation continue et le déploiement des thèses Cifre (financées dans le cadre de conventions industrielles de formation par la recherche), les signataires entendent aligner durablement les savoirs académiques sur les besoins évolutifs des territoires. L'apprentissage dans l'enseignement supérieur est réaffirmé comme "une modalité de formation d'excellence", dans un contexte où la loi de finances a "fragilisé cette dynamique".



Lamri Adoui, président de France Universités et de l'Université Caen Normandie.

D'INFOS <https://franceuniversites.fr>
www.medef.com



Publication UN GUIDE PRATIQUE SUR LES TRANSITIONS ET RECONVERSIONS

Il décrypte la loi du 24 octobre 2025, issue de l'Ani du 25 juin 2025. Un nouveau guide pratique, élaboré par le pôle compétences, formation et jeunesse du Medef, a vocation à servir d'outil d'aide à la décision et à l'action pour les 240 000 entreprises adhérentes de



Olivier Faron, dirigeant du nouveau pôle compétences, formation et jeunesse du Medef.

D'INFOS www.medef.com/uploads/media/node/0020/07/17200-guide-transitions-reconversions-pro-medef.pdf

l'organisation, avec une attention particulière portée aux très petites et moyennes entreprises. Il s'articule autour de trois dispositifs destinés à accompagner les parcours : le nouvel entretien de parcours professionnel ; la période de reconversion, qui se substitue à la Pro-A (reconversion ou promotion par alternance) et à TransCo (transitions collectives) ; et le projet de transition professionnelle (PTP), qui permet à un salarié de bénéficier d'un congé spécifique afin de suivre une formation certifiante et d'envisager un changement de métier. La diffusion de ce document intervient alors qu'ont été publiés au Journal officiel les deux décrets relatifs à la mise en œuvre de la période de reconversion. Les branches ont reçu la responsabilité de définir les niveaux de prise en charge, dans le respect d'un montant moyen fixé à 5 000 euros.

Un tremplin pour les plus de 50 ans ? LE PARCOURS "ATOUT SENIOR" DE FRANCE TRAVAIL

Un programme de reconversion est actuellement expérimenté dans 11 régions pilotes par France Travail : le parcours "Atout Senior". Il cible les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans pour les diriger vers des secteurs en tension ou en forte mutation, comme la gestion, la logistique ou les ressources humaines. Le parcours dure huit mois et repose sur une alternance équilibrée : quatre mois d'apprentissage des fondamentaux du nouveau métier en centre de formation, la même durée de mise en pratique directe, au sein d'une entreprise, pour favoriser une embauche durable. Le financement combine le CPF du candidat et un abondement de France Travail, garantissant la gratuité du cursus tout en maintenant l'indemnisation du demandeur d'emploi. L'entreprise d'accueil joue un rôle actif en co-construisant la formation.

D'INFOS www.francetravail.org



APP EN RÉSONANCE du 16 au 20 mars, partout en France

Une semaine pour "faire résonner la démarche APP" (Ateliers de pédagogie personnalisée). Avec notamment une présentation de l'offre Campus APPrenance : des réponses adaptées aux besoins en formation et à l'accompagnement au changement.

www.app-reseau.eu

...

5^e ÉDITION DES JOURNÉES VINCENT MERLE

les 24 et 25 mars, à Pessac

Sur le thème "Former, enseigner et apprendre dans le monde des IA". Des chercheurs, formateurs, acteurs économiques et institutions analyseront les "usages responsables" de 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

Thématique : l'expérience comme question de recherche et d'action. Quatre conférences plénières, 32 symposiums et plus de 300 communications. La Biennale accueillera également l'Université de l'Afref, le Symposium Unaforis et le Forum des revues en éducation et formation (représentant quelque 50 revues partenaires).

<https://labiennale-education.eu>

Réservez votre espace publicitaire dans

INFO FORMATION

FFE Régie Publicitaire
01 40 09 68 47 • ingrid.dubocq@ffe.fr

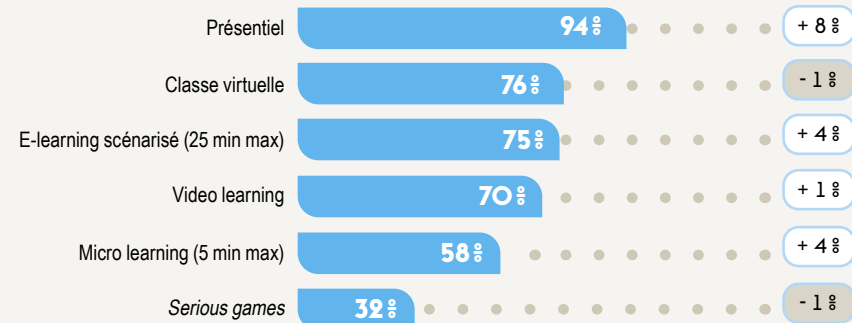


12^e ENQUÊTE ISTF - LES CHIFFRES DU DIGITAL LEARNING 2026

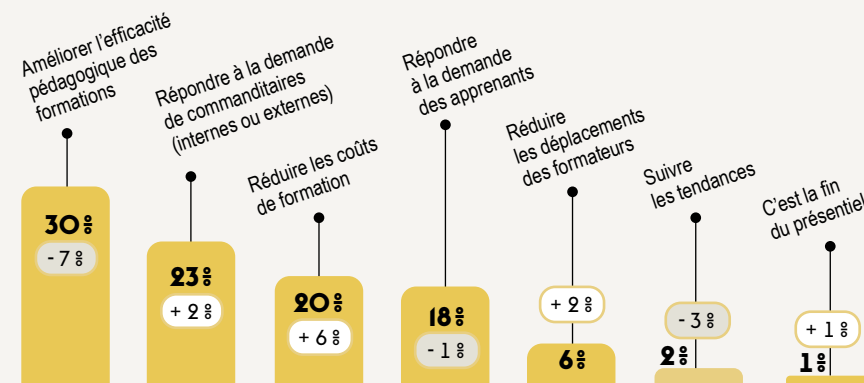
Les résultats de la grande enquête annuelle de l'ISTF (expert de la formation digitale) trace le portrait d'un marché perçu comme *"abondant"* par un quart du panel – tous professionnels de la formation –, au vu des solutions pour digitaliser, valoriser et piloter les formations. Huit organisations sur dix disent vouloir accélérer dans la digitalisation de leurs formations. Les projets continuent de s'internaliser.

François Boltz et Sandy Brunel

LES MODALITÉS COMPOSANT LES OFFRES BLENDED

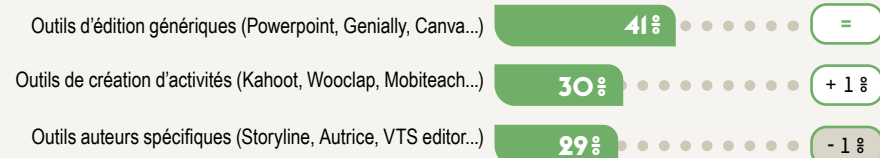


LA PREMIÈRE DES RAISONS QUI AMÈNE À DÉVELOPPER LA PART DE DISTANCIEL

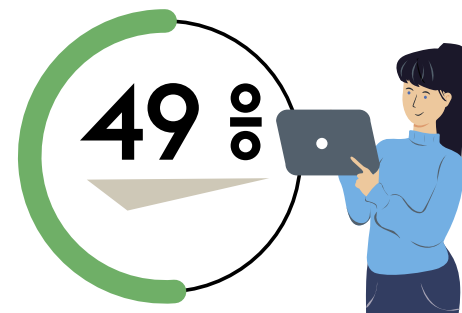
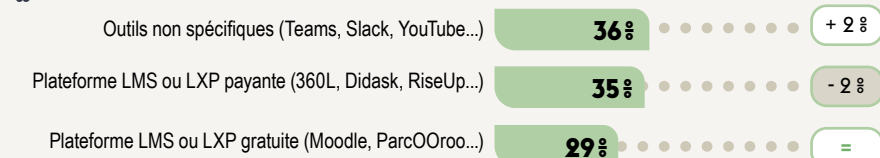


LE RECUL DES OUTILS SPÉCIALISTES

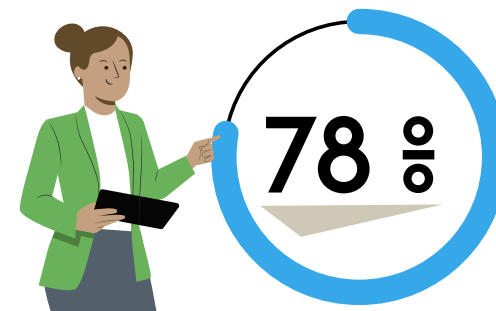
Production



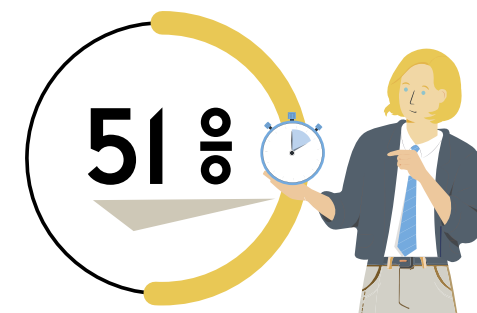
Diffusion



des sondés veulent faire évoluer leur offre vers **davantage multimodal** en 2026.



des **contenus digitaux** sont **internes** (40 % via le service formation, 38 % par les collaborateurs).



pointent des freins à la digitalisation **organisationnels** (manque de compétences, de temps, etc.). Pour 24 %, ce sont les financements.



Lors d'une séance de négociation nationale interprofessionnelle, ici sur l'assurance chômage.

La place des Opco remise en cause

LE PARITARISME EN FORMATION EST-IL MORT ?

Rapport Igas, projet de rationalisation dure des Opco en termes de frais de gestion et de nombre de salariés, projet de transmission de la gestion de l'apprentissage à l'Agence de service et paiement de l'État, TVA... L'année 2025 s'est terminée comme un coup de massue sur le paritarisme en formation professionnelle. Ce paritarisme de gestion dans le monde de la formation est-il en passe de laisser définitivement la place à une étatisation ? La vieille tradition de gestion paritaire et de dialogue social de branches sur le sujet est-elle dépassée au profit d'un pilotage centralisé, vertical, national ? La concurrence sur le marché de la compétence et l'ampleur des défis économiques et écologiques justifient-elles ce changement ? À partir de quoi le paritarisme en formation peut-il retrouver vigueur et intérêt ?

LE PARITARISME N'A PAS DÉMÉRITÉ

De l'avis de beaucoup, les critiques formulées par l'Igas et le gouvernement contre le paritarisme en formation sont excessives. Mais certains pointent des responsabilités des partenaires sociaux dans la situation actuelle, notamment sous l'angle de la qualité du pilotage pédagogique.

Laurent Gérard



Au siège du Medef, lors de la négociation sur la sécurisation de l'emploi. C'était en décembre 2012.

Michel Beaugas, secrétaire confédéral FO chargé du secteur de l'emploi et des retraites.

Regarder l'état du paritarisme en formation, c'est à la fois le regarder sous l'angle de sa capacité de gestion et de négociation, aux niveaux national, de branches et de l'entreprise. Observateur de longue date, Jean-Pierre Willems, spécialiste du droit de la formation, fait le constat que *"le paritarisme de gestion est probablement mort"*, l'État faisant des Opco des *"agences d'État"*, avec des conventions d'objectifs et de moyens *"très intrusives"*, et une assimilation des fonds conventionnels aux fonds légaux. Selon lui, 90 % de l'activité est consacré à l'apprentissage, dans une logique de guichet, et les suites du rapport Igas¹ n'ont déclenché *"aucun contre-feu sérieux des partenaires sociaux"*.

Équation impossible

Pour d'autres, le paritarisme n'a pourtant pas démerité. C'est l'avis d'Alain Druelles, un des piliers de la réforme de 2018. Selon lui, les Opco ont absorbé avec succès des réformes importantes : création de grandes régions, regroupements sectoriels, réforme de l'apprentissage et du financement de la FPC, gestion du FNE... C'est l'avis aussi de Philippe Joffre, dirigeant du cabinet

Je crains qu'on se retrouve à terme avec un seul Opco : France compétences, aux mains de l'État

Paradoxe conseils. Aujourd'hui, constate-t-il, l'Igas interroge l'efficacité des Opco. *"En réalité, l'équation est impossible : accompagner en proximité toutes les TPE, PME et ETI de France avec si peu de moyens, notamment sur les fonds dédiés au PDC moins de 50, relève de l'équation impossible."* Des webservices ont été développés,



Philippe Joffre, dirigeant du cabinet Paradoxe conseils.

3 QUESTIONS À

Bernard Masingue, expert de la formation, consultant, ancien directeur de la formation de Veolia Environnement



"Le paritarisme doit monter en compétence"

La technicité des représentants des partenaires sociaux en charge de la formation serait-elle un souci ?

Le problème de la qualification des administrateurs d'Opco, administrateurs en commission de branches, etc., est sous-estimée des deux côtés de la table : employeurs et salariés. Beaucoup se contentent d'administrer et de suivre les financements, mais peu s'intéressent au processus pédagogique : analyse de besoin, construction de solution, livraison, évaluation, suivi, qualité... Ce pilotage pédagogique est un champ d'intelligence complexe. Il n'a pas été assez pris au sérieux. Cela a parfois débouché sur des dépenses

indues, par ignorance, non par choix. Les administrateurs paritaires sont démunis techniquement sur ces questions et ne pilotent pas grand-chose sur l'évaluation et ses effets. La gestion de l'argent prend le dessus. Au final, la valeur ajoutée potentiellement énorme du dialogue social en formation, au niveau national, dans les branches, les Opco... s'est réduit. Mais l'État ne fait pas mieux le travail.

Comment faire monter en compétence les gestionnaires partenaires sociaux ?

Pourquoi ne pas imaginer une habilitation d'administrateur, par le paritarisme avec le soutien de l'État, comprenant formation et suivi sur le moyen terme ? La qualification et

le système d'exigence devraient se renforcer, car c'est un rôle de quasi-service public. L'ingénierie de pilotage de la prestation de services qu'est la formation devrait se concentrer sur la liaison analyse du besoin/analyse des résultats.

Par exemple ?

Il est aberrant qu'une application du Code de marchés publics en Opco en vienne à interdire aux partenaires sociaux qui siègent en commission d'achat – c'est à dire les gens de métiers sur lesquels il faut former – de regarder le contenu pédagogique des réponses aux appels d'offres qu'ils ont eux-mêmes lancés. Cela tue toute boucle d'analyse qualitative des réponses pédagogiques, et ne permet pas un suivi de processus.

Propos recueillis par Laurent Gérard

REPÈRES

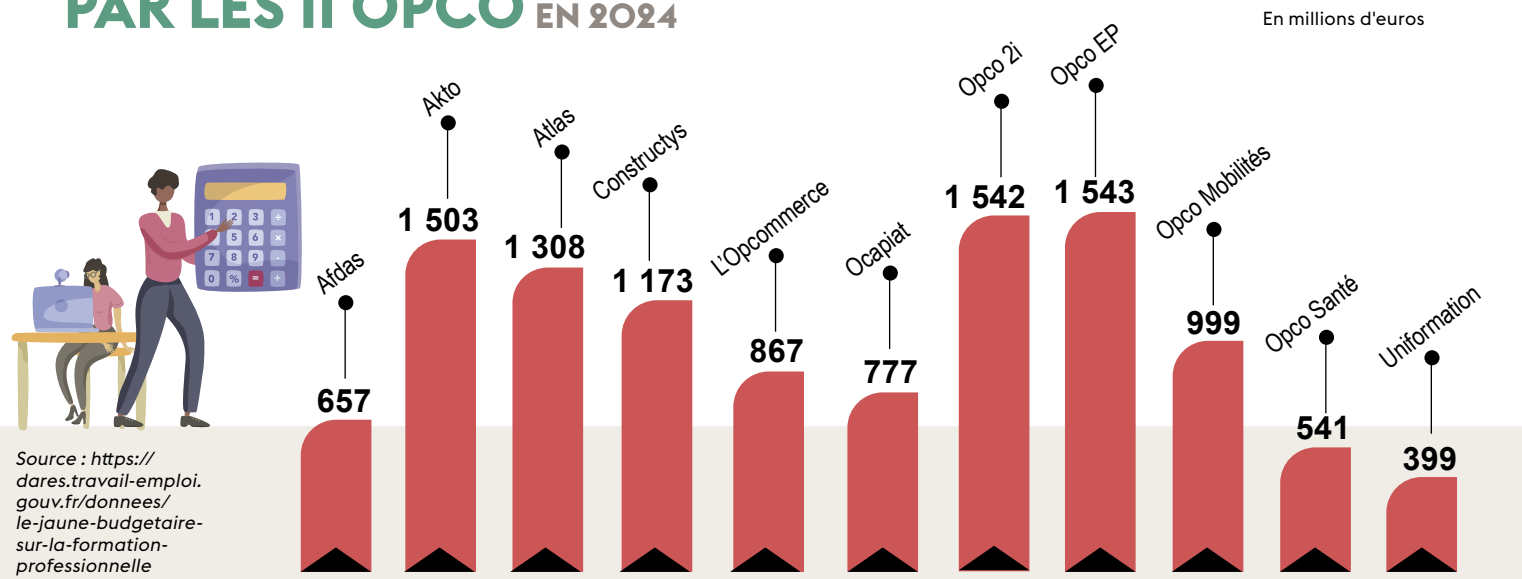
POSTURES DÉCALÉES

Si le paritarisme n'a pas démerité, certains lui attribuent une part de responsabilité dans sa situation actuelle. Selon Philippe Joffre, dirigeant du cabinet Paradoxe conseils, le paritarisme a aujourd'hui un point faible : quelle est sa vigueur en termes de réflexion sur la construction d'un système futur de renforcement des compétences ou de construction de passerelles de reconversion nécessaires à l'avenir ? *"Je constate parfois dans les Opco et dans les relations avec les branches, des jeux de posture, des prises de position décalées, une mise en perspective faible, des querelles qui se manifestent sur des sujets formation alors qu'ils ne sont pas en cause... Les enjeux futurs de la compétence appellent autre chose."*



1. "Contrôle de l'efficacité comparée des onze opérateurs de compétences". Maryse Fourcade, Alexandre Grosse, Mikael Hautchamp, Thierry Paux (Igas). www.igas.gouv.fr/contrôle-de-lefficacité-comparée-des-onze-opérateurs-de-compétences

11 309 MILLIONS D'EUROS : LES FONDS GÉRÉS PAR LES 11 OPCO EN 2024



Jean-François Foucard, secrétaire confédéral CFE-CGC en charge de l'emploi et de la formation.



●●● Tutelle drastique

Cet avis d'un paritarisme qui n'a pas démerité est évidemment celui de représentants des partenaires sociaux eux-mêmes, dont Michel Beaugas, chef de file formation de Force ouvrière, qui ne mâche pas ses mots : "Les Opco ont fait un super job sur la gestion de l'apprentissage, comme le reconnaissent les rapports. Mais au final, depuis 2018, on assiste à une mise sous tutelle drastique. 2026 et les années suivantes risquent de se traduire par une mise en œuvre étatique, sur la base d'une taxe. Je n'y croyais pas en 2018. Et maintenant, je crains qu'on se retrouve à terme avec un seul Opco : France compétences, aux mains de l'État." À ses yeux, ce n'est pas gage de bonne gestion, car "tout cela, depuis 2018, a abouti à un déficit de 13 milliards de France compétences, et ce déficit impose les réductions de capacités d'action infondées du rapport Igas". Et d'en conclure : "L'État ne sait pas mieux faire. Aujourd'hui, il n'y a plus de moyen, et une réduction de moyens est encore à attendre."

Mirage et illusion

Ces constats sont partagés par Jean-François Foucard, chef de file formation pour la CFE-CGC. "Les Opco sont des outils inter branches interpro, sur lesquels le contrôle de l'État est actuellement renforcé suite au rapport Igas, selon une vision très étatique, très service public. L'automatisation va être maximale, avec une informatique dopée à l'IA. Le paritarisme y est un mirage et une illusion." Selon lui, l'État prend la main définitivement, et la diminution de 1 500 ETP sur les 6 000 que comptent les Opco est le signe de la "super rationalisation par Bercy, qui a la main". Mais attention, prévient-il : "Depuis 300 ans, l'État est un bon aiguillon pour amorcer des politiques et des succès, mais c'est un gestionnaire catastrophique une fois que l'affaire est lancée." ●

LE LEVIER DE L'ABONDEMENT CPF

S'agit-il d'un nouvel outil au service du dialogue social sur la formation au niveau entreprise et branche ? Le 3 décembre 2025, le décret n° 2025-1156 portant sur la mobilisation des droits inscrits sur le compte personnel de formation (CPF), a été publié au Journal officiel. Il donne la possibilité de modifier l'ordre de mobilisation des droits et financements inscrits sur le compte personnel de formation des citoyens français géré par la Caisse des dépôts et consignations. Les abondements CPF peuvent être consommés en premier, le salarié n'a pas l'obligation de vider tout son compte avant.

www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000052987185

VERS UN PARITARISME RÉNOVÉ ?

Le paritarisme en formation – aux niveaux national, branche et entreprise – doit se rénover dans une nouvelle relation avec l'État, estiment nombre d'observateurs. Car aucun acteur n'arrivera à affronter seul les multiples défis d'avenir qui impliquent le sujet de la compétence des salariés et des entreprises du pays.

Laurent Gérard



Devant l'Ajis (Association des journalistes de l'information sociale) en mars 2024, les responsables des organisations syndicales et d'employeurs rappellent leur attachement au paritarisme de gestion.

“ il est temps pour les partenaires sociaux de se reprendre en main et de revoir le système, car la formation professionnelle continue, dont les entreprises et salariés ont besoin, n'existe plus”, affirme Michel Beaugas, chef de file formation de Force ouvrière. “Le paritarisme de négociation peut garder une belle vivacité, comme on le voit sur l'accord senior et les reconversions, confirme Jean-Pierre Willems, spécialiste du droit de la formation. Les négociations dans certaines branches sont créatives.”

Les pistes de travail

Alors comment rénover le paritarisme ? Pour Michel Beaugas, retrouver de l'initiative et l'énergie pourrait passer par la mise en place de plusieurs initiatives. D'abord, mettre en place une négociation du plan de développement des compétences au niveau de l'entreprise “favoriserait le partage de la connaissance des dispositifs et des options possibles. Il existe une grande méconnaissance des salariés sur ce sujet”. Il propose aussi de développer les accords d'abondement sur le CPF.

Développer du financement conventionnel de branche est une idée valorisée aussi bien par Michel Beaugas que par Jean-François Foucard, chef de file formation à la CFE-CGC. Le conventionnel permet aux partenaires sociaux d'être actifs, mais Michel Beaugas estime que France compétences a tendance à vouloir faire entrer le conventionnel dans une logique de complémentarité au budget d'État. “Tout l'enjeu et la responsabilité des branches est de travailler sur les métiers pénibles et sur les transitions technologiques”, indique Jean-François Foucard. À elles de prendre la responsabilité de former pour éviter le chômage. “Face aux tensions d'emploi dans les secteurs difficiles, nombres de branches font l'autruche et il n'y a pas de négociation courageuse.” D'autant que la GPEC est en panne, car sans budget : “Elle peut revenir si les entreprises y mettent de l'argent, sinon c'est de l'incantation. La formation est un moyen, pas une fin en soi.” Autre piste pour revivifier la gestion et la négociation paritaire : que le premier étage de prise en charge financière des contrats d'apprentissage soit assuré par l'État et que les branches qui ●●●



Hubert Grandjean, dirigeant du cabinet Afdec.

“On reste dans un pouvoir étatique et régalién là où l'espace devrait être occupé par les représentants de l'économie”

... le souhaite négociant et ajoutent des financements selon leurs priorités. “Mais les employeurs ont peur que l'État se désengage rapidement et redoutent de tout financer. Ils préfèrent le statu quo”, analyse Jean-François Foucard.



1. Ancien directeur de l'éducation et de la formation au Medef (2015-2017), puis chef de projet réforme de la formation professionnelle à la DGEFP, avant de devenir conseiller formation et apprentissage au cabinet de Muriel Pénicaud, puis d'Élisabeth Borne. Il est depuis 2020 associé fondateur du cabinet Quintet.

2. L'Agence française pour le développement de l'emploi et des compétences.

économique qu'aujourd'hui, en prenant en compte l'ensemble d'une chaîne de valeurs, incluant l'offre de formation. “Quelle répartition entre les entreprises, l'État, les collectivités territoriales et le cas échéant, les individus ? Et, enfin, quelle gouvernance ?”, interroge-t-il.

Négociant autrement

Cela implique, ajoute Hubert Grandjean, dirigeant du cabinet Afdec², de se poser autrement la question centrale du dialogue social sur la formation. “Il faut accepter de reposer le dialogue social sur la finalité des compétences et la revoir non seulement en droit, mais aussi en devoir”, affirme-t-il. Selon lui, les entreprises comprennent qu'elles ont besoin d'une stratégie compétence, mais les conditions ne sont pas réunies pour que cela se mette en place, car les habitudes et pratiques sont encore liées à une vision très “éducation” de la formation professionnelle et, donc, centrée sur l'individu en dehors de la contextualisation de l'applicabilité en situation de travail. De ce fait, constate Hubert Grandjean, le dialogue social s'établit essentiellement autour des droits à formation et assez peu à son usage, et il est assez logique que dirigeant et salarié entrent alors en opposition. “Même si depuis quelques années la France, à travers sa législation, essaie de changer les choses, on reste dans un pouvoir étatique et régalién là où l'espace devrait être occupé par les représentants de l'économie.”



Jean-Pierre Willems, spécialiste du droit de la formation.

Il est urgent, conclut-il, que nos partenaires sociaux s'ouvrent à “une réflexion plus systémique, en commençant par dialoguer sur les finalités sociétales qui doivent cadrer de façon prioritaire ce que sera l'accompagnement de chacun demain, pour un futur meilleur”. ●

Étude de la Dares

EN FRANCE, UN ACTIF SUR DEUX DÉCLARE AVOIR SUIVI AU MOINS UNE FORMATION DANS L'ANNÉE

La France affiche des taux d'emploi des jeunes et des seniors plus faibles que dans le reste de l'Union européenne, mais un meilleur accès à la formation continue.

Sarah Nafti

1 STABILITÉ DE L'ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE

En France, les taux d'emploi des jeunes et celui des seniors (55-64 ans), respectivement de 34 % et 60 %, restent faibles par rapport à d'autres pays de l'UE. Pour les âges intermédiaires, les différences entre pays sont plus faibles, remarque la Dares dans une étude (présentée lors de la conférence sociale du 30 janvier dernier). Les jeunes Français ont davantage de difficultés à s'insérer sur le marché du travail, avec un écart à la moyenne européenne de près de 6 points moins de trois ans après la sortie des études. Les jeunes peu diplômés sont particulièrement concernés (18 points d'écart). L'accès à la formation continue des adultes reste stable depuis 2016, avec 47 % des personnes de 18 à 69 ans qui déclarent avoir suivi au moins une formation au cours des douze derniers mois. Ce taux est légèrement supérieur à la moyenne européenne. Les personnes en emploi se forment plus fréquemment (42 %) que les personnes au chômage (22 %) – mais celles-ci se forment plus longtemps.



2 FAIBLE MAÎTRISE DES COMPÉTENCES DE BASE

En France, plus d'un adulte sur quatre manifesterait une faible maîtrise des compétences : 28 % en littératie, 27 % en numératie, 30 % en résolution des problèmes, ce qui représente des écarts à la moyenne de l'OCDE de - 6 points en littératie et - 7 points en numératie. Les résultats ont peu évolué sur la dernière décennie, mais les résultats sont plus encourageants chez les jeunes (16-24 ans), dont le score moyen est proche de la moyenne de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). La part des jeunes ayant une faible maîtrise en littératie (17 %) comme en numératie (21 %) reste importante, mais elle est moins marquée que chez les personnes plus âgées.

3 DES CRÉATIONS D'EMPLOIS QUI PROFITERONT AUX PLUS QUALIFIÉS

Les projections “Métiers 2030” de la Dares et de France Stratégie indiquent environ 1 million de créations nettes d'emplois sur la période 2019-2030, dans le scénario de référence. Ces créations bénéficieraient principalement aux métiers qualifiés et très qualifiés (ingénieurs informatiques, cadres techniques), et aux métiers du soin et de l'accompagnement (infirmiers, aides-soignants, aides à domicile). En besoins globaux, d'ici 2030, 800 000 postes seront à pourvoir par an du fait des départs en fin de carrière et du dynamisme de l'emploi dans nombreux dans les métiers d'entretien, enseignants, d'aides à domicile, de conducteurs ou encore d'aides-soignants.

Dynamiques, évolutifs et connectés

MODERNISER LES RÉFÉRENTIELS POUR
PILOTER PAR LA COMPÉTENCE

Face au passage progressif d'une logique "métier" à une logique "compétences" en ressources humaines, les organisations sont amenées à repenser leurs référentiels. Un webinaire Parlons RH propose d'analyser cette évolution et d'en tirer des pistes concrètes. Explications.

Nicolas Deguerry

De la gestion prévisionnelle des compétences à la gestion adaptative ? Graal des RH des années 2000, la GPEC a rarement tenu ses promesses. Quand l'objectif ne se heurtait pas à la difficulté d'établir des cartographies RH opérationnelles, l'entreprise se trouvait bien souvent confrontée à des données trop rapidement périmées pour servir une quelconque stratégie. Où en est-on en 2026 ? "Il ne s'agit plus de chercher un pilotage RH fondé sur la prévision, mais de viser l'adaptation continue", répond Guillaume Cristiani, consultant Avant-vente chez Talentia Software. Pour lui, la nouvelle tendance est directement issue de l'accélération des transformations métiers

qui requiert un pilotage stratégique par la compétence.

➤ **Alignement stratégique**

Pour l'expert, cette exigence accrue est aujourd'hui desservie par des pratiques qui reposent trop souvent sur des "données déclaratives, peu

mises à jour et peu croisées". Conséquence : des sujets-clés comme le ciblage des recrutements, l'efficacité des plans de formation ou la capacité à activer la mobilité interne s'en trouvent affectés. Au-delà d'un travail sur le recueil des données alimenté par des "revues de compétences terrain", il est aussi essentiel d'identifier les "compétences stratégiques" pour l'entreprise. Ce qui suppose de sortir des "référentiels figés" pour les "structurer, les faire vivre et les aligner sur la ou les stratégie(s) de l'organisation".

➤ **Solution ?**

Pour répondre aux enjeux, Guillaume Cristiani suggère d'adopter le modèle de la "skill-based organisation". Soit une organisation orientée compétence, dans laquelle cette dernière devient "l'unité de pilotage transverse aux RH, aux managers et à la direction", mais aussi aux "collaborateurs", ainsi responsabilisés en tant qu'"acteurs de leur développement et de leur parcours au sein de l'entreprise". Et de prévenir en conclusion : un tel objectif suppose une "approche pragmatique et progressive", appuyée sur "l'implication claire des managers et la fiabilisation continue des données".

TRANSFORMATION CONTINUE

Alors que la performance d'une organisation se joue aujourd'hui dans sa capacité à faire évoluer ses compétences plus vite que son environnement, l'entreprise se doit désormais de savoir quelles compétences elle peut mobiliser, développer et transformer au gré de l'évolution de ses besoins. Problème : conçus pour servir des situations stables, les référentiels de compétences historiques se révèlent inaptes à piloter une transformation continue. Il faut les rendre dynamiques, évolutifs et connectés aux besoins opérationnels.

L'exigence de vigilance

SOUS-TRAITANT NON DÉCLARÉ : L'ERREUR
QUI PEUT COÛTER TRÈS CHER AUX ORGANISMES
DE FORMATION

Une décision du tribunal administratif de Montreuil en date du 16 avril 2025 illustre l'exigence de vigilance qui pèse sur les organismes de formation dans le choix et le suivi de leurs sous-traitants.

Valérie Michelet



Toute personne qui réalise des actions de développement des compétences doit déposer auprès de l'autorité administrative une déclaration d'activité, dès la conclusion de la première convention de formation professionnelle ou du premier contrat de formation professionnelle (article L 635I-I du Code du travail). Cette obligation s'impose à toute personne dispensant des actions de formation, y compris lorsqu'elle intervient en qualité de sous-traitant.

➤ **Conséquence juridique : le rejet des dépenses**

En l'espèce, un CFA avait eu recours, pour dispenser des formations à deux sous-traitants qui ne disposaient pas de numéro de déclaration d'activité. Le tribunal administratif de Montreuil en déduit que "les dépenses correspondantes ne pouvaient être regardées comme des dépenses se rattachant à la formation professionnelle". Le juge administratif confirme donc la position de l'autorité administrative qui avait contrôlé le CFA. En effet, les organismes

de formation doivent être en mesure de justifier du bien-fondé de leurs dépenses et de leur rattachement effectif à leurs activités de formation professionnelle (article L 6362-5 du Code du travail). À défaut, les dépenses concernées font l'objet d'une décision de rejet.

➤ **Une sanction financière particulièrement dissuasive**

Les organismes de formation faisant l'objet d'un rejet de dépenses sont tenus de verser au Trésor public une somme égale au montant des dépenses rejetées (article L 6362-7 du Code du travail). Le mécanisme est redoutable : la sanction est automatique, intégrale et indépendante de toute intention frauduleuse. Ce jugement illustre l'exigence de vigilance qui pèse sur les organismes de formation dans le choix et le suivi de leurs sous-traitants. Question à se poser dès aujourd'hui : ai-je vérifié que chacun de mes sous-traitants est bien déclaré auprès de l'administration ? La conformité administrative de ces derniers, et en particulier

la détention d'une déclaration d'activité, constitue une condition préalable indispensable à la reconnaissance des dépenses engagées. Ce jugement est un signal d'alerte : sous-traiter, oui ; sous-traiter sans vérifier que le sous-traitant est en conformité avec ses obligations, non.

Tribunal administratif de Montreuil,
16 avril 2025, n° 2306669
➔ <https://opendata.justice-administrative.fr/recherche/TA93>

Inscrivez-vous à notre formation "Respecter les obligations d'un organisme de formation". Prochaine session, en présentiel : les 16 et 17 mars 2026.
➔ www.centre-inffo.fr/content/uploads/2026/01/respecter-les-obligations-dun-of-presentiel.pdf

Abonnez-vous aux Fiches pratiques du droit de la formation, la référence des professionnels. Fiche 20-4 (accès abonnés) :
➔ www.centre-inffo.fr/fiche/focus-grille-de-contrôle-en-cas-de-recours-a-la-sous-traitance-en-formation

30 lauréats régionaux ; 9 prix nationaux MÉTIER D'ART : DES FORMATIONS EN QUÊTE D'APPRENANTS



Le Prix Avenir métiers d'art récompense cette année une plumassière et deux ébénistes. L'occasion, pour les organisateurs, de porter des métiers rares à la connaissance du public et de garnir les formations, qui peinent à recruter.
Emmanuel Franck

(Paris), seul établissement à proposer un CAP de plumasserie. C'est là que s'est formée Lola Canot, récompensée d'un premier prix dans sa catégorie pour une malle ornée. Recouverte à l'extérieur de centaines de bandelettes de plumes, la malle est duvetée, à l'intérieur, de plumes d'oies blanches. 200 heures de travail. "Ce n'est pas du loisir créatif", commente Frédéric Mamberti. "J'ai découvert la plumasserie par la matière", déclare Lola Canot. Tous les lauréats ont en commun le goût pour la main

L'INSTITUT POUR LES SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS

Fondé en 1889, l'Institut pour les savoir-faire français est une association reconnue d'utilité publique (depuis 1905), qui facilite la collaboration entre professionnels, métiers, institutions, organismes de formation, maisons et prescripteurs. Il coordonne notamment les Journées européennes des métiers d'art, et produit des études de référence sur l'écosystème. En 2025, l'Institut a obtenu l'agrément Esus (entreprise solidaire d'utilité sociale).

www.institut-savoirfaire.fr

à la pâte, qu'elle soit faite de bois, de plumes ou de pierre. Léa Jorda est premier prix dans la catégorie bac ou équivalent pour un bureau modulable : replié, il devient une colonne d'exposition. Elle a d'abord suivi des études d'informatique, mais cela ne lui a pas plu. Un brevet des métiers d'art d'ébénisterie et une formation à la marqueterie au lycée François-Mitterrand de Château-Chinon lui convenaient davantage. Le bois se travaille dans plusieurs métiers : charpentier, menuisier, ébéniste, marqueteur, du structurel au niveau le plus fin.

Choix d'orientation

Le goût de Léa Jorda la portait vers la deuxième catégorie. "Pour les professeurs, il n'est pas évident d'orienter les élèves vers les métiers d'art, c'est donc d'abord un choix de l'élève ; cela suppose du courage de sa part", déclare Anabelle Amelaine, directrice déléguée aux formations professionnelles et technologiques (DDFPT) du lycée François-Mitterrand. Maxime Jeanne, en brevet technique des métiers supérieur (BTMS) ébénisterie-concepteur à l'Institut de formation professionnelle IFP 43 (Haute-Loire), a réalisé un présentoir à montres en forme de montre, à destination de l'horlogerie de luxe. Il parle déjà des débouchés pour sa création (le secteur du luxe), récompensée d'un premier prix dans la catégorie bac + 2, et de sa marque. "MJ OI est une référence à Le Corbusier, qui utilisait ses initiales pour numéroter ses créations", explique le lauréat. Il prévoit d'autres "MJ". "Quand on arrive en BTMS après un CAP, on a déjà les bases !", sourit-il.



La cérémonie nationale de remise des Prix Avenir métiers d'art 2025, organisée par l'Institut pour les savoir-faire français, le 10 février 2026 au grand auditorium du Grand Palais, à Paris.

Plumassier (travail de la plume), vitrailliste, dinandier (métaux en feuille), staffeur-ornemaniste (décoration en plâtre), perruquier, graveur, armurier, ébéniste... L'Institut pour les savoir-faire français remettait, le 10 février au Grand Palais, à Paris, les Prix Avenir métiers d'art 2025. 150 candidats ; trois catégories (CAP, bac professionnel ou brevet des métiers d'art, bac + 2/3) ; 30 lauréats régionaux ; 9 prix nationaux (trois par catégorie). Outre qu'ils mettent en lumière les lauréats, ces prix visent à faire de même avec leurs métiers, pas forcément très connus et dont les filières peinent à attirer. Car si tous les Français (97 %) ont une bonne image des métiers d'art, un tiers seulement les connaissent (étude Perceptio 2026, Ipsos-BVA).

Goût pour la matière

"Les jeunes ne se disent pas vouloir être plumassières, mais plutôt infirmières", relève Frédéric Mamberti, proviseur du lycée Octave Feuillet

Unaforis

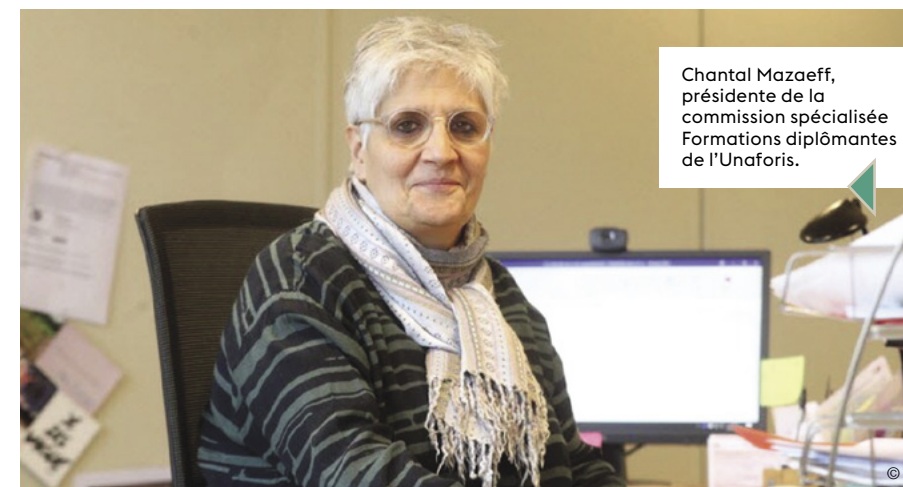
LA NOUVELLE ARCHITECTURE DES DIPLÔMES DU TRAVAIL SOCIAL SUSCITE L'INQUIÉTUDE

De nouveaux profils de jeunes, de demandeurs d'emploi, de personnes en reconversion, de nouveaux rapports au travail, des mutations structurelles... Le travail social est en première ligne face aux évolutions de la société. Le réseau Unaforis (Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale) y a consacré une journée de réflexion, le 4 février au Conseil régional d'Île-de-France. Dans tous les esprits : la nouvelle architecture des diplômes du travail social, dont l'application est prévue à la rentrée 2026. Elle entérine la victoire des "blocs de compétence" : quatre blocs dont deux communs, pour les cinq diplômes de niveau 6. Non sans contestations : Alexandre Lebarbey, éducateur spécialisé et membre de la CPC cohésion sociale (CGT), estime qu'il s'agit là de "déqualifier la qualification" - le diplôme, opposable et attachée à un niveau

de rémunération. Chantal Mazaeff, présidente de la commission spécialisée Formations diplômantes de l'Unaforis, et Philippe Fofana, co-président du conseil des régions, ont focalisé leur intervention sur les enjeux structurels de la réforme pour les organismes de formation. "Là, la révolution centrale, c'est la mise en place du contrôle continu et de l'évaluation en interne

des EFTS (établissements de formation en travail social), indique Chantal Mazaeff. C'est pour cela que l'Unaforis propose de construire des modalités d'évaluation communes." Cela afin d'éviter d'avoir des "diplômes d'école plutôt que des diplômes d'État".

D'INFOS
www.unaforis.eu



Chantal Mazaeff, présidente de la commission spécialisée Formations diplômantes de l'Unaforis.

Les Acteurs de la compétence

"LES CARTES EN MAIN" : UN OUTIL PÉDAGOGIQUE POUR CONCEVOIR DES PARCOURS DE FORMATION HYBRIDES

La fédération des Acteurs de la compétence a dévoilé "Les cartes en main", un outil destiné aux formateurs et ingénieurs

pédagogiques pour les accompagner dans la conception ou la révision de parcours de formation hybrides. Conçu sous la forme de cartes

téléchargeables et imprimables, cet outil permet d'animer des temps de travail collectif, de revisiter les modalités d'apprentissage et de concevoir des parcours hybrides, adaptés aux besoins des apprenants. En manipulant les cartes,

ils peuvent visualiser, combiner et articuler les différentes briques d'un parcours afin de construire des dispositifs cohérents et centrés sur l'expérience apprenant. Les cartes bleues sont dédiées au présentiel, tandis que les cartes oranges concernent le digital et le distanciel. "Les cartes en main" sont portées par la commission innovation des Acteurs de la compétence. Elles sont accessibles gratuitement sur le site de la fédération.

D'INFOS <https://lesacteursdelacompetence.fr/decouvrez-nos-cartes-pour-hybrider-vos-parcours-de-formation>



Oranges ou bleue, trois exemples de "cartes en main".

Opco 2i DES BESOINS DE FORMATION IMPORTANTS DANS L'INDUSTRIE EN GRAND EST



Lors d'une rencontre Opco 2i et CFA.

Lors des Assises régionales de l'industrie organisées en janvier à Metz, l'Observatoire compétences industrie d'Opco 2i a présenté une étude inédite sur l'emploi et les compétences. Les besoins en recrutement sont estimés à 44 000 postes par an jusqu'en

2030. Le secteur emploie encore 258 000 salariés, alors que l'emploi a baissé de 21,3 % entre 2006 et 2023. L'étude montre que le développement des compétences des salariés concerne 87 % des entreprises. 40 % indiquent que ce sera un très fort enjeu de ressources humaines dans les années à venir. L'offre de formations industrielles dans les 301 organismes de formation recensés dans le Grand Est est particulièrement concentrée dans les agglomérations de Strasbourg, Mulhouse et Metz, ainsi qu'autour de Reims et Troyes. Elle suit en cela la répartition de l'activité. Il 770 dossiers d'alternance ont été financés par Opco 2i Grand Est en 2023, une augmentation de 26 % par rapport à 2020. ●

D'INFOS www.opco2i.fr/nous-connaître/opco-2i-dans-votre-region/opco-2i-grand-est

Club Med UNE FORMATION IMMERSIVE AU SERVICE DE LA SATISFACTION CLIENT

À l'occasion des Horizons Learning Immersif, cycle de webinaires organisé par Speedernet Sphere (entreprise lyonnaise spécialisée dans la conception d'environnements en réalité virtuelle), le Club Med est revenu sur le déploiement d'un module de formation prenant la forme d'une vidéo "immersive à 360°" d'une trentaine de minutes, hébergée sur le LMS (*learning management system*) de l'entreprise. Le participant est confronté à une situation et doit effectuer des choix. Sont ciblés les 5 000 salariés œuvrant au cœur des villages vacances du monde entier, sur la partie "Food & Beverage" (restauration et bar). "Nous nous adressons à des employés très opérationnels qui,

souvent, ont peu de temps à consacrer à la formation, explique Émilie Chavanon, cheffe de projet formation monde chez Club Med. Nous avons une grosse culture du présentiel, mais ici ce n'était pas possible." Et avec du e-learning classique, "nous aurions eu du mal à capter les personnes". L'expérience immersive, ludique, paraissait la plus engageante. Le module est déployable par les managers ou les formateurs sur place. "Nous ne déployons pas forcément la partie casque [de réalité virtuelle] car cela suppose de s'équiper, de structurer, d'organiser. Il faut que le module immersif soit facile d'accès." Aux entreprises désireuses d'avoir recours aux immersions à 360°, Émilie Chavanon distille des conseils :



La réalité virtuelle chez Club Med.

vigilance lors de la prise de vue, s'assurer que ce qui apparaîtra à l'écran soit conforme aux standards de l'entreprise ; et être le plus fidèle possible au quotidien des collaborateurs. ●

D'INFOS <https://corporate.clubmed/?lang=fr>

Aide sociale à l'enfance LES CHIFFRES DU MÉTIER D'ASSISTANTE FAMILIALE

Près de 40 % des jeunes confiés à l'ASE (Aide sociale à l'enfance) sont accueillis par des assistantes familiales. Un métier qui nécessite des compétences spécifiques. Selon une enquête menée par la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees), quelque 38 000 assistantes familiales accueillent 70 600 mineurs et jeunes majeurs. Elles sont salariées des départements dans 88 % des cas. Les enfants, âgés en moyenne de 12 ans, résident pour les deux tiers en continu au sein de la famille d'accueil. Dans 88 % des cas, un contrat d'accueil spécifie le rôle de l'assistante familiale. Les salariées des départements prennent plus souvent en charge des accueils en urgence. ●

D'INFOS <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/publications-communique-de-presse-etudes-et-resultats/260109-assistante-familiale>

ASSOCIATION NATIONALE DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE



Le 3 février 2026 à Paris, table ronde animée par Yannig Raffenel, avec Pascale Brandt-Pomares, professeure des sciences de la formation ; Nicolas Mascaret, responsable scientifique et technique du pôle pilote de formation Ampiric ; et Kristina Jonkuvienė, co-fondatrice d'EditAI.

COMMENT L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE TRANSFORME LA PÉDAGOGIE

Le 3 février à Paris, la matinée "IA au service des apprentissages" organisée par l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) a vu experts du terrain et de la recherche confronter leurs visions sur l'intégration de l'intelligence artificielle en éducation et formation. Un catalyseur de transformation des pratiques.

Nicolas Deguerry

L'arrivée fracassante de ChatGPT en novembre 2022 a provoqué une onde de choc, forçant le monde de l'éducation à passer d'une posture défensive initiale à une réflexion de fond sur le sens de l'apprentissage et de l'évaluation. Trois ans plus tard, le constat est sans appel : l'IA générative a été massivement adoptée. L'universitaire Nicolas Mascaret, responsable scientifique et technique du pôle pilote de formation Ampiric, le souligne : 84 % des chercheurs l'utilisent pour leur travail, contre 57 % l'année précédente. Cette appropriation est marquée par ce qu'il nomme "l'effet wow" initial, provoqué par la vitesse et l'apparente pertinence des outils. Pour Kristina Jonkuvienė, co-fondatrice de la start-up

lituanienne EditAI, l'accompagnement des usages et la formation sont déterminants : "Une simple prise en main en suffit pas, huit à dix heures d'usage d'un outil" sont nécessaires. Se contenter d'optimiser l'existant serait passer à côté de l'opportunité de faire émerger de nouvelles manières d'enseigner, estime Pascale Brandt-Pomares, professeure en sciences de l'éducation et de la formation. L'objectif n'est pas d'apprendre à utiliser un outil spécifique – les changements sont trop rapides –, mais de développer la métacognition, l'"apprendre à apprendre". Consciente que cela relève parfois du slogan, elle souligne que l'"on n'apprend jamais dans l'absolu, mais toujours quelque chose"... ●

PLAIDOYER POUR UN DÉPLOIEMENT RAISONNÉ

Invités par l'ANRT à livrer leur vision du déploiement de l'IA dans l'enseignement, les sénateurs Christian Bruyen (LR) et Bernard Fialaire (RDSE) sont les auteurs du rapport "IA et éducation", qui date d'octobre 2024, une éternité à l'échelle de l'IA. Ils continuent d'en assumer les observations : une présence déjà massive de l'IA générative dans le quotidien de l'école, et une "déstabilisation importante" ressentie par les enseignants. Prometteurs, les usages se regroupent selon trois axes : pour l'enseignant, personnalisation via l'analyse fine des données d'apprentissage, assistance à l'ingénierie pédagogique et gain de temps au bénéfice de l'accompagnement. Pour l'apprenant, tuteurs virtuels et *chatbots* pour l'aide aux devoirs et à la recherche d'informations. Pour le système, pilotage par la donnée (orientation, allocation des ressources, planification). Quelles seraient les conditions du bon usage ? D'abord, l'accompagnement des acteurs par des lignes directrices claires, soutenues par des expérimentations en conditions réelles ; ensuite, des formations à large spectre, qui intègrent l'IA dans la formation initiale et continue des enseignants ; enfin, le soutien à la recherche et à l'évaluation indépendante pour mesurer les effets de l'IA dans une perspective d'"approche éducative durable". Au regard d'outils qui "évoluent à une cadence effrénée, trop souvent sans feuille de route", les sénateurs appellent à "réguler autant que nécessaire, mais pas trop non plus". ●

Colloque Afpa

COMMENT INTÉGRER LES PUBLICS À L'INGÉNIERIE DE FORMATION ?

La formation, "outil majeur" de l'accompagnement des demandeurs d'emplois... L'intégration des publics dans la conception des formations permet de faire évoluer ces dernières, mais n'est pas facile à mettre en place. Témoignages, lors du colloque "Les publics en formation" organisé par l'Afpa le 30 janvier 2026.

Sarah Nafti

“ Quand la désignation devient-elle assignation ? ” Le chercheur André Chauvet s'est interrogé sur l'influence de la dénomination des publics. Il a remarqué que, même si on s'intéresse à leurs besoins, “on s'interroge peu sur ce qu'ils ont à dire de leur expérience” – au risque d'adopter une logique prescriptive. Par exemple, évoquer les difficultés de recrutement dans les services à la personne implique de s'intéresser à pourquoi les gens restent, plutôt qu'uniquement aux freins. En travaillant auprès de personnes éloignées de l'emploi dans un dispositif du Pic, il a constaté que “l'accompagnement peut avoir une réelle vertu émancipatrice”. Il n'est pas, là, question d'employabilité, mais de “repandre du pouvoir sur sa propre vie”, grâce à un processus qui est en lui-même transformationnel. Ce qui implique de mettre en place un “environnement capacitant” dans lequel “la dimension relationnelle est fondamentale” et de faire l'expérience dans un cadre collectif soutenant.

La démarche positive

Gilles Leclercq, professeur émérite à l'Université de Lille, a rappelé le “principe fondateur de la démarche positive : la conception se poursuit dans l'usage qu'en font les destinataires”. Apprenants et formateurs sont des destinataires, dont les contraintes, les usages et les attentes peuvent différer. À travers deux expériences de terrain, l'une étant une fabrique numérique créée dans un quartier politique de la ville, l'autre une intervention auprès d'Écoles de la deuxième chance, il a remarqué l'importance des échanges entre pairs, mais aussi des usages particuliers. Par exemple, les jeunes d'É2C ont tendance à “confondre performance et compétence”, mais l'usage est légitime dès lors que “le sens d'un mot est la manière dont on s'en sert”. Distinguer les usages ordinaires, managériaux et



Le 30 janvier, table ronde “La place des publics dans l'ingénierie des dispositifs de formation”, avec Sylvie Gillodts, conseillère au Centre académique de formation continue de Versailles ; Alexandra Deville, ingénieure de formation à l'Afpa ; Gilles Leclercq, professeur émérite à l'Université de Lille ; et Isabelle Pautrat, responsable de projet à l'Afpa.

savants du même mot compétence “permet d'exprimer des attentes qui n'étaient pas forcément constituées initialement”. Pour Gilles Leclercq, la co-construction doit passer notamment par une évaluation des dispositifs fondée sur leur emprise sur les destinataires.

Des stratégies d'invisibilité comme mécanisme de défense

Sylvie Gillodts, psychologue conseillère au Centre académique de formation continue de Versailles, a fait état de l'importance de prendre en compte les difficultés du public auquel on s'adresse. Elle fait partie d'un dispositif francilien de lutte contre l'illettrisme et relève que beaucoup de personnes qui ont du mal avec l'écrit ont adopté des stratégies d’“invisibilité” comme “mécanisme de défense pour se protéger des situations anxiogènes”.



Le 30 janvier au Cnam, la journée d'études et de réflexion était organisée autour du hors-série d'Éducation permanente “Les publics en formation : de qui parle-t-on ?”

L'accompagnement peut avoir une réelle vertu émancipatrice”

Dans ce cadre, envisager la formation comme un simple “accompagnement linguistique” n'est pas suffisant. “Il y a un fort enjeu à sécuriser leur montée en compétence.” Ce qui ne peut pas se faire en quelques semaines. L'écrit n'est “pas une fin en soi” mais un moyen d'évoluer, en passant son permis, en retrouvant un emploi... Le soin apporté à la pédagogie est donc fondamental pour s'adresser à ce public “en souffrance”. “Pourquoi ne pas développer des situations d'apprentissage dans le travail qui concerneraient les compétences de base”, s'interroge-t-elle. Il est aussi nécessaire “de reconnaître les acquis qu'ils ont déjà” ; mais “comment les associer à l'invention de nos dispositifs ?”

Une position réflexive

Alexandra Deville, ingénieure de formation à l'Afpa, a évoqué une étude menée auprès de formateurs de formateurs. “Nous voulions comprendre comment ils formaient les pro-

fessionnels de la formation et de l'insertion à prendre en compte la spécificité des publics.” Elle remarque déjà que “la notion de public” n'est ni fixe ni partagée : “Tout le monde n'a pas la même façon de le définir.” Ensuite, “le sujet (de l'adaptation) est rarement traité en tant que tel”. Il est “transverse” et s'impose pendant le parcours de formation, particulièrement dans les temps d'analyse de pratiques, par exemple au retour d'expériences en entreprise, qui vont confronter diverses réalités. Un des axes de travail des formateurs est celui de la posture, qui est “modélisante pour les apprenants, qui apprennent en observant le formateur”. Ces derniers “mettent en place des conditions facilitantes pour que les apprenants adoptent une position réflexive, afin de s'adapter aux besoins”. Toutefois, elle considère que créer des parcours adaptés à tout le monde est une “utopie” et l'idée est davantage de donner “une boîte à outils” pour faire évoluer sa pratique. ●

QUI SONT LES PUBLICS DE LA FORMATION ?

Benoît Willaume, responsable de projets à la direction des relations institutionnelles de l'Afpa, a partagé certaines données recueillies par l'organisme sur son public. Les hommes sont majoritaires (60 %), même si la place des femmes augmente depuis vingt ans. La population est relativement jeune, avec une moyenne d'âge de 34 ans.

Six candidats sur dix ont moins de 35 ans et 12 % plus de 50 ans. En 2024, un candidat sur deux était sans emploi, et 18 % étaient des demandeurs d'emploi de longue durée. Une part qui baisse parmi les publics en formation. Trois sur quatre ont déjà obtenu un titre ou un diplôme. La part des apprentis, beaucoup plus

jeunes, est en forte augmentation et atteint désormais les 13 % des candidats. On relève une augmentation des titres de niveau 4 et plus, souligne Benoît Willaume. En 2024, 152 000 personnes ont été titrées. Et le taux de retour à l'emploi pour les personnes ayant acquis leur titre atteint les 70 %.

TRANSFERT DES APPRENTISSAGES : SYNTHÈSE DE 125 ANS DE RECHERCHES

Depuis plus d'un siècle, le transfert des apprentissages fait couler l'encre des chercheurs du monde entier. Jean-François Roussel, professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke, Canada, nous en propose une synthèse ainsi que des pistes de réflexions pour l'avenir.

Karine Sautereau



Le transfert des apprentissages constitue depuis longtemps un objet central de réflexion en psychologie et en sciences de l'éducation. Bien que ce phénomène fasse l'objet de recherches depuis plus d'un siècle, il demeure difficile à cerner, les chercheurs le décrivant comme un processus à la fois complexe et dynamique. Dans le champ organisationnel, il revêt une importance particulière puisqu'il représente l'aboutissement attendu des démarches de formation. Fort de ses plus de vingt ans de recherches sur la thématique, Jean-François Roussel, professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke, au Canada, propose, dans la revue *Savoirs*, une note de synthèse des 125 ans de recherches sur le sujet. Cette recension d'écrits retrace d'abord les principales étapes de l'évolution du concept au fil du temps. Le transfert vu comme la réussite en formation représente la première période et le transfert vu comme l'utilisation en milieu de travail des apprentissages réalisés en formation, la seconde période. Elle examine ensuite ses avancées récentes, survenues dans les années 2000, à travers quatre tendances contemporaines liées les unes aux autres :

1/ le caractère multidimensionnel et différencié du transfert ;
2/ l'importance du transfert adaptatif ;
3/ le rôle accru joué par l'apprenant et la personnalisation du transfert ;
4/ l'impact des différents niveaux de l'environnement de travail.
Enfin, elle ouvre la discussion sur des perspectives futures en lien avec les mutations contemporaines : l'utilisation croissante des technologies ainsi que le caractère informel des apprentissages réalisés. Ces deux derniers points sont abordés dans cet article.

Technologie et transfert

L'utilisation des technologies pour soutenir le transfert des apprentissages constitue un champ de recherche encore en développement. Comme le souligne Jean-François Roussel, *"lorsqu'une nouvelle technologie est utilisée à des fins de formation, les premières études tendent d'abord à la comparer à une autre déjà existante ou encore à se pencher sur son impact sur l'acquisition de savoirs déclaratifs [...] plutôt que la modification des comportements en milieu de travail"*. Toutefois, des travaux récents mettent en évidence le potentiel des technologies pour

Les recherches ont mis en évidence la part croissante des apprentissages informels. Ces comportements renvoient à la recherche de rétroaction, à l'apprentissage "vicariant" (par imitation) et par expérimentation.

Rubrique pilotée par Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation (laboratoire Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Nanterre), à Centre Inffo dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). k.sautereau@centre-inffo.fr

LE CHERCHEUR



Jean-François Roussel est professeur en sciences de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke, au Canada. Ses recherches portent sur le transfert des apprentissages et des connaissances en entreprise, l'apprentissage informel et le développement de l'auto-régulation.

renforcer le transfert en milieu de travail. En permettant une plus grande personnalisation des apprentissages, elles contribuent à accroître la motivation, l'engagement et l'attention des personnes apprenantes, tout en favorisant la mobilisation de leurs acquis antérieurs. Pour que cette personnalisation produise les effets attendus, il est nécessaire de centrer l'usage des technologies sur la personne apprenante. Il importe notamment d'offrir un équilibre entre soutien et autonomie pour les tâches fréquentes, d'intégrer des environnements de simulation pour les tâches plus rares, et de proposer des consignes détaillées lorsqu'il s'agit de tâches

Identifier les comportements intentionnels d'apprentissage informel

à haut risque. Néanmoins, des recherches supplémentaires demeurent nécessaires afin d'évaluer l'effet réel des technologies sur un transfert durable des apprentissages dans divers contextes organisationnels. Certains facteurs propres à l'utilisation des technologies, tels que le sentiment d'efficacité personnel vis-à-vis de ces dernières, méritent également une attention particulière. Ainsi, il serait intéressant d'examiner l'efficacité des différentes modalités technologiques afin de déterminer dans quels contextes elles favorisent le mieux le transfert. Comme le précise Jean-François Roussel, les études à venir devraient par conséquent considérer *"les apprentissages à transférer, les caractéristiques de la personne apprenante, les spécificités de la technologie utilisée, ainsi que les conditions propres à l'environnement de transfert"*.

Apprentissage informel et transfert

Selon l'analyse de Jean-François Roussel, au siècle dernier, les recherches situaient le transfert durant la formation, tandis que les écrits contemporains le positionnent davantage en milieu de travail. Ainsi, le transfert se retrouve à l'intersection des apprentissages réalisés en contexte formel et informel. En outre, des recherches ont

mis en évidence la part croissante des apprentissages informels en organisation. C'est le cas notamment d'études menées par le *Conference Board* du Canada, qui montrent une augmentation marquée de ce type d'apprentissage : de 29 % des organisations concernées en 2014, la proportion est passée à 69 % en 2018. Une difficulté grandissante pour les chercheurs est de distinguer le transfert des apprentissages et les apprentissages informels. De fait, *"dans le cas de la formation formelle, une démarcation claire existe entre le fait de réaliser des apprentissages et de les transférer par la suite ; alors qu'en contexte plus informel, où l'apprentissage constitue un cycle continu d'expériences, d'action et de réflexion, cette démarcation devient plus difficile à tracer"*, précise Jean-François Roussel.

Des travaux récents, qui s'attachent à identifier les comportements proactifs déployés par les apprenants en contexte informel, se révèlent particulièrement prometteurs pour ce chercheur, puisqu'ils suggèrent que ces comportements pourraient à la fois faciliter le transfert et en assurer l'effectivité. De fait, ces travaux ont identifié trois types de comportements que les apprenants peuvent mobiliser afin de favoriser le transfert, et qui sont regroupés sous l'appellation *"comportements intentionnels d'apprentissage informel"* (*intentional field-based learning behaviors*). Ces comportements renvoient respectivement à la recherche de rétroaction et au débriefing d'expériences professionnelles, ainsi qu'à l'apprentissage vicariant et à l'apprentissage par expérimentation. ●

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ Roussel, J. F., & Lanoix, S. (2025). *Le transfert des apprentissages en milieu organisationnel*. *Savoirs*, 69(3), 11-54.

➔ Charlier, E., Roussel, J. F., & Corfdir, A. (2025). *Transfert et identité professionnelle, deux vecteurs de professionnalisation*. Presses universitaires de Rouen et du Havre.

FABIENNE MAILLARD, professeure en sciences de l'éducation à l'Université Paris 8 Saint-Denis, membre de l'équipe Escol du laboratoire Circeft (Centre interdisciplinaire de recherche Culture, éducation, formation, travail)



Parcours

2017

autrice de l'article "La politique de certification tout au long de la vie : vers la démocratisation du diplôme ou la labellisation des actifs ?", Sociologies pratiques n° 35

2018

autrice de l'article "L'orientation et la certification professionnelle tout au long de la vie au service de la sécurisation des parcours. À propos de quelques problèmes pratiques", L'orientation scolaire et professionnelle, vol. 27

2020

autrice de l'ouvrage La certification pour tous, une arme à double tranchant. La pensée, vol. 4

2025

co-autrice de l'ouvrage La formation continue au service des reconversions ? Les liens fragiles entre aspirations et mobilités dans le monde du travail, avec Emmanuel de Lescure et Nicolas Divert

"LES INJONCTIONS À LA RECONVERSION SONT FORTES, LES MOYENS POUR Y PARVENIR INSUFFISANTS"

Vous êtes la co-autrice d'un ouvrage¹ consacré aux liens entre la formation professionnelle et la reconversion. Pourquoi ce sujet vous paraît-il crucial aujourd'hui ?

Parce que nous vivons dans un monde du travail marqué par l'incertitude, les politiques publiques et les communications gouvernementales insistent sur l'idée que des secteurs vont disparaître et que d'autres vont émerger. Cela est exact, mais cette approche crée une injonction permanente à se former et à se reconvertir. La loi de 2018, la création du compte personnel de formation et

Fabienne Maillard, professeure des universités en sciences de l'éducation, dresse un bilan sévère du système issu de la loi "pour la liberté de choisir son avenir professionnel". Cette liberté est illusoire pour les moins qualifiés et les moins informés. Au point de devenir un "processus de fabrique des inégalités". De nombreux travailleurs se sentent lésés. On leur promet des reconversions, mais les plus fragiles échouent à mobiliser les dispositifs.

Propos recueillis par Éric Delon

le slogan de la "liberté de choisir son avenir professionnel", illustrent parfaitement cette tendance. Mais derrière cette promesse d'autonomie, la réalité s'avère beaucoup plus complexe et inégalitaire.

Quels sont les principaux obstacles que vous avez identifiés dans vos recherches ?

Le premier, c'est le raccourcissement des formations. Les dispositifs actuels privilégient des formats courts et certifiants, souvent de quelques dizaines d'heures. Or, une véritable reconversion

requiert du temps long : apprendre un nouveau métier ne s'effectue pas en quelques semaines. Cette illusion de rapidité est une duperie. Le deuxième obstacle ? Le marché de la formation lui-même. Ce dernier est devenu particulièrement florissant, notamment autour des certifications, mais il reste insuffisamment régulé. On y trouve des offres de qualité très variable, parfois trompeuses, malgré des dispositifs comme Qualiopi. Cette situation génère des effets d'aubaine et des promesses qui ne se concrétisent pas. Enfin, on doit déplorer un déficit d'accès et d'accompagnement. Les droits à la reconversion existent bel et bien, les informations sont disponibles en ligne, mais le système est illisible, kafkaïen. Les individus, surtout les moins qualifiés, peinent à mobiliser leurs droits de manière efficace.

Vous soulignez qu'en la matière, les inégalités sociales se renforcent. Pouvez-vous préciser ?

Les statistiques du Céreq² montrent que les personnes les moins diplômées restent celles qui accèdent le moins à la formation. Lorsqu'elles y accèdent, les résultats sont souvent décevants. La logique individualiste du CPF creuse les inégalités au lieu de les réduire. Même la population des cadres, pourtant mieux dotée en capital culturel, peut se faire piéger par des organismes peu scrupuleux. Mais pour les ouvriers ou les employés, la difficulté est bien plus importante. Ces derniers, sans verser dans la caricature, ignorent souvent leurs droits ou ne disposent pas des ressources pour les activer. Sans accompagnement, la promesse d'égalité d'accès reste un mirage.

RECONVERSION : UN DÉSIR MASSIF, MAIS DES OBSTACLES PERSISTANTS

Selon une étude publiée par l'Ifop ("Mobilité souhaitée vs mobilité bloquée : le regard des salariés"), sur les 1 000 salariés interrogés, si la moitié voulait quitter son emploi ou changer de carrière (52 %), 71 % estimaient qu'il était difficile de changer de métier, que ce soit chez son employeur ou un autre. La reconversion professionnelle attirait majoritairement les moins de 35 ans (60 %) et les employés. Cependant, seuls 7 % des salariés interrogés ont quitté leur emploi et 9 % ont changé de carrière.

Quelles sont les conséquences sociales et psychologiques de ce décalage entre injonction et réalité ?

Elles sont lourdes. D'abord, on assiste à un processus de fabrique des inégalités. En faisant de chacun l'entrepreneur de sa carrière, on nie les contraintes sociales et culturelles. On agit comme si tout le monde partait du même point, ce qui est faux. La conséquence ? De nombreux travailleurs se sentent lésés. Après un licenciement ou un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), on leur promet des reconversions relativement faciles à mettre en place. Dans les faits, les plus fragiles sont exclus ou échouent à mobiliser les dispositifs.



Le CPF fragmente et raccourcit les parcours

Cela génère frustration et amertume. Enfin, effet pervers, l'appel systématique à la reconversion peut servir à légitimer des pratiques d'entreprise peu vertueuses, comme des licenciements rapides, en renvoyant la responsabilité sur l'individu.

Vous évoquez une "nostalgie" du congé individuel de formation (Cif), disparu en 2019. Pourquoi ?

Le Cif permettait aux salariés désireux de suivre des formations longues, parfois sur plusieurs mois, adaptées à une véritable reconversion. Le CPF, en comparaison, fragmente et raccourcit les parcours. Le temps long est essentiel pour parvenir à un apprentissage réel. Dans le cas contraire, on ne fait que bricoler des ajustements superficiels.

Quelles pistes proposez-vous pour améliorer le système actuel ?

Je me répète, une reconversion sérieuse exige des formations étendues sur une longue durée et non des modules éclairs. Il faut renforcer l'accompagnement, avec davantage de conseillers et de médiateurs capables de guider les individus au sein d'un système particulièrement complexe. Ensuite, il faut mieux réguler le marché de la formation : contrôler la qualité des offres, éviter les dérives commerciales, garantir la pertinence des certifications. Enfin, il faut prendre en compte les inégalités sociales et concevoir des politiques qui tiennent compte des différences de capital culturel et économique, au lieu de les ignorer. ●



1. La formation continue au service des reconversions ? Les liens fragiles entre aspirations et mobilités dans le monde du travail. Avec Emmanuel de Lescure et Nicolas Divert. 2025, Presses universitaires de Rennes.

2. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

ET SI LA FRANCE SE DOTAIT D'UNE "SÉCURITÉ SOCIALE DES COMPÉTENCES" ?

Fondateur de Learn Assembly et associé de Kéa, Antoine Amiel rafraîchit la littérature professionnelle avec un livre consacré à la formation. Dans cet essai sous-titré *La nouvelle lutte des classes*, il présente la formation comme un "pilier sous-estimé du contrat social", qui peine à tenir ses promesses. Pourquoi et comment y remédier ? Il nous répond.

Nicolas Deguerry

Antoine Amiel, co-fondateur et dirigeant de Learn Assembly (Kéa).



Sorti à l'automne dernier aux éditions de l'Aube, *Formation professionnelle - La nouvelle lutte des classes* est un exercice qui tient à la fois du portrait, du diagnostic et d'une vision de ce que devrait être, selon l'auteur, un véritable système de montée en compétences. Avec humour et précision, Antoine Amiel, directeur général du cabinet de conseil spécialisé dans la formation Learn Assembly et partenaire associé du groupe Kéa qui l'a racheté en 2024, y poursuit un double objectif : "Faire de la pédagogie sur le secteur de la formation pour toutes les personnes qui s'y intéressent sans forcément être du métier, et proposer des pistes pour que le système de formation se transforme." Littéraire de formation passé par HEC (école des Hautes études commerciales), il a souhaité brosser le portrait de groupe de la famille formation, avec ses bons et ses mauvais côtés.

Contrat social

Au-delà de la dénonciation amusée des travers du secteur, l'intérêt de l'essai se trouve dans le souhait assumé de replacer la formation au cœur du pacte qui lie les citoyens entre eux et à l'État. Entre paralysie politique et dilution de l'action publique, Antoine Amiel appelle à un sursaut pour replacer la compétence au cœur du projet de société et redonner à la formation son rôle d'ascenseur social. Décrite comme un "pilier sous-estimé du contrat social", la formation n'est pour lui pas seulement un outil de gestion des ressources humaines ou un levier de compétitivité. Dans le modèle français d'après-guerre, fondé sur la redistribution et l'ascension sociale, elle porte une ambition sociétale. Celle de "corriger les inégalités liées à l'éducation pour permettre à chacun de rebondir et d'évoluer". Or, cette promesse républicaine est aujourd'hui largement trahie. "La formation ne permet plus assez la mobilité sociale, les évolutions de salaire et l'amélioration de ses conditions de travail", constate-t-il.

La France n'aime pas la simplicité, alors que l'on peut faire simplement des choses intelligentes

Impuissance de l'État

Malgré de nombreuses réformes, la formation professionnelle peine à corriger ses défauts structurels. Parmi les raisons de cette inertie, Antoine Amiel pointe en premier lieu un manque de portage politique fort, le sujet n'étant "pas clivant et structurant politiquement". Ensuite, la gouvernance partagée entre partenaires sociaux et État peut parfois conduire à l'inertie. Enfin, l'État apparaît "impuissant", du fait d'une action "diluée"

entre de multiples strates, de l'Union européenne aux Régions en passant les agences. Et d'insister : "La formation reflète une forme d'impuissance plus large de l'État français, qui peine à maîtriser les leviers d'action", chaque réforme ajoutant une couche de complexité sans remettre en cause les faiblesses du système.

On crée, on détruit, on recrée

Interrogé sur les débats qui animent le projet de loi 2026, Antoine Amiel estime le secteur "englué dans la paralysie politique" et craint que les discussions restent cantonnées à des ajustements budgétaires sans engager de refonte systémique. Surtout, il déplore la logique de "stop & go" qui caractérise selon lui les politiques publiques : "On crée des filières, on les détruit et, ensuite, quand on se rend compte que c'est dommage, on veut les recréer en six mois..."

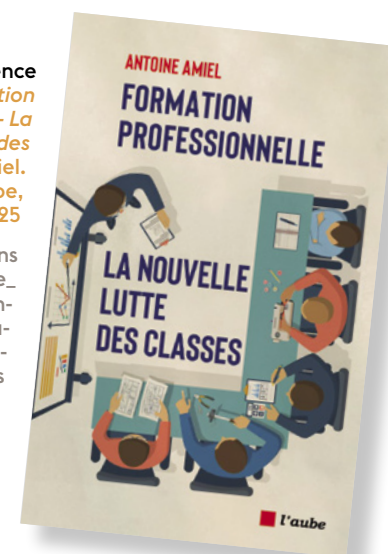
Plaidoyer pour la compétence

Au cœur de la vision d'Antoine Amiel se trouve la notion de compétence, qu'il estime plus pertinente que les seules logiques de diplomation et de certification. Avocat d'une simplification de l'accès à la formation, il plaide pour une rationalisation drastique des dispositifs, via son concept de "Carte Vitale de la compétence." L'idée est de créer un portail unique, centralisé et géré par l'État, qui permettrait à la fois un pilotage clair par la donnée, une souplesse pour les financeurs (Opco, Régions...) et une lisibilité pour le citoyen.

Il faudrait aussi "dissocier le système de financement de la formation du système de certification". Appelant de ses vœux le développement d'une culture de la formation – un objectif partiellement atteint par la plateforme Mon compte formation –, Antoine Amiel plaide aussi pour davantage d'équité avec une facturation liée au foyer fiscal. Autre sujet de préoccupation : la question de l'emploi des seniors. Rejetant l'assimilation de l'expérience à la compétence, Antoine Amiel plaide pour des politiques publiques qui cessent de segmenter les publics au profit d'un véritable développement de l'apprentissage tout au long de la vie. Des mesures telles que la "prise en charge systématique d'un bilan de compétences tous les dix ans pour tous les actifs", inclut dans un "panier de soins de base" accessible via la "Carte Vitale de la compétence", pourraient y contribuer.

Référence
Formation professionnelle - La nouvelle lutte des classes. Antoine Amiel. Éditions de l'Aube, 200 p., 2025

https://editionsdelalube.fr/catalogue_de_livres/formation-professionnelle-la-nouvelle-lutte-des-classes



Oser choisir

Pour Antoine Amiel, notre système de formation est le "reflet de l'esprit de consensus français, qui est de ne pas tomber dans l'ultra libéral ou l'ultra administré." Problème, l'entre-deux n'a toujours pas été clairement défini et c'est une "absence de vision" qui domine. Et de conclure : "La France n'aime pas la simplicité, alors que l'on peut faire simplement des choses intelligentes." Par exemple ? "Partir des besoins de l'entreprise, des filières et des bassins d'emploi, pour que la formation soit un peu plus connectée aux besoins du marché du travail et un peu moins à la conformité à tel ou tel critère..."



QUATRE PISTES POUR SORTIR DE LA CRISE

- 1 **Créer une Carte Vitale des compétences**, avec un compte unique pour simplifier l'accès à tous les fonds de la formation.
- 2 **Simplifier l'offre**, en ne gardant que deux grandes voies, universitaire et professionnelle.
- 3 **Financer la qualité**, en découplant la certification du système de financement de la formation pour ne récompenser que la progression réelle.
- 4 **Anticiper**, en s'appuyant massivement sur les données pour planifier les compétences dans les secteurs-clés.

INSCRIVEZ-VOUS À NOS FORMATIONS !

MARS	AVRIL	En PRÉSENCE et/ou à DISTANCE
9 AU 13	15 AU 17	Se repérer dans la formation professionnelle : acteurs et mesures
	2	Être à jour de la réglementation de la formation professionnelle en 2026
16 AU 18		Respecter les obligations d'un organisme de formation
10 5 ET 6	14 ET 15	Bilan pédagogique et financier (BPF) : renseigner le formulaire 2026
23 ET 24		Cartographier la nouvelle ingénierie financière en formation
24 ET 25		Financement de l'apprentissage en 2026 : maîtriser les nouvelles règles et sécuriser les ressources de votre CFA
	13 AU 15	Sécuriser le contrat d'apprentissage : conclusion, rémunération, durée, ruptures, aides financières...
30		Apprentis étrangers : sécuriser la conclusion et la gestion des contrats
16 AU 18		Développer une stratégie de mobilité européenne et internationale pour votre CFA
25		Rendre certifiante votre offre de formation : créer une certification ou nouer un partenariat ?
	16 ET 17	Produire l'étude d'opportunité et prouver la valeur d'usage
9, 11 ET 12		Sélectionner, gérer et contrôler des partenaires habilités
26 ET 30		Qualiopi : se préparer aux audits de surveillance et de renouvellement
11 ET 12		Concevoir un scénario pédagogique « Qualiopi compatible »
	7 ET 8	Concevoir et évaluer une formation pour adultes
	9	Animer une formation pour adultes
	1 ET 2	Marché de la VAE : maîtriser le nouveau cadre juridique et financier
19 ET 20		Les fondamentaux de l'accompagnement VAE
	14 AU 17	Devenir accompagnateur VAE

RETROUVEZ LE DÉTAIL DE NOS FORMATIONS 2026

Contactez-nous :
contact.inter@centre-inffo.fr ou Tél. : 01 55 93 91 83

boutique.centre-inffo.fr

centre-inffo.fr/formations

Itinéraire

NATHALIE MASSET, MENTOR ÉNERGIQUE



Tu m'as donné
des choses
qui me serviront
toute ma vie

À 64 ans, Nathalie Masset met à profit son congé de fin de carrière pour partager son expérience et ses compétences en étant mentor au sein de l'association *Duo for a Job*. Après une carrière dans la finance de marché, elle apprécie le côté humain de cette mission bénévole.

Christelle Destombes

Coach et mentor, Nathalie Masset avait déjà pratiqué auprès des bac + 5 recrutés au cours de sa carrière. Mais du mentoring, comme il est pratiqué au sein de *Duo for a Job*, non. Énergique préretraîtée en congé de fin de carrière, elle a débuté au sein de cabinets de conseil informatique avant d'entrer à la Bourse de Paris. Directrice des marchés obligataires, elle poursuit sa carrière au sein d'Euronext, qui regroupe des bourses européennes. Bilingue anglais, la professionnelle travaille beaucoup, prend peu de vacances et gère pendant dix ans le réseau féminin de l'International Capital Market Association, à la demande du bureau londonien. "La finance était un milieu très masculin dans les années 2010... J'étais souvent la seule femme sur l'estrade", constate-t-elle. Créer du réseau, organiser des événements pour promouvoir le développement professionnel des femmes, Nathalie Masset sait faire. Très prise par le travail et les déplacements, elle imagine que "ce serait sympa, plus tard, de faire quelque chose dans l'humanitaire ou l'associatif". Sa cousine, retraitée et mentor, lui parle de *Duo for a Job*. "D'où l'importance du bouche-à-oreille. J'ai échangé avec l'association et tout ce que j'ai pu découvrir m'a beaucoup plu".

1984
master
de l'Université
Paris X

2011
direction
obligataire
d'Euronext

2016
présidente
du réseau
IWN (ICMA
Women's
Network)

2023
commence
le mentorat
au sein de
Duo for a Job

Engagée depuis 2023

Tous les mentors suivent une formation de quatre jours, dispensée par des experts des différents sujets pour mieux comprendre les difficultés rencontrées par les jeunes, connaître les outils de recherche d'emploi et les savoir-être pour les accompagner. Ils sont également sensibilisés aux spécificités du public ("quand on s'occupe de réfugiés, il faut comprendre par quoi ils sont passés..."). *Duo for a Job* organise une première rencontre avec les "mentees" (mentorés) et offre une "supervision" au cours des six mois d'accompagnement. "L'association met à notre disposition un site avec des ressources et on peut contacter un coordinateur en cas de besoin." Le dispositif reste souple – deux à trois heures par semaine – et surtout, s'adapte aux besoins. "C'est purement humain. Même si on définit des objectifs, un plan d'action, il n'y a aucun élément financier. C'est très rafraîchissant, après une carrière dans la finance de marché. Et puis je rencontre des gens que je n'aurais jamais rencontrés dans mon activité", témoigne Nathalie Masset. Ambassadrice pour l'association, elle intervient dans des salons ou lors des formations des futurs mentors. Et continuera à la retraite... "Une de mes mentees m'a dit : « Tu m'as donné des choses qui me serviront toute ma vie ». C'est un très beau cadeau, alors que je donnais juste du temps pour l'aider à structurer ses idées et son projet." •



SUR LE WEB

Face aux transitions : une révolution des compétences ? Conseil économique social et environnemental, février 2026 (3h)

Le Conseil économique, social et environnemental a organisé une rencontre sur les compétences. Thierry Beaudet, son président, a posé le cadre : les transitions écologique, numérique et démographique sont des bouleversements profonds ; des "fossés" se creusent entre les besoins des entreprises et la main-d'œuvre disponible.

www.lecese.fr **D'INFOS**
www.youtube.com/watch?v=QojDP4sZogY

PUBLICATION

Série longue sur la dépense nationale pour la formation et l'apprentissage depuis 2017 Dares, février 2026

L'ensemble des acteurs de l'économie ont dépensé 56,6 milliards d'euros en 2024 (57 milliards d'euros en 2023) pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage. Premier poste, 22,9 milliards sont dépensés pour les actifs occupés du secteur privé (40,5 % du total), dont 16,4 milliards au titre de la dépense directe des entreprises. 16,2 milliards le sont en faveur de dispositifs ciblés sur les jeunes (28,6 %), 8,8 pour les personnes en recherche d'emploi (15,5 %).



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

SUR LE WEB

Geiq : une réponse aux tensions de recrutement par l'alternance Demain TV, février 2026 (9mn)

Dans ce Journal de l'emploi, Francis Levy, délégué général des Geiq, explique le fonctionnement de ces groupements d'employeurs qui recrutent, forment et accompagnent des publics éloignés de l'emploi via des parcours en alternance. Résultats, chiffres-clés, modèle économique sous tension et évolutions à venir : un éclairage concret sur un dispositif encore méconnu, mais central pour les entreprises et les territoires.



D'INFOS www.demain.fr/divers/geiq-une-reponse-aux-tensions-de-recrutement-par-lalternance



SUR LE WEB

Chronologie 1975-2026 des politiques d'insertion professionnelle des jeunes Vie-publique.fr, février 2026

Depuis la fin des années 1970, l'État a mis en place des dispositifs d'aide à l'embauche et de soutien à la formation des jeunes avec, par exemple, dernièrement, le contrat d'engagement jeune. Retour sur les dates-clés de plus de quarante ans de politiques d'insertion.

D'INFOS www.vie-publique.fr/eclairage/281366-chronologie-des-politiques-dinsertion-professionnelle-des-jeunes

Glossaire DES ORGANISMES ET INSTITUTIONS



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

- **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences
- **CIO** Centre d'information et d'orientation
- **CNFT** Centre national de la fonction publique territoriale
- **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi
- **CPC** Commission professionnelle consultative
- **CPE** Commission paritaire de l'emploi
- **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- **CPRDFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- **CSF** Comité stratégique de filière
- **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
- **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation
- **Dafco** Délégation académique à la formation continue
- **Darp** Délégué à l'accompagnement des reconversions professionnelles
- **Dava** Dispositif académique de validation des acquis
- **DGAFF** Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- **Dreets** Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
- **É2C** École de la deuxième chance
- **EI** Entreprise d'insertion
- **Épide** Établissement public d'insertion de la défense
- **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail
- **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion

- **FEF** Fondation européenne pour la formation
- **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
- **Ffod** Forum des acteurs de la formation digitale
- **Fnadir** Fédération nationale des associations régionales de directeurs de centres de formation d'apprentis
- **FIPHP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- **Garf** Groupement des acteurs et responsables de formation
- **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- **GIP** Groupement d'intérêt public
- **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
- **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômes
- **Opco** Opérateur de compétences
- **OPMQ** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- **PRC** Point relais conseil
- **RCO** Réseau des Carif-Oref
- **SFCU** Service de formation continue universitaire
- **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique
- **SPE** Service public de l'emploi
- **SPE-R** Service public emploi régional
- **SPO** Service public de l'orientation
- **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie
- **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle
- **SPRO** Service public régional de l'orientation
- **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue
- **Sycfi** Syndicat des consultants-formateurs indépendants
- **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale
- **Urof** Union régionale des organismes de formation
- **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales



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