

#91

MARS 2025

La Lettre DU CONSEIL D'ORIENTATION



LES COMPAGNONS DU DEVOIR ET DU TOUR DE FRANCE



Les 14 et 15 mars 2025 à Paris

L'ESSENTIEL À RETENIR :

UN RÉSULTAT FINANCIER 2024

positif en baisse.

UNE FORMATION

pour les élus.

LE BILAN CARBONE

de l'association.

LES TRAVAUX DU PROJET

« Tour de France 2030 ».

NOS MÈRES, CHERS COMPAGNONS, MESDAMES ET MESSIEURS, CHERS ITINÉRANTS,

Pour commencer notre Conseil d'orientation, je vous propose en premier lieu de porter nos esprits sur le monde qui nous entoure directement.

Celui de notre écosystème : la jeunesse à convaincre, les entreprises et les autres dispositifs de formation. Vous le savez, vous l'entendez désormais de toutes parts, notre pays est entré en récession démographique.

Cette situation est très préoccupante pour nous car, pour ne citer qu'un fait marquant, dans tous les territoires de notre pays, sans exception, sont programmées des fermetures massives de classes maternelles et élémentaires.

À l'échelle des collèges et lycées, le sujet préoccupe déjà. Nous sommes face à une problématique qui nous impactera directement à compter de la rentrée prochaine.

Nous devons tous bien intégrer que cela durera au moins 20 ans et peut-être même perdurera.

Partager ce fait est essentiel pour une évolution adaptée de notre organisation et de nos usages.

Les entreprises de nos secteurs d'activité, malgré le ralentissement actuel, s'y préparent déjà pour certaines malgré les avancées technologiques et l'impact indubitable de l'intelligence artificielle dans leurs process. Pourtant, toutes indiquent déjà qu'il sera plus compliqué de renouveler leur effectif.

Les établissements de formation, confrères ou concurrents, vont y perdre leur produit principal et sont forcément en train d'établir des stratégies pour se démarquer et attirer des jeunes devenus plus rares.

Il est illusoire de s'en remettre au seul espoir que des jeunes parfaitement compatibles à notre modèle se dirigent vers nous et s'adaptent sans questionner notre posture trop souvent statique.

Si l'on peut comprendre que, face à la difficulté d'appréhender une jeunesse plus déroutante, on puisse espérer trouver les meilleurs profils, il me paraît indispensable de prendre conscience que toute notre manière d'attirer, d'accompagner, de fidéliser et de nourrir la jeunesse est à requestionner.

Pour toute entreprise - fusse-t-elle dédiée à la formation -, se remettre en cause est la seule voie de la durabilité.

Souvent, je relève chez nous une posture semblable à celle de nos concitoyens vis-à-vis de l'État, qui serait d'attendre de la structure la conception et la mise en œuvre des solutions « miracles » et immédiates.

C'est plutôt en requestionnant nos actions coordonnées entre bénévoles et salariés que résidera une solution pérenne pour être au contact, d'une part, des bassins de populations et d'emplois où nous pourrions approcher les jeunes et les établissements de formation ciblés et, d'autre part, des entreprises conformes à des critères d'emplois définis ensemble.

Au regard des enjeux des prochaines années, si nous ne saisissons pas rapidement le sujet à tous les niveaux de notre fonctionnement, corps de métiers, provinces et bien sûr siège, nous mettrions très probablement nos investissements humains et matériels en incohérence.

N'ayez crainte, ma nature optimisme est toujours là ! Mais nous devons, dès aujourd'hui, nous mettre en action plutôt qu'en réaction.

Notre mouvement est riche de nombreux atouts et les valeurs de travail et de recherche de sens qui nous animent en font partie. Soyons entreprenants pour évoluer dans l'approche, dans l'accueil et dans l'accompagnement des jeunes et nous serons au rendez-vous des attentes croisées des entreprises et de la jeunesse.

D'une manière générale, dans les jours et les mois prochains, je vous demande à toutes et tous, dès demain matin, de méditer et de partager largement sur ces réalités, les contraintes qu'elles génèrent et les enjeux qui seront les nôtres.

Parmi les pistes à travailler, il y aura par exemple, la démarche de partenariat de long terme avec les entreprises, les actions de recrutement et de communication encore plus organisées et orientées vers la mixité et la diversité et, peut-être aussi, l'élargissement des plages d'âges d'entrée.

Ainsi, je vous invite fortement à veiller à ce que les débats de nos journées de travail soient inscrits à l'aune de ce contexte de raréfaction prochaine de jeunes.

Si ce sujet est certes préoccupant, je vous souhaite qu'il soit pour nous structurant. ■

Mot d'accueil du Compagnon Christian Pons,
Premier conseiller, le 14 mars 2025

Informations

LE RÉSULTAT FINANCIER DE L'ANNÉE 2024

Depuis 2021, nous étions habitués à des résultats d'exploitation largement positifs, de surcroît augmentés des ventes immobilières comme Bordeaux ou Strasbourg, nous donnant ainsi des résultats nets plus que favorables. L'année 2024 ne s'inscrit pas dans cette série. Comme nous l'avions anticipé dans le budget 2024, la baisse des niveaux de prise en charge des formations en apprentissage a significativement dégradé le résultat d'exploitation. De même, il n'y a pas eu de vente immobilière, ce qui aurait eu un impact positif sur le résultat net.

Toujours sous réserve du résultat d'analyse de notre commissaire aux comptes, le résultat net de l'année 2024 s'élève à 1,5 M€, avec un résultat d'exploitation de 881 K€. La nouveauté se situe au niveau des placements financiers qui ont généré plus de 700 K€, des placements que nous avons souhaité faire sur des comptes dits « responsables », respectant des engagements en faveur de l'environnement et de la société. Conscients que ce contexte économique moins favorable à la formation professionnelle risque de durer, nous devons nous concentrer sur nos activités stratégiques comme la formation en alternance, tout en veillant à un meilleur remplissage des sections lors des sessions d'arbitrage. Nous devons poursuivre nos efforts pour augmenter les actions de formation courtes dédiées au développement des compétences des salariés d'entreprise. Le troisième axe stratégique est la collecte de fonds, dont la performance doit continuer à s'améliorer grâce aux investissements déjà engagés.



En parallèle, une politique d'achat national est en cours de déploiement pour améliorer l'ensemble de nos charges. Toutefois, bien que la prudence soit de mise, elle ne doit pas freiner nos ambitions d'amélioration de la qualité d'accueil des jeunes, qui demeure une de nos priorités.

Ces quatre dernières années nous ont permis de reconstituer les réserves que nous avons épuisées au cours des dix années précédentes. Ainsi, même si le résultat d'exploitation diminue, voire s'il devient négatif, nous devons être prêts à l'assumer si cela est nécessaire pour aller au bout de nos projets.

LE BUDGET POUR L'ANNÉE 2025

Le budget 2025 prend en considération le contexte économique et politique tout en respectant le projet associatif dans lequel nous sommes inscrits. Il s'établit avec un résultat positif de 1,4 M€, soit une diminution de quasiment 1 M€ par rapport au budget 2024.

La stratégie sur laquelle repose ce budget a été dessinée lors des CAP régionaux (contrats annuels de performance), véritables moments d'échange instructifs et constructifs entre les régions, le siège social et le Conseil.

Son résultat n'est peut-être pas aussi ambitieux qu'on le souhaiterait, mais il se veut avant tout réaliste. Avec un résultat d'exploitation de 1 M€, cela semble peu aux vues de notre volume d'activité et c'est pourquoi il nous faudra faire preuve de prudence, mais surtout d'exigence. Toutefois, ce budget est construit en veillant à garder des investissements stratégiques importants et nécessaires sur de nombreux domaines, comme les systèmes d'information, la formation, l'immobilier, etc.

UNE FORMATION POUR LES ÉLUS

En cohérence avec les décisions issues du plan stratégique, l'association démarrait en 2023 un cycle de formations destiné aux responsables, salariés de la structure. Parmi les autres actions prévues en faveur de la montée en compétences des ressources humaines de l'association, une formation à destination des élus sera mise en place dès cette année. C'est avec la société Marco Polo, déjà partenaire de la formation des salariés, que nous avons choisi de travailler pour proposer une série de quatre modules. L'objectif reste le même, à savoir : former les dirigeants et les élus de l'association à un *leadership*¹ authentique, ouvert et engagé.

Ce parcours de formation a deux enjeux principaux :

- Permettre aux élus de partager un langage, des comportements et des pratiques managériales communes avec les salariés ;
- Renforcer la coopération et l'intelligence collective au profit de l'efficacité du projet associatif.

Les thèmes abordés dans la formation :

- Approfondir la connaissance de l'association : organisation, rôles, périmètre des rôles, responsabilités...
- Mieux comprendre la stratégie et la feuille de route : identifier sur quoi, comment et avec qui agir ;
- Renforcer l'efficacité collective et la communication, mobiliser les équipes ;
- Être davantage orienté sur le partage de pratiques entre élus ;

- Savoir utiliser les outils numériques mis à disposition, au service de l'efficacité ;
- Mieux connaître l'environnement de la formation professionnelle : enjeux, cadre, loi...

Cette formation répond aux attentes et aux besoins détectés à travers une série d'enquêtes. Elle sera organisée de manière à respecter la disponibilité des élus bénévoles, en exploitant les différentes modalités pédagogiques : des temps en soirée pour des sessions courtes à distance et des temps en fin de semaine pour des sessions plus longues sur site. Des modules d'apprentissage en ligne sont également envisagés.

¹ Le leadership est un terme emprunté à l'anglais, il définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs.

LE PLAN D'INVESTISSEMENT IMMOBILIER

Avec pour objectif constant d'améliorer les conditions d'accueil des résidents et les locaux de formation, nos investissements immobiliers doivent également nous permettre de répondre aux normes incendie, aux règles régissant l'accessibilité des personnes en situation de handicap ainsi qu'aux obligations liées au décret tertiaire visant à améliorer la performance énergétique des bâtiments. Ces investissements ne sont possibles que grâce au concours des régions, départements, communes ou métropoles, des CAF, des OPCO, mais aussi de nombreux mécènes souvent partenaires de nos projets d'hébergement et de formation. Nous recourons pour le reste à l'autofinancement et à des emprunts.

Notre parc immobilier représente aujourd'hui 315 000 m². Les investissements immobiliers en 2024 (hors équipements) se sont élevés à 12,55 M€ de travaux répartis sur 65 chantiers différents, auxquels se sont ajoutés 12,7 M€ pour les achats des sites de Mont-Saint-Aignan (Rouen) et Gennevilliers, soit un total de 25,25 M€. Pour rappel, les investissements au cours des 4 années précédentes étaient de 26,96 M€ en 2023, 17,34 M€ en 2022, 5,63 M€ en 2021 et 3,88 M€ en 2020. Nous sommes donc dans une période de fort investissement pour le maintien ou le renouvellement de nos sites d'accueil et de formation.

L'association consacrera le même niveau d'investissement en 2025. Cette année, en plus des travaux sur les chantiers en cours, sont prévues les ventes des sites lyonnais de la rue Nérard et de l'avenue Sidoine-Apollinaire pour un montant de près de 8 M€, ainsi que les achats liés aux projets de Saint-Étienne, des ateliers de Rennes, de Besançon et de bureaux à Tours pour un montant de 1,8 M€.

UN POINT SUR LES INSCRIPTIONS

Les JPO de janvier ont attiré 19 539 visiteurs au niveau national, soit 3,6 % de plus qu'en 2024, avec une note de satisfaction du public toujours très satisfaisante de 4,8 sur 5 concernant la qualité de l'accueil et les informations reçues. Pour la première fois depuis que nous posons la question « Comment avez-vous entendu parler de nos JPO ? », notre site Internet Compagnons du Devoir arrive en tête avec 29 % des répondants, contre 27 % qui répondent le « bouche-à-oreille ». Ceci confirme la part de plus en plus importante que joue la campagne de communication numérique. Entre



novembre et janvier, la page JPO du site Internet a été vue 44 596 fois, contre 39 897 fois l'an dernier sur la même période. De manière générale, les performances, retombées ou conversions issues des campagnes sur les réseaux sociaux, via des achats publicitaires ou des campagnes Display ont bien fonctionné et nous encouragent à développer ces outils de communication. De même, nous comptons 140 retombées médias, contre 121 en 2024.

1 909 jeunes ont profité de ces journées pour se préinscrire chez les Compagnons du Devoir, soit environ 200 jeunes de plus qu'en 2024. Depuis, à la date du 12 mars 2025, 7 468 jeunes étaient préinscrits (+ 5,7 % comparé à 2024) et 2 660 jeunes avaient confirmé leur inscription suite à un entretien individuel (+ 4,4 %).

1 166 autres ont abandonné leur démarche d'inscription (1 885 en 2024), soit beaucoup moins que les années précédentes ; ce résultat étant certainement lié au nouvel outil d'inscription qui avait pour objectif de rendre le processus plus simple, tout en accompagnant mieux le candidat dans sa démarche, ce qui semble réussi.

FOCUS SUR LES ADOPTIONS

En septembre 2024, notre analyse identifiait 1 959 jeunes en 1^{re} année d'une formation en 1 an, 2 654 jeunes en 2^e année d'une formation en 2 ans et 202 jeunes en 3^e année d'une formation en 3 ans, soit un total de 4 815 jeunes susceptibles de vouloir devenir Aspirants.

En janvier 2025, la synthèse des CAP régionaux fixait un objectif de 1 150 nouveaux Aspirants dans l'année.

À la date du 12 mars 2025, 330 nouveaux adoptés étaient enregistrés dans notre base de données, ce qui représente un léger retard comparé à l'année dernière.

En accord avec la décision prise en 2024 de programmer une Adoption dès le début de l'année dans toutes les provinces, les Compagnons ont décidé de renouveler cette action en positionnant deux dates en 2025, le 25 octobre et le 6 décembre. Ces deux dates seront par conséquent ajoutées dans tous les plannings des provinces.

LE BILAN CARBONE DE L'ASSOCIATION

Avant d'entrer dans le vif du sujet, rappelons-nous les dates marquantes à l'origine de la démarche.

- En 2008, l'association adopte un manifeste du développement durable, plutôt orienté sur le respect de l'environnement ;
- En 2018, soit dix ans plus tard, des itinérants interpellent les élus et demandent un état des lieux au regard des engagements pris à travers le manifeste. L'association décide alors d'intégrer le développement durable au sens large, dans ses missions et ses activités ;
- De 2018 à 2021, le projet se structure, une feuille de route est établie et validée, puis les cibles prioritaires sont définies ;
- En 2021, le projet est présenté aux Assises de Rennes. La Compagnon Lucie Branco, responsable de la démarche de développement durable, est missionnée pour mettre en œuvre la feuille de route. Un premier bilan carbone de l'association sera présenté au Conseil d'orientation d'octobre 2021 (bilan de l'activité 2019).

Nous voilà en mars 2025, la Compagnon Branco bénéficie de l'aide de deux intervenantes de la Fondation GoodPlanet, qui nous accompagne en tant que partenaire dans nos objectifs de réduction de notre impact carbone.

Basé sur l'activité de l'année 2023, notre « poids » s'élève désormais à 53 381 tCO₂e¹. Ramené au nombre de jeunes en formation, ceci équivaut à 4,7 tCO₂e/apprenant, soit une diminution par rapport aux 5,1 tCO₂e/apprenant présentées lors du bilan carbone sur l'activité de l'année 2019.

Conscients des leviers en notre possession, mais également des freins que peuvent constituer par exemple les moyens financiers nécessaires ou la résistance au changement, l'association se fixe comme objectif une trajectoire visant une réduction annuelle de 5 %, pour atteindre un bilan de 3,3 tCO₂e/apprenant en 2030.

5 grandes thématiques ont été retenues pour travailler sur des actions concrètes visant à réduire notre impact carbone :

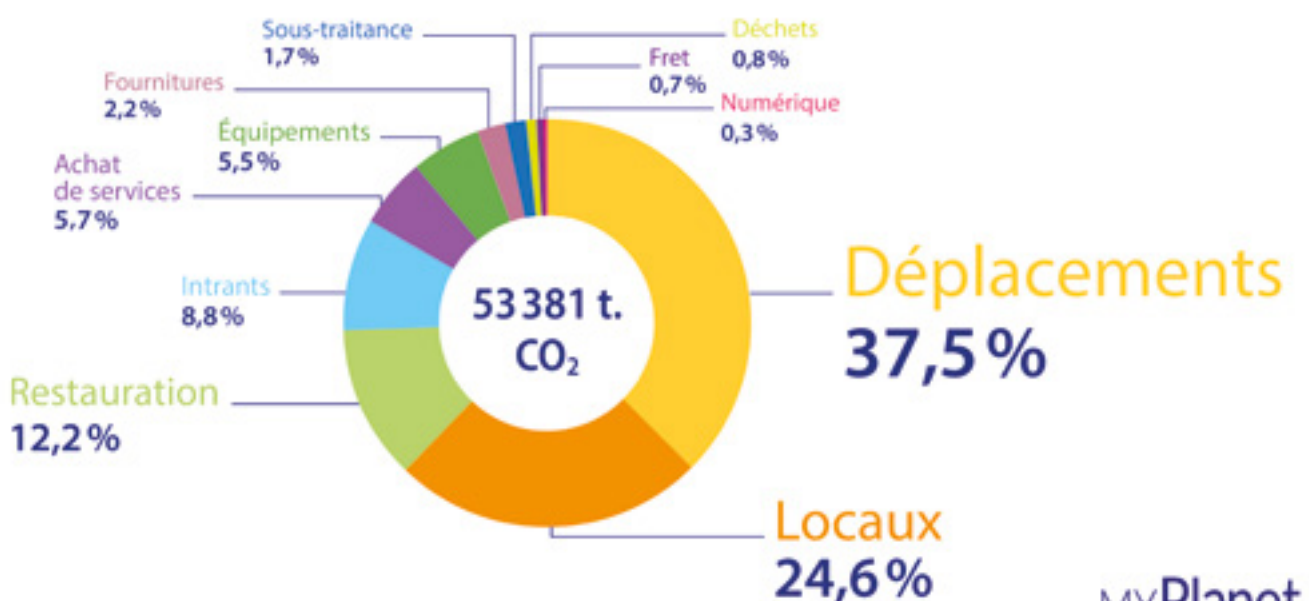
- La restauration ;
- Les déplacements ;
- Les locaux (le patrimoine) ;
- Les achats et les équipements ;
- La sensibilisation et la formation.

Les premiers travaux visant à définir et élaborer des actions à mettre en place ont commencé depuis plusieurs mois et doivent donner rapidement lieu aux plans d'action.

LES CONCLUSIONS DU GROUPE DE RÉFLEXION AUTOUR DES DÉFIS, CONCOURS ET COMPÉTITIONS

Lors du Conseil d'orientation d'octobre dernier (cf. *Lettre du Conseil d'orientation* n° 89), une réflexion sur les concours et compétitions a été lancée. Au lendemain de cette formidable aventure qu'avaient représenté les finales internationales des *WorldSkills* à Lyon, nous avons besoin de nous rappeler le sens de ces défis que nous proposons à la jeunesse et de réfléchir à la manière dont ils pourraient s'inscrire dans les parcours de formation. Un groupe de délégués de métier et de provinciaux fut alors constitué pour approfondir les travaux engagés en Conseil d'orientation, en voici les conclusions.

LA RÉPARTITION DU BILAN CARBONE DE L'ASSOCIATION SE DÉCOMPOSE AINSI :



Année de référence : 2023

MYPlanet
par la Fondation GoodPlanet

¹ La tonne d'équivalent dioxyde de carbone (tCO₂e) est une unité de mesure courante utilisée pour présenter un bilan carbone. Cet indice permet de comparer les impacts que les gaz à effet de serre (GES) ont sur l'environnement, mais également de les cumuler pour en calculer les impacts totaux.

Premièrement, les enjeux relevés :

- Équité et accessibilité : offrir les mêmes opportunités à tous les jeunes, quels que soient leur métier, leur niveau, leur localisation ou les défis, concours et compétitions qu'ils ciblent.
- Structuration des informations : créer une base de données accessible, recensant tous les concours, défis et autres compétitions, informant des contacts et des ressources disponibles.
- Mobilisation des bénévoles : encourager l'engagement des Compagnons sédentaires pour accompagner les jeunes.
- Sensibilisation : communiquer sur les bénéfices des concours, des défis et des compétitions auprès des formateurs, des maîtres de métier et des Compagnons.

Deuxièmement, les Compagnons du Conseil d'orientation ayant validé ces points, entérinent par la même occasion la poursuite des travaux, notamment pour une mise en œuvre d'une organisation nationale, dont les étapes suivantes seront :

- De fournir fin juillet 2025 un état des lieux des défis, concours et compétitions (internes et externes) avec leur fonctionnement (dates, lieux, modalités...);
- D'organiser avant fin septembre des échanges entre les provinces et les corps de métiers autour des défis retenus par les métiers, afin d'assurer la bonne organisation du suivi et de l'accompagnement des jeunes, notamment en intégrant aux budgets des régions les moyens adéquats.

TOUR DE FRANCE 2030 : « OSER LE MONDE, DEVENIR COMPAGNON »

En octobre 2023, le Conseil d'orientation missionnait le Compagnon Patrick Chemin, secrétaire général, pour initialiser un travail d'analyse et proposer une organisation nationale permettant de répondre aux jeunes et aux équipes de l'association sur les besoins :

- D'accueil et d'ouverture ;
- D'accompagnement personnalisé et collectif ;
- De cadre réglementaire dans les activités habitat jeunes et restauration collective ;
- De réussite dans le parcours compagnonnique, jusqu'à la préparation à la sédentarisation.

Confié au Compagnon Hervé Pointillart, le travail complètement inspiré du projet associatif a d'abord produit une lettre de cadrage avant d'être structuré en 6 domaines de compétences, nécessaires pour répondre aux besoins :

- Le parcours et l'enseignement compagnonniques ;
- L'accompagnement individuel ;
- Le traitement des comportements inappropriés ;
- Les modalités de vie dans les maisons ;
- La préparation des itinérants à la sédentarisation ;
- La recherche de financements et de partenaires.

Le pilotage et la gouvernance du projet sont assurés par le Compagnon Pointillart en tant que chef de projet, le Com-



pagnon Dubus en qualité de conseiller au Tour de France et une équipe projet constituée à ce jour de responsables salariés de l'association, pour certains Compagnons, et de deux provinciaux. Cette équipe pourra être élargie ponctuellement avec la participation de directions du siège social, de directions régionales, de familles, de jeunes, de Compagnons sédentaires et autres parties prenantes. Un comité d'experts vient également compléter le projet, il rassemble des partenaires qui appartiennent tous à des structures et des métiers différents. Il agira comme un lieu de consultation, apportant conseil et prise de hauteur sur la phase d'exécution du projet.

QUELQUES INFORMATIONS DIVERSES

- Un guide pour l'Adoption en cours de finalisation a été présenté par les provinces d'Île-de-France, des Hauts-de-France et de Normandie. Il a pour objectif de guider vers l'Adoption tous les jeunes qui rejoignent les Compagnons, en expliquant la démarche et les termes parfois incompris. Il sera très prochainement mis à disposition de toutes les régions ; il devra être remis en version numérique à tous les jeunes dès leur arrivée et pourra être imprimé à la demande.
- Propositions d'Assises : la proposition des Compagnons plombiers validée au Conseil d'orientation de janvier (cf. *Lettre du Conseil d'orientation* n° 90) a été retirée de la liste des propositions. Les Compagnons ont estimé nécessaire de mener dans un premier temps une réflexion plus longue au niveau du Conseil d'orientation.



Lettre du Conseil d'orientation • mars 2025 # 91 • ISSN 1767-0063

Lettre interne de l'Association ouvrière des Compagnons du Devoir et du Tour de France
82, rue de l'Hôtel-de-Ville, 75180 Paris, Cedex 04 • Téléphone : 01 44 78 22 50

Directeur de la publication : Christian Pons

Crédits photos : © Sarah Mineraud – © Thierry Caron | Divergence Images.

Conception, réalisation : Graines d'Octets.



www.compagnons-du-devoir.com