

P.2

L'événement

POURQUOI LES PRESTATAIRES DE FORMATION ONT INTÉRÊT À INTENSIFIER LEUR DÉMARCHE QUALITÉ

P.22

L'interview

MICHEL YAHIEL : "LE CPF A JOUÉ SON RÔLE D'AMORTISSEUR DE CRISE"

P.24

Innovation

FUNNL, UNE PLATEFORME DE GESTION DES IDÉES AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle N° 989 • Du 1^{er} au 14 juin 2020 www.centre-info.fr

La crise sanitaire a accéléré le mouvement de transition des activités de formation vers le digital et le distanciel. Ce qui exige de retravailler les contenus et les approches pédagogiques.



FORMATION À DISTANCE : DES TECHNIQUES À INTÉGRER D'URGENCE

PACK BIMÉDIA PRESSE



INFFO FORMATION

Abonnement 12 mois de date à date + version PDF
Tous les 15 jours, le magazine n° 1
des acteurs de la formation et de l'orientation.



LE QUOTIDIEN DE LA FORMATION

Abonnement 12 mois de date à date + accès aux archives
du Quotidien de la formation
Chaque matin à 7 heures, votre lettre numérique
sur l'actualité de la formation et de l'orientation.

Nouvelle formule!

2 ABONNEMENTS INCONTOURNABLES
UNE OFFRE PRIVILÉGIÉE
Bénéficiez
de **15 %**
de réduction
sur les
abonnements



Tarifs et abonnement sur : boutique.centre-inffo.fr
Contact commercial : Tél. : 01 55 93 91 90
contact.commercial@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr

Sommaire



p. 2 **L'événement**

Pourquoi les prestataires de formation ont intérêt à maintenir leur calendrier et intensifier leur démarche qualité

p. 4 **L'essentiel**

p. 9 **À la une**

Formation à distance : des techniques à intégrer d'urgence

p. 15 **Guide pro**

Expertise

Référent Covid, une nouvelle compétence

Savoir-agir

Améliorer l'efficacité des apprentissages avec le micro-learning

Législation

Formateur porté : accès à l'activité partielle

p. 20 **Recherche et développement**

Après le coronavirus : quels avenir pour l'orientation et la formation tout au long des nouvelles vies adultes ?

p. 22 **L'interview**

Michel Yahiel, directeur des retraites et de la solidarité à la Caisse des dépôts

p. 24 **Innovation**

Funli, une plateforme d'aide à l'innovation

p. 26 **Portrait**

Hervé Estampes, un "cost-killer" parti vers de nouveaux horizons

p. 28 **Tu, vu, entendu**

En deux MOTS

Distanciation

C'est l'expression-clé de ce déconfinement progressif : distanciation sociale. À présent que la poignée de main est perçue comme une incongruité et que les travailleurs évoluent dans une bulle de 4 m² minimum, leur perception est différente. Et le secteur formation l'a su dès la première minute : cette période consacre la distance, le présentiel en stage est devenu l'exception, et c'est parti pour durer. La mutation était en cours, maintenant elle est incontournable. Or, elle ne va pas de soi : la formation à distance, ce n'est pas du présentiel filmé ! Elle appelle une préparation et une implication différentes de la part du formateur. Voir notre dossier, en pages 9 à 14. Conjuguant synchrone et asynchrone, individualisation et collaboration, les formateurs apprennent à exister à distance.

Amortissement

La période a-t-elle été propice au CPF ? "Il a joué son rôle d'amortisseur de crise", nous répond Michel Yahiel, directeur des retraites et de la solidarité à la Caisse des dépôts, ancien conseiller social à l'Élysée. Voir notre interview en pages 22 et 23. Michel Yahiel le reconnaît : la période aurait pu être fatale au CPF, du fait de l'arrêt de toutes les formations présentielle. Mais la chute d'activité a été limitée : le flux de 20 000 inscriptions par semaine au début de la crise est passé à 8 000, grâce au doublement des formations à distance. Aujourd'hui, le catalogue CPF compte 730 000 sessions, dont 200 000 à distance, concernant environ 13 500 organismes. "L'outil a bien résisté, ce qui prouve que les fondements étaient solides", se félicite Michel Yahiel. Ajoutant : "Une fois qu'on a traversé ce genre de difficultés, nous sommes prêts pour la suite !"

La rédaction

Pour les abonnés :
tous les numéros en
version PDF sur notre site
[www.centre-inffo.fr/
category/site-centre-
inffo/inffo-formation/
telecharger-inffo-
formation](http://www.centre-inffo.fr/category/site-centre-inffo/inffo-formation/telecharger-inffo-formation)



à suivre...



Inffo formation est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex • www.centre-inffo.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-inffo.fr • Directeur de la publication : Patrice Guézou • Rédacteur en chef : David Garcia • Rédacteur en chef adjoint : François Boltz • Rédactrice-graphiste : Sandy Brunel • Rédacteurs : Nicolas Deguery, Estelle Durand, Catherine Troquemé • Rédacteur-réviseur : Abdoulaye Faye • Collaborations : Chantal Bangy, Laurence Le Bars, Mireille Broussous, Éric Delon, Christelle Destombes, Laurent Gérard, Mariette Kammerer, Valérie Michelet, Christelle Monneret • Service commercial : contact.inffo@centre-inffo.fr • Commission paritaire : n° 0620 G 82527 • ISSN : 2491-7761 • Impression : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Lattre-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois • Publicité : régie FFE, Ingrid Dubocq, 01 40 09 68 47, ingrid.dubocq@ffe.fr • Abonnement : 220 € HT • Vente au numéro : 8,81 € HT.

REPORT DE L'ÉCHÉANCE QUALIOPi

POURQUOI LES PRESTATAIRES DE FORMATION ONT INTÉRÊT À MAINTENIR LEUR CALENDRIER ET INTENSIFIER LEUR DÉMARCHE QUALITÉ

Si une ordonnance reporte l'échéance de la mise en conformité avec la certification qualité Qualiopi au 1^{er} janvier 2022, les prestataires de formation tireront avantage à déployer dès maintenant leur démarche qualité pour en faire un levier de performance et d'optimisation de la reprise. Mise en perspective avec Loïc Lebigre, consultant au département Observatoire de Centre Inffo.

Catherine Trocquemé

L'IMAGE

La nouvelle certification marque une rupture dans l'approche qualité. Elle privilégie désormais la démonstration de la mise en œuvre opérationnelle des différents indicateurs.



La crise née de la pandémie du Covid-19 bouscule l'agenda de l'acte 2 de la démarche qualité inscrite dans la loi "Avenir professionnel" et porté par la certification Qualiopi. Ce sésame obligatoire pour mobiliser les fonds publics ou mutualisés n'entrera en vigueur qu'au 1^{er} janvier 2022. Une ordonnance adoptée par le gouvernement laisse donc un an supplémentaire aux prestataires de formation pour se mettre en conformité avec les nouvelles exigences qualité.

Ce report répond aux difficultés bien compréhensibles d'organiser les audits sur site prévus par la certification Qualiopi et donne de la souplesse aux acteurs de la formation très mobilisés sur leur continuité pédagogique et économique. Faut-il pour autant décaler *sine die* le déploiement de sa démarche qualité et relâcher ses efforts ? Loïc Lebigre, consultant au département Observatoire de Centre Inffo, alerte sur ce qui pourrait être une tentation face aux enjeux forts et immédiats de la crise sanitaire et d'une reprise qui s'annonce difficile.

"S'interroger sur ses process et déployer des outils de pilotage de son activité renforcent la stratégie et la solidité d'une organisation"

Le spécialiste des sujets qualité met en avant des arguments organisationnels, mais aussi stratégiques. Car l'acte 2 de la qualité inscrit dans la réforme de la formation professionnelle invite les organismes de formation à dépasser la simple mise en conformité avec la réglementation et les engage à optimiser leurs process et à adopter des méthodes d'amélioration continue. Autant d'atouts déterminants pour réussir la reprise d'activité dans un contexte économique tendu.

Tenir le calendrier

Sur le plan strictement organisationnel, geler les projets déjà engagés pour se préparer à l'audit initial risque de casser une dynamique et de s'avérer contre-productif. "De nombreux organismes de formation avaient mobilisé des équipes en interne et mis en place une conduite du changement. Il est important de profiter de cet élan pour déployer une culture de la qualité", précise Loïc Lebigre.

Ajoutons qu'en repoussant son calendrier initial, un prestataire de formation se trouvera confronté à un double système qualité : celui du Datadock, susceptible de générer des contrôles des financeurs, et celui, en développement, de Qualiopi.

Autre avantage à anticiper : d'autres aménagements attendus devraient faciliter encore davantage le process de certification. Un décret à venir permettra ainsi aux prestataires de formation engagés en 2020 dans leur démarche qualité de bénéficier d'un cycle de certification de quatre ans au lieu des trois prévus par la loi, et un arrêté devrait ouvrir la possibilité d'organiser l'audit initial à distance.

Enfin, sur le terrain, il sera sans doute plus facile d'obtenir des rendez-vous d'audit auprès des certificateurs. En effet, malgré le délai octroyé, on peut toujours craindre un "embouteillage" dans leur agenda à l'approche de la nouvelle échéance du 1^{er} janvier 2022. Les premiers retours d'expérience du déploiement de la certification Qualiopi, avant le déclenchement de la crise, ont montré que le chemin à parcourir était, souvent, plus long que prévu.



1. Indicateur 32 : "Le prestataire met en œuvre des mesures d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et des réclamations."

"La nouvelle certification marque une véritable rupture dans l'approche qualité. Essentiellement documentaire avec Datadock, elle privilégie désormais la démonstration de la mise en œuvre opérationnelle des différents indicateurs", insiste Loïc Lebigre. Or, sur le terrain, beaucoup d'organismes de formation ont encore besoin de s'approprier le sens et l'esprit des exigences de la nouvelle démarche qualité.

Un atout concurrentiel

Le report peut ainsi devenir une opportunité d'aller au-delà de la mise en conformité et de mettre en place de nouveaux process pour en faire des leviers d'optimisation et de performance de son activité. C'est le cas pour l'indicateur 32¹ : "Il peut être très intéressant de développer des outils d'amélioration continue en imaginant, par exemple, un dispositif de recueil et de traitement d'informations issues de l'ensemble de ses parties prenantes afin d'identifier des axes de développement", précise Loïc Lebigre.

La crise économique née de la pandémie du Covid-19 risque de tendre le marché. La veille et l'inscription dans un écosystème posés par la certification Qualiopi font, eux aussi, partie des atouts concurrentiels déterminants dans un contexte tendu. Répondre au plus près des besoins du marché et s'adapter rapidement soutiennent, en effet, la résilience.

De même, les exigences de la certification Qualiopi en matière de formation certifiante permettent de faire le lien avec la réforme en cours des certifications professionnelles. "Engager une démarche qualité, s'interroger sur ses process et déployer des outils de pilotage de son activité renforcent la stratégie et la solidité d'une organisation. Une approche d'autant plus nécessaire en temps de crise", conclut Loïc Lebigre. ●

Loïc Lebigre, consultant au département Observatoire de Centre Inffo.





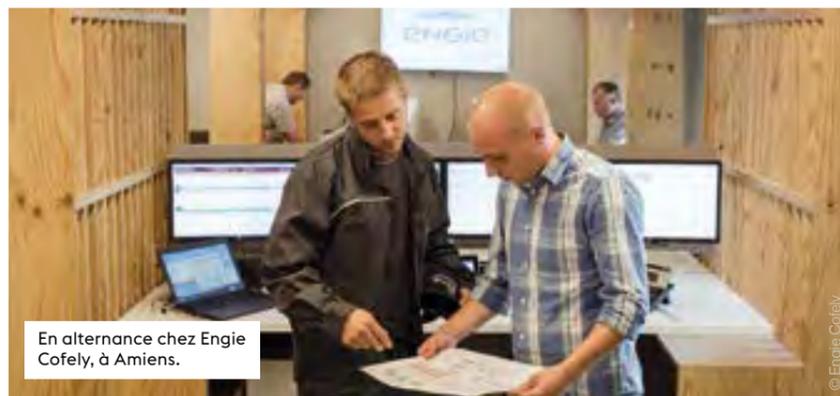
Fédération de la formation professionnelle DES PROPOSITIONS POUR SOUTENIR L'ALTERNANCE

Un plan de relance pour l'alternance. C'est la demande portée par la Fédération de la formation professionnelle (FFP). L'organisation professionnelle alerte sur les conséquences que pourrait avoir la crise économique liée à l'épidémie de coronavirus sur les recrutements en alternance à la rentrée. "L'inquiétude des jeunes

est grande quant à leurs perspectives de pouvoir démarrer un parcours. Les acteurs de l'alternance estiment que la baisse des contrats à la rentrée de septembre pourrait aller de 30 à 50 %", indique la Fédération. Elle demande que jusqu'au 31 décembre 2021, la durée de la formation préalable à la signature d'un contrat

d'apprentissage puisse être portée à neuf mois. Cette période pendant laquelle les jeunes n'ayant pas encore trouvé d'employeur peuvent être inscrits en CFA sous le statut de stagiaire de la formation était initialement de trois mois, portée à six par ordonnance. La FFP souhaite donc encore étendre sa durée et ouvrir cette disposition aux jeunes en contrat de professionnalisation. La FFP propose par ailleurs d'étendre jusqu'au 31 décembre 2021 le bénéfice de l'aide unique à l'apprentissage à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et quel que soit le niveau de qualification de l'apprenti. Les 900 prestataires adhérant à la FFP forment plus d'un quart des 700 000 alternants employés en France chaque année.

+ D'INFOS <http://ffp.org>



En alternance chez Engie Cofely, à Amiens.

Cnam L'OFFRE AUDITEUR LIBRE EST RECONDUITE

Après les 245 places d'auditeur libre proposées mi-avril, ce sont 215 places supplémentaires qui ont été débloquées par le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). À la clé, 16 nouvelles unités d'enseignement pour monter en compétences sur les métiers tertiaires ou techniques et industriels. Les enseignements en management, gestion, communication et droit sont plébiscités. Le 18 mai, cinq cours de la deuxième vague affichaient déjà complet.

+ D'INFOS
<http://foad.cnam.fr/auditeur-libre>

CMA France UN ESPACE DE FORMATION EN LIGNE POUR LES ENTREPRENEURS DE L'ARTISANAT

Un point d'entrée unique pour accéder à l'intégralité des contenus pédagogiques de son offre "Parcours créateur" : c'est ce que propose le réseau des Chambres de métiers et de l'artisanat (CMA France) avec son nouveau site internet de formation à distance. Cette plateforme permet d'accéder à cinq parcours complets : micro-entreprise, gestion, développement commercial, "pack essentiels" et "pack premium". Les douze modules composant ces parcours sont également accessibles à l'unité pour créer des programmes sur mesure. Le site sera enrichi d'autres contenus au fil du temps.

+ D'INFOS
www.e-formation.artisanat.fr



Les formations Parcours créateur sont éligibles au CPF et au FNE-Formation.



Hommage CHRISTIAN DAPILLY, ARTISAN DE LA POLITIQUE COMPÉTENCES DU GROUPE VEOLIA



L'ancien directeur général adjoint des ressources humaines en charge de la formation au sein du groupe Veolia, Christian Dapilly, est décédé du Covid-19, le 11 mai, à l'âge de 66 ans. Il a été l'infatigable artisan de la politique compétences du groupe. Sa volonté était de faire des Campus Veolia Environnement "une vitrine pour le monde extérieur du groupe et de ses savoir-faire, un lieu de culture, de rencontre, d'échange et de création", comme il le déclarait en 2008. Il aimait rappeler à ses équipes que tout métier repose sur une qualification qui mérite d'être reconnue, et qu'il n'y a aucune fatalité à la difficulté de recrutement. L'appareil de formation doit continuellement être à l'écoute des attentes des managers d'exploitation et

de leurs clients. Il ajoutait que les techniciens et les managers devaient eux-mêmes être des formateurs incontournables. Il pensait l'alternance comme la voie royale de la professionnalisation tout au long de la vie. Cette conviction avait alimenté en 2009 les réflexions du groupe de travail d'Henri Proglio, auteur du rapport "Promouvoir et développer l'alternance". La communauté des professionnels de la formation et de l'apprentissage perd un de ses grands ambassadeurs et un de ses plus fervents militants. Centre Inffo adresse ses plus sincères condoléances à sa famille, à tous ses proches ainsi qu'à l'ensemble des salariés du réseau des Campus Veolia.

+ D'INFOS
www.campus.veolia.com/fr

Missions locales BILAN DU CONFINEMENT ET ENJEUX DE LA REPRISE

Pendant le confinement, les Missions locales ont tout fait pour garder le contact avec les jeunes qu'elles accompagnaient, mais doivent maintenant relancer les dispositifs gelés et les accueils physiques. En ligne, "il y a eu en moyenne 400 000 contacts par semaine, pour 600 000 accompagnements, se félicite Jean-Patrick Gille, président de l'UNML (Union nationale des Missions locales). Nous nous sommes concentrés sur les jeunes en urgence sociale, et nous avons pu dématérialiser presque toutes les procédures." Concernant la formation, "globalement, les sessions commencées se sont poursuivies à distance, mais

les entrées, qui étaient en forte croissance en début d'année, ont été gelées", indique Sandrine Aboubadra-Pauly, déléguée générale de l'UNML. "Nous reprenons contact avec l'Afpa, les Écoles de la deuxième chance, Pôle emploi, pour identifier les cursus qui peuvent se poursuivre à distance et ceux qui nécessitent du présentiel", ajoute-t-elle. Les dispositifs les plus impactés par le confinement sont la Garantie jeunes (entrées suspendues), les périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) et le service civique. L'autre enjeu est d'accueillir de nouveaux inscrits, qui ne vont pas manquer d'affluer avec la crise économique qui s'annonce.

Sandrine Aboubadra-Pauly, déléguée générale de l'Union nationale des Missions locales.



+ D'INFOS www.unml.info



LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE SUR LE DÉROULEMENT DES FORMATIONS DES CHÔMEURS

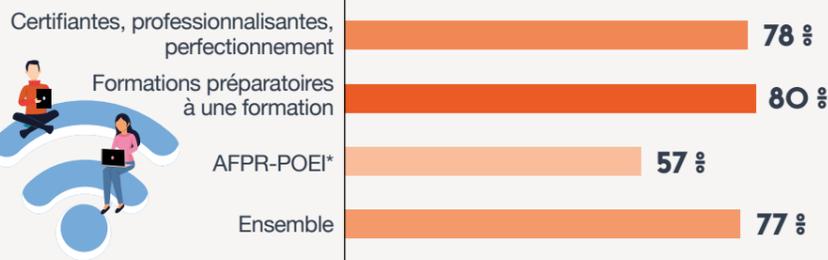
La Dares a conduit entre le 8 et le 25 avril 2020 une enquête auprès de 5 600 stagiaires en cours de formation au début du confinement (16 mars). Verdict : les deux tiers des formations ont été partiellement ou totalement maintenues. Ce sont les formations préalables à l'embauche qui ont été massivement arrêtées. Mais la suspension des formations n'entraîne pas forcément l'arrêt des apprentissages.



<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/le-marche-du-travail-pendant-le-covid-19>

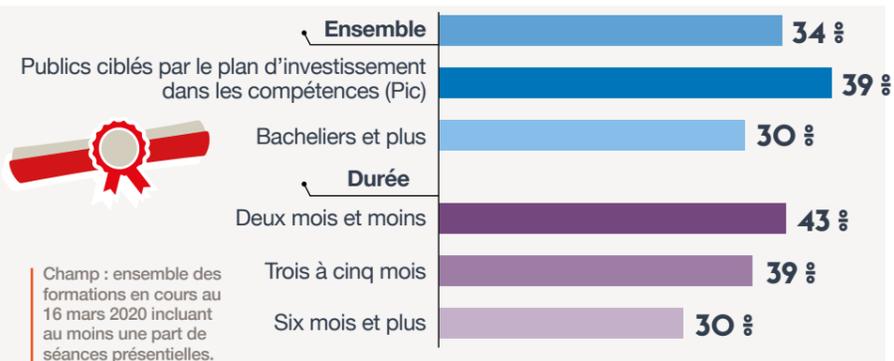
PART DES FORMATIONS MAINTENUES REMPLACÉES PAR DES SÉANCES DE FORMATIONS À DISTANCE

Mise en place de séances de formation à distance



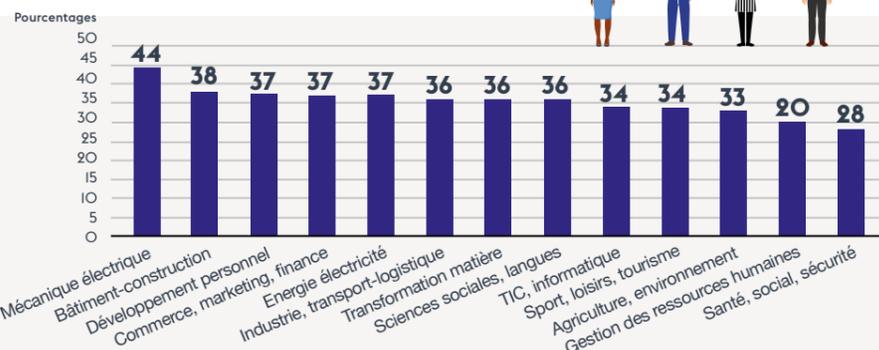
* AFPR (action de formation préalable au recrutement) - POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle).

PART DE FORMATIONS SUSPENDUES SELON LE DIPLÔME DÉTENU ET LA DURÉE DE FORMATION



Champ : ensemble des formations en cours au 16 mars 2020 incluant au moins une part de séances présentielles.

PART DE FORMATIONS SUSPENDUES SELON LE DOMAINE DE FORMATION



32 %

DES FORMATIONS ONT ÉTÉ **TOTALEMENT MAINTENUES.**



62 %

DES AFPR-POEI (ACTIONS DE FORMATION PRÉALABLES AU RECRUTEMENT - PRÉPARATIONS OPÉRATIONNELLES À L'EMPLOI INDIVIDUELLES) ONT ÉTÉ **SUSPENDUES.**



LORSQUE LES FORMATIONS ONT ÉTÉ SUSPENDUES,

70 %

DES STAGIAIRES DÉCLARENT AVOIR **CONTINUÉ À TRAVAILLER SUR LEURS SUJETS.**



La crise sanitaire a accéléré l'évolution digitale. À présent, s'approprier les techniques de la formation à distance constitue un vrai défi pour les formateurs.

La formation au temps de la distanciation sociale

FORMATION À DISTANCE : DES TECHNIQUES À INTÉGRER D'URGENCE

Durant la crise sanitaire, le distanciel a permis aux établissements et entreprises de formation d'assurer la continuité pédagogique et aux apprenants de boucler leurs parcours de formation. Au fil des semaines, le digital learning s'est imposé comme la solution répondant à l'obligation de distanciation sociale entre les individus. Le recours au distanciel n'a donc cessé d'augmenter et on peut douter que le déconfinement mette un coup d'arrêt à cette tendance. Dans les prochains mois, les organismes de formation s'efforceront, en fonction de leur public et de leurs domaines d'intervention, de trouver le bon équilibre entre présentiel et distanciel. Apprendre à former en distanciel, c'est ajouter une corde à son arc. À défaut de savoir, du jour au lendemain, jongler parfaitement avec les différents outils du e-learning, il est urgent de s'initier aux techniques de la formation à distance.

SE FORMER AU DISTANCIEL POUR LIMITER L'IMPACT DE LA CRISE

Parier sur un rapide retour des formations en présentiel est risqué. Les formateurs doivent réfléchir à de nouvelles stratégies et adapter leurs pratiques. Maîtriser les fondamentaux de la pédagogie à distance leur donnera une marge de manœuvre et réduira l'impact de la crise sanitaire sur leur activité.

Mireille Broussous

Depuis le 11 mai 2020, les organismes de formation ont à nouveau le droit d'accueillir des stagiaires en présentiel. Une bouffée d'oxygène pour un secteur qui souffre terriblement de la crise sanitaire. Selon Pierre Courbebaisse, président de la FFP (Fédération de la formation professionnelle), 70 à 75 % du secteur s'est mis à l'arrêt. Néanmoins, difficile d'imaginer que tout reprendra comme avant.

“Les salariés accepteront-ils de se former en salle tant que le virus continuera à circuler et qu'il n'y aura pas de vaccin ? On peut en douter, souligne Philippe Lacroix, co-dirigeant du cabinet de conseil en stratégie de formation Ildi (International learning and development institute). Et les organismes de formation perdront de l'argent si les formateurs doivent assurer leurs prestations devant un petit nombre de stagiaires.”

Dai Shen, directeur général du groupe Demos.



Habituées pendant deux mois (ou plus) au télétravail, de nombreuses entreprises n'ont plus de préventions contre les formations à distance.

S'assurer qu'il existe une solution de repli

Dans un tel contexte, quelle est la marge de manœuvre des organismes de formation ? Intégrer du distanciel dans les parcours de formation est une piste à creuser sans tarder. *“Les entreprises vont prolonger le télétravail. Et du même coup, elles privilégieront aussi les formations à distance”,* prévoit Dai Shen, directeur général de Demos.

Certes, progressivement, le présentiel reprendra des couleurs. *“Les entreprises, les Conseils régionaux, Pôle emploi continueront à en acheter. Mais ils voudront s'assurer qu'il existe une solution de repli, au cas où... Les organismes de formation devront prouver qu'ils l'ont anticipée”,* affirme Antoine Amiel, cofondateur et dirigeant de Learning Assembly, spécialisé dans les stratégies d'apprentissage.

Les formations digitalisées des leaders de la formation connaissent aujourd'hui un grand succès. Le groupe Cegos *“observe un flux de clients de plus en plus important sur le distanciel”,* indique son responsable de l'innovation, François Debois. Tous augmentent leur offre de formation digitale et imaginent des formules originales. *“Lorsque la formation est très expérientielle, il est possible de faire deux jours de formation à distance et*



François Debois, responsable innovation au sein du groupe Cegos.

d'organiser dès que possible une troisième journée de formation en présentiel en demi-groupe”, détaille François Debois. Par ailleurs, il est aussi préférable, si cela est possible pour les stagiaires, d'opter pour six demi-journées de formation plutôt que pour trois journées entières.

Compétences transversales

Que peut-on faire en distanciel ? À peu près tout, répondent les experts. *“La majorité des thèmes de la formation professionnelle peut être digitalisée”,* affirme Pierre Monclos, expert en digital learning chez Unow. Contre toute attente, même



3 QUESTIONS À Sylvain Humeau, président du Garf (Groupement des acteurs et responsables de la formation)

“Il faut apprendre ensemble”

Du point de vue des responsables de formation, où en sont les formateurs par rapport au distanciel ?

Ils savent que le distanciel va continuer à se développer, car organiser des sessions de formation avec huit apprenants au lieu de seize pour observer les règles sanitaires, ce n'est pas tenable... La réaction des formateurs est aujourd'hui contrastée. Ils aiment leur travail en présentiel et s'ils s'initient au distanciel, c'est un peu contraints et forcés. Mais certains vont y prendre goût, c'est sûr.

Où se situent les difficultés de cet apprentissage ?

“Passer” du présentiel au distanciel nécessite de sortir de sa zone de confort et d'accepter de ne plus tout contrôler. Dans le cadre du présentiel, le formateur est encore souvent le sachant qui transmet son savoir. Avec le digital, il devient plutôt un animateur dont le travail consiste à favoriser l'intelligence collective, à faire participer les apprenants, et à tenir compte de leur retour. Il faut que les formateurs

misent sur leurs compétences pédagogiques tout en adoptant une autre posture.

Comment s'approprient les techniques du digital learning ?

Cela prend nécessairement un peu de temps. Pour y parvenir, les formateurs ne doivent pas rester seuls. Ceux qui travaillent pour de gros organismes de formation vont être accompagnés. Les autres doivent s'appuyer sur les réseaux de formateurs, sur leurs pairs. Il faut apprendre ensemble, entrer dans une démarche collaborative.

Propos recueillis par Mireille Broussous

REPÈRES

DEVENIR ANIMATEUR DE CLASSE VIRTUELLE

Pour certains formateurs, la classe virtuelle représente un véritable défi. *“Il faut être précis dans son expression et surtout capable de transmettre beaucoup d'énergie”,* explique François Debois, responsable innovation au sein du groupe Cegos. C'est une technique d'animation spéciale : *“Il faut animer quatre ou cinq fois pour être à l'aise et ne plus sentir la technologie. De ce fait, il est intéressant de s'entraîner entre collègues et de bénéficier de leur retour.”* Mais si on n'a pas un tempérament de bateleur, il est possible – en travaillant à deux – de se concentrer sur les activités asynchrones et notamment le suivi des apprenants. *“Cela exige davantage des compétences analytiques. Et certains formateurs sont très à l'aise”,* observe François Debois.

DES RESSOURCES (GRATUITES) POUR S'ACCULTURER AU DISTANCIEL

À regarder

Le Fffod (le forum des acteurs de la formation à distance) a mis en ligne de nombreuses webconférences portant aussi bien sur les outils que sur la posture du formateur à distance.

www.fffod.org

À tester

Les entreprises de la filière EdTech ont décidé de mettre à disposition gratuitement des ressources et outils numériques à destination des établissements, des enseignants et formateurs.

https://solidarite.edtechfrance.fr

Infographie CentreInfo

À consulter

Kit de survie pour les formateurs. Très complet, notamment sur les différents outils du distanciel. Élaboré par Learn Assembly.

À télécharger sur : <https://papers.learnassembly.com/kit-de-survie-pour-les-formateurs/>

Pour se former

Unow lance cinq formations gratuites au digital learning, parmi lesquelles : "Le digital learning pour les formateurs" et "Apprendre à apprendre à l'ère du digital".

www.unow.fr/ressources-gratuites/#type=mooc



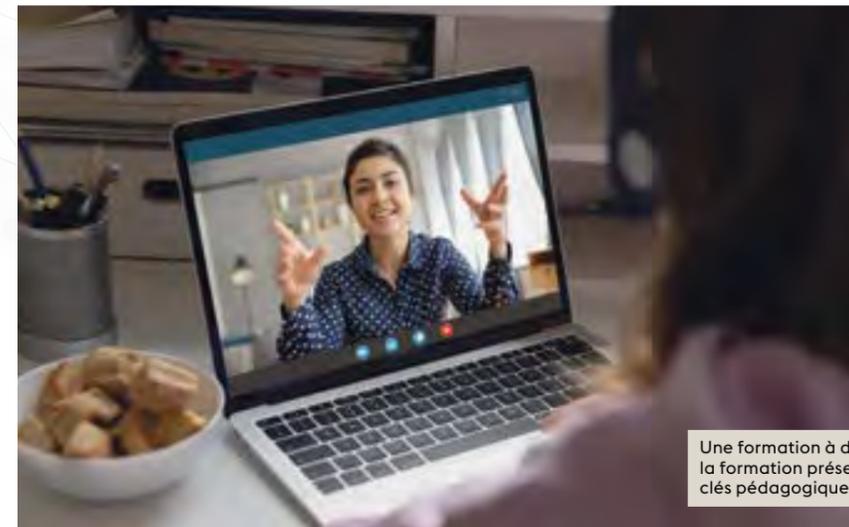
Pierre Monclos, DRH expert en digital learning chez Unow.

Le changement s'est d'ores et déjà produit

S'approprier les techniques de la formation à distance lorsqu'on n'y a jamais été initié représente un vrai défi pour les formateurs. Et cela suscite certaines appréhensions : "Certains formateurs redoutent de ne pas parvenir à maîtriser les outils. Ils savent aussi qu'un effort intellectuel est nécessaire pour passer au distanciel", note Dai Shen. En effet, le distanciel exige de formaliser davantage le contenu de la formation. "Cela inquiète les formateurs qui font parfois de la pédagogie de façon empirique", ajoute Philippe Lacroix. Mais les formateurs changent. "Chaque jour de plus en confinement a fait évoluer leur état d'esprit", observe Thomas Misslin, chef de projet formation à l'EM Lyon (école de management). L'anxiété de l'inconnu cède le pas à une certaine forme d'excitation. Certes, l'apprentissage du distanciel ne peut se faire du jour au lendemain, le e-learning exige une forme d'acculturation progressive. Mais la période est on ne peut plus propice à la mise en œuvre de cette démarche. Un bel élan de solidarité a vu le jour. Des réseaux professionnels, des jeunes pousses mettent gratuitement à disposition webinaires et formations. Des formations en ligne, bien sûr, qui permettent de comprendre en tant que formateur – et c'est essentiel – ce que c'est qu'apprendre à distance et de s'inspirer des méthodes mises au point par ces experts. ●

●●● l'apprentissage des soft skills est possible. Unow forme d'ailleurs en ligne aux compétences transversales telles que le management, la gestion de projet, l'efficacité professionnelle. Rien de tel qu'une classe virtuelle et le soutien de ses pairs pour s'entraîner à parler en public, améliorer ses techniques d'entretien de vente... à condition que les apprenants soient suivis de près par le formateur et un tuteur. Les limites du distanciel ? L'apprentissage d'un "geste métier" sur une machine, même si, en cas de force majeure, celui-ci peut déjà être l'objet d'un préapprentissage grâce à un tutoriel. "Par ailleurs, un public en réinsertion ou très éloigné de la formation risque d'être difficile à capter via le digital learning", admet Antoine Amiel.

SE RÉINVENTER DANS L'ENSEIGNEMENT À DISTANCE



Changer de posture pédagogique, adapter le contenu de sa formation au distanciel, apprendre à connaître les outils du e-learning : le programme est vaste pour parvenir à maîtriser les compétences de formateur à distance. Il faut avancer pas à pas.

Mireille Broussous

Une formation à distance, ce n'est pas de la formation présentielle filmée. De nouvelles clés pédagogiques doivent être utilisées.

Zoom, Teams, Wooclap, Adobe Connect, Zohomeeting... Le nombre d'outils adaptés à la formation à distance a de quoi faire tourner la tête à n'importe quel professionnel qui, voici seulement trois mois, formait ses stagiaires en salle. Mais, pas de panique. Le choix des outils est loin d'être prioritaire et s'imposera quasiment de lui-même après quelques échanges avec ses pairs. "Il ne faut pas trop se centrer sur la question des outils et surtout éviter de les multiplier. Si l'on passe de l'un à l'autre, on risque de casser le rythme de la formation. Mieux vaut en sélectionner deux ou trois et les combiner intelligemment", expose Antoine Amiel, CEO de Learning Assembly. Dans l'urgence, s'il s'agit simplement d'assurer la continuité pédagogique d'une formation en cours, "il est préférable d'utiliser les outils grand public que l'on connaît bien tels que Skype, WhatsApp et Facebook...", affirme Aurélia Bollé, déléguée générale du Fffod (le Forum des acteurs de la formation digitale). Une chose est sûre et rassurante, le coût d'entrée dans le digital n'est pas élevé. Il existe beaucoup d'outils gratuits ou des abonnements annuels abordables.

Synchrone, asynchrone

La vraie difficulté vient d'ailleurs... Et notamment du fait qu'il est tout bonnement impossible dans le cadre d'une classe virtuelle de dérouler son habituel programme de formation. La classe virtuelle doit être utilisée à bon escient, c'est-à-dire à petite dose. "Le temps de formation synchrone, c'est-à-dire en classe virtuelle, représente environ 20% du temps de formation global. Le reste, c'est nécessairement de l'asynchrone", explique Pierre Monclos, spécialiste du e-learning chez Unow. "Il est possible de commencer une journée par un moment de classe virtuelle, d'une heure trente maximum, puis de laisser les apprenants travailler soit en solo soit en petits groupes et enfin de fixer en fin de journée, un nouveau moment de classe virtuelle afin de faire le point sur le travail effectué", explique François Debois, responsable innovation au sein du groupe Cegos. La classe virtuelle du matin permet de détailler ce qui est prévu dans la journée et de planifier les tâches en indiquant combien de temps on attribue à chacune d'elles. Bien sûr, elle permet aussi d'apporter un certain contenu théorique, mais au risque de "perdre" les apprenants les uns après les autres, il est indispensable qu'ils puissent ●●●



Antoine Amiel, fondateur et dirigeant de Learning Assembly.

“Chaque jour de plus en confinement a fait évoluer l'état d'esprit des formateurs”

participer. “Recourir à la pédagogie inversée peut être intéressant. On demande aux apprenants avant la séance de lire des documents, des textes, de visionner des vidéos et on engage la discussion à partir de ce contenu en insistant sur les éléments clés à mémoriser”, suggère Antoine Amiel.

Exister à distance

Les formateurs rompus au présentiel ne devraient pas avoir trop de mal à transférer leurs compétences de pédagogue à la classe virtuelle. Ils connaissent par cœur la gestion du collectif en synchrone. Certes, il existe malgré tout des différences. “La classe virtuelle exige de la part du formateur d'en rajouter un peu, de se mettre davantage en avant que lors d'une formation présente. Il est important de se présenter longuement, de montrer son visage, de se filmer, bref, de faire en sorte que les stagiaires aient le sentiment qu'il y a quelqu'un aux manettes”, explique Pierre Monclos.

Attention redoublée

Après le lancement de la journée grâce à la classe virtuelle, pas question d'oublier les apprenants qui travaillent en solo ou petits groupes. Il faut les rendre autonome dans leur travail mais qu'ils n'aient pas le sentiment d'être abandonnés... Durant la journée, le formateur intervient donc régulièrement auprès des apprenants en leur envoyant des SMS et en les appelant au téléphone. Régulièrement, mais pas n'importe comment. Il est important de fixer à l'avance avec chaque stagiaire l'heure des rendez-vous téléphoniques de la journée et leurs objectifs. Ces rendez-vous en particulier permettent de rythmer le travail de l'apprenant et de maintenir sa motivation. Les apprenants doivent aussi pouvoir échanger entre eux régulièrement afin d'avancer.



Olivier Kirsch, président du Gifod (Groupement d'intérêt économique pour la formation ouverte et à distance).

Individualisation et collaboration, tout à la fois

“Le distanciel oblige à aller vers plus d'individualisation et vers une pédagogie plus collaborative. Cela met hors-jeu le présentiel descendant”, explique Olivier Kirsch, président du Gifod (Groupement d'intérêt économique pour la formation ouverte et à distance). La posture du formateur se transforme car, contrairement à ce que l'on imagine, les échanges avec chacun des participants sont plus fréquents et plus importants qu'en présentiel. À la gestion d'un groupe se substitue la gestion individuelle d'apprenants qui ont chacun leur problématique et leur rythme d'apprentissage.

Autre point essentiel pour maintenir la motivation des apprenants, la variété des activités pédagogiques. Une vraie formation digitalisée, c'est un mélange de théorie, d'exercices, de vidéos, de quiz, de mises en situation fictives ou réelles (quelqu'un peut, par exemple, filmer sa prise de parole en réunion et il est possible de travailler sur cette compétence à partir de ce matériau). Le formateur qui en distanciel devient un accompagnateur, un animateur capable de maintenir les apprenants actifs doit donc aussi être créatif. Et plein d'énergie. ●

Défis nés du déconfinement

RÉFÉRENT COVID, UNE NOUVELLE COMPÉTENCE

Christelle Destombes, journaliste

Déconfinement oblige, salariés et managers sont confrontés à une gestion opérationnelle inédite, nécessitant de mettre en œuvre de nouvelles mesures de distanciation sociale, des gestes barrières et autres organisations de flux.



1 ÉVITER LES CONTENTIEUX

Dans un premier temps, ce sont les experts de l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBT) qui ont prévu des référents Covid dans leur “Guide de préconisations de sécurité sanitaire pour la continuité des activités de la construction en période d'épidémie de coronavirus Covid-19”. De tels référents pourraient être appelés à se généraliser, pour éviter les contentieux liés à la responsabilité du chef d'entreprise quant à la santé et à la sécurité de ses salariés.

2 UN DISPOSITIF MIXTE

Pour aider à l'appropriation de ces nouveaux gestes, l'organisme Isokan, spécialisé dans l'amélioration des systèmes de management et des organisations apprenantes, a par exemple mis en place un dispositif “réfèrent Covid”, qui peut

être pris en charge par le FNE-Formation. Il comprend un module de e-learning pour acquérir les connaissances nécessaires (normes, obligations à respecter, etc.) et trois modules à distance en visioconférence pour apprendre à transmettre les “gestes barrières” de manière efficace (dans une optique de formation en situation de travail), mais aussi à animer les directives Covid-19, et à gérer les possibles conflits. Enfin, une application smartphone “APS-Covid” intègre fiches pédagogiques, tutoriels vidéo, etc. Elle permet de garder l'historique des actions et peut s'interfacer avec un portail RH développé par un partenaire. Stéphane Roquet, dirigeant du cabinet Isokan, explique : “Nous développons des applications mobiles de résolution des problèmes dans l'industrie que nous avons adaptées au Covid, pour que les managers ne soient pas désemparés avec ces nouveaux impératifs.

L'application permet, par exemple, de photographier des situations critiques, de les comparer à ce qui devrait être fait et de résoudre les problèmes.”

3 EMPLOYABILITÉ DES RÉFÉRENTS

Avec ce type d'outil et une méthode robuste, il s'agit de mettre entre les mains des opérationnels des compétences et des outils pour leur faciliter les semaines de réouverture et organiser le nouveau quotidien des équipes. Pour l'heure, les consultants sont contactés en majorité par des grands groupes, de 1 000 à 10 000 salariés, pour lesquels la responsabilité sociale de l'entreprise est une donnée intégrée. Au-delà du Covid, ces formations développent de vraies compétences et l'employabilité de référents, capables d'animer des pratiques, de détecter et de résoudre des problèmes. ●

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES APPRENTISSAGES AVEC LE MICRO-LEARNING

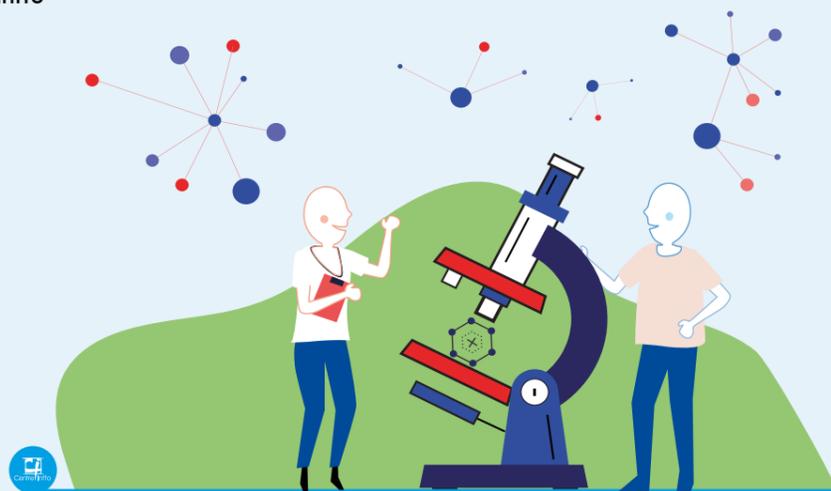
Nicolas Deguerry, journaliste à Centre Inffo

En confinement hier, en "déconfinement progressif" aujourd'hui, les appels à profiter de la période pour se former peuvent se heurter à la problématique de l'organisation à trouver, et du temps à dégager. De quoi découvrir les vertus du micro-learning.

Crise sanitaire ou pas, un obstacle majeur à l'accès à la formation est très certainement la question du temps. Chez 360Learning, on croit fermement que des micro-apprentissages peuvent s'intégrer avec pertinence dans l'agenda d'une personne en activité. Outre qu'"apprendre rend heureux", estime Audrey Jarre, learning engagement coach, l'introduction de séquences de micro-learning permettrait de rythmer le quotidien et d'accroître l'efficacité des apprentissages.

► Vite appris, vite pratiqué

Le micro-learning ? "Des séquences courtes d'apprentissage, entre 30 secondes et 10 minutes", explique Audrey Jarre. Avantage ? "Ces modules facilement accessibles et peu chronophages demandent un temps de concentration moindre et peuvent être inclus dans la routine de l'apprenant." Bonne nouvelle, quand la densité est moindre mais la fréquence plus élevée, "les apprentissages se révèlent plus efficaces", assure-t-elle. Ceci, d'une part, parce qu'ils répondent aux grands principes des neurosciences cognitives en matière de concentration et de répétition, mais aussi parce que les contenus plus courts sont plus pertinents, car destinés à n'être consultés



que lorsqu'ils apparaissent intéressants pour l'apprenant à un moment T. La relation étroite entre le suivi d'une formation et l'existence d'un besoin favorise une mise en pratique immédiate qui, là encore, renforce l'acquisition de compétences. C'est également l'appétence à la formation qui s'en trouve renforcée : non seulement sept modules de cinq minutes sont plus attractifs qu'une formation de 35 minutes, mais la granularisation du parcours entraîne un effort de scénarisation qui attise la curiosité et incite à poursuivre.

► Retour sur investissement

En termes de retour sur investissement, les avantages sont

là aussi multiples. Moins longs à produire, les contenus voient leurs coûts de création mieux maîtrisés et plus facilement mis à jour. Moins longs à suivre, ils mobilisent moins le temps de l'apprenant. À l'heure où entreprises et individus sont sommés de devenir apprenants, le micro-learning est aussi de nature à favoriser une "approche proactive de l'apprentissage" : la formation est moins perçue comme une obligation que comme une ressource utile à la résolution de situations-problèmes. Dans une logique de juste à temps individualisé, le micro-learning répond aux besoins immédiats de l'entreprise et du collaborateur. ●

CONSEILS

Parce que tout ne se prête pas à l'apprentissage express, 360Learning recommande aux entreprises de faire l'inventaire des compétences pertinentes à développer en micro-learning dans le cadre du plan de formation. Il faut ensuite rester réaliste sur les objectifs et veiller à n'assigner qu'un seul objectif de formation par contenu. Pour tirer le meilleur parti de leur brièveté, les modules doivent, enfin, être facilement mobilisables sur tous types de supports et donc adaptés à une consultation sur smartphone.

Dispositions sociales pour faire face à l'épidémie de Covid-19

FORMATEUR PORTÉ : ACCÈS À L'ACTIVITÉ PARTIELLE

Valérie Michelet, juriste senior à Centre Inffo, consultante experte sur le droit et les politiques de formation

Un décret publié au Journal officiel du 6 mai 2020 définit, dans les circonstances exceptionnelles liées à l'épidémie de Covid-19, les modalités applicables en matière d'activité partielle des salariés portés titulaires d'un contrat à durée indéterminée.

Le formateur peut recourir au portage salarial. En principe, les périodes sans prestation à une entreprise cliente ne sont pas rémunérées (article L. 1254-21 II du Code du travail). En dérogation à ce principe, les salariés portés titulaires d'un contrat à durée indéterminée peuvent désormais être placés en activité partielle au cours des périodes sans prestation à une entreprise cliente (art. 8 bis, ordonnance n° 2020-428 du 15 avril 2020 portant diverses dispositions sociales pour faire face à l'épidémie de Covid-19).

Les modalités de calcul de leur indemnité d'activité partielle au titre de ces périodes ont été définies par un décret du 16 avril 2020, publié au Journal officiel du 6 mai 2020.

► Indemnité et allocation d'activité partielle

Le nombre d'heures indemnifiables correspond, dans la limite de la durée légale du travail sur la période considérée, à la moyenne



mensuelle des heures ou des jours travaillés au cours des douze mois civils, ou sur la totalité des mois travaillés si le salarié a travaillé moins de douze mois civils précédant le premier jour de placement en activité partielle de l'entreprise de portage. Un jour travaillé correspond à sept heures travaillées.

La rémunération mensuelle de référence servant au calcul de l'indemnité et de l'allocation d'activité partielle correspond à 75 % de la valeur mensuelle du plafond de la Sécurité sociale pour une activité équivalant à un temps plein. Lorsque la moyenne mensuelle des heures travaillées est inférieure à une activité équivalant à un temps plein, la rémunération mensuelle de référence est corrigée à proportion

de la moyenne mensuelle d'heures travaillées rapportée à la durée légale du travail sur la période considérée.

Le montant horaire servant au calcul de l'indemnité et de l'allocation est déterminé en rapportant le montant de la rémunération mensuelle de référence à la moyenne mensuelle d'heures travaillées.

Décret n° 2020-435 du 16 avril 2020 portant mesures d'urgence en matière d'activité partielle.
www.legifrance.gouv.fr ●

+ D'INFOS

www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/formateur-porte-accés-a-lactivite-partielle

Centre Inffo s'adapte en permanence à vos besoins !

POURSUITE DU TÉLÉTRAVAIL ?
DÉPLACEMENTS COMPLICQUÉS ?

Centre Inffo met à votre disposition l'expertise de ses consultants en droit et ingénierie avec des solutions personnalisées à distance sur les sujets qui vous concernent.



- Préparation à la certification **QUALIOP1**
- Enregistrement de certifications au **RNCP** ou au **Répertoire spécifique**
- **Droit de la formation** : audit de conformité juridique de vos documents, réglementation Covid-19...
- Organisation de sessions de formation à distance (apprentissage, qualité, BPF réforme...)

CONTACTEZ-NOUS !



Contact commercial: Tél. 01 55 93 91 90
contact.commercial@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr

Guide
PRO

LE +

Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

Spécial déconfinement progressif CENTRE INFFO, TOUJOURS LÀ POUR VOUS !

La situation exceptionnelle actuelle nous oblige à revoir nos priorités, notre organisation et nos modes de travail. Profitez de cette pause obligée pour bénéficier de l'expertise de nos consultants et de nos solutions **intra, sur-mesure, accompagnement à distance sur des sujets d'actualité** : Certification Qualiopi, enregistrement de certifications au RNCP ou au Répertoire spécifique, informations sur des points précis du droit de la formation (en lien ou non avec le Covid-19), etc. ●

+ D'INFOS www.centre-inffo.fr/formations
contact.commercial@centre-inffo.fr

Nouveau : sessions de formation à distance de Centre inffo MAÎTRISER LE NOUVEAU CADRE JURIDIQUE, ADMINISTRATIF ET FINANCIER DE L'APPRENTISSAGE

L'apprentissage est au cœur de votre métier ? Formez-vous sans contrainte de lieu ni de transport avec ce parcours pédagogique à distance et maîtrisez les fondamentaux de l'apprentissage, les éléments clés du contrat d'apprentissage, identifiez les missions des Opco liées à l'apprentissage. Cette session de 12 heures sur trois jours consécutifs s'articule autour de trois thèmes (dont trois visioconférences en synchrone) :

- Contrat, statut et rémunération ;
- Aides financières et rupture du contrat ;
- Financement de l'apprentissage, rôle des Opco, dépôt du contrat. ●

+ D'INFOS Dates, tarif et inscription sur :
www.centre-inffo.fr/formations
contact.commercial@centre-inffo.fr



Covid-19 et formation UNE FAQ À VOTRE DISPOSITION

Centre Inffo a recensé les 100 questions les plus fréquemment posées lors des deux webinaires gratuits proposés les 14 et 28 avril 2020.

Ses experts vous répondent sous la forme d'une FAQ téléchargeable gratuitement sur : www.centre-inffo.fr/coronavirus-covid19/documents-coronavirus/coronavirus-les-100-questions-les-plus-frequentes-posees-a-centre-inffo ●



CRISE SANITAIRE ET SOCIÉTÉ DE COMPÉTENCES : APPEL À CONTRIBUTIONS

La crise sanitaire génère des situations nouvelles pour les individus, les entreprises, sommés d'inventer de nouveaux modes d'action. Le master Management de la formation de l'Université Paris-Dauphine PSL et Centre Inffo ont lancé un **appel à contributions en direction des professionnels de la formation** pour connaître leurs analyses, projections, projets, attentes, engagements pour le "monde d'après". Les contributions seront publiées dans Le Quotidien de la formation et disponibles sur le site et les réseaux sociaux de Centre Inffo. ●

+ D'INFOS www.centre-inffo.fr/coronavirus-covid19/points-de-vue/coronavirus-appel-a-contribution-au-debat-public

APRÈS LE CORONAVIRUS : QUELS AVENIRS POUR L'ORIENTATION ET LA FORMATION TOUT AU LONG DES NOUVELLES VIES ADULTES ?

Les cinquante-cinq jours de confinement, entre télétravail et inactivité, et le déconfinement très progressif, ont mis en lumière la nécessité de repenser les âges de la vie – formation, travail, retraite. Christian Heslon, universitaire, chercheur, conseille de les alterner tout au long de la vie, dès 16 ans jusqu'à 80 ans et plus. Se former moins longuement en début de vie, commencer plus tôt à mener des activités, de nouveau se former, longuement si nécessaire.

Après une thèse soutenue en 2004 à Sherbrooke, au Québec, qui donna lieu à une *Petite psychologie de l'anniversaire* publiée en 2007 chez Dunod, j'ai peu à peu développé une "psychologie des nouveaux âges de la vie adulte" qui donna lieu à l'habilitation à diriger des recherches en psychologie, soutenue en 2020 au Cnam-Inetop, à Paris. Invitant à prendre en compte l'âge subjectif plutôt que l'âge d'état civil, cette psychologie interroge également nos temporalités actuelles, moins tournées vers l'avenir ou déterminées par le passé qu'envahies par le présent. En découle une analyse des remaniements identitaires au cours de l'avancée en âge, ainsi que des modalités d'accompagnement des crises existentielles et des transitions de vie. Et voilà que survint l'épidémie de coronavirus. Jusqu'alors toujours plus longues, plus mobiles et plus connectées, nos vies adultes en ressortent potentiellement écourtées, immobilisées et aliénées aux écrans. À l'heure où j'écris, j'ignore quelles leçons en auront été tirées. L'une d'elles pourrait être de repenser la succession des trois temps de la vie qui régissent encore nos institutions et nos imaginaires : l'école ; le travail ; la retraite.

Repenser la succession des trois temps de la vie

Le travail, en tant qu'emploi source de rémunération, s'est déjà considérablement raréfié, ne représentant désormais guère plus que 20 % de nos vies¹. Le voilà même stoppé ! Il n'est donc plus raisonnable d'en faire la principale source de revenus, d'identité, d'utilité sociale et d'organisation de l'ensemble des âges de la vie. L'école s'est prolongée, jusqu'à 20, voire 25 ans, sans tenir toutes



De la nécessité de "penser simultanément les trois temps de la formation, de l'activité et du répit", afin de les alterner tout au long de la vie.

ses promesses. Quant à la retraite, dont le coronavirus a balayé le débat sur l'"âge pivot", elle dure entre un quart et un tiers de la vie². C'est pourquoi le moment est venu de repenser nos logiques et nos dispositifs d'orientation et de formation tout au long de la vie. Plutôt que les centrer autour de l'emploi, en laissant les temps vacants aux bons soins du hasard (congrés, chômage, retraite), le moment n'est-il pas venu de penser simultanément les trois temps de la formation, de l'activité et du répit, afin de les alterner tout au long de la vie, dès



1. <https://gestion-des-temps.bodet-software.com/ages-temps-de-travail-repenser-travail-regard-de-vie-entiere>
2. <https://recherche.uco.fr/sites/default/files/fichiersbiblio-graphiques/fichier-126-4563-1771-.pdf>

Cette rubrique est pilotée par **Françoise Laroye-Carré**, doctorante à Centre Inffo (laboratoires Sept, d'Agrosup Dijon, et CRTD au Cnam). f.carre@centre-info.fr

Chacun court ailleurs et à l'avenir, d'autant que nul n'est arrivé à soi" Montaigne, *Essais*, livre III (1588).

Christian Heslon, est maître de conférences habilité à diriger des recherches en psychologie (UCO-Angers), chercheur permanent "Inetop-Psychologie de l'orientation" (CRTD, Cnam-Paris). Unesco-Unitwin *Lifelong interventions for decent work* (Wroclaw, Pologne, et Lausanne, Suisse). Centre international de recherche et d'aide au développement (Cirad, International federation of catholic universities).

christian.heslon@uco.fr
<https://recherche.uco.fr/chercheur/126/christian-heslon>



transitions par le chômage, statuts hybrides (intermittent, intérimaire, autoentrepreneur), années sabbatiques, retraités actifs (élus, bénévoles, grands-parents), etc. Ne reste alors plus qu'à normaliser le tout, en vue d'une vie plus riche en existence à chaque âge, plutôt qu'une politique de l'orientation-formation tout au long de la vie uniquement organisée autour du double mirage désormais vain de la croissance pourvoyeuse d'emploi et de la centralité du travail dans la vie. Parmi les résultats de recherche qui pourront concerner les lecteurs d'*Inffo formation*, je leur suggère de se référer au n° 215 d'*Éducation Permanente* concernant l'"autoformation dans la société de l'accélération"³ : nous n'imaginons pas en 2018 annoncer le printemps 2020 ! Signalons aussi mes réflexions confrontant mes recherches sur la formation-orientation, la vie adulte et l'actualité⁴.

POUR EN LIRE PLUS

- Bernaud, J.-L. (2019). *Introduction à la psychologie existentielle*. Paris : Dunod.
- Heslon, C. et al. (2018). Autoformation et société de l'accélération. *Éducation Permanente*, 215, 2018-2. http://www.education-permanente.fr/public/articles/articles.php?id_revue=1751
- (2017). Les âges de la vie au travail. Repenser les carrières et les générations pour repenser le travail. *Carrièreologie*, 13, 299-466. <https://recherche.uco.fr/publication/ID-UCO-1012>

16 ans jusqu'à 80 ans et plus ?

Se former moins longuement en début de vie, commencer plus tôt à mener des activités, de nouveau se former, longuement si nécessaire, à 30, 50 ou 70 ans, tout en bénéficiant d'années de répit à 25, 35 et 45 ans, plutôt qu'attendre patiemment 64 ou 67 ans avant d'accéder à la retraite ?

Une existence plus riche

Tout cela existe déjà plus ou moins : années de césure, congés d'éducation ou de formation,



MICHEL YAHIEL

DIRECTEUR DES RETRAITES ET DE LA SOLIDARITÉ À LA CAISSE DES DÉPÔTS

Parcours

1986 directeur général du Fonds d'action sociale	2009 président de l'ANDRH (Association nationale des DRH)	2017 commissaire général de France Stratégie
1996 directeur général du cabinet de conseil Bernard Brunhes International	2012 conseiller social du président de la République François Hollande	2018 directeur des retraites et de la solidarité de la Caisse des dépôts

“LE CPF A JOUÉ SON RÔLE D'AMORTISSEUR DE CRISE”

La période de confinement aurait pu mettre un coup d'arrêt au développement du CPF. Elle l'a ralenti, mais il a bien résisté, nous répond Michel Yahiel, directeur des retraites et de la solidarité à la Caisse des dépôts. Le travail de la CDC en appui de la politique de l'orientation-formation s'exprime également à travers la mise en ligne, le 6 mai 2020, de “Mon parcours handicap”, une plateforme conçue comme un guichet unique d'information, d'orientation et de services.

Propos recueillis par Christelle Destombes

Comment la CDC a-t-elle accompagné la stratégie “Osons l'emploi” du ministère du Travail, en lien avec le secrétariat d'État chargé des Personnes handicapées¹ ?

“Mon parcours handicap”² a incubé à la Caisse des dépôts, sous l'autorité de Laure de la Bretèche, directrice déléguée des retraites et de la solida-

rité, qui connaît très bien cette thématique. C'est le fruit d'une coopération qui s'est accélérée avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA), qui a une double compétence handicap et vieillissement.

Nous nous sommes trouvés rapidement en phase pour proposer cette plateforme orientée vers les services, en liaison avec le ministère. Il fallait

“Les relations se sont raffermies, la crise a renforcé la solidarité professionnelle dans un secteur somme toute assez éclaté”

commencer par un grand secteur, ne pas tout agréger d'emblée, et nous avons fait le choix collectivement de privilégier le versant emploi-formation, sous l'égide des pouvoirs publics. Cette technique de plateforme fait écho à Mon compte formation, même si l'échelle est différente. Nous avons mobilisé le savoir-faire de la Caisse, maintenant éprouvé en matière de retraite et de formation, en matière de développement de système d'information, avec une méthodologie fondée sur la contribution des acteurs – le secteur associatif et des développeurs intéressés par cette démarche ont été impliqués – le tout environné des garanties que la CDC apporte en matière juridique, de protection des droits, et de sérieux de la démarche, avec ici une dimension majeure : la totale accessibilité.

Les personnes en situation de handicap subissent des discriminations d'accès à l'emploi et ne seront sans doute pas privilégiées alors que le pays est en crise. Pourquoi choisir cette période particulière pour lancer la plateforme ?

Nous avons fait le choix de lancer la plateforme indépendamment du contexte : il ne fallait pas priver ses bénéficiaires d'un outil de qualité, au motif qu'ils ne sont pas déconfinés. Nous avons un rôle contracyclique en matière économique comme sociale : c'est précisément parce que la période est compliquée et qu'elle va l'être encore plus pour les personnes éloignées de l'emploi qu'il faut mettre en place des outils nouveaux pour les aider à se repérer dans un certain maquis administratif et les appuyer dans leurs démarches.

Le besoin est permanent et d'autant plus important que nous traversons une situation difficile. Notre rôle est d'être efficaces. De plus, cette plateforme est en mode bêta : il y a aura des modifications, des ajouts, des innovations de manière régulière, en fonction des retours des usagers et des partenaires. Notamment en ce qui concerne le secteur de l'éducation, une préoccupation des personnes en situation de handicap et des associations qui les représentent, pour lequel il faut fournir une information fiable et réactive.

La période a-t-elle été propice au CPF ?

Le CPF a joué son rôle d'amortisseur de crise dans le cadre de la politique de l'emploi, alors que c'était un outil nouveau. Ce n'était pas acquis que

le système se comporte de cette façon. La période aurait pu être fatale au CPF, du fait de l'arrêt de toutes les formations présentielle. Mais avec le développement des formations à distance, nous avons limité drastiquement la chute d'activité, puisque nous sommes passés d'un flux de 20 000 inscriptions par semaine au début de la crise à 8 000 à la fin, cela grâce au doublement des formations à distance.

Aujourd'hui, notre catalogue compte 730 000 sessions, dont 200 000 à distance, concernant environ 13 500 organismes. Nous leur avons évité des difficultés de trésorerie en payant les factures à sept jours au lieu de trente, et en leur permettant d'utiliser la clause de force majeure. Beaucoup de formations ont été reportées à la rentrée, et maintenant que les gens retrouvent le chemin des organismes, nous pensons que l'activité va reprendre fortement.

L'outil a bien résisté, ce qui prouve que les fondements étaient solides. Une fois qu'on a traversé ce genre de difficultés, nous sommes parés pour la suite. Collectivement, car c'est l'ensemble des acteurs, le ministère du Travail, les organismes, les intervenants de ce vaste secteur qui font que ça fonctionne. Sans embellir trop les choses, les relations se sont raffermies, la crise a renforcé la solidarité professionnelle dans un secteur somme toute assez éclaté. ●



1. <https://handicap.gouv.fr/actualites/article/strategie-pour-l-emploi-des-personnes-en-situation-de-handicap-ensemble>

2. www.monparcourshandicap.gouv.fr

CPF : REPORT DES ABONDEMENTS

Un effet de la crise du Covid : les abondements prévus au CPF par Pôle emploi en avril, d'une part, et par les entreprises en juin, de l'autre, sont décalés. Pôle emploi ayant dû gérer le chômage partiel, qui a concerné jusqu'à 12 millions de salariés début mai, le report était “inévitabile”, selon Michel Yahiel. Leur intégration dans l'application CPF sera lancée en juin par Pôle emploi et à la rentrée pour les entreprises, en cohérence avec la reprise d'activité. Pour les Régions, ils sont programmés en octobre.

FUNNL, UNE PLATEFORME D'AIDE À L'INNOVATION

Aider les collaborateurs d'une entreprise à passer de l'idée à l'action, c'est ce que propose Funnl, plateforme de gestion des idées au service de la transformation et de l'innovation. Présentation.

Nicolas Deguerry

Les fondateurs de Funnl se sont rencontrés sur les bancs de l'ESCP Europe (École supérieure de commerce de Paris). De gauche à droite : Adrian Fuerea, Kate Tratten et Frédéric Doucène.



LA SOLUTION

QUI ?

Funnl

plateforme de gestion des idées innovantes.

POUR QUI ?

Prioritairement

les entreprises de taille intermédiaire et grands comptes.

OÙ ?

En ligne

Disponible sur tout support en mode SaaS¹.



1. Software as a service, modèle d'exploitation commerciale dans lequel le client loue l'usage du logiciel, qui reste installé sur des serveurs distants.

Imaginez un réseau social d'entreprise entièrement dédié à l'innovation. C'est ce que propose Funnl avec sa plateforme d'innovation collaborative et ses multiples fonctionnalités de partage d'idées.

Des idées, admettons que tout le monde en a. Mais comment les faire circuler ? Comment les confronter à l'expertise de ses collègues ? Comment les concrétiser en actions opérationnelles qui bénéficieront à l'entreprise ? C'est pour répondre à ces questions que trois anciens élèves d'un Executive MBA de l'ESCP Europe ont décidé de créer Funnl.

Disponible sous la forme d'une plateforme SaaS¹, le service se compose d'une boîte à idées et d'un service d'ac-

compagnement digital. De l'ébauche d'un projet à sa mise en œuvre, l'objectif des fondateurs est d'aider les entreprises à tirer le meilleur de la créativité interne, selon eux trop souvent sous-exploité.

Un facteur de démocratisation de l'intrapreneuriat

Pour Frédéric Doucène, CEO, il ressort que "les entreprises délèguent à l'excès le processus d'innovation à un département spécifique ou, pire encore, l'externalisent". Dans le premier cas, l'organisation s'ampute d'une partie de ses forces ; dans le second, elle rajoute le surcoût du recours à des consultants externes ou du rachat de start-up positionnées sur le champ convoité. Le phénomène est

suffisamment connu des entreprises pour être à l'origine des logiques d'intrapreneuriat.

Problème : avec 70 % des projets initiés qui échouent, les entreprises apparaissent limitées dans leurs ambitions par l'importance du suivi humain à déployer et des contingences administratives qui en découlent. Or, l'équipe de Funnl en est persuadée, la digitalisation du processus est non seulement possible, mais elle est aussi un facteur de démocratisation de l'intrapreneuriat par l'innovation.

Pour justifier la cible initiale de la plateforme - les grands comptes et les entreprises de taille intermédiaire -, Frédéric Doucène soutient que "plus la population est importante, plus le besoin d'outils pour accompagner les démarches d'innovation se fait sentir". En amont, il s'agit non seulement de parvenir à recueillir les idées, mais aussi et surtout de les sélectionner, de les évaluer et de délivrer un retour approprié. En aval, l'intérêt du processus suppose d'accompagner la mise en œuvre.

Une "boîte à idées intelligente"

Guider les collaborateurs de l'expression de l'idée à son exécution, c'est ce que propose la plateforme Funnl avec une "boîte à idées intelligente" et un "accompagnement digitalisé, automatisé et personnalisé". Pourquoi pas une boîte classique ? La longue liste des projets avortés de management de gestion des connaissances en témoigne, aucun effort de capitalisation des savoirs d'une entreprise ne trouve de déclinaison opérationnelle en l'absence d'une méthode d'activation. Il en va de même pour les idées, avec un risque avéré d'"effet boîte noire", estime Frédéric Doucène. Quand on se contente d'inviter les collaborateurs à faire remonter leurs idées, ils finissent souvent par s'en sentir déposés : "L'absence de transparence en matière de sélection, d'évaluation, de retour approprié et d'accès aux autres idées est source de frustrations et peut faire assimiler la démarche employeur à une simple opération de communication", avertit-il.

D'où la proposition d'une plateforme collaborative de recueil des idées, qui permette à la fois de déposer des projets sur

LES PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS DE LA PLATEFORME FUNNL



des thématiques pertinentes pour l'entreprise et de les co-évaluer. Si le dépôt d'une idée est public, pour "responsabiliser les porteurs de projet", les évaluations sont, elles, anonymes, afin de favoriser les "retours constructifs, dénués de tout calcul".

L'émergence de communautés apprenantes

En plus de permettre un processus de sélection collaboratif, "l'accompagnement digital permet d'orienter l'utilisateur sur une méthodologie d'innovation, en fonction de la complexité de l'idée", explique Frédéric Doucène.

À titre d'exemple, un projet de création d'un nouveau produit sélectionné par l'entreprise conduira le porteur à suivre une dizaine d'étapes. Un parcours qui lui permettra aussi bien d'évaluer l'adéquation de son produit au marché que de le prototyper et de rédiger son modèle d'affaires, ainsi que d'accéder à des ressources autoformatives. Insistant sur la dimension sociale, Frédéric Doucène estime aussi que l'outil favorise l'émergence de communautés apprenantes. "Funnl facilite la création d'équipes projet et permet l'identification de personnes ressources utiles au mentorat de compétences", se félicite-t-il.

Hébergé dans les locaux parisiens de We Are Innovation, laboratoire d'innovation de BNP Paribas, et lauréat de la bourse Frenchtech BPI France, Funnl a lancé au mois d'avril une campagne de levée de fonds d'un montant de 300 000 euros pour accompagner son développement à l'international. ●



Répondre au questionnaire d'alignement stratégique pour catégoriser son idée.

Funnl optimise l'innovation interne

+ D'INFOS <https://fr.funnl.fr>

Coprésident depuis l'an dernier du cabinet Graduate, spécialisé dans le conseil aux entreprises et aux établissements d'enseignement, l'énarque Hervé Estampes possède un parcours particulièrement atypique dans l'univers de la formation professionnelle.

Éric Delon

HERVÉ ESTAMPES

UN "COST-KILLER" PARTI VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

“ Le confinement ? Écoutez, je l'ai bien vécu, en famille, à réfléchir, échanger, me poser, me reposer. Paradoxalement, je n'ai pas vu les journées passer”, reconnaît Hervé Estampes, le coprésident de Graduate, une plateforme de mise en relation entre écoles, apprenants et entreprises qu'il a cofondée l'an dernier.

Ce Marseillais de 56 ans au contact facile affiche un CV impressionnant, tant par la diversité des missions qu'il a menées que par son profil particulièrement atypique. Cet ancien pilote de l'armée de l'air a ainsi bifurqué vers la haute fonction publique, avant de se lancer dans le conseil en organisation et dans l'entrepreneuriat, en manifestant très vite un vif intérêt pour les enjeux de formation professionnelle et l'innovation RH.

Pilote de guerre

Retour en arrière. Issu d'une famille modeste, excellent élève, matheux, il intègre la prestigieuse École des officiers de l'armée de l'air de Salon-de-Provence au mitan des années 80. En tant que pilote, il participe à de nombreuses missions au Rwanda, au Tchad et durant la guerre du Golfe.

Dix ans après le début de son aventure militaire, il intègre Sciences Po Paris dans le cadre d'une politique de diversification des cadres de l'armée de l'air. Destiné à revenir dans son corps d'origine, il se laisse finalement séduire par les sirènes de la haute fonction publique. Il tente et réussit le concours de l'École nationale d'administration, via la voie interne réservée aux fonctionnaires.



1984
entre à l'École de l'air de Salon-de-Provence

1997
entre à l'Éna

2012-2016
directeur général de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp)

2019
création et coprésidence du cabinet Graduate

Magistrat

Son premier poste ? Magistrat à la Chambre régionale des comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur, à Marseille, sa ville natale. “Avec un enfant handicapé, j'ai préféré rester dans ma région et ne pas déménager”, confie ce père de trois grands enfants, marié depuis trente ans à une Néerlandaise. Par “goût de la transmission”, il commence à donner des cours à l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, puis dans des écoles de commerce. “Je n'ai quasiment jamais cessé l'enseignement durant toute ma carrière !”

Consultant

Une dizaine d'année plus tard, Hervé Estampes franchit le Rubicon en rejoignant le secteur privé. Il intègre le géant du conseil Ernst & Young en tant que consultant en management. “Au milieu des années 2000, les administrations commençaient à se faire accompagner par des cabinets privés”, rappelle-t-il. À l'époque, il effectue chaque semaine le trajet en TGV entre Marseille et Paris. Un chasseur de tête le convainc en 2008 de prendre la direction d'un cabinet spécialisé dans le *cost-killing* – la chasse aux coûts.

Directeur général de l'Afp

Il y reste quatre ans. Puis on lui propose le poste de directeur général de l'Afp, qui est alors encore l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes¹.

“Ils cherchaient un profil venu du privé, spécialisé dans les restructurations et énarque, de surcroît.” Hervé Estampes se souvient de “quatre années passionnantes et instructives, mais difficiles. J'ai



passé mon temps à rechercher des financements, réduire les effectifs et réorganiser de fond en comble l'organisation...”

Quatre années, tout juste. “C'est une durée idéale pour exercer son métier de manager. Six mois sont nécessaires pour comprendre le contexte, six autres pour bâtir un plan d'action, deux ans pour transformer et un an pour ajuster et réorienter si nécessaire”, résume-t-il.

Organisation apprenante

À l'époque, nous sommes en 2016, l'une de ses connaissances au Comité interministériel de restructuration industrielle, cet organisme interministériel qui vient en aide aux entreprises en difficulté, lui propose de redresser une entreprise aixoise d'imprimés publicitaires, alors vendue à la découpe. Il accepte puis, dans la foulée, prend la direction de Colis Privé.

Dans cette société spécialisée dans la livraison de colis à domicile, il se concentre sur les problématiques de qualité, en formant massivement les collaborateurs les plus proches du terrain. “J'ai

“ Parler de compétences plutôt que de diplômes, c'est comprendre la réalité des besoins de l'économie”

bâti un large volet formation pour ces salariés qui sont insuffisamment reconnus. En les formant, on leur démontre qu'on leur accorde de l'attention. Ils deviennent alors plus productifs et l'entreprise limite le turn over. C'est un cercle vertueux”, explique-t-il.

Selon Hervé Estampes, dans un environnement économique hyperconcurrentiel et mouvant, il est impérieux de placer les entreprises dans une logique d'organisation apprenante. “C'est indispensable pour devenir agile. Lorsqu'on est formé, cela vous engage vis-à-vis de l'entreprise. Le problème est qu'en France, on a souvent le réflexe de former les gens qui sont déjà très bien formés.”

Les nouveaux horizons

L'an dernier, un fonds d'investissement l'approche pour lui proposer de créer et de diriger un cabinet pour aider les entreprises à mettre à profit les mesures et la philosophie de la réforme de la formation professionnelle de 2018 (rôle accru des entreprises, redynamisation de l'alternance) portée par Muriel Pénicaud, la ministre du Travail.

“Cette loi est fondatrice. Elle ne se contente pas de modifier à la marge, recalibrer, réajuster. Créer l'action de formation en situation de travail, c'est donner plus de souplesse aux entreprises dans la transmission des savoirs. Parler de compétences plutôt que de diplômes, c'est comprendre, là aussi, la réalité des besoins de l'économie et rompre avec le leadership de l'Éducation nationale”, analyse-t-il.

Avec son équipe de quatre salariés et son réseau d'experts, il vient de créer une filiale de Graduate dans l'océan Indien (La Réunion, Mayotte) et s'appête à en ouvrir une autre dans les Antilles-Caraïbes d'ici la fin 2020. “Les outre-mer sont des lieux privilégiés pour déployer des démarches innovantes et professionnalisantes, des programmes d'inclusion”, se réjouit-il.

L'avenir de la formation ? “Voici huit ans, elle a été bouleversée par la numérisation. L'e-learning d'il y a vingt ans n'a pas marché. OpenClassrooms² a fait bouger les choses. La crise va accélérer le télétravail, la formation à distance. Mais n'oubliez pas le présentiel.” ●



1. Devenue, avec son changement de statut juridique en janvier 2017, l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.

2. Entreprise de formation en ligne fondée en 1999, développée après 2002 par Mathieu Nebra et Pierre Dubuc.



SUR LE WEB

Talents Handicap

Le forum en ligne de référence emploi, alternance, stage, pour les candidats en situation de handicap.

La 4^e édition se déroule du 29 mai au 26 juin : "Une édition spéciale prometteuse répondant à une forte demande !" Ce temps fort 100 % en ligne répond à la fois aux problématiques de handicap et de confinement. Il facilite un premier contact avec des employeurs, sans se déplacer, avec une technologie de "matching". Plus de 40 000 candidats se sont inscrits.

+ D'INFOS

www.talents-handicap.com/#forum



Michèle Saint-Jean,
Maxime Paquet
Paris : L'Harmattan, mars
2020. 290 p.

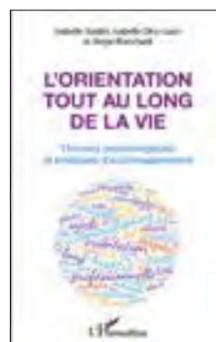
PUBLICATION

Émotions et compétences émotionnelles dans l'activité professionnelle et la formation

Cet ouvrage est dédié à la présentation de recherches et de réflexions s'intéressant aux conditions d'émergence des différentes spécificités des émotions dans l'activité professionnelle et dans la formation. Ces spécificités se situent dans divers champs (éducation, santé, social, etc.) et se traduisent à plusieurs niveaux (analyse de l'activité et émotions, situation collective et émotions, formation et émotions).

+ D'INFOS

www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=65406



Isabelle Soidet,
Isabelle Olry-Louis,
Serge Blanchard
Paris : L'Harmattan,
2020. 262 p.

PUBLICATION

L'orientation tout au long de la vie : théories psychologiques et pratiques de l'accompagnement

Cet ouvrage définit les enjeux théoriques et pratiques de l'orientation à la lumière des récentes évolutions mises en œuvre institutionnellement et attestées par de nouveaux usages. Il aborde les transformations théoriques et pratiques engendrées par ce nouveau paradigme dans le champ de la psychologie de l'orientation et décrit la spécificité des publics et des contextes, les cadres et les dispositifs.

+ D'INFOS

www.editions-harmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=65351



SUR LE WEB

Les effets de la pandémie du Covid-19 sur le management

Cécile Dejoux, professeur des universités au Cnam, voit dans la période actuelle l'émergence de nouvelles pratiques de management : "L'intelligence artificielle fait la preuve de son efficacité dans la résolution de la crise en cours. Le manager va devoir acquérir de nouvelles compétences en gestion de crise et en traitement de la modélisation, afin de piloter l'incertitude. Cette période va permettre de faire émerger de nouvelles pratiques de travail."

+ D'INFOS

<http://blog.cnam.fr/cecile-dejoux-decrypte-les-effets-de-la-pandemie-du-covid-19-sur-le-management--1163794.kjsp>

Glossaire des organismes et institutions

- ▶ **ACI** Atelier et chantier d'insertion
- ▶ **Acsé** Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances
- ▶ **Afpa** Agence pour la formation professionnelle des adultes
- ▶ **Agéfiph** Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- ▶ **Anact** Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ▶ **ANLCI** Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
- ▶ **Apec** Association pour l'emploi des cadres
- ▶ **APP** Atelier de pédagogie personnalisée
- ▶ **Carif** Centre d'animation, de ressources et d'information sur la formation
- ▶ **CDC** Caisse des dépôts et consignations
- ▶ **CDEI** Commission départementale de l'emploi et de l'insertion
- ▶ **CDIAE** Conseil départemental de l'insertion par l'activité économique
- ▶ **Cedefop** Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
- ▶ **Centre Info** Centre pour le développement de l'information sur la formation permanente
- ▶ **Cése** Conseil économique, social et environnemental
- ▶ **Cése** Comité économique et social européen
- ▶ **Césér** Conseil économique, social et environnemental régional
- ▶ **CFA** Centre de formation d'apprentis
- ▶ **CIBC** Centre interinstitutionnel de bilan de compétences
- ▶ **CIO** Centre d'information et d'orientation
- ▶ **CNFPT** Centre national de la fonction publique territoriale

- ▶ **COE** Conseil d'orientation pour l'emploi
- ▶ **CPC** Commission professionnelle consultative
- ▶ **CPE** Commission paritaire de l'emploi
- ▶ **CPIR** Commission paritaire interprofessionnelle régionale (aussi appelée Transitions pro)
- ▶ **CPNEFP** Commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- ▶ **CPDRFOP** Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
- ▶ **Crefop** Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
- ▶ **CSFPE** Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- ▶ **CSFPT** Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
- ▶ **CUIO** Cellule universitaire d'information et d'orientation
- ▶ **DGAFP** Direction générale de l'administration et de la fonction publique
- ▶ **DGEFP** Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
- ▶ **Dircccte** Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
- ▶ **EA** Entreprise adaptée
- ▶ **É2C** École de la deuxième chance
- ▶ **EI** Entreprise d'insertion
- ▶ **Épide** Établissement public d'insertion de la défense
- ▶ **Ésat** Établissement et service d'aide par le travail
- ▶ **ETTI** Entreprise de travail temporaire d'insertion
- ▶ **Feader** Fonds européen agricole pour le développement rural
- ▶ **Feder** Fonds européen de développement régional
- ▶ **FEF** Fondation européenne pour la formation
- ▶ **Fej** Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
- ▶ **FFP** Fédération de la formation professionnelle

- ▶ **FIPHP** Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
- ▶ **FSE** Fonds social européen
- ▶ **Geiq** Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
- ▶ **GIP** Groupement d'intérêt public
- ▶ **Ladom** L'agence de l'outre-mer pour la mobilité
- ▶ **Miviludes** Mission interministérielle de vigilance et de lutte contre les dérives sectaires
- ▶ **MLDS** Mission de lutte contre le décrochage scolaire
- ▶ **Naric** Réseau des centres nationaux de reconnaissance académique des diplômes
- ▶ **Opco** Opérateur de compétences
- ▶ **OPMQ** Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
- ▶ **Oref** Observatoire régional de l'emploi et de la formation
- ▶ **PRC** Point relais conseil
- ▶ **RCO** Réseau des Carif-Oref
- ▶ **SD-PFC** Sous-direction des politiques de formation et du contrôle
- ▶ **Sgar** Service général des affaires régionales
- ▶ **SIAE** Structure d'insertion par l'activité économique
- ▶ **SPE** Service public de l'emploi
- ▶ **SPE-R** Service public emploi régional
- ▶ **SPO** Service public de l'orientation
- ▶ **SPOTLV** Service public de l'orientation tout au long de la vie
- ▶ **SPRFP** Service public régional de la formation professionnelle
- ▶ **SPRO** Service public régional de l'orientation
- ▶ **SRC** Service régional du contrôle de la formation continue
- ▶ **Synofdes** Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale
- ▶ **Urssaf** Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales

DROIT DE LA FORMATION FICHES PRATIQUES

ÉDITION
2020

RÉFORME, COVID-19 SAVOIR FAIRE FACE À VOS OBLIGATIONS



RÉFORME

Qualité, certification
professionnelle, CPF...

COVID-19

FOAD, FNE Formation,
cadre contractuel et financement
des dispositifs...

LA RÉFÉRENCE
DES PROFESSIONNELS
DE LA FORMATION

DES OUTILS FONCTIONNELS ACTUALISÉS
- LOI AVENIR PROFESSIONNEL
ET SES DÉCRETS D'APPLICATION
- RÉGLEMENTATION COVID-19

www.centre-inffo.fr/droit

Abonnez-vous!



Renseignements et tarifs
sur la boutique en ligne
de Centre Inffo : boutique.centre-inffo.fr

Contact commercial : Tél. 01 55 93 91 90
contact.commercial@centre-inffo.fr
www.centre-inffo.fr