

P.2

L'événement

JEAN-PIERRE FARANDOU DÉPLOIE SA
"FEUILLE DE ROUTE RADICALE" POUR
L'ORIENTATION ET LA FORMATION

P.26

L'enquête

CPF : UN DISPOSITIF
PLÉBISCITÉ, MAIS EN QUÊTE
DE SENS

P.28

Stratégie

DONNER DU SENS RESTE
LA PRÉROGATIVE DU CONCEPTEUR
PÉDAGOGIQUE

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 1118 • Du 1^{er} au 31 mai 2026www.centre-info.fr

Le contrat de professionnalisation
est-il menacé de disparition ?
Alors que l'on croyait sa chute enrayée,
la fin des aides aux employeurs est venue
porter un nouveau coup à cette autre
voie de l'alternance.

Expérimentations

QUEL AVENIR POUR LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION ?



LA CONSTRUCTION

LA VIVRE C'EST ENCORE MIEUX

Fais le choix
de l'action sur

laconstruction.fr



Sommaire



p. 2 *L'événement*

Jean-Pierre Farandou déploie sa "feuille de route radicale" pour l'orientation et la formation

p. 4 *L'essentiel*

p. 9 *À la une*

Quel avenir pour le contrat de professionnalisation ?

p. 15 *Guide pro*

Expertise

Les CQP, tremplin vers les parcours sécurisés dans l'industrie

Savoir-agir

Comment établir un dialogue social sur l'IA ?

Législation

Consultant-formateur salarié : la question épineuse des heures supplémentaires

Cas pratique

"Je renonce parfois à recruter un alternant" : le ras-le-bol des PME

p. 19 *Acteurs*

p. 26 *L'enquête*

Compte personnel de formation : un dispositif plébiscité, mais en quête de sens

p. 28 *Stratégie*

Donner du sens reste la prérogative du concepteur pédagogique

p. 31 *Itinéraire*

Aude Delalieu, consultante en développement d'entreprise

p. 32 *Lu, vu, entendu*

En deux MOTS

Pérennité

La forte diminution du nombre de contrats de professionnalisation pose aujourd'hui la question de la pérennité de cette voie de l'alternance. Alors que l'on croyait sa chute enrayée, la fin des aides aux employeurs est venue lui porter un nouveau coup. Comment les acteurs de la formation et de l'emploi envisagent-ils son avenir ? Beaucoup avertissent du vide que pourrait laisser son absence. Souple et adapté aux publics éloignés de l'emploi, le contrat de professionnalisation est un support pour l'expérimentation de parcours innovants. De quoi en faire une piste pour assurer son avenir ? Lire notre dossier, en pages 9 à 14.

Sens

Ces dernières années, le CPF a été plébiscité par le grand public, avec des questions à proportion. Plus de 10 milliards d'euros ont été mobilisés, au point de forcer l'État à instaurer un reste à charge pour freiner l'hémorragie. Derrière les chiffres de fréquentation, se pose une question que les institutions peinent à formuler clairement : à quoi sert vraiment tout cet argent ? Sur 325 codes de spécialités de formation recensés, seulement 14 concentrent 90 % des certifications financées. Au final, le CPF n'est ni le formidable outil de montée en compétences tant vanté ni le grand gaspillage que ses détracteurs décrivent. Lire en pages 26-27.

La rédaction



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

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



**INFFO
FORMATION**

Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-info.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-info.fr • **Directrice de la publication** : Anne de Blières-Légeraud • **Rédacteur en chef** : David Garcia • **Rédacteur en chef adjoint** : François Boltz • **Rédactrice-graphiste** : Sandy Brunel • **Rédacteurs** : Nicolas Deguerry, Catherine Trocquemé • **Collaborations** : Eugénie Caillet, Éric Delon, Gautier Demouveau, Christelle Destombes, Emmanuel Franck, Valérie Grasset-Morel, Jonathan Konitz, Sophie Massieu, Valérie Michelet, Christelle Monneret, Sarah Nafti, Raphaëlle Pienne, Catherine Quentric, Catherine Stern • **Service commercial** : abonnements@centre-info.fr • **Commission paritaire** : n° 0625 G 82527 • **ISSN** : 2491-7761 • **Impression** : groupe Duplirprint, 733, rue Saint-Léonard, CS 30011, 53101 Mayenne cedex • **Publicité** : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • **Abonnement** : 250 € HT • **Vente au numéro** : 13 € HT.

FORMER 85 000 "TALENTS SUR-MESURE"

JEAN-PIERRE FARANDOU DÉPLOIE SA "FEUILLE DE ROUTE RADICALE" POUR L'ORIENTATION ET LA FORMATION

Ce mois de mai, dans le cadre de sa feuille de route, le ministre du Travail lance une "stratégie jeunes" mettant un accent particulier sur l'orientation. Cette feuille de route est sous contrainte, entre économies budgétaires, ajustements de l'apprentissage et volonté d'accélérer l'accès des jeunes à l'emploi.

Valérie Grasset-Morel



L'IMAGE

Le ministre du Travail le 20 avril 2026 chez Airbus Atlantic, à Saint-Nazaire, avec Sébastien Martin, ministre délégué chargé de l'Industrie, et Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, pour lancer une "feuille de route radicale" : former 85 000 "talents sur-mesure" au plus près des besoins, et généraliser le recrutement par simulation.

Le ministre du Travail, Jean-Pierre Farandou, a dévoilé en avril une feuille de route ambitieuse visant à transformer les méthodes d'embauche. Ce plan, qui va se déployer sur trois ans, se fixe pour premier objectif la concrétisation de 85 000 recrutements durables dans l'industrie en 2026. Il s'agit de former des "talents sur-mesure" pour répondre aux besoins immédiats des entreprises dans les "secteurs de la souveraineté" : nucléaire, défense, aéronautique. Il encourage la généralisation de la méthode de recrutement par simulation, permettant d'évaluer les candidats sur leurs aptitudes réelles et leur motivation lors d'exercices pratiques. En plaçant les compétences trans-

versales au premier plan, cette démarche vise à intégrer plus rapidement les publics éloignés de l'emploi tout en répondant aux besoins critiques des entreprises.

Dans un contexte économique incertain

L'efficacité et le bon usage de l'argent public sont les deux priorités que défend le ministre du Travail dans sa feuille de route. Dans cet esprit, il a déjà engagé au Parlement deux textes destinés à contribuer au redressement des finances sociales : le projet de loi contre la fraude sociale et fiscale, et celui qui transpose l'accord des partenaires sociaux sur les ruptures conventionnelles. C'est également dans cette logique qu'il entend "débroussailler avant l'été" les contours du budget

et du PLFSS (projet de loi de financement de la sécurité sociale) pour 2027. Un exercice qui s'annonce délicat, marqué à la fois par le contexte économique incertain, les répercussions de la guerre en Iran, et l'approche de l'élection présidentielle. "Cela va rendre plus difficile les convergences sur le budget", a-t-il reconnu devant la commission des affaires sociales du Sénat, le 9 avril 2026, évoquant une tonalité générale placée sous le signe de "l'effort".

Mettre l'accent sur l'orientation

Parmi ses priorités pour les prochains mois figure la baisse du chômage des jeunes et l'augmentation de leur taux d'emploi. Une "stratégie jeunes" va être lancée ce début mai, avec un accent particulier sur l'orientation, "encore un vrai problème dans notre pays", insiste Jean-Pierre Farandou. L'objectif : renforcer les liens entre les entreprises et le monde éducatif, poursuivre la réhabilitation des métiers manuels et convaincre les jeunes filles que les métiers ne sont plus genrés. Le développement du cumul emploi-études dans de bonnes conditions fait également partie des axes retenus. Cette stratégie sera pilotée à l'échelle interministérielle, en lien notamment avec l'Éducation nationale, l'enseignement supérieur ou encore avec le logement pour lever les freins périphériques à l'emploi. Pour le ministre, une orientation réussie passe aussi par une meilleure information des jeunes et de leurs familles sur les opportunités offertes par les secteurs stratégiques pour la souveraineté du pays. En visite chez Dassault Aviation le 2 avril, il a ainsi "lancé un appel aux jeunes pour qu'ils choisissent les métiers de l'industrie". Afin d'aider



Visite chez Airbus Atlantic, à Montoir-de-Bretagne.

le secteur de la défense à recruter les compétences dont il a besoin – de la mécanique à la cybersécurité en passant par la chaudronnerie – le directeur de France Travail est désormais épaulé par une générale de l'Armée de Terre, Dominique Vitte. Une démarche similaire est engagée dans le secteur des énergies vertes, avec le recrutement d'un ingénieur spécialisé dans les énergies et le nucléaire.

Aide aux employeurs d'apprentis

Sur le front de l'apprentissage, le ministre rappelle sa contribution au redressement des finances publiques. L'enveloppe de l'aide aux employeurs d'apprentis a ainsi été réduite de près d'1 milliard d'euros entre 2025 et 2026, passant de 3,4 milliards de crédits de paiement en 2025 à 2,5 en 2026. "L'effort qui devait être fait a été fait ; on n'est pas loin d'un effort maximal", souligne-t-il, tout en évitant de préjuger du futur débat budgétaire. Interrogé sur la révision régulière des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage (NPEC) – la nouvelle vient d'être lancée par France compétences et doit aboutir en juillet –, qui suscite des inquiétudes dans les centres de formation d'apprentis de certains secteurs professionnels, Jean-Pierre Farandou se veut rassurant : "Les moyens ont été largement préservés, avec 7,2 milliards prévus pour 2026, soit un tout petit ajustement par rapport à 2025, dans le contexte que l'on connaît." Il se dit ouvert aux discussions en cours dans le cadre de la nouvelle révision et confiant dans la capacité des acteurs à "converger", même sur "une base un peu tenue". Des gains d'efficacité sont également attendus du côté des opérateurs de compétences, dans le cadre de leurs conventions d'objectifs et de moyens. ●

UNE RÉFLEXION SUR LA GOUVERNANCE DE FRANCE COMPÉTENCES

La gouvernance de France compétences suscite des interrogations. La sénatrice de l'Isère Frédérique Puissat juge cet établissement plus étatique que tripartite : "Les branches et les partenaires sociaux ont insuffisamment leur place." Le ministre du Travail dit partager en partie ces critiques. "France compétences n'est pas l'agence qui me convient le plus. Elle souffre d'une gouvernance ambiguë", reconnaît-il. Sensible aux remontées de certaines branches – notamment la métallurgie, qui conteste l'insuffisance des dotations qu'elle reçoit par rapport au montant de ses cotisations – il estime qu'une réflexion doit être engagée pour accorder davantage de place aux partenaires sociaux dans la gouvernance de France compétences.



Rapport d'activité de la médiation de France compétences LE REFUS DE FINANCEMENT DES PTP CONCENTRE LES DEMANDES DE MÉDIATION

Le rapport d'activité de la médiation de France compétences révèle les tensions provoquées par les refus de financement de dossiers projet de transition professionnelle (PTP).

Nicolas Deguerry



Karine Dartois, médiatrice de France compétences.

Dispositif phare de la réforme de 2018, la mise en œuvre d'un projet de transition professionnelle (PTP) requiert l'instruction d'une association Transitions Pro, qui décide de la recevabilité et du financement des demandes. Aux termes du rapport d'activité 2025 de la médiation France compétences, il apparaît que le successeur du congé individuel de formation concentre 90 % de l'ensemble des saisines recevables.

Priorités de financement

Dans 73 % des cas, ces demandes de médiation PTP concernent des

refus de financement. Le rapport de la médiatrice le rappelle, l'examen des projets de PTP repose sur deux axes. Le premier statue à partir du respect des trois critères prévus par la loi : cohérence du projet, pertinence de la formation visée, perspectives d'emploi à l'issue de la formation ; le second accorde ou non le financement au regard du socle de priorités fixé par France compétences et de l'ordre d'arrivée des dossiers. Après deux refus de financement, une médiation de France compétences peut s'engager après épuisement des droits de recours auprès de l'association Transitions Pro. Mais au-delà du bien-fondé ou non des saisines, il apparaît que *"81 % des demandes de médiation pour refus de financement parviennent trop tardivement pour être instruites dans le délai incompressible de soixante jours, ce qui ne permet pas à l'usager d'obtenir une réponse avant le début de la formation"*.

Souci d'équité

Les exemples de saisines relatives à des refus de financement produits par le rapport de la médiatrice témoignent d'une certaine complexité des critères d'attribution des points de priorité PTP. Il en résulte parfois des erreurs d'interprétation de la part des Transitions Pro qui, si elles sont corrigées par le dialogue de

médiation, n'en allongent pas moins le parcours des demandeurs. Le rapport souligne également qu'il arrive également, *"plus rarement"*, que des médiations s'inscrivent *"dans le cadre d'une proposition d'examen en équité, afin de prendre en compte des situations très particulières pour lesquelles l'application stricte de la règle produit des effets contraires à son esprit"*. Devant l'augmentation des refus de financement fondés sur le coût financier des projets, la médiatrice questionne l'appréciation de ce coût par la comparaison avec le *"coût moyen"* observé, arguant que *"la moyenne constitue un indicateur statistique descriptif, non un seuil normatif"*. À noter que l'étape de recevabilité ne représente plus que 11 % des saisines éligibles relatives au PTP, en baisse de 3 points par rapport à 2024. ●

RECOMMANDATIONS 2026

- 1 **Clarifier** la prise en compte du coût des projets dans les décisions de financement du PTP.
- 2 **Mieux connaître** et valoriser les parcours de transition professionnelle intégrant un co-investissement préalable des usagers.
- 3 **Vérifier** la conformité des parcours certifiants fiancés dans le cadre des PTP.
- 4 **Assurer** une mobilisation prioritaire des droits CPF dans le financement des PTP, conformément à la loi.
- 5 **Clarifier** l'éligibilité au financement PTP des derniers blocs de compétences d'une certification devenue inactive au RNCP dès lors que le parcours a été engagé durant sa période d'enregistrement.
- 6 **Harmoniser** les pratiques des commissions de recours des associations Transitions Pro.



- 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

156 587

Organismes par taille
(effectif formateur)

De 0 à 10 salariés : 142 782

De 11 à 20 : 5 288

De 21 à 50 : 4 440

De 51 à 200 : 2 876

De 201 à 500 : 748

500 et + : 453



Source : LPOF

Organismes
certifiés
Qualiopi

46 357

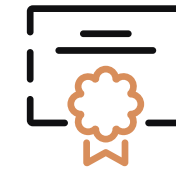
au titre des actions de formation : 45 082

au titre de l'apprentissage : 4 494

au titre de la VAE : 2 387

au titre du bilan

de compétences : 4 371



Source : LPOF

Certifications enregistrées
au RNCP

24 974 fiches
dont 5 116 actives

Certifications enregistrées
au Répertoire spécifique

4 694 fiches
dont 1 455 actives

Source : France compétences

Formations disponibles
sur le site du
Réseau des Carif-Oref

403 438



Source : Réseau des Carif-Oref

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

316 081



Coût moyen d'une action de formation CPF

2 545 €

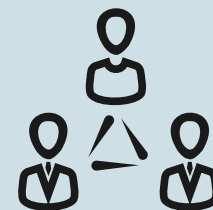
Durée moyenne d'une action de formation CPF

76 heures

Source : Caisse des dépôts

Alternants en contrat
de professionnalisation

65 200 à fin janv. 2026



Source : PoEm

Apprentis sous contrat
et/ou nombre de contrats

en cours 1 009 800

à fin janv. 2026



Source : PoEm

Entrées en contrat
engagement jeune

154 400

à fin déc. 2025



Source : PoEm



Un décret précise sa composition et son fonctionnement

FONDATION DU CONSEIL NATIONAL DE L'ORIENTATION ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLES

Un espace de dialogue et de concertation sur les compétences était réclamé de longue date par les partenaires sociaux. Le Conseil national de l'orientation et de la formation professionnelles pour le développement des compétences, créé dans le cadre de l'Ani sur les transitions et reconversions, puis inscrit dans la loi du 24 octobre 2025, voit le jour. Le décret précisant sa composition et son fonctionnement a été publié au *Journal officiel* le 10 avril 2026. Placée auprès du ministre chargé de la formation professionnelle, cette nouvelle instance a vocation à structurer, au niveau national, la concertation et la coordination en matière d'orientation et de formation professionnelles. Elle contribuera au débat public en assurant le suivi des études et évaluations produites dans ce champ, en lien avec le Conseil national pour l'emploi



Jean-François Foucard, secrétaire national de la CFE-CGC en charge de la formation professionnelle.

(CNE). Son organisation repose sur quatre collèges : l'État et les Régions (chacun représenté par quatre membres disposant de cinq voix) et deux collèges de partenaires sociaux représentatifs

au niveau national et interprofessionnel (dotés chacun de vingt voix). La présidence sera assurée à tour de rôle, pour un an, par un représentant de chaque collège. Des experts pourront être associés à titre consultatif. Le Conseil se réunira au moins deux fois par an, à l'initiative de son président ou de la moitié de ses membres. Son secrétariat sera assuré par Certif Pro. Mais cette nouvelle instance ne fait pas l'unanimité. Jean-François Foucard, secrétaire national de la CFE-CGC, y voit un *"comité Théodule"* : *"Il manquait un lieu pour débattre, mais pas un lieu où chacun vote et défend ses intérêts"*, estime-t-il. Selon lui, accorder un droit de vote à des acteurs censés se concerter pourrait nourrir des logiques de confrontation plutôt que de coopération.

D'INFOS www.legifrance.gouv.fr

Des recommandations à destination des branches

NPEC APPRENTISSAGE : LANCEMENT DE LA RÉVISION GÉNÉRALE PAR FRANCE COMPÉTENCES

France compétences a publié des recommandations définissant un niveau de prise en charge (NPEC) de référence par diplôme ou titre à finalité professionnelle, pouvant être commun selon le domaine d'activité visé par le diplôme ou titre à finalité professionnelle. Il s'agit bien de NPEC recommandés. Conformément à la procédure modifiée, les branches ont trois mois pour prendre en compte ces recommandations. Un NPEC de référence recommandé

peut être modulé jusqu'à 20 % à la baisse ou à la hausse par la branche. Les modulations doivent respecter un principe de soutenabilité financière (impliquant que toute modulation à la hausse doit être compensée par une modulation à la baisse de même ampleur) et une valeur plancher, fixée à 4 000 euros pour tous les NPEC. La procédure de révision doit aboutir en juillet prochain. France compétences assure que cette révision sera globalement neutre sur le plan

financier : elle n'entraînera ni surcoût ni économie budgétaire pour l'institution. À l'issue de la procédure, le montant total des financements versés aux OFA doit rester stable (hors effet lié au nombre d'apprentis). Il est également question d'un plafonnement des valeurs de référence à 11 000 euros pour les certifications des niveaux 5, 6 et 7.

D'INFOS www.francecompetences.fr



Rencontres pour la réussite des jeunes

L'APPRENTISSAGE, UN ACCÉLÉRATEUR D'INSERTION PROFESSIONNELLE

L'association 3E (Entreprises éducatives pour l'emploi) regroupe les acteurs majeurs de l'enseignement supérieur privé lucratif, dont le modèle repose en grande partie sur l'alternance. Dans un contexte de baisse des dépenses publiques, le gouvernement a prévu un nouveau coup de rabot sur les aides à l'apprentissage, visant particulièrement les grandes



Matthieu Bax, vice-président de l'ANDRH.

entreprises et les diplômes du supérieur. *"Le gouvernement considère peut-être que l'apprentissage est un socle acquis et que les entreprises ne vont pas se dérober"*, a relevé Stéphane Viry, député Liot des Vosges, à l'occasion des Rencontres pour la réussite professionnelle des jeunes, organisées par les Entreprises éducatives pour l'emploi le 8 avril à Paris. *"L'intérêt pour les entreprises est majeur"*, a noté Matthieu Bax, vice-président de l'ANDRH. *"C'est un outil de montée en compétences et un levier d'insertion professionnelle."* Les deux tiers des apprentis de niveau CAP trouvent un emploi pérenne dans les dix-huit mois après leur sortie d'études, contre un tiers des sortants de voie initiale. *"On ne peut pas voir l'alternance comme un seul bloc"*, confirme Matthieu Bax, elle est *pluriforme selon les niveaux de*

diplôme. Si on a jusque-là *"beaucoup parlé de l'augmentation du volume"*, il faut aller *"vers la réussite qualitative"*. Ce qui pose la question de l'accompagnement et notamment de la fonction, cruciale, du tuteur. *"Dans la plupart des entreprises, on accompagne les tuteurs comme les managers, détaille Matthieu Bax. Mais leur responsabilité est très forte, face à une population parfois exposée à des risques, comme dans l'industrie."* Au-delà, faut-il réserver les aides aux plus modestes ? Aux plus petites entreprises ? Stéphane Piednoir, sénateur du Maine-et-Loire, est rapporteur d'un projet de loi visant à réguler l'accès à l'enseignement supérieur. Le texte prévoit d'introduire, pour les établissements privés, une conditionnalité des aides financières en revoyant les critères Qualiopi et en renforçant le rôle du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉres).

UN DISPOSITIF GAGNANT-GAGNANT

Une enquête Odoxa, réalisée auprès de 2 414 étudiants et jeunes actifs, dont la moitié suit ou a suivi une alternance, démontre que sur tous les aspects, l'apprentissage est un choix gagnant : 75 % des alternants se sentent confiants dans leur capacité à trouver rapidement un emploi qui leur plaît après leurs études (14 points de plus que les autres) ; 74 % des ex-alternants ont reçu une proposition d'embauche (25 points de plus) sans oublier l'acquisition d'un réseau professionnel et le soutien financier apporté pendant les études.

En vue



YVES HINNEKINT
élu président des Acteurs de la compétence

Le 17 avril 2026, le conseil d'administration des Acteurs de la compétence a élu Yves Hinnekint à la présidence de la fédération, pour un mandat de trois ans. Il est directeur général de l'Icea et vice-président de l'organisme de formation Sipca. Il succède à Christopher Sullivan, qui assurait la présidence depuis 2023. Yves Hinnekint était co-président de la commission alternance et enseignement supérieur de la fédération depuis 2023. Cette organisation professionnelle fédère 1150 entreprises de formation et du développement des compétences.

Accès à l'emploi ÉVOLUTION DU DISPOSITIF AVENIRPRO

Fruit d'une collaboration entre les ministères du Travail et de l'Éducation nationale, France Travail et l'Union nationale des Missions locales, le dispositif AvenirPro offre aux lycéens professionnels en dernière année un accompagnement pour comprendre les attentes des employeurs et saisir les opportunités. Le dispositif a été généralisé à la rentrée 2025. Un arrêté le prolonge désormais après la sortie de formation, grâce à l'intégration du dispositif Ambition Emploi, qui devient AvenirPro+. Les jeunes sans solution bénéficieront d'une aide à la recherche d'emploi ou de formation.

D'INFOS www.education.gouv.fr



3^e BAROMÈTRE DES TALENTS DE MANPOWERGROUP

Fruit d'une enquête menée auprès de 14 000 salariés à travers 19 pays en septembre 2025, le Baromètre des talents 2026 de ManpowerGroup met en regard le présent, celui de l'accompagnement des salariés en période de mutation, et l'avenir, avec le développement des compétences dans un futur imprégné d'IA. La confiance des salariés a baissé pour la première fois en trois ans, même si la satisfaction au travail est restée stable.

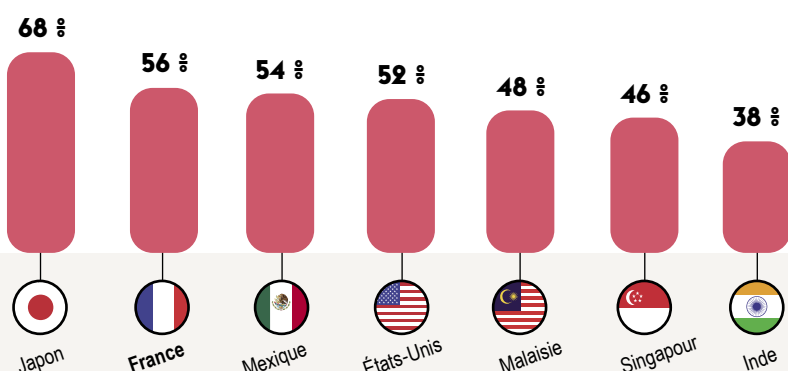
François Boltz et Sandy Brunel

Infographie
Centre Inffo

Source : <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>

LES TENDANCES DE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE PAR PAYS

Réponses des talents satisfaits de leur poste et peu susceptibles de le quitter dans les six prochains mois.

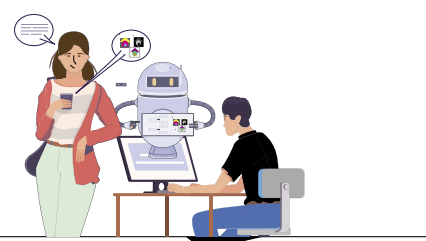
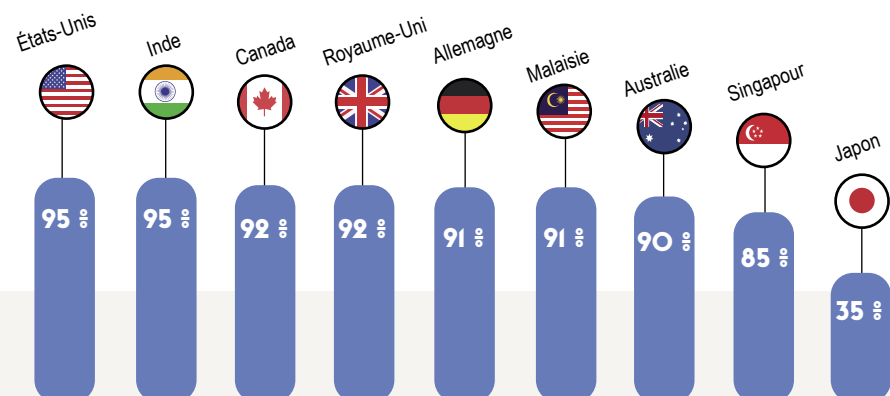


L'INDICE DE CONFIANCE EN FRANCE



LES TENDANCES DE LA CONFIANCE PAR PAYS

Réponses des talents ayant confiance en leurs compétences et leurs expériences pour effectuer leur travail.



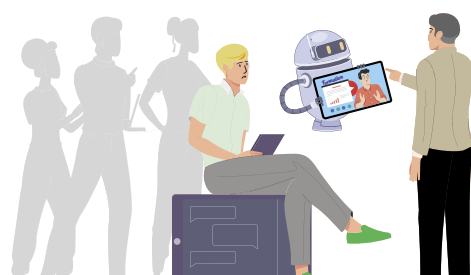
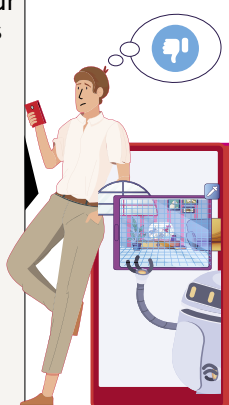
45 %

des salariés utilisent régulièrement l'IA au travail, soit une augmentation de 13 % depuis 2025, l'Inde étant en tête de l'adoption mondiale (77 %).

Les nouveautés sur les compétences en matière d'IA ont entraîné une baisse de

18 %

de la confiance globale des salariés, malgré une utilisation croissante.



56 %

des salariés déclarent n'avoir bénéficié d'aucune formation récente.



Le commerce est utilisateur de contrats de professionnalisation, notamment pour des postes de vendeur spécialisé.

Alternance

QUEL AVENIR POUR LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION ?

Le contrat de professionnalisation est-il menacé de disparition ? Alors que l'on croyait sa chute enrayée, la fin des aides aux employeurs est venue porter un nouveau coup à cette autre voie de l'alternance. "Mal aimé" et maltraité face à l'apprentissage, la question d'une lente et inexorable fin se pose donc pour le "contrat de pro". Ceux qui continuent à l'utiliser avertissent pourtant du vide que pourrait laisser son absence. Car, souple et particulièrement axé sur l'acquisition de compétences métiers, il garde aujourd'hui toute sa pertinence pour créer des parcours de formation innovants ; en particulier pour les publics éloignés de l'emploi.

LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION EST-IL CONDAMNÉ À “MOURIR À PETIT FEU” ?

La forte diminution du nombre de contrats de professionnalisation pose aujourd'hui la question de la pérennité de cette voie de l'alternance. Comment les acteurs de la formation et de l'emploi envisagent-ils son avenir ?

Raphaëlle Pienne



1. Selon le vice-président de l'Opcommerce, un grand nombre d'entreprises ont anticipé l'arrêt de l'aide exceptionnelle au 1^{er} mai 2024 et conclu des contrats avant cette échéance, ce qui explique en partie la baisse des mois suivants.

2. Réforme du régime de la TVA applicable aux engagements et actions de formation, qui doit entrer en vigueur en octobre 2026.

3. La subrogation de paiement permet à un prestataire de formation d'être directement payé par l'Opco pour le compte d'une entreprise.

4. Engagement de développement de l'emploi et des compétences.

Le contrat de professionnalisation, ou “contrat de pro”, poursuit sa déroute. Les chiffres de la Dares pour 2025 affichent une baisse de 5 % sur un an des signatures de nouveaux contrats. Au total, cette voie de l'alternance créée voici plus de vingt ans a vu son volume divisé par trois depuis 2018. Ceci autour de deux périodes de chute : entre 2018 et 2020, où le nombre d'entrées en contrats de professionnalisation a été divisé par deux, puis entre 2023 et 2024, quand il a baissé d'environ 25 %.

Une voie maltraitée face à l'apprentissage

La chute la plus récente du contrat de pro peut être reliée assez directement à la suppression de l'aide exceptionnelle à l'embauche, intervenue au 1^{er} mai 2024. “À l'Afpa, le nombre de contrat de professionnalisation a diminué assez nettement à partir de 2024. Il nous semble qu'avec la baisse des aides, les entreprises ont eu tendance à le délaisser pour privilégier l'apprentissage”, confirme Ugo Douard, directeur du développement de l'Afpa. Du côté de l'Opcommerce, le dernier bilan de l'alternance fait état d'une baisse de 20 % des contrats de professionnalisation entre 2024 et 2025. “Et nous l'expliquons en priorité par la suppression de la prime”, nous indique, là aussi, Véronique Allais, présidente de l'Opcommerce. Ce plongeon du nombre de contrats est à nuancer¹, précise à ses côtés le vice-président de l'opérateur de compétences, Philippe Banse. Mais le constat reste celui d'un contrat de pro maltraité par rapport à l'apprentissage. La réforme de la fiscalité à venir pour les Opco², qui va contraindre



Le commerce-distribution est l'un des plus gros utilisateurs de contrats de professionnalisation, notamment pour des postes de manager d'équipe, chef de rayon ou vendeur spécialisé (titres professionnels, BTS, licences pro).

l'Opcommerce à mettre fin à la subrogation de paiement³ pour le contrat de pro, pourrait en outre à l'avenir lui porter un “nouveau coup”.

Mauvais signaux

L'horizon semble donc bien sombre. “On voudrait tuer le contrat de professionnalisation qu'on ne ferait pas autrement. Car on a du mal à imaginer que l'État veuille le sauver vu les décisions prises depuis deux ou trois ans”, observe Véronique Allais.

Pour autant, tout le monde n'en est pas forcément désolé. “La France est définitivement conservatrice, il n'est pas facile de faire évoluer les choses”, réagit Éric Chevée, vice-président de la CPME en charge des affaires sociales, face à l'évocation d'une disparition du contrat de pro. Une raison



Ugo Douard, directeur du développement de l'Afpa.



3 QUESTIONS À Francis Levy, délégué général de la Fédération française des Geiq

“Le contrat de professionnalisation doit être réintégré dans l'équation budgétaire de l'alternance”

Votre fédération déplore un manque de soutien du contrat de professionnalisation. Comment l'expliquez-vous ?

Le contrat de professionnalisation est plus complexe, plus technique et moins connu du grand public que l'apprentissage. Il est donc politiquement moins facile à défendre. Pourtant, quand on en discute avec les secteurs professionnels et les acteurs de l'insertion – y compris dans les cabinets ministériels – ceux-ci s'accordent à reconnaître son intérêt. Mais ils sont embarqués dans d'autres temporalités.

Que risque le contrat de professionnalisation face à cette situation d'abandon ?

Le risque est que l'on laisse petit à petit mourir le contrat de professionnalisation faute de soutien. On perdrait alors un dispositif utile, souple et répondant aux besoins à la fois des entreprises et d'un public ne pouvant ou ne voulant pas aller vers l'apprentissage.

Vous défendez un retour des aides pour le contrat de professionnalisation ?

Nous défendons de réintégrer le contrat de professionnalisation dans l'équation budgétaire

de l'alternance, à budget constant. Ce qui pose question, c'est que le contrat d'apprentissage soit davantage aidé. Alors que ce ne sont pas les mêmes publics. Paradoxalement, pour des entreprises impliquées dans des démarches d'inclusion, auprès de personnes plus éloignées de l'emploi, cela coûte plus cher. Il faut le même niveau d'aide, à même hauteur pour les mêmes publics et les mêmes entreprises. Au-delà, il y a également une question de portage politique par les pouvoirs publics et par France Travail.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne

REPÈRES

POUR LES ORGANISMES DE FORMATION, UNE PRISE EN CHARGE MOINS INTÉRESSANTE

La baisse du nombre de contrat de professionnalisations prend racine dans ses règles de prise en charge. Le financement du contrat par les opérateurs de compétences, à défaut d'accord de branche, est basé sur un forfait de 9,15 euros par heure de formation (15 euros pour les publics “prioritaires”). Dans le cas du contrat d'apprentissage, le montant de prise en charge est indépendant du nombre d'heures de formation et dépend de la certification préparée en fonction des NPEC (niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage). Malgré la baisse de ces derniers, ce second financement reste plus intéressant pour les organismes de formation.



Philippe Banse, vice-président de l'Opcommerce.



Véronique Allais, présidente de l'Opcommerce.

à cela : la période de reconversion, issue de l'accord conclu par les partenaires sociaux du 25 juin 2025, apporterait selon lui une solution unique et financée. “Le contrat de professionnalisation n'est pas supprimé. Mais l'enjeu est que l'outil mis en place par les partenaires sociaux soit suffisamment simple et intéressant pour que tout le monde se l'approprie. Et que, naturellement, le contrat de professionnalisation meure de sa belle mort”, explique-t-il.



49 % des formations suivies visent un diplôme ou un titre inscrit au **RNCP**
..... **19 %** un **CQP** (12 % en 2018)

30 % des qualifications reconnues dans les classifications d'une **convention collective** (16 % en 2018)

Source : Séries longues - Le contrat de professionnalisation de 2004 à 2025, Dares.

Nadia Ghanai,
directrice formation
et métiers chez
Humando.



indique-t-il. L'opérateur de compétences fait ainsi le pari de s'appuyer, en partie, sur le contrat de professionnalisation pour la formation et l'emploi des seniors. Et il n'est pas le seul⁵. Car sur ce terrain, le contrat de pro trouve un avantage sur l'apprentissage. "Il répond à des catégories de population différentes, notamment en âge", acquiesce Ugo Douard.

... et les plus éloignés de l'emploi

À l'exemple de l'Afpa, qui le mobilise dans le cadre de son dispositif Hope, ou des Geiq, qui l'utilisent au sein de leurs parcours, le contrat de professionnalisation s'adapte également très bien à un public en insertion. "Pour des publics sans qualification ni diplôme, sortis assez rapidement de l'école, le contrat de professionnalisation a toute sa logique. Il permet une formation plutôt métier, qui se fait sur la pratique", explique Nadia Ghanai, directrice formation et métiers chez Humando⁶.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre sur certains métiers, le contrat de pro mérite sans doute amplement d'être préservé. "Le constat est qu'à ce jour le contrat de professionnalisation sert en particulier à cela : aller capter d'autres publics et les former", souligne Laurent Serain, directeur des activités formation chez Humando, qui ajoute : "Sa disparition créerait un vide de compétences pour les entreprises." ●

●●● Un outil pertinent pour les publics seniors...

Le contrat de pro se verrait donc définitivement condamné avec l'arrivée de la période de reconversion ? Philippe Banse ne partage pas cette analyse. Il voit plutôt deux solutions complémentaires, tant en termes de publics que de financements. "Aujourd'hui nous avons ces deux dispositifs qui pourraient vivre ensemble. C'est en tout cas ce que nous portons, notamment à travers l'Edec⁴ senior signé avec l'État par les 20 branches constitutives de l'Opcommerce",

5. C'est aussi le cas par exemple de l'Opco Atlas, qui finance intégralement le coût de la formation en contrat de pro pour le public senior.

6. Humando est une entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), filiale du groupe Adecco.

À la une

LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION, SUJET À EXPÉRIMENTATIONS

Souple et adapté aux publics éloignés de l'emploi, le contrat de professionnalisation est un support pour l'expérimentation de parcours innovants. De quoi en faire une piste pour assurer son avenir ? Voici trois exemples qui viennent en illustrer les possibilités.

Raphaëlle Pienne

C'est l'une des expérimentations nées du plan d'investissement dans les compétences (Pic). Voici quelques années, l'agence d'interim d'insertion (ETTI) Humando, de Stains (93), s'est positionnée sur l'appel d'offres "Intégration professionnelle des réfugiés" (IPR). Il en est né le "projet Lotus", devenu désormais un programme pérenne porté par l'agence et essaimant dans le réseau d'insertion. "Il s'agit d'un dispositif spécifique à destination de bénéficiaires de la protection internationale, avec autorisation de travailler. Il leur est proposé un parcours visant l'obtention d'un titre professionnel ou un CQP [certificat de qualification professionnelle]", présente Damien Filluzeau, directeur de projet à l'agence Humando à Stains. Une qualification indispensable pour rassurer les entreprises et ouvrir un avenir professionnel, "car force est de constater qu'en France, c'est le diplôme qui facilite l'insertion professionnelle durable", complète-t-il.

En pratique, le parcours débute par un "sas" de remise à niveau de trois à quatre semaines, puis se poursuit par un contrat de professionnalisation intérimaire (CPI) de douze à quatorze mois. "Ce qui va faire la différence, comme nous sommes dans le cadre de l'IAE², c'est une équipe dédiée au suivi tout au long du parcours. L'idée est d'ouvrir les portes et de lever les freins à l'employabilité, tels que le logement", décrit le chargé de projet. Depuis 2020, près de 350 personnes ont été accompagnées dans le cadre du programme.



1. Insertion par l'activité économique.
2. L'expérimentation du contrat de professionnalisation expérimental a été instaurée par la loi "Avenir professionnel" de 2018. Prévue initialement pour deux ans, elle a été prolongée à deux reprises.

Damien Filluzeau,
directeur de projet
à l'agence Humando,
à Stains.



À gauche Jill Boucharé, présidente de Graine d'autodétermination, à droite Marie Rousseau, présidente de La Cour des grands 75, entourant la sénatrice Nadège Havet, pour défendre sa proposition de loi portant pérennisation du contrat de professionnalisation expérimental.

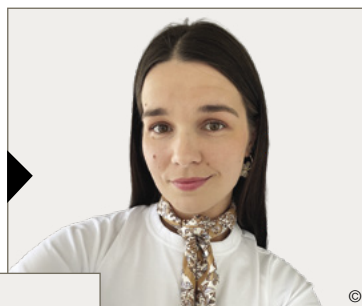
Pour des jeunes autistes

Le 3 juillet 2025, Jill Boucharé et Marie Rousseau étaient au Sénat. La première est présidente de "Graine d'autodétermination", la seconde de "La Cour des grands 75" : deux associations œuvrant pour l'accès à la formation et à l'emploi d'adolescents et d'adultes avec autisme. La raison de leur présence au Palais du Luxembourg ? Elle visait à soutenir la sénatrice Nadège Havet, qui soumettait ce jour-là une proposition de loi visant à pérenniser le contrat de professionnalisation expérimental (CPE). Car les deux associations ont pour point commun d'avoir développé un projet d'insertion se basant sur cette voie d'apprentissage. Mais la fin de l'expérimentation du CPE au 31 décembre 2024² les a obligées à stopper ou à revoir leurs plans.



Dans les locaux du Geiq métallurgie et industrie Hauts-de-France, des salariés en contrat de professionnalisation et des membres du jury posent à l'issue de l'entretien de validation du parcours de VAE inversée.

Tiphaine Parant, chargée de mission RH au Geiq Métallurgie et industrie Hauts-de-France.



Jimmy Belot, directeur du Geiq Métallurgie et industrie Hauts-de-France.

●●● Dans le cas de La Cour des grands 75, le CPE devait soutenir la “classe avenir pro autisme”. “Nous avons basé ce dispositif sur le contrat de professionnalisation expérimental, qui était le seul permettant l’accompagnement des jeunes sur l’accès à l’emploi sans avoir besoin de viser une qualification, une certification professionnelle ou un diplôme à la fin”, explique Marie Rousseau. Avec Jill Boucharé, celle-ci partage en effet la même conviction : si la barre des référentiels de qualification ou de certification est inatteignable pour ces jeunes, ils sont en revanche en capacité d’apprendre en entreprise avec des accompagnements adaptés³. Or, aucun autre dispositif – spécifique au handicap ou du droit commun – n’offre selon elles les possibilités du contrat de professionnalisation en termes de durée et d’encadrement de l’apprentissage en entreprise.

Le contrat de professionnalisation expérimental est ce qu’il manquait pour avoir des continuités de parcours inclusives”

“Il y a un grand trou dans la raquette. Le contrat de professionnalisation expérimental est ce qu’il manquait pour avoir des continuités de parcours inclusives, dédiées à des jeunes qui auraient des troubles du développement intellectuel – que ce soit avec ou sans autisme”, explique Jill Boucharé. La proposition de loi a bien été adoptée par le Sénat. Cap désormais sur l’étape de l’Assemblée nationale, pour laquelle aucune date d’examen du texte n’a pour l’instant été fixée.

Ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas

Ce fut l’un des premiers groupements d’employeurs à répondre à l’appel lancé par leur fédération nationale. Depuis juin 2024, dans le cadre du dispositif “TrajGeiqtoire”, le Geiq⁴ Métallurgie et industrie Hauts-de-France expérimente la VAE inversée⁵. Pour son directeur Jimmy Belot, le dispositif offre une “corde supplémentaire à l’arc” des solutions disponibles pour qualifier les personnes accompagnées. “La VAE inversée va nous permettre d’aller chercher une catégorie du public ne pouvant être envoyé en centre de formation, soit parce qu’il ne le veut ou ne le peut pas, soit parce que l’offre de formation n’est pas présente sur le territoire”, explique-t-il. Adossée à un contrat de professionnalisation, la VAE inversée offre la possibilité de valider les compétences acquises pendant la période en entreprise. “Avant le démarrage du contrat, nous rédigeons un programme de formation en lien avec l’entreprise. Il est en adéquation à la fois avec la fiche de poste et le référentiel de la certification et sera notre fil conducteur”, présente Tiphaine Parant, chargée de mission RH au Geiq Métallurgie et industrie Hauts-de-France. Un suivi renforcé, doublé d’un accompagnement par un organisme extérieur (pour la rédaction du livret 2 et le jury), permettront au salarié de valider une certification à l’issue du contrat. À la date de la fin de l’expérimentation, le 28 février 2026, le Geiq métallurgie et industrie Hauts-de-France avait initié près de 70 parcours de VAE inversée. ●

Étude de l’Observatoire compétences industrie

LES CQP, TREMLIN VERS LES PARCOURS SÉCURISÉS DANS L’INDUSTRIE

Avec près de neuf certifiés sur dix en emploi six mois après leur obtention, les certificats de qualification professionnelle (CQP) affichent des résultats solides dans l’industrie. Une étude de l’opérateur de compétences interindustriel (Opco 2i) souligne leur rôle-clé.

Valérie Grasset-Morel

OBJECTIF, ÉVALUER L’INSERTION DANS L’EMPLOI

Une récente enquête sur le devenir des titulaires de CQP des branches industrielles, menée par l’Observatoire compétences industrie et l’Opco 2i, met en lumière des résultats significatifs en matière d’insertion professionnelle. Parmi les salariés ayant obtenu un CQP dans l’une des 12 branches analysées – notamment les carrières et matériaux, la métallurgie, la chimie, le textile-habillage ou encore la plasturgie –, 89 % sont en emploi six mois après l’obtention de leur certification, contre 67 % avant leur entrée dans le dispositif. Au moment de l’enquête, ils sont encore 88 % à occuper un emploi, signe d’une insertion durable. Cette analyse s’appuie sur des enquêtes menées depuis 2022, couvrant un périmètre de 199 certifications. Elle répond au deuxième critère fixé par France compétences pour l’enregistrement au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), qui impose d’évaluer l’insertion dans l’emploi visé pour au moins deux promotions, six mois après l’obtention de la certification.



2 UNE RÉPONSE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES MÉTIERS

Les CQP confirment leur pertinence pour répondre aux “besoins métiers” des entreprises industrielles. Six mois après leur certification, 76 % des titulaires exercent le métier visé et 74 % travaillent dans le secteur correspondant, contre seulement 45 % avant leur formation. Pour Opco 2i, ces résultats illustrent le rôle des certifications de branche comme levier pour répondre aux tensions de recrutement. Les effets se mesurent également en matière de qualité de l’emploi. Six mois après l’obtention du CQP, 82 % des certifiés occupent un emploi durable (en CDI, en CDD de plus de six mois ou en tant qu’indépendants). Cette proportion atteint 86 % au moment de l’enquête, traduisant une stabilisation dans le temps. 61 % des bénéficiaires déclarent avoir connu une augmentation de salaire après leur certification.

3 EFFET POSITIF SUR LA CONFIANCE ET LES PARCOURS

L’impact est aussi perceptible sur la confiance professionnelle. Une large majorité des certifiés estime que le CQP a eu un effet positif sur leur trajectoire. Ils sont sept sur dix à déclarer avoir renforcé leur confiance en leurs capacités. Aujourd’hui, 24 des 29 branches couvertes par Opco 2i disposent d’une politique de certification, représentant plus de 340 CQP, soit environ 5 % des certifications enregistrées au RNCP. Chaque année, plus de 14 000 personnes obtiennent une certification de branche dans l’industrie, avec une hausse moyenne de 10 % par an depuis 2021. Une dynamique que l’Opco souhaite encore intensifier : “Notre ambition est de renforcer encore la visibilité des CQP et leur utilisation pour accompagner les transformations industrielles”, souligne sa directrice, Stéphanie Lagalle-Baranès.

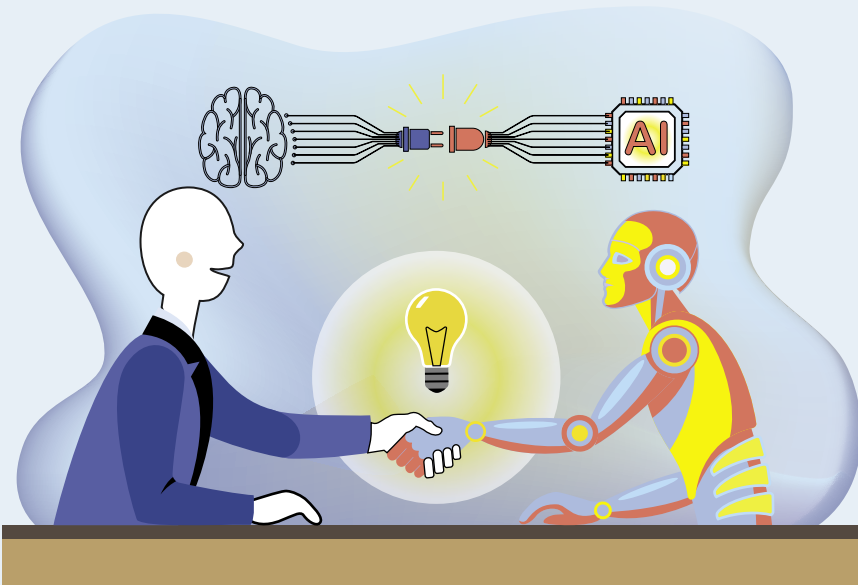
Information, consultation, négociation

COMMENT ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL SUR L'IA ?

Les incidences de l'intelligence artificielle sur les compétences et les conditions de travail des salariés sont difficilement appréhendables par leurs représentants, faute d'un cadre juridique adéquat et d'une volonté des directions.

Un webinaire de *Miroir social* a néanmoins proposé des pistes.

Emmanuel Franck



Face à la multiplication des systèmes d'intelligence artificielle (IA) au travail, que peuvent faire les représentants du personnel ?, s'interrogeaient les participants à un webinaire organisé le 19 mars dernier par le média *Miroir social*. Réponse : *"Beaucoup d'efforts et un peu de bricolage"*, selon Donatien Censier-Marty, consultant chez Tandem Expertise. Car si le Code du travail est riche de droits qui préservent les conditions de travail des salariés, leurs compétences, leurs métiers, leurs emplois, dans de multiples circonstances, et leur permet de se faire aider par un expert, encore faut-il y déceler les articles mobilisables pour l'IA. Ce qui est compliqué, puisque cette technologie n'est pas encore entrée dans le Code du travail... Elle n'a donné lieu pour l'instant qu'à dans des jugements de première instance, explique Julie Bertin, responsable santé sécurité chez Tandem Expertise.

➤ Générative, prédictive ?

D'où le bricolage auquel sont contraints les représentants du personnel pour combler ce hiatus. Pour compliquer encore leur tâche, l'IA prend des formes différentes

en fonction des usages : *"générative"* pour par exemple programmer ; *"grands modèles de langage"* pour un *chatbot* conversationnel ; *"étroite"* quand dédiée à une tâche précise comme la surveillance de transactions financières ; *"prédictive"* pour évaluer la solvabilité d'un client. Secrétaire du comité social et économique (CSE) central de Radio France, Rodolphe Faure décrit ainsi un outil baptisé Atlas qui, à partir d'enregistrements audios, aide à la rédaction d'articles pour le web.

➤ Nouvelle technologie ou évolution ?

En attendant que l'IA fasse officiellement son entrée dans le Code du travail, il existe des *"véhicules"* pour une négociation sur le sujet, explique Donatien Censier-Marty. Ainsi la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, qui inclut une phrase sur la régulation des outils numériques ; celle sur la gestion prévisionnelle des emplois, dans laquelle le thème des évolutions technologiques n'est toutefois que facultatif ; et celle sur les seniors. Le préalable reste cependant

d'identifier le déploiement d'une IA. Car si le Code du travail dit bien que le CSE doit être informé et consulté avant l'introduction de toute nouvelle technologie, il y a débat et jurisprudence en cours de constitution sur la question de savoir si une IA est une *"nouvelle technologie"* ou une *"évolution"*, à quel moment de son déploiement le CSE doit être informé, et s'il faut consulter le CSE régulièrement au fil des évolutions de l'IA.

UNE COMMISSION DÉDIÉE

Dans la pratique, *"le CSE n'est souvent pas associé à la phase amont du déploiement d'une IA"*, constate Julie Bertin, responsable santé sécurité chez Tandem Expertise. Et lorsqu'il est consulté, il apparaît plus efficace de créer une commission dédiée au sein du CSE, afin d'y réunir les personnes compétentes et de ne pas engorger l'ordre du jour du CSE. Afin d'aplanir les difficultés juridiques, il sera bientôt nécessaire de légiférer, conseille Matthieu Trubert, co-animateur du collectif numérique à l'Union des cadres CGT.

Une charge partagée, mais exigeante

CONSULTANT-FORMATEUR SALARIÉ : LA QUESTION ÉPINEUSE DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES ET DES DÉPLACEMENTS

Deux arrêts rendus en janvier 2026 par les cours d'appel de Paris et de Riom apportent des précisions importantes sur le traitement des heures supplémentaires et des temps de déplacement des salariés itinérants exerçant des fonctions de consultant-formateur.

Valérie Michelet

Dans les deux affaires, les juges se fondent sur l'article L. 3171-4 du Code du travail, selon lequel la preuve des heures de travail effectuées n'incombe spécialement à aucune des parties. Le salarié doit présenter des éléments suffisamment précis pour étayer sa demande, tandis que l'employeur, tenu d'assurer le contrôle du temps de travail, doit produire ses propres éléments. Il appartient au juge, le cas échéant, d'évaluer souverainement le volume des heures supplémentaires retenues.

➤ La notion de salarié itinérant

Dans l'affaire jugée par la Cour d'appel de Paris, l'employeur invoquait la convention collective des organismes de formation, qui exclut du temps de travail effectif les trajets effectués au départ du domicile. La cour retient que le salarié, formateur intervenant sur l'ensemble du territoire sans lieu de travail fixe, devait être qualifié de *"salarié itinérant"*. Les temps de déplacement entre le domicile et les sites des premiers et derniers clients constituent dès lors du temps de travail effectif.

➤ Des éléments suffisants

Dans les deux décisions, les salariés produisaient des tableaux récapitulatifs, complétés par des courriels envoyés en dehors des horaires collectifs, des factures, des notes d'hôtel ou encore des justificatifs de déplacement. Les juridictions considèrent que ces documents, vérifiables et cohérents, sont suffisants pour étayer les demandes, même s'ils ne mentionnent pas systématiquement

les heures de début et de fin de chaque journée. Les juges rappellent que l'employeur qui ne contrôle pas les horaires ne peut utilement soutenir que les heures supplémentaires auraient été effectuées sans son autorisation.

➤ Enjeux financiers et au pénal

Le non-paiement intentionnel d'heures supplémentaires peut, dans certains cas, être qualifié de travail dissimulé, donnant droit à une indemnité égale à six mois de salaire. Si les juges retiennent l'existence d'heures supplémentaires, l'employeur doit payer un rappel de salaire correspondant aux heures non rémunérées. Ce rappel inclut les majorations légales ou conventionnelles applicables. Tout rappel entraîne le paiement de 10 % supplémentaires au titre des congés payés afférents.

➤ Cotisations sociales supplémentaires

Les rappels de salaire versés doivent être réintégrés dans l'assiette des cotisations sociales, ce qui augmente le coût pour l'employeur. Si le salarié établit des éléments de fait caractérisant des conditions de travail dégradées susceptibles d'engager l'obligation de sécurité de l'employeur, il incombe à ce dernier de rapporter la preuve qu'il a pris toutes les mesures



nécessaires, y compris préventives, pour assurer la préservation de la santé mentale et physique de son salarié.

➤ Cour d'appel de Paris, 29 janvier 2026, RG n° 22/O4591

➤ Cour d'appel de Riom, 13 janvier 2026, RG n° 22/O1989

➤ **Inscrivez-vous** à notre formation *"Sécuriser le recours aux formateurs : contrat de travail, sous-traitance, portage salarial..."*, prochaine session en distanciel du 1^{er} au 3 juin 2026.

➤ **Abonnez-vous** aux *Fiches pratiques du droit de la formation professionnelle*.

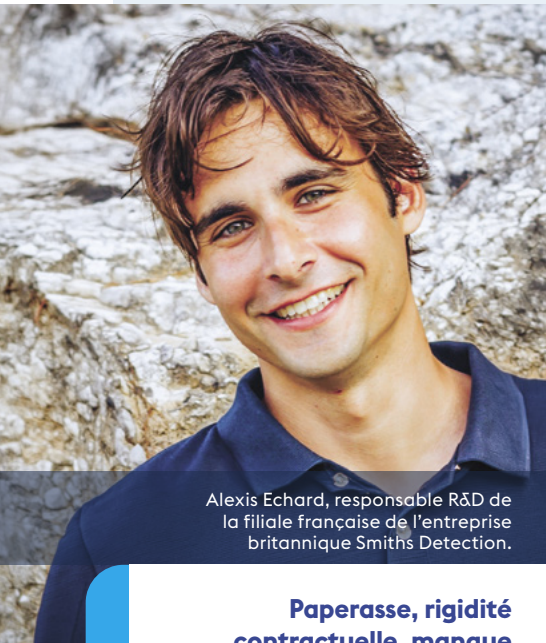
Fiche 18-2 : www.centre-info.fr/fiche/formateurs-salaries-de-lorganisme-de-formation-cdi-cdii-occasionnels-cdd-cdd-u

POINTS DE VIGILANCE

1. Assurer un suivi effectif et documenté du temps de travail.
2. Ne pas se reposer uniquement sur les stipulations contractuelles ou conventionnelles.
3. Contrôler réellement l'organisation des déplacements et du planning.
4. Encadrer et tracer le travail de *back-office* réalisé au domicile.
5. Ne pas se fonder sur des suppositions pour contester les heures revendiquées.

Témoignage

“JE RENONCE PARFOIS À RECRUTER UN ALTERNANT” : LE RAS-LE-BOL DES PME



Alexis Echard, responsable R&D de la filiale française de l'entreprise britannique Smiths Detection.

Paperasse, rigidité contractuelle, manque de maturité professionnelle des candidats... Dans les structures sans service RH, l'enthousiasme pour l'alternance se fracasse sur les réalités du terrain. Un responsable R&D livre un bilan sans filtre.
Éric Delon

Dans l'imaginaire collectif, l'alternance rime avec évidence : un dispositif gagnant-gagnant, qui forme les jeunes tout en apportant de la valeur aux entreprises. Mais dans la réalité des petites et moyennes structures, le tableau apparaît bien moins idyllique. “L'apprentissage est un dispositif pédagogiquement idéal, mais administrativement et humainement épuisant”, pointe Alexis Echard, responsable R&D de la filiale française de l'entreprise britannique Smiths Detection (300 salariés) qui conçoit, fabrique et installe des scanners à rayons X (bagages, véhicules, conteneurs).

➤ Retour aux réalités

Pour le manager néo-quadra, l'alternance demeure “nettement supérieure au stage”, la durée longue permettant d'intégrer l'étudiant dans des projets complexes : développement d'outils, documentation technique, procédures d'installation. L'arrivée d'un jeune apporte également un souffle nouveau. “Ils ont 22 ans et débarquent avec une énergie et un regard frais qui font du bien aux équipes”, vante-t-il. Sur le papier, tout concourt donc à recruter des apprentis. Mais la réalité opérationnelle rattrape vite les bonnes intentions. Sans service RH dédié, le manager devient malgré lui expert en Opco, contrats d'apprentissage et calendriers pédagogiques. Alexis Echard évoque d'un “parcours du combattant”, où l'entreprise doit jongler entre l'école, l'organisme financeur et l'administration.

➤ Discontinuité temporelle

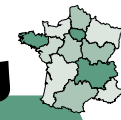
La rigidité contractuelle ajoute une pression supplémentaire : une fois la période d'essai passée, si un problème survient, rompre un contrat devient presque aussi complexe que pour un CDI. Autre bémol, le fonctionnement même de l'alternance crée une discontinuité temporelle difficile à absorber. “Nos apprentis passent deux semaines dans l'entreprise, puis ils repartent deux semaines. Comment planifier un projet technique dans ces conditions ?”, s'interroge Alexis. Former un alternant requiert du temps disponible, souvent dérobé à la production ou au développement de la structure.

➤ Des codes professionnels mal maîtrisés

C'est le point le plus sensible évoqué par Alexis : le constat du manque de proactivité chez certains jeunes, notamment ceux qui sont candidats à l'alternance. “Je leur communique mon numéro et ils ne rappellent même pas. Ils attendent que tout tombe tout seul.” En outre, les codes professionnels sont parfois mal maîtrisés : demandes de congés incongrues, difficulté à s'impliquer dans le feed-back, incompréhension des enjeux de “délivrables”. Au final, le constat est amer : “Le besoin est là, le budget aussi. Mais parfois je renonce à faire appel à un apprenti, faute de temps pour gérer l'inertie administrative et le manque de préparation des candidats.” Pour une PME, l'alternance devient un pari risqué : un investissement conséquent pour un retour incertain. Tant que les écoles, les organismes et les entreprises ne travailleront pas de manière plus fluide, de nombreux managers comme Alexis continueront à hésiter... voire à renoncer.

DES TUTEURS ACADÉMIQUES DÉCONNECTÉS

Alexis Echard regrette un manque d'implication des établissements d'enseignement auxquels il est confronté. Les écoles envoient des CV, mais n'accompagnent ni les démarches ni la compréhension des compétences réelles des candidats à l'alternance. Certains tuteurs académiques semblent déconnectés. “On a parfois l'impression de se retrouver en face d'un prof des années 50”, sourit-il, même si leur apport méthodologique demeure utile.



Drone Volt Academy

LE DÉCOLLAGE DES FORMATIONS AU TÉLÉPILOTAGE

Branche formation de Drone Volt, concepteur-fabricant et distributeur français d'engins volant sans pilote et sans passager, la Drone Volt Academy déploie depuis 2011 des formations qui suivent l'évolution de la réglementation drone. Qu'il s'agisse d'inspecter des lignes haute tension, de procéder à des pulvérisations, de réaliser des relevés topographiques ou encore de se livrer à des actions de surveillance, les besoins sont en constante augmentation, nous explique Stéphane Guglielmi, le responsable de la Drone Volt Academy. Il revendique plus de 300 personnes formées en 2025. La compétence drone se traduit le plus souvent par l'intégration d'un nouveau service, tel que la vérification de toiture avant intervention par un couvreur. Mais il le constate, “de plus en plus de gens viennent se former avec un projet 100 % drone”. Se former au télépilotage peut se faire très rapidement, de deux jours pour une initiation à cinq ou dix jours pour une formation complète, sanctionnée

par un examen. S'il est possible de passer ce dernier en ligne (partie théorique) sur le portail public des utilisateurs d'aéronefs télépilotes AlphaTango, Stéphane Guglielmi met en garde : “Les stagiaires reconnaissent après formation l'intérêt d'un passage en centre de formation pour la compréhension fine du cadre légal et le paramétrage sécurisé de son drone, s'évitant ainsi

des lacunes préjudiciables.” Basée à Villepinte, la Drone Volt Academy dispose d'antennes régionales, dont deux nouveaux centres de formation : Drone Volt Expert à Saucats (Gironde) et InAirTech, société clermontoise spécialisée en Lidar, acquise en 2025. ●

D'INFOS www.dronevolt.com/fr/dronevolt-academy



Dans les locaux de Drone Volt Academy, session de formation au télépilotage de drones.

Cornerstone

LE LIEN ENTRE AGILITÉ DES COLLABORATEURS ET PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Les entreprises qui connectent

connaissance des talents et flexibilité dans l'utilisation des compétences sont onze fois plus agiles, six fois plus productives et jusqu'à huit fois plus performantes financièrement. C'est ce qu'indique une étude de Cornerstone OnDemand, éditeur de solutions RH. Les organisations les plus performantes identifient les compétences stratégiques et disposent d'une vision actualisée des talents disponibles. “Beaucoup d'organisations ont l'intention, mais peu ont le système”, explique Guna Jayaraman, directeur de l'IA chez Cornerstone. Lorsque

la connaissance des talents et leur mobilisation fonctionnent comme un système connecté, la performance suit. Relié à l'activation des talents et aux pratiques des managers, cela devient le véritable système de pilotage de l'organisation.” Un décalage persiste entre la stratégie et la perception des employés : alors que 37 % des employeurs estiment que les compétences soutiennent la stratégie et 40 % pensent bien les visualiser, seulement 19 % des collaborateurs jugent que leurs talents correspondent clairement aux objectifs de l'entreprise,



Guna Jayaraman, directeur de l'IA chez Cornerstone.

et 28 % que leurs compétences sont clairement identifiées et réellement utilisées. ●

D'INFOS www.cornerstoneondemand.com

Syndex

CONSULTER LES ÉLUS SUR LA POLITIQUE DE FORMATION DE L'ENTREPRISE RESTE OBLIGATOIRE

“Trop souvent oubliée”,

la consultation du comité social et économique (CSE) sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) reste obligatoire, a rappelé Samuel Pasquier, consultant du cabinet Syndex, lors d'un webinaire organisé le 10 avril dernier. Le Code du travail précise que la consultation doit également porter sur les orientations de la formation professionnelle et sur le plan de développement des compétences. Le consultant n'a pas fourni de recette pour que les directions se plient à ces obligations, mais proposé des outils pour aider celles qui veulent bien faire. “La projection chiffrée des évolutions de carrière est



Samuel Pasquier, consultant chez Syndex.

simple à réaliser”, a-t-il assuré. Emplois émergents, en croissance, en tension, ou au contraire menacés ; évolutions à trois ans ; le cas échéant recrutement ou mobilité professionnelle. “Lors

d'une mobilité d'un poste à un autre, en général 80 % des compétences sont communes, ce qui facilite les passerelles.” Le plan de développement des compétences doit être négocié, pour les entreprises de plus de 300 salariés, dans le cadre d'un accord de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP). Formellement, il n'existe pas de lien entre la consultation sur la GPEC et la négociation sur la GEPP. “Il revient à l' élu du personnel de former ce lien, par ses questions en CSE, qui seront ensuite reprises dans la négociation”, explique Samuel Pasquier. ●



www.syndex.fr

Groupe 3E

FORMATION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL : DES DROITS INSUFFISANTS ET TROP PEU MOBILISÉS

Le Code du travail prévoit spécifiquement deux types de formation pour les élus du comité social et économique (CSE) : la “formation économique” et la formation “santé sécurité et conditions de travail” (SSCT). Mais “vous pouvez bien évidemment, en tant que représentants du personnel, solliciter d'autres formations en fonction de vos besoins et de la réalité de vos activités”, a conseillé Amandine Lab, chargée de formation au sein du Groupe 3E (cabinet agréé CSE et SSCT), lors d'un webinaire organisé le 14 avril par Miroir social.

Or, les droits à la formation des représentants du personnel sont non seulement méconnus, mais en outre “insuffisants et incomplets”. Amandine Lab en a listé les restrictions : formation économique limitée à cinq jours



Laurence Gnonlonfoun, déléguée nationale secteur dialogue social et représentativité CFE CGC.

maximum et uniquement pour les membres titulaires de CSE d'entreprises de plus de 50 salariés, formation SSCT avec un droit au

renouvellement inégal, formations “autres” soumises aux possibilités de financement du CSE. La négociation reste en la matière le levier le plus sûr à activer, mais le règlement intérieur du CSE n'est pas à négliger. Les avancées à obtenir : mise en place de délais de réalisation, non imputabilité sur le quota de congé de formation syndicale, prise en charge financière par l'entreprise... “Les droits à la formation, a insisté Laurence Gnonlonfoun, déléguée nationale CFE-CGC en charge de la formation, il faut déjà les connaître, savoir combien on en a. Il faut aussi savoir comment on les exerce, c'est-à-dire comment ils sont financés, et comment on gère l'absence.” ●



www.miroirsocial.com
www.groupe3e.fr

Agence nationale de lutte contre l'illettrisme

ILLETTRISME : CARTOGRAPHIER LES FACTEURS DE RISQUE POUR DES RÉPONSES CIBLÉES

Elles sont en ligne depuis le 8 avril dernier. Une centaine de fiches sur les facteurs de risque d'illettrisme chez les adultes visent à permettre aux acteurs de l'emploi, de l'éducation, aux services de l'État et collectivités territoriales, de bâtir des politiques locales adaptées. L'ANLCI et ses partenaires (dont Régions de France) estiment que les données nationales

existantes ne suffisent pas à bâtir les politiques les plus adéquates en faveur des quelque 1,5 million d'adultes concernés en France par l'illettrisme. Ils se sont attachés à cartographier finement ces facteurs de risque (niveau de diplôme, répartition des populations selon les tranches d'âge ou le lieu de leur scolarité). La méthode a pu s'inspirer d'une expérimentation du même ordre, antérieure, menée dans les Hauts-de-France. Les critères nationaux ont été établis par l'Insee et la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP). L'ensemble a été piloté par l'ANLCI. Chaque fiche, de quatre pages, communique des informations socio-économiques locales. Et des contacts les complètent pour faciliter le lancement de programmes de lutte. ●



Christian Janin, président de l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI).



www.anlci.gouv.fr/ressources/IOO-fiches-departementales-risques-illettrisme/

Opco EP et ApprentiScène

DES JEUNES APPRENTIS METTENT EN SCÈNE LEUR MÉTIER

Le 12 mai prochain au Théâtre de la Renaissance, à Paris, se tiendra ApprentiScène, un programme unique qui valorise les talents des apprentis par le théâtre. Pour la deuxième année consécutive, l'opérateur de compétences des entreprises de proximité (Opco EP) y participe. Depuis plusieurs mois, près de 80 jeunes ont relevé ce défi : monter sur scène pour raconter leur futur métier. Tout au long de l'année, ils ont suivi des ateliers de théâtre comportemental afin de développer ces compétences-clés : prise de parole, confiance en soi et aisance relationnelle. C'est l'aboutissement de ce travail qu'ils présenteront à travers des saynètes, devant un public et un jury composé de célébrités, de professionnels du théâtre et du monde de l'entreprise. ●



www.opcoep.fr ● https://apprentiscene.fr

Paca et FIPHFP

HANDICAP : UN PLAN TRIENNAL DE 1,5 MILLION D'EUROS



Séverine Baudouin, directrice adjointe du FIPHFP.

Avec un taux d'emploi de personnes en situation de handicap atteignant 9,8 % (soit plus de 590 agents sur un effectif de plus de 6 000), la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur dépasse nettement l'obligation légale de 6 %. La collectivité vient de renforcer cette politique avec une convention triennale signée avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique). Ce programme de 1,5 million d'euros est cofinancé à 70 % par le Fonds et à 30 % par la Région. Le développement du recrutement de personnes en situation de handicap bénéficie d'une enveloppe de 417 290 euros. La Région mise notamment sur l'apprentissage. Sur les 42 apprentis actuellement accueillis, huit disposent d'une reconnaissance de travailleur handicapé. Le reclassement et la reconversion des agents déclarés inaptes est doté de 343 680 euros. L'exécutif régional entend déployer un parcours global individualisé, depuis l'entrée dans la collectivité jusqu'au maintien durable dans l'emploi. L'ensemble des agents est concerné par des actions de sensibilisation au handicap, des formations dédiées aux encadrants et tuteurs, et un renforcement des compétences des équipes RH pour mieux détecter et accompagner les situations individuelles. ●



www.maregionsud.fr
www.fiphfp.fr

Éduservices

OBJECTIF, RÉDUIRE DE 80 % LES RUPTURES D'ALTERNANCE



Cécile Breton, directrice pédagogique adjointe du groupe Éduservices.

Éduléa est un livret électronique

d'apprentissage partagé entre l'apprenti, le tuteur en entreprise et l'école. Il a été adopté par les écoles pilotes Pigier et Iscom du groupe Éduservices. Il s'agit d'un outil de mesure de la motivation et de l'implication de l'alternant. L'objectif est de réduire de 80 % les ruptures d'alternance, dont le taux est monté à 12 % en 2025 parmi ses 19 000 alternants post-bac répartis

dans 45 campus. *“Nous nous sommes rendu compte de l'importance d'identifier au plus tôt les indicateurs d'alerte, comme par exemple quand le jeune ne répond pas aux sollicitations de son tuteur, qu'il ne s'est pas auto-évalué (ce qui est obligatoire tous les quinze jours), ou qu'il se passe quelque chose de négatif (retards, absences répétées, manque de motivation), afin de provoquer un échange”,* explique Cécile Breton, directrice pédagogique adjointe du groupe Éduservices. Notamment, le tuteur est informé des compétences acquises en cours et peut proposer de les expérimenter en entreprise. Entre l'achat du logiciel, la récupération des données et le paiement des licences, le groupe prévoit d'y investir à terme 200 000 euros. ●



www.groupe-eduservices.fr

Emmaüs Connect et Dinum UNE GUIDE POUR L'INCLUSIVITÉ NUMÉRIQUE

“Faites-le par internet !”

L'injonction est promesse de simplification, mais la majorité des services numériques continue d'être conçue sans prendre en compte le besoin des personnes éloignées du numérique, qui seraient... 16 millions en France. Pendant près d'un an, l'association Emmaüs Connect et la Direction interministérielle du numérique (Dinum) ont procédé à des tests utilisateurs pour identifier, depuis le terrain, les bonnes pratiques de conception. Le résultat ? Un guide de bonnes pratiques pour l'inclusivité des services numériques, qui intéressera toute personne en charge du déploiement de service public ou privé. ●



<https://emmaus-connect.org>

Visiplus Academy

LES ACTIFS ENTRE QUÊTE DE SENS ET PRUDENCE ÉCONOMIQUE

Les résultats du baromètre 2026 de Visiplus Academy (avec Ipsos-BVA), assurent que les actifs français, face à l'essor de l'IA et aux transformations du monde du travail, avancent avec prudence, tout en recherchant davantage de sens dans leur carrière. Menée en janvier auprès de 1 000 actifs représentatifs, cette édition pointe que 32 % des actifs ont engagé une démarche de formation pour les douze prochains mois, soit + 3 points par rapport à juin 2024. La progression est plus marquée chez les cadres (+ 7 points). 48 % des actifs déclarent avoir envisagé ou réalisé une reconversion : une tendance qui s'impose désormais

comme la norme, notamment chez les 18-24 ans (+ 14 points). Le diplôme ou la certification devient le premier critère de choix d'une formation (44 %, + 15 points). 61 % des actifs se disent désormais attirés pour les formations mixtes ou à distance, soit + 18 points depuis janvier 2020. Parmi ceux envisageant une reconversion, 45 % citent l'ennui ou le manque de sens comme première motivation. *Burn-out* et fatigue psychologique sont désormais des déclencheurs assumés de changement. Enfin, les 18-24 ans sont les plus inquiets face à l'impact de l'IA sur l'emploi. Plus de la moitié d'entre eux redoutent la suppression de leur poste. ●



Nicolas Montetagaud, directeur général de Visiplus Academy.



www.visiplus.com

FNADIR SUD



Didier Castanier, président de la Fnadir Sud et directeur du CFA Roger Para.

DE LA CROISSANCE À LA SURVIE : LE NOUVEAU DÉFI DES CFA

Confrontés à la baisse des financements, à la chute de leur activité et à l'évolution des profils d'apprentis, les CFA doivent repenser leur modèle économique. Les acteurs de l'apprentissage de la région Paca ont pu en débattre lors des Assises organisées par la Fédération nationale des directeurs de CFA (Fnadir) Sud.

Valérie Grasset-Morel

À la suite de la réforme de 2018, le nombre de CFA est passé de 965 à près de 4 000, notamment sous l'effet de la suppression de l'autorisation d'ouverture. Ils doivent désormais évoluer vers un modèle axé sur la performance. De nombreux directeurs de CFA n'ont pas pleinement pris la mesure des transformations induites. *“On a encore des directeurs qui ne disposent pas des clés pour gérer une entreprise, avec ses contraintes managériales”,* observe Didier Castanier, président de la Fnadir Sud et directeur du CFA Roger Para (esthétique et coiffure). Pour lui-même, la transition s'est faite grâce à son expérience dans la gestion de six salons de coiffure. Afin d'accompagner les directeurs, il a mis en place, dès sa prise de fonction à la tête de la Fnadir Sud en décembre 2025, des rendez-vous RH destinés à diffuser une

culture d'entreprise auprès des adhérents. Dans un contexte marqué par une baisse d'activité des CFA, estimée à 51 % selon la fédération des Acteurs de la compétence, l'agilité devient essentielle. Ce qui ne signifie pas diversification systématique. Développer des activités secondaires, comme la formation continue, n'est pas toujours une solution pertinente. L'agilité implique plutôt la capacité à prendre rapidement des décisions, y compris réversibles, comme fermer temporairement une formation. Certains modèles plus flexibles émergent, comme le “CFA chapiteau” capable de se déployer ponctuellement sur un territoire puis de se replier. Didier Castanier cite une expérience qu'il a menée à Arles. Il met aussi en avant le développement de la formation à distance, avec 200 apprenants formés à l'échelle nationale. ●

LES STRATÉGIES POSSIBLES POUR LES CFA

Intervenant aux Assises organisées par la Fnadir Sud, le consultant Jean-Pierre Willems identifie trois stratégies possibles pour les CFA : investir pour financer leur développement, viser la rentabilité dans une activité stabilisée, ou ajuster leur taille en réduisant la voilure. La réussite repose sur plusieurs facteurs-clés : performance commerciale, qualité du management, organisation du travail des formateurs et rigueur financière. Mais ces équilibres restent fragiles face à des facteurs externes : perte de clients, évolution réglementaire ou encore révision des niveaux de prise en charge des contrats (NPEC). La nouvelle réforme qui doit intervenir cet été prévoit d'élaborer des bouquets de certifications préparant à un même métier. *“On nous a annoncé qu'elle serait à isocoût, mais 60 % des NPEC pourraient baisser et 40 % augmenter”,* indique Jean-Pierre Willems. Actuellement, 3 600 titres ou diplômes sont financés au titre de l'apprentissage avec un NPEC. À terme, il devrait rester 900 certifications repères qui fixeront les NPEC, après consultation des branches. Le contexte économique joue également un rôle déterminant. *“L'apprentissage est d'abord un recrutement”,* rappelle le consultant. Ainsi, lorsque les entreprises réduisent leurs embauches, le nombre d'apprentis diminue, indépendamment des réformes. Par ailleurs, les CFA doivent se questionner sur ce qu'ils ont à offrir aux jeunes. *“La certification Qualiopi est encore très centrée sur le produit, sans interroger le service rendu en fonction des attentes des jeunes. La plupart d'entre eux souhaitent une offre de formation attractive et non formatée”,* souligne le consultant. Cette évolution doit être reconnue : l'apprentissage est désormais un véritable outil de reconversion : *“30 % des jeunes de moins de 30 ans se réorientent (reprise d'étude ou changement complet d'orientation), et une part importante de ces transitions passe par l'apprentissage.”* ●

LE CEP AUVERGNE-RHÔNE-ALPES DRESSE SON BILAN ET SOIGNE SON RÉSEAU

Réunis à Lyon, les partenaires du réseau Avenir Actifs d'Auvergne-Rhône-Alpes ont pris connaissance du bilan régional 2025 du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour les salariés et indépendants. Quatre acteurs-clés de l'écosystème de l'emploi et de la formation ont partagé leur vision et présenté leurs actions conjointes.

Nicolas Deguerry

Directrice de projet Avenir Actifs Auvergne-Rhône-Alpes, Virginie Bocquet a présenté devant les partenaires du réseau un bilan complet du conseil en évolution professionnelle (CEP) pour 2025. Une année marquée par une phase de maturité du dispositif et de nouveaux enjeux stratégiques. Malgré une conjoncture économique et géopolitique incertaine, qui a engendré une forme d'attentisme, le CEP en Auvergne-Rhône-Alpes affiche une activité quasi stable en 2025 (un léger ralentissement de 2,6 %)¹. Virginie Bocquet voit dans cette tendance le signe d'une entrée dans la maturité, après une période de lancement marquée par une croissance exponentielle post-Covid entre 2020 et 2022, suivie d'une phase de consolidation en 2023-2024. Si les objectifs de croissance initiaux du marché (+ 20 % par an) se sont révélés ambitieux face à la réalité du terrain, Latifa Bijarefne, directrice des opérations à France compétences, maintient l'objectif d'augmentation du recours, laissant aux opérateurs le soin de "challenger" cet indicateur.

Logiques de recours

L'analyse des quelque 25 000 accompagnements réalisés en 2025 permet de distinguer trois grandes logiques de recours. Premièrement, "l'émancipation" (69,2 %), logique dominante qui concerne les actifs qui souhaitent changer de cap, que ce soit via une reconversion ou la reprise/création d'entreprise. Ici, le CEP agit comme un "levier de passage à l'action", sécurisant la transition grâce à des outils comme les enquêtes métiers ou les immersions professionnelles. Ensuite, le "point de bascule" (14,8 %) caractérise des usagers en phase de réflexion, qui cherchent à prendre des repères et à clarifier leurs options. Le CEP endosse alors un rôle de "tiers de confiance", offrant un espace neutre pour apporter de la lisibilité dans un écosystème



Le 31 mars 2026 à Lyon, de gauche à droite : Julien Husson, délégué à la relation aux entreprises à la Carsat Rhône-Alpes ; Cathy Spagnolo, responsable Sud-Est du service Conseils chez Opco Santé ; Sandra Guillon, cheffe de projets transverses Transitions pro Auvergne-Rhône-Alpes ; Anne-Claire Oriol-Pereira, responsable du service Accompagnement des professionnels du Carif-Oref Via Compétences.

complexe. Enfin, la "sécurisation" (13,9 %) est une logique qui répond à un besoin de consolider son employabilité et/ou de maintenir son emploi. Avec des demandes qui portent sur le développement de compétences, la valorisation des acquis ou la progression de carrière, ce recours fait écho aux transformations du travail, notamment induites par des technologies disruptives comme l'intelligence artificielle.

Un service plébiscité

Le bilan 2025 met en lumière une typologie de services qui évolue. Si "l'écoute de la situation



1. 25 403 bénéficiaires en 2025, contre 26 094 en 2024.

TROIS DÉFIS MAJEURS

Avenir Actifs identifie trois défis majeurs pour ancrer durablement le CEP :

- diversifier le profil des bénéficiaires, avec l'ambition d'atteindre l'ensemble des salariés et indépendants quels que soient leur âge et niveau de qualification ;
- renforcer la lisibilité d'un dispositif parfois encore trop réduit à la seule problématique de la reconversion ;
- renforcer les dynamiques partenariales pour ancrer pleinement le CEP dans l'écosystème de l'emploi et de la formation.

Virginie Bocquet, directrice de projet Avenir Actifs Auvergne-Rhône-Alpes.



professionnelle" reste la première demande (41 %), elle recule de 7 points au profit de "l'information sur un dispositif", qui progresse d'autant. Selon Avenir Actifs, ce rééquilibrage témoignerait du besoin de sécurité des actifs, qui cherchent à comprendre les mécanismes à leur disposition pour faire des choix éclairés. On note également une hausse de trois points de la demande pour "l'élaboration d'un projet professionnel", signe d'un besoin de structuration. Cette diversité de besoins et de services illustre, pour Virgine Bocquet, le caractère "protéiforme" du CEP, qu'elle décrit comme "une boussole, une boîte à outils et une carte des possibles", triptyque résumé en un mot : "facilitateur". Objectif atteint selon l'indice de satisfaction des bénéficiaires, qui s'élève à 96 %.

Nécessité des partenariats

La collaboration entre les différents opérateurs rend le CEP plus lisible, plus accessible et plus efficace. Ainsi, Sandra Guillon, cheffe de projets transverses Transitions pro Auvergne-Rhône-Alpes, souligne l'importance pour les bénéficiaires d'un discours unifié, qui rende compte de la complémentarité des acteurs. Citant le rôle des développeurs territoriaux qui vont à la rencontre des entreprises, elle partage avec Cathy Spagnolo, responsable Sud-Est du service Conseils chez Opco Santé, le souci d'une relation privilégiée avec les employeurs pour la mise en visibilité du CEP auprès des services RH. Pour Julien Husson, délégué à la relation aux entreprises à la Carsat Rhône-Alpes, la coopération permet à la fois de couvrir les bénéficiaires, via les assistantes sociales de la Carsat, et

PROFILS

En 2025, le profil des 25 403 bénéficiaires du CEP en Auvergne-Rhône-Alpes reste stable. L'usager type est une femme dans près de 60 % des cas, âgé à près de 70 % entre 26 et 45 ans, à 51,1 % d'un niveau égal ou inférieur au bac. Les secteurs du commerce, de l'industrie et de la santé/social sont le plus représentés. À noter également qu'une proportion importante des bénéficiaires (15 000), a bénéficié d'un accompagnement approfondi de niveau 2. Ces données sont similaires aux tendances nationales présentées par Ernestine Mbengue, cheffe de projet à France compétences, qui note que 54 % des bénéficiaires souhaitent changer de métier ou de secteur.



Cindy Ailloud, psychologue du travail et conseillère Avenir Actifs à la Chambre de métiers et de l'artisanat Lyon-Rhône.

les entreprises, qui ont un rôle essentiel à jouer dans la diffusion de l'information.

Des exemples concrets

Chacun dans son rôle, tous les partenaires font état d'actions conjointes avec Avenir Actifs qui ont déjà permis de renforcer la place du CEP. À titre d'exemple, sont cités des webinaires sur l'usure professionnelle pour la Carsat, un partenariat en deux temps pour Opco Santé, avec conseil RH par les équipes conseil emploi formation de l'Opco, suivi d'information des salariés par Avenir Actifs, une présence événementielle croisée pour Transitions Pro et des partenariats de professionnalisation pour Via Compétences. Responsable du service Accompagnement des professionnels du Carif-Oref, Anne-Claire Oriol-Pereira rappelle la signature d'une convention de partenariat avec Avenir Actifs en 2025, à l'origine d'une feuille de route opérationnelle pour améliorer la visibilité du service auprès des professionnels et l'accessibilité au CEP par les bénéficiaires. Emblématiques des conventions conclues par Avenir Actifs, trois axes articulent les actions de ce partenariat : la professionnalisation inter-réseaux, la concertation et la co-construction, la connaissance mutuelle et la mise en lumière des offres de service respectives.

Et en 2026 ?

Tous convaincus que les actions partenariales sont désormais une exigence, les intervenants partagent un défi commun pour cette année 2026 : intensifier les actions sur des thématiques clés – au premier rang desquelles l'usure professionnelle – et œuvrer à la mobilisation élargie de l'écosystème. À signaler également du côté de Via Compétences, le début d'un travail en commun pour l'amélioration des contenus éditoriaux en ligne, avec un focus particulier sur les dossiers thématiques liés à la création d'entreprise et au public senior. ●

COMPTE PERSONNEL DE FORMATION : UN DISPOSITIF PLÉBISCITÉ, MAIS EN QUÊTE DE SENS

Alors que plus de 10 milliards d'euros ont été mobilisés en quelques années, les usages du CPF révèlent un paysage contrasté : quelques spécialités concentrent l'essentiel des financements, tandis que les formations à fort impact social ou économique peinent à émerger.

Éric Delon



Les langues étrangères représentent une certification financée sur quatre.

Depuis sa réforme en 2019, le compte personnel de formation a suscité un engouement massif, et des questions à proportion. Plus de 10 milliards d'euros ont été mobilisés en quelques années, au point de forcer l'État à instaurer en 2024 un reste à charge de 100 euros pour freiner l'hémorragie. Derrière les chiffres de fréquentation, se pose une question que les institutions peinent à formuler clairement : à quoi sert vraiment tout cet argent ?

Langues et permis largement en tête

Un professionnel de l'informatique, certificateur et lanceur d'alerte – qui préfère rester anonyme, nous le nommerons Xavier – a épluché les don-

nées ouvertes de la Caisse des dépôts (gestionnaire du CPF) et en tire un constat saisissant : sur 325 codes de spécialités de formation recensés, seulement 14 concentrent 90 % des certifications financées.

Les langues étrangères représentent à elles seules 24 % du total. Le permis B et les permis professionnels divers complètent ce trio de tête, qui regroupe à lui seul la moitié de toutes les certifications délivrées. *“Il ne s'agit pas forcément d'un scandale. Mais c'est un révélateur”*, résume Xavier.

Restaurer la confiance

Mesurer le retour sur investissement (ROI) social du CPF représente un exercice périlleux, car la notion même de “retour” varie selon qui on interroge. *“Quand on suit une formation en anglais, le bénéfice le plus frappant c'est sans doute la capacité à oser prendre la parole, oser envoyer sa candidature à un poste dont l'offre est rédigée dans la langue de Shakespeare, oser intervenir en réunion”*, pointe Julie Vignaux, dirigeante de Learnation Group, un organisme spécialisé dans la formation linguistique.

“Le problème ne réside pas toujours dans le niveau de compétence, mais dans le sentiment d'imposture, la confiance manquante”, ajoute-t-elle. Dans ses cohortes CPF, la moyenne d'âge

LE CPF, DE PLUS EN PLUS CAPTÉ PAR LES JEUNES DIPLÔMÉS

29 %, c'est la part des moins de 30 ans parmi les utilisateurs du CPF en 2024, soit 3 points de plus qu'en 2023. Hors permis moto, ils sont la seule tranche d'âge en hausse. À l'inverse, les plus de 60 ans reculent de 10 %. Même tendance côté diplômés : 64 % des entrants ont le bac ou plus, contre 61 % en 2023. La participation forfaitaire a visiblement renforcé une sélection par le capital culturel et financier.

Source : Dares.

CHIFFRES-CLÉS DE L'UTILISATION DU CPF

➤ Environ **1,4 million de formations** ont été validées en 2024, un chiffre stable par rapport à 2023, malgré les nouvelles réglementations.

➤ Près de **2,46 milliards d'euros** ont été mobilisés pour le financement des formations sur l'année.

➤ Le coût moyen d'une formation s'élève à **1 590 euros** (en légère hausse, de 2 %, par rapport à l'année précédente).

➤ Une formation CPF dure en moyenne **66 heures**.

Source : France compétences

s'élève à 44 ans, et près de 10 % des apprenants ont plus de 55 ans, des profils que le marché de la formation continue oublie souvent¹. *“Le CPF est un outil de rééquilibrage”*, souligne-t-elle. Autrement dit : un acte d'autonomie et un investissement professionnel, avec un ROI, ici, qui ne se mesure pas en taux d'insertion, mais en portes ouvertes.

La pertinence des formations techniques

À l'autre bout du spectre, le cas d'Alexandre Isaac, fondateur de The Repair Academy, illustre ce que le CPF peut produire, utilisé de manière pertinente. Son réseau forme des techniciens à la réparation électronique, un métier de niche, particulièrement technique, qui manque cruellement de praticiens. *“Environ 80 % de mes apprenants sont en emploi ou en activité professionnelle et 70 % exercent déjà dans le secteur de la réparation. Une part importante de nos apprenants mobilise le CPF, souvent faute de financements complémentaires comme les Opco ou le Fafcea²”*, constate-t-il. Cependant, la mécanique du dispositif ne récompense pas forcément les formations les plus utiles. Notre lanceur d'alerte pointe un paradoxe structurel : une certification Excel dépasse allègrement les 1 000 ventes par mois, quand trois certifications Linux réunies atteignent à peine une cinquantaine. *“Or Linux, dans un contexte de souveraineté numérique, est objectivement plus stratégique. Pour la grande majorité des entreprises, Excel s'apprend sur le tas”*, tranche-t-il.



Julie Vignaux, dirigeante de Learnation Group.



Alexandre Isaac, fondateur de The Repair Academy.

Résultat : France compétences conditionne le renouvellement des certifications à leurs volumes de vente.

“Les certifications sérieuses mais peu sexy meurent faute d'audience. Et pendant ce temps, des certifications de yoga s'installent dans le répertoire spécifique”, tacle le lanceur d'alerte. Sans remettre en cause l'intérêt de cette philosophie, il y décèle une dérive symptomatique : *“Le dispositif est devenu, dans certains cas, un moyen de financer des loisirs sous couverture professionnelle”*. Alors, faut-il fléchir le CPF vers les métiers en tension ? La tentation est forte. Mieux cibler les fonds vers les secteurs qui recrutent – réparation, numérique, santé, logistique – semble relever du bon sens. Par ailleurs, ajouter des tiers de validation ou des critères d'éligibilité supplémentaires alourdirait encore des dispositifs déjà pesants.

Un retour invisible aux indicateurs traditionnels

Julie Vignaux rappelle de son côté que les bénéfices d'une formation linguistique résistent mal à une évaluation purement instrumentale. Selon elle, si l'on ne rembourse que les formations dont l'impact professionnel est immédiat et mesurable, on perd des bénéfices diffus, mais réels : la confiance en soi, la tolérance à l'ambiguïté, la flexibilité cognitive, des compétences que l'OCDE place au cœur des aptitudes du XXI^e siècle. *“Apprendre une langue, c'est quasiment une reconfiguration du cerveau”*, dit-elle. Le CPF n'est ni le grand gaspillage que ses détracteurs décrivent, ni le formidable outil de montée en compétences que ses promoteurs vantent. *“Il s'agit d'un dispositif complexe, détourné en partie de sa vocation initiale non par malveillance, mais par logique structurelle – les demandeurs d'emploi ont du temps, les salariés n'en ont pas – et dont le ROI est réel, mais souvent invisible aux indicateurs traditionnels”*, conclut Xavier. La véritable question n'est donc pas *“faut-il restreindre ?”*, mais *“comment mieux orienter sans exclure ?”* ●

“Le CPF est un outil de rééquilibrage”



1. 82 % des utilisateurs sont des non-cadres (ouvriers et employés). Une légère bascule s'est opérée en 2024 avec 54 % d'hommes (contre une majorité de femmes auparavant), principalement due à l'explosion de la demande pour les permis moto.

2. Fonds d'assurance formation des chefs d'entreprise artisanale.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET FORMATION : DONNER DU SENS RESTE LA PRÉROGATIVE DU CONCEPTEUR PÉDAGOGIQUE

L'usage de l'IA en formation : paresse cognitive ou vraie plus-value pour le concepteur et l'apprenant ? Ne recèle-t-elle pas l'opportunité d'introduire la formation dans le quotidien du salarié, qu'elle ne soit plus un événement extérieur à sa vie en entreprise ? Questions débattues lors des "Grands débats du digital learning" récemment organisés par le cabinet de conseil Ildi.

Jonathan Konitz



Le concepteur pédagogique doit parler de préférences d'apprentissage, adapter les objectifs aux cibles et construire l'"escalier pédagogique" le plus adapté.

demeurent d'actualité : "Qu'est-ce que je propose ? Pourquoi ? La cible a-t-elle besoin de maîtriser cette compétence ?", énumère-t-il. Surtout, l'IA permettrait enfin de personnaliser les parcours de formation à partir du travail d'experts humains, "cette promesse déçue depuis trente ans".

L'IA doit rester un simple assistant

Guillaume Letzgus, directeur général chez Lefebvre Dalloz Compétences, appuie l'impérieuse nécessité de définir un cadre. "Le risque majeur, c'est de prendre l'IA pour un outil magique. Il faut déterminer ce que nous souhaitons faire et éviter, comment travailler avec l'IA." À ses yeux, cette technologie doit rester à sa place, celle d'un assistant permettant de gagner du temps, d'aller plus loin dans les possibilités et de se libérer des contraintes de format. "Donner du sens reste la prérogative du concepteur pédagogique. C'est lui qui doit parler de préférences d'apprentissage, adapter les objectifs pédagogiques aux cibles et construire l'escalier pédagogique le plus adapté."

Alexandra Maury-Grillé, directrice adjointe chez Very Up.



Guillaume Letzgus, directeur général chez Lefebvre Dalloz Compétences.



CONCILIER IMPÉRATIF RÉSULTATS ET MONTÉE EN COMPÉTENCES

La technologie ne doit pas occulter le rôle du manager, confronté à "l'injonction paradoxale de piloter la performance (résultats, court terme) et de développer les compétences (accompagner, long terme), relève Alexandra Maury-Grillé, directrice adjointe chez Very Up, même si bien souvent le court terme l'emporte car il faut sécuriser les résultats, mais aussi parce que le manager ne se sent pas outillé pour accompagner". Pourtant, à l'entendre, les deux logiques peuvent se rejoindre. Mettre sur pied une organisation apprenante est possible en activant trois leviers spécifiques : identifier les gestes métiers-clés, outiller les managers avec des kits d'entraînement et utiliser l'IA comme assistant pédagogique. "Sans oublier d'instaurer la boucle travail / feedback / entraînement / progrès."

Tuteur socratique 2.0

L'IA pourrait-elle, dans un futur proche, revêtir le costume de tuteur auprès des apprenants ? Mieux, celui d'un tuteur socratique ? C'est déjà le cas. "Il suffit de le demander au démarrage !", éclaire Johan Michel, directeur général de Speexx France. Un réflexe qui pourrait s'avérer salutaire, évitant de demander à la machine de "penser pour nous" et donc toute paresse intellectuelle. "L'avantage de l'IA, c'est aussi de découper les sujets très complexes" afin de mieux en saisir la portée. Si la pratique dispose d'avantages indéniables en comparaison à un tuteur humain (disponibilité et patience infinie, individualisation totale, absence de jugement, etc.), il serait dommageable d'occulter ses inconvénients. À savoir l'incapacité à percevoir le langage non verbal de l'apprenant, l'absence de conflit cognitif entre pairs et aucune compréhension des perceptions implicites du sujet.

Pas une IA générative, une IA pédagogique

La formation doit-elle constituer un moment sanctuarisé dans la vie du salarié, en dehors de son environnement professionnel, ou au contraire être implantée dans son quotidien ? "Ce n'est pas facile de rapprocher formation et réel", admet Alexandra Maury-Grillé, directrice adjointe chez Very Up. Le déploiement de l'intelligence artificielle pourrait changer la donne. Pas une IA générative façon ChatGPT "qui ne connaît pas mes

priorités, mes objectifs, etc.", plutôt une IA pédagogique, "conçue sur mesure, permettant non seulement de répondre à une question mais aussi de construire une compétence".

Concrètement, elle peut prendre la forme d'outils d'entraînement au métier (avec débriefing), d'un jumeau numérique d'expert "qui va vous questionner, vous faire prendre de la hauteur, réfléchir afin d'être proactif dans votre apprentissage" ou d'un coaching IA. Alexandra Maury-Grillé précise : "Trois clés sont nécessaires à la réussite de cet apprentissage en continu : la facilité d'accès (être intégré aux outils de travail du quotidien), des expériences personnalisées et un ancrage profond dans les réalités de l'entreprise."

L'apprenant attend la formation, il n'y vient plus

Le micro-learning a également une carte à jouer pour faire la jonction entre l'expérience de l'apprenant et l'expérience collaborateur, même si "on ne réalise aucune formation à 100 % avec cette modalité", tempère Mostafa El Fawal, co-fondateur de 33 Trucs. Elle serait particulièrement adaptée dans un monde où le rythme opérationnel s'intensifie, avec un temps d'attention moyen de 47 sec et seulement 24 min consacrées à apprendre par semaine.

À condition d'admettre une vérité, selon lui : la formation a changé de paradigme. "Il y a une quinzaine d'années, nous avions une dominance du Pull. L'apprenant venait de lui-même, se déplaçait pour assister à un séminaire, etc. Aujourd'hui, nous nous situons dans le Push, l'apprenant attend la formation dans son quotidien. Le LMS n'est pas son premier réflexe en cas de besoin. Et le cursus doit être intégré dans l'opérationnel." ●

Mostafa El Fawal, co-fondateur de 33 Trucs.



Johan Michel, directeur général de Speexx France.



Trois clés :
la facilité
d'accès, des
expériences
personnalisées
et un ancrage
profond dans
les réalités de
l'entreprise"

Révolution technologique aux nombreux impacts sociétaux (industrie, environnement, protection de la vie privée, etc.), l'IA s'est invitée à la table des "grands débats". Son Ly, cofondateur de la plateforme de formation Didask et directeur général, rappelle les "possibilités absolument incroyables" en matière "d'aide à la rédaction, d'interactivité et de mise à jour" des contenus pédagogiques. "Et ce de manière conversationnelle et itérative." Car là serait la grande force de l'intelligence artificielle, "sa capacité à prendre en compte nos retours" dans une optique d'amélioration continue. "Ça nous aide à réfléchir et à travailler." Mais gare à la tentation de produire en masse, au risque de noyer les apprenants sous une montagne de contenus. Les interrogations propres au secteur

Enregistrer ou renouveler une certification au RNCP ou au RS

Les experts Centre Inffo vous accompagnent à toutes les étapes de votre projet
avec trois prestations à la carte, indépendantes ou cumulables.
Un diagnostic réalisé au préalable pour définir la prestation adaptée à votre profil et à votre situation.

PRESTATION 1

Comprendre les exigences des
enregistrements au RNCP ou au RS.

- Le consultant explicite les attendus de France compétences et les méthodologies associées
- Avec vous, revue des éléments constitutifs du dossier d'enregistrement
- Présentation des niveaux d'exigence attendus par France compétences sur chaque point
- Analyse commune avec le consultant, de la faisabilité et de l'opportunité de votre projet.

PRESTATION 2

Avec l'aide du consultant,
production des éléments requis par
France compétences et vérification
du dossier complet.

- Étude d'opportunité, référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation, blocs de compétences (RNCP), Suivi des promotions (RNCP et RS), règlement de certification, procédure d'assurance qualité et de contrôle des partenaires indicatives, démarche et procédure VAE (RNCP).

PRESTATION 3

Audit de votre dossier
d'enregistrement de certification
RNCP ou RS

- Le consultant réalise l'audit de votre dossier avant dépôt ou re-dépôt : relecture de l'ensemble ou d'une partie du dossier, analyse de la cohérence des contenus, vérification de la recevabilité du dossier au regard des attendus de France compétences.

L'ACCOMPAGNEMENT AU RNCP ET RS

DE Centre Inffo

01 55 93 91 31

contact.intra@centre inffo.fr - boutique.centre-inffo.fr

centre-inffo.fr 

Itinéraire

AUDE DELALIEUX

CONSULTANTE EN DÉVELOPPEMENT
D'ENTREPRISE

Après vingt ans dans le secteur du tourisme, Aude Delalieux est devenue responsable RH dans une PME du BTP. Voici trois ans, elle décide de se former pour se reconverter et se lancer dans l'entrepreneuriat. Elle crée alors Acodev consulting, une agence qui accompagne et conseille les TPE et PME.

Gautier Demouveau

Pour Aude Delalieux, passer du monde du tourisme au conseil aux entreprises s'est fait de manière naturelle, au gré des opportunités. Après un BTS tourisme "parce que j'aimais les voyages et les langues vivantes", elle est embauchée en 2001 chez le voyageur Nouvelles Frontières. "Je suis restée dix-neuf ans dans cette entreprise, qui a par la suite été rachetée par Tui, le numéro un mondial du voyage, poursuit-elle. Ce groupe m'a offert une superbe carrière dans laquelle je me suis pleinement épanouie..." D'abord conseillère, elle devient directrice d'agence en 2012 : "À travers mon poste de manager, j'ai développé des compétences en ressources humaines..."

Premier virage professionnel

Mais en 2020, Tui annonce un plan social massif. Aude Delalieux est licenciée. "J'ai vu cela comme une opportunité ; depuis quelque temps, j'avais des envies d'ailleurs", précise celle qui est par ailleurs engagée en tant qu'ambassadrice développement durable auprès du Cerdd (Centre ressource du développement durable, dans les Hauts-de-France). "J'ai refait mon CV et commencé à chercher un emploi. Après une semaine, je suis tombée sur l'annonce d'une entreprise de rénovation énergétique qui recherchait un responsable RH. Cela a fait sens pour moi." Sans jamais avoir travaillé dans le BTP ni même avoir été DRH, Aude Delalieux décroche le job. Pendant deux ans, elle aide les dirigeants à développer l'entreprise, qui passe de 26 à 47 salariés. En 2022, la PME est vendue, et Aude Delalieux, convaincue par ses anciens patrons, décide de se lancer dans l'entrepreneuriat.



J'ai maintenant une vision
à 360° de l'entreprise



2000
BTS Tourisme

2012
directrice d'agence
commerciale chez un
grand voyageur

2023
executive MBA
en management
des entreprises

2023
création d'Acodev
consulting

Un double diplôme

"J'ai prévenu mon nouveau dirigeant que je voulais devenir consultante pour accompagner les entreprises dans leur développement, explique-t-elle. Il a accepté de me passer à 70 % pour que je me forme." Elle est accompagnée et financée par Transitions Pro Hauts-de-France. L'organisme prend en charge 30 % de son salaire ainsi que 17 000 des 20 000 euros de la formation, le reste étant financé par le CPF. Elle s'engage en 2023 dans un double master en management des entreprises proposé par l'IAE Paris-Sorbonne et l'IFG Paris, qu'elle complète avec une certification en leadership.

Pendant un an, elle jongle entre son travail, sa vie de famille et les cours à distance et en présentiel. "J'ai mis à jour mes connaissances, j'en ai développé de nouvelles. J'ai maintenant une vision à 360° de l'entreprise et je peux accompagner tout type de structure dans son développement stratégique." Elle le reconnaît, cette formation lui a permis de passer un cap professionnel important. "Au début de ma carrière, je n'étais pas convaincue que les formations professionnelles pouvaient être un levier de développement puissant. Mais il suffit de se donner les moyens de son ambition et on peut arriver à tout !" •



SUR LE WEB

Réussir la transition dans l'incertitude : la méthode Shift en 20 chantiers

The Shift Project, avril 2026 (2h59 mn)

The Shift Project propose une analyse systémique de la décarbonation de la France. Elle repose sur deux piliers : une analyse qualitative de 20 chantiers-clés de la transition, et notamment les besoins d'emplois et de compétences ; une modélisation quantitative des risques. Que se passe-t-il si les besoins en emplois et en compétences ne sont pas couverts ou en concurrence dans les secteurs et territoires concernés ?

D'INFOS

www.youtube.com/live/VMRrpNk6VPk

PUBLICATION

Transitions : quel marché du travail demain ? - Rapport annuel 2025 de l'Unedic

Ce rapport analyse les transitions démographique, numérique et écologique, et comment elles impactent le marché du travail. Quels effets auront-elles sur la nature du travail et ses modalités ? Réponse avec Malo Mofakhami, maître de conférences en économie, Nathalie Moncel, économiste du travail, chercheuse au Céreq, et Serge Guérin, sociologue spécialiste du vieillissement et des solidarités.



Unedic, avril 2026. 34 p.

D'INFOS

www.unedic.org/storage/uploads/2026/04/09/unedic_ra25_transitions_web_p_def_uid_69d7a66d3056f.pdf

PUBLICATION

Pourquoi et comment les adultes apprennent - De la formation à l'apprenance

Philippe Carré

Cet ouvrage passe en revue, sous un angle psychopédagogique, les dispositions à apprendre ; les environnements dits "apprenants" et les pratiques d'apprentissage autodirigées et informelles ; la question des motivations à apprendre des adultes ; les modalités de facilitation des formes multiples de développement des compétences professionnelles et personnelles.



Dunod, mai 2026. 288 p. (2^e édition)

D'INFOS

www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/pourquoi-et-comment-adultes-apprennent-formation-apprenance-O



SUR LE WEB

L'entreprise : la véritable école de demain ?

Edflex, mars 2026 (27 mn)

Avec Roxan Roumégas, expert en transformation de la formation. Comment les entreprises réinventent-elles la formation pour répondre à des besoins spécifiques, avec des écoles internes (comme Airbus ou EDF) ? Comment les certifications professionnelles tendent-elles à remplacer les diplômes, face à l'obsolescence des compétences ? Pourquoi est-il essentiel de réinventer la pédagogie et de s'adapter aux différences d'apprentissage ?

D'INFOS

www.youtube.com/watch?v=bbYBjPPOyfs

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

Glossaire DES DISPOSITIFS DE FORMATION



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

OFFRE
SPÉCIALE

ABONNEZ-VOUS À LA RÉFÉRENCE DE L'ÉCOSYSTÈME

et recevez gratuitement les 2 ouvrages de l'édition 2026*

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

LA RÉFÉRENCE DEPUIS 50 ANS
DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION



POUR BÉNÉFICIER DE CETTE OFFRE, CONTACTEZ-NOUS À
abonnements@centre-inffo.fr

OU ABONNEZ-VOUS DIRECTEMENT SUR boutique.centre-inffo.fr