



avant-tirage
avant-tirage
avant-tirage

PASSERELLES

la lettre

édit o

dossier

Professionnalisation et formation tout au long de la vie : l'enseignement supérieur et la profession bancaire s'engagent



Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la Fédération bancaire française unissent leurs talents pour le meilleur : une économie de la connaissance compétitive. L'accord signé

ouvre une voie que d'autres secteurs d'activités emprunteront probablement. Il constitue dans le même temps pour la profession bancaire l'aboutissement de plusieurs années d'initiatives et d'expérimentations aux côtés des établissements d'enseignement supérieur.

Cette signature au sommet vient rappeler la complémentarité des banques et des universités et écoles dans les évolutions en profondeur qu'elles vivent aujourd'hui.

En effet, la loi dite LRU confie aux universités une mission d'orientation et d'insertion qui encourage leur coopération avec les entreprises. De plus, l'Association Européenne de l'Université fait de la formation tout au long de la vie un axe prioritaire de l'enseignement supérieur dont les collaborateurs bénéficieront volontiers. Quant aux banques, leurs mutations technologiques, démographiques et réglementaires supposent le recrutement de milliers de personnes au niveau bac + 3 à bac + 5. Universités et grandes écoles sont en toute logique des acteurs de premier plan pour accompagner cette montée en qualification qui s'avérera nécessaire pour répondre à l'impératif d'excellence de l'industrie bancaire.

Nous l'avons écrit dans ces colonnes : avec la volonté d'agir ensemble, sur la base d'une méthodologie rigoureuse et dans le respect des spécificités de chacun, un partenariat de qualité peut se construire. Exigeant et source d'efficacité. C'est le sens de cet accord que nous sommes heureux de mettre en musique avec nos partenaires de l'enseignement supérieur.

Olivier Robert de Massy
Directeur général du CFPB

Le 25 juin 2009, la ministre de l'enseignement supérieur, Valérie Pécresse, et la directrice générale de la FBF, Ariane Obolensky, signent en présence de Michel Pébereau, président du conseil d'administration de BNP Paribas, un « protocole d'orientation pour faciliter et organiser les relations entre les établissements d'enseignement supérieur et l'industrie bancaire ». Ce faisant, les partenaires s'engagent à relever deux défis : faciliter la réussite de l'insertion professionnelle des jeunes et développer les compétences des collaborateurs en exercice.

Il est dans la tradition de l'enseignement supérieur et de la profession bancaire de collaborer sur divers projets depuis leurs premiers partenariats dans les années 70 sur les DESS Banque/Finance. Au-delà des pratiques de terrain courantes — conventions de stage, forums des métiers — les banques soutiennent les projets de recherche et de formation universitaires en finançant plusieurs chaires. Elles sont également présentes dans les conseils d'administration des universités. Le CFPB lui-même construit des parcours diplômants depuis des années avec HEC et le CNAM et multiplie les collaborations avec les universités et les écoles.

Aujourd'hui, les partenaires jugent nécessaire d'aller plus loin en formalisant leur accord et définissant leurs responsabilités respectives. La contractualisation de leur engagement au plus haut niveau a pour but de valoriser et consolider les initiatives communes existantes mais aussi

d'inventer de nouvelles modalités de formation au bénéfice des jeunes et des salariés dans un secteur qui a besoin d'eux.

Un premier texte d'application de cet accord existe d'ores et déjà puisque le CFPB, au nom de la FBF, est cosignataire avec la Direction générale de l'Enseignement supérieur d'une convention expérimentale qui traduit dans les faits la volonté et les principes exprimés dans le protocole.

Les partenaires prévoient des actions concrètes sur six axes fondamentaux de coopération.

le chiffre

6 000

c'est le nombre
de cadres recrutés
en 2009
par la profession
bancaire

source :
APEC

AXE 1**Augmenter le nombre de masters accessibles en alternance**

Sur la période 2004/2008, la profession bancaire a doublé le nombre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation signés avec des jeunes en licence et master. Belle avancée pour un secteur qui ne comptait aucun apprenti dans ses effectifs en 1990.

L'alternance a convaincu la profession bancaire de ses avantages : mise en situation sans délai des acquis théoriques, opérationnalité et adaptation à l'esprit de l'entreprise.

La principale caractéristique des banques, c'est d'utiliser l'alternance **dans une perspective de recrutement** et ce, du niveau bac au niveau bac + 5. Les banques accueillent en effet les jeunes sur des métiers pour lesquels elles ont besoin d'embaucher. Une enquête récente menée par le CFPB auprès de ses jeunes alter-

nants le confirme : 73 % restent dans leur entreprise au terme de leur contrat et 95 % y signent un CDI (*voir Passerelles n° 8*). En progressant dans l'enseignement supérieur, cette formule, qui donne accès aux diplômes universitaires tout en professionnalisant les candidats, restaure une image de l'apprentissage longtemps dévalorisée.

Les signataires de la convention souhaitent augmenter significativement le nombre d'alternants en master dans la banque de détail car c'est elle qui offre le gros des emplois dans les années à venir. Ils veulent aussi encourager les jeunes des niveaux licence et master à entrer dans la Banque de Financement et d'Investissement (BFI). En effet, la proportion d'apprentis inscrits dans les 280 masters recensés se situe autour de 10 %*, ce qui semble bien insuffisant au regard des avantages qu'offre l'alternance à tous les acteurs concernés.

Les partenaires s'engagent à accroître de 5 % par an dans les trois prochaines années les effectifs des alternants au niveau licence et surtout master.

AXE 2**Élargir les partenariats pédagogiques à d'autres métiers**

Dès 2000, les expériences de coproduction pédagogique CFPB/universités et écoles ont permis de construire en commun des licences professionnelles. Des partenariats de ce type existent aujourd'hui avec 25 universités pour des licences préparant au métier de conseiller clientèle de particuliers et, plus récemment, pour des masters préparant à celui de conseiller clientèle de professionnels.

La coproduction repose sur une ingénierie éprouvée : à partir d'un référentiel métier/compétences élaboré par un Comité métier composé de professionnels de grands groupes bancaires, la profession, via le CFPB, bâtit un **référentiel de formation sous la forme de « blocs de compétences »** techniques et relationnelles indispensables à la maîtrise du métier visé. Le CFPB propose à ses partenaires de l'enseignement supérieur d'intégrer ces blocs de compétences à certains cursus pour les professionnaliser, en les adaptant si nécessaire.

Selon l'enquête déjà citée plus haut, la proportion de masters orientés sur des métiers en tension dans la banque de détail est insuffisante.

* enquête CFPB/ESSEC 2007/2008

L'objectif est donc de multiplier par deux les partenariats pédagogiques et de les élargir à d'autres métiers à forts besoins de recrutements, dans la banque de détail comme dans la BFI : gestion de patrimoine, conformité et maîtrise des risques, métiers du back office...

AXE 3

Multiplier les formations/passerelles, un outil au service de la réorientation des jeunes

Les formations-passerelles ouvrent aux étudiants de filières générales – lettres, droit, sciences – un passage vers les filières professionnelles. Elles élargissent ainsi les cibles de recrutement des masters 2 banque-finance en proposant aux jeunes de mener de front, selon des modalités adaptées, leur M1 d'origine et la préparation au M2 Banque/Finance. Les cours sont dispensés conjointement par l'université pour les enseignements généraux de finance et par le CFPB qui assume les modules orientés sur les formations-métiers.

L'université de Nancy 2 et le CFPB ont testé la formule avec succès en créant un Diplôme d'Université (DU) « Formation élémentaire aux métiers de la banque » qui constitue une passerelle d'accès au master 2 Finance.

La profession a modélisé ce processus pour le proposer aux universités au travers de partenariats adaptés. Nancy a par exemple fait le choix de la souplesse pour

éviter de mettre en difficulté des étudiants éloignés du secteur bancaire et qui, rappelés-le, préparent simultanément leur diplôme d'origine. Toute piste mérite d'être explorée : une partie des heures en e-learning, des cours le soir, des sessions bloquées sur une partie des vacances universitaires...

L'objectif : étendre ces passerelles à d'autres universités pour donner aux jeunes souhaitant se réorienter un accès rapide au monde professionnel. Autrement dit, davantage de passerelles pour davantage de jeunes.

bre de métiers aux contours stabilisés, la e-formation dans un parcours diplômant type master s'avère opportune, en particulier quand les apprenants potentiels sont dispersés dans l'Hexagone, en outre-mer et à l'étranger. Ou encore quand il s'agit de métiers aux flux structurellement moins importants.

L'expérience que partage le CFPB avec l'IUP de Caen pour le master Chargé d'Affaires Entreprises est à cet égard convaincante. Ce master entièrement à distance s'inscrit dans le cadre de la formation continue des collaborateurs de banques. Conçu avec les

Un principe : à chacun ses atouts

Les partenaires se reconnaissent mutuellement un champ d'intervention clairement défini. Les universités et les écoles apportent la dimension académique des enseignements, l'analyse théorique, la capacité à prendre du recul. La profession bancaire apporte, elle, la dimension professionnalisante et la préparation aux compétences exigées par les métiers. L'université garde autorité sur ses cursus dans lesquels les banques proposent d'instiller de la formation métier.

Sur ces six axes, les partenaires s'engagent avec précision à aider au déploiement des actions nouvelles, à les faire connaître et à en faciliter la réalisation.

Ils s'engagent aussi à partager les informations qui contribueront à bâtir et rendre lisible par tous une offre de qualité.

AXE 4

Les innovations pédagogiques : soutenir la e-formation

La formation à distance, largement développée par les universités et les écoles, constitue aujourd'hui un axe d'innovation pédagogique majeur. Pour un certain nom-

savoir-faire respectifs de l'IUP, du CFPB et d'Ingenium, une association spécialiste de l'ingénierie numérique et pédagogique pilotée par les CCI locales et l'université, il rencontre un grand succès en France mais aussi sur le territoire africain (50 % des apprenants) et ouvre des perspectives très neuves de co-construction.

Le CFPB a engagé avec des enseignants-chercheurs une réflexion approfondie, dont Passerelles s'est fait l'écho dans ses Cahiers, sur les explorations pédagogiques que permet la e-formation.

AXE 5

La formation continue : rendre compatibles un parcours universitaire et l'exercice d'un métier

Dans le contexte de la formation tout au long de la vie, l'évolution permanente des métiers bancaires vers un degré élevé de complexité et de qualification explique la volonté de recourir aux apports de l'enseignement universitaire. Les enseignants-chercheurs sont particulièrement armés pour aider les collaborateurs à perfectionner leur capacité à appréhender des problématiques générales.

Toutefois, pour permettre à des collaborateurs de décrocher un DU ou un master tout en respectant les contraintes de la vie en entreprise, il convient d'imaginer des **formules souples et modularisées**, intégrant des blocs de compétences adaptés à leur profil.

Les signataires envisagent la mise en place de formations hors temps de travail ou pendant l'été, finançables dans le cadre des périodes de professionnalisation ou des DIF prioritaires.

Les salariés en activité peuvent aussi préparer leur diplôme sur la base d'unités capitalisables en bloquant les formations sur un mois.

AXE 6

Renforcer la coopération internationale

Les universités et les écoles établissent d'ores et déjà des accords à l'échelle internationale.

De plus, la Charte des universités européennes élaborée en décembre 2008 par l'European University Association (soit 46 pays) confirme la nécessité de « susciter des partenariats pour l'enseignement supérieur et la recherche entre l'Europe et le reste du monde ». Le CFPB et ses homologues européens ont pour leur part intensifié leurs relations avec le continent africain en général et le Maghreb en particulier (*voir Passerelles n° 6*).

Le CFPB y compte 2000 apprenants dans 24 pays. Il a créé des diplômes professionnels avec les représentants de la profession au Maghreb et en Afrique subsaharienne et signé tout récemment un accord de partenariat avec la première école de commerce marocaine, l'ISCAE, pour un certificat Marchés Financiers. Le master Chargé d'Affaires Entreprises déjà évoqué compte de nombreux collaborateurs africains parmi les inscrits.

Le secteur bancaire se développe, tout particulièrement au Maghreb, et la micro-finance occupe une place très importante en Afrique. Pour que ce processus se poursuive harmonieusement, les instituts de micro-finance ont besoin de renforcer les compétences de leurs personnels. La profession bancaire y travaille, via le CFPB, et souhaite s'associer les compétences spécifiques des établissements d'enseignement supérieur.

Les avancées déjà réalisées, les contacts déjà noués offrent un socle solide aux partenaires signataires de la convention. En associant leurs compétences, ils peuvent diffuser l'enseignement professionnel français dans les pays de l'Union pour la Méditerranée et contribuer à l'action la plus urgente pour le continent africain : l'investissement dans le capital humain.

pour accéder à l'intégralité
de "Passerelles",

Lettres et Cahiers, ainsi qu'à toute
l'actualité du CFPB...

www.cfpb.fr

Le CFPB et ses partenaires imaginent, expérimentent, proposent...

en région

Le CFA Banques en Ile-de-France ou l'art de s'adapter à une réalité complexe

Concurrence entre les secteurs d'activité, entre les banques, entre les organismes de formation, entre les jeunes... Qui veut faire sa place dans la région la plus riche, la plus jeune et la plus peuplée de France affronte une rude concurrence. C'est dans ce contexte qu'a été créé voilà 12 ans le CFA Banques qui forme aujourd'hui plus de 500 apprentis, du BTS au master 2.

Axé principalement sur la banque de réseau, le CFA s'enrichit de plusieurs partenariats. D'autres sont à l'affiche en 2010.

Un environnement fortement concurrentiel

En Ile-de-France, l'alternance est largement pratiquée par tous les secteurs d'activité et à tous les niveaux d'études. La région abrite le nombre d'établissements d'enseignement supérieur le plus élevé de France, chacun d'eux tendant à créer son propre CFA. Des formations Banque/Finance sont également proposées par plusieurs CFA généralistes.

Le réseau CFPB/CFA Banques s'inscrit donc dans une offre de formation très large pour un secteur bancaire lui-même fortement concurrentiel. Le CFA Banques applique la stratégie définie par sa direction nationale : nouer des partenariats de qualité pour bâtir les formations professionnalisantes qui assureront aux jeunes leur accès à l'emploi. Si cette stratégie est bien évidemment mise en place par chaque délégation régionale avec ses caractéristiques propres, son environnement soumet le CFA d'Ile-de-France à un impératif de qualité particulièrement exigeant.

Une logique partenariale prégnante

Que faut-il entendre par « partenariats de qualité » ? Travailler ensemble, entretenir des rela-

tions riches et productives avec des établissements aux atouts pédagogiques et organisationnels confirmés, utiliser les compétences de chaque partenaire pour construire une offre homogène et reconnue nationalement. Dans le partage des enseignements, le CFA Banques prend en charge les modules sur les techniques bancaires et les métiers alors que les partenaires dispensent les formations générales.

C'est le cas pour la préparation du BTS banque, avec Notre-Dame-les-Oiseaux à Verneuil sur Seine et la faculté des métiers de l'Essonne à Evry.

La coopération s'étend aux licences et masters construits avec les universités Paris 5, Paris 10, Paris 13 et l'université de Versailles Saint-Quentin. Le CFA Banques et le CFPB, son opérateur pédagogique, complètent les masters existants par des blocs de compétences, requises pour l'exercice du métier. Le but est ainsi d'accroître la professionnalisation des parcours des jeunes apprentis.

Le CFA s'associe à un autre partenaire d'importance, l'Afpa, dont les compétences sont reconnues dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des personnes en situation de handicap.

Les jeunes alternants ont de l'avenir...

Les formations proposées aux alternants, en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, correspondent aux besoins d'embauches des banques, centrés essentiellement sur les fonctions commerciales : téléconseiller, chargé d'accueil, conseiller clientèle de particuliers, conseiller clientèle de profession-

L'alternance en Ile-de-France : quelques chiffres

- A la rentrée 2008 : 528 jeunes inscrits
 - > 350 en BTS
 - > 82 en licences professionnelles
 - > 96 en master Management de la Banque
- En 2008 : 250 candidats au BTS, 74% de réussite
- Partenaires universitaires pour la licence professionnelle Banque : Paris 5, Versailles Saint-Quentin, Paris 13 et Paris 10
- Partenaire universitaire pour les masters 1 et 2 Management de la Banque et de l'Assurance option Conseiller Clientèle de Professionnels : Paris 13
- Partenaire universitaire pour le master 2 Monnaie, banque, finance, assurance parcours Conseiller Clientèle de Professionnels : Paris 10

nels... voire directeur d'agence. Certaines banques franciliennes n'hésitent pas en effet à positionner des jeunes issus d'un master 2 en alternance comme responsables d'un petit point de vente pour les faire monter en compétences par la suite sur le métier de directeur d'agence.

Le CFA accueille la 2^e promotion du CDPC CCPro* qui comprend de jeunes titulaires d'un bac + 4, aux profils et parcours les plus divers : juristes, mathématiciens, physiciens, sportifs..., certaines spécialités n'entretenant qu'un rapport fort lointain avec la banque. Autrement dit, des jeunes en réorientation qui réussissent fort bien, grâce à l'opérationnalité que leur donne l'alternance.

Les moins jeunes aussi...

Le CFA a également mis en place pour une grande banque commerciale une formation au métier de chargé d'accueil ouverte aux demandeurs d'emploi. Ces personnes en reconversion ont de 35 à 52 ans, avec un niveau bac +2 le plus souvent. Elles se révèlent particulièrement motivées et forment un groupe très actif, au grand bonheur des intervenants. La banque qui les emploie, satisfaite du succès de l'expérience, s'apprête à la reconduire.



l'équipe du CFA Ile-de-France (de gauche à droite)

Caroline Kochel,
Radj Damien,
Françoise Gauge,
Adeline Claquin,
directrice du CFA,
Bruno de Ridder

CFPB et CFA Banques accueillent aussi en contrat de professionnalisation, dans le cadre des opérations de HandiFormaBanques et en partenariat avec l'AFPA, les personnes en situation de handicap recrutées au poste de téléconseiller. Un nouveau groupe se constitue, visant cette fois le métier de chargé d'accueil.

Le CFA voit ainsi cohabiter dans ses locaux des jeunes en début de carrière avec des personnes plus âgées en phase de retour à l'emploi.

En Ile-de-France, l'alternance est une formule solidement éprouvée qui facilite l'engagement vers des projets neufs.

Perspectives : nouveaux partenariats, autres métiers

Pour couvrir les besoins de recrutement des banques, un DU Passerelle "vers les métiers de la banque" est prévu en partenariat avec Paris 13 pour la rentrée 2009. Il accueillera des étudiants issus de filières littéraires, juridiques et scientifiques afin de les conduire ensuite vers un master 2 option CCPro ou Conseiller patrimonial agence (CPA).

Les formations pour la banque de réseau s'élargiront pour la rentrée 2010 à des « métiers de siège » comme responsables conformité et juristes financiers, ou encore aux métiers du back office. Les maquettes pédagogiques sont créées. Le CFA et les universités partenaires sont dans l'attente de la validation du CNESER**.

* Cycle de Développement Professionnel Certifié - Conseiller Clientèle de Professionnels

** Conseil National de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

Les ingrédients de la réussite : suivi et accompagnement

Les jeunes que l'on a coutume de qualifier de « zappeurs » ont un besoin accru de soutien. Sans quoi ils partent... Les banques se structurent donc pour accompagner l'apprenant en interne, dans l'objectif de le garder à l'issue du cursus. Des politiques salariales et d'évolution de carrière clairement affichées contribuent largement à fidéliser les jeunes. De nombreuses banques travaillent sur ce thème.

Pour sa part, le CFA veille au suivi pédagogique et administratif des jeunes comme à l'écoute des DRH qui les recrutent. Il porte une attention particulière à l'échange d'informations avec les employeurs pour faciliter l'accompagnement des alternants et favoriser une meilleure connaissance réciproque employeurs/recrutés. La qualité de cet échange est l'un des points privilégiés par les clients au même titre, évidemment, que les résultats obtenus au diplôme.