

P.4

L'Événement

OPCA-ORGANISMES
DE FORMATION
LES PRÉCONISATIONS DE L'IGAS

P.24

L'interview

FRANCK MIKULA
L'IMPACT DE LA RÉFORME SUR
LA FORMATION DES CADRES

P.26

Vu d'ailleurs

AUX ÉTATS-UNIS,
UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION
DE LA FORMATION

INFFO FORMATION

INFFO FORMATION

Le magazine des acteurs de la formation professionnelle

N° 874 • Du 15 au 31 mars 2015

www.centre-inffo.fr

P.11 *À la une*

FRANÇOIS REBSAMEN
**“LA RÉFORME : UN LEVIER DE
RECONFIGURATION DE L'OFFRE”**

© Ministère Travail - Dicom - William-Alix - Sipa

VOUS ÊTES UN CENTRE DE FORMATION ET VOUS ÊTES À LA RECHERCHE D'UN OUTIL DE GESTION SIMPLE ET INTUITIF ?

Notre solution vous permet de gérer simplement toute votre activité au quotidien :

- Commercial, Devis
- Gestion des sessions
- Planification
- Facturation
- Emission des documents : courrier, mail
- Gestion intégrée des formations sécurité : CACES, CATEC, SST, SSIAP, Habilitations Electriques
- Gestion intégrée des formations DPC (Professionnels de santé) : Attestations DPC, Dossiers DPC ...
- Statistiques et Bilan Pédagogique
- Planning de travail interactif et collaboratif (partagé avec les formateurs et lieux d'accueil des stagiaires)

GesCOF est installé dans plus de 350 Centres de Formation (plus de 2000 utilisateurs) et vous permet de gérer de manière simple et intuitive votre activité au quotidien.

De nombreux assistants sont intégrés pour vous permettre d'automatiser au mieux toutes les tâches répétitives, éviter les ressaisies : de l'émission du devis, par courrier ou par mail (pdf), à la transformation d'un devis en inscription, la gestion facilitée de l'inscription, la génération et l'expédition des documents aux stagiaires, aux responsables formation du client, jusqu'à la génération automatisée de la ou des factures (client, Opca, tiers ...). GesCOF vous accompagne au quotidien, en vous laissant la possibilité d'intervenir à tous les niveaux.

Les Factures sont générées, envoyées aux clients par courrier, par mail et peuvent être transformées en écritures comptable pour une injection directe dans votre logiciel de comptabilité.

Formations SECURITE : GesCOF intègre en natif toutes les formations de type réglementaires : Caces, SST, Catec, SSIAP, Habilitation Electriques et vous permet d'automatiser au maximum toutes les étapes de ce type de formations, jusqu'aux relances des recyclages.

Formations DPC : GesCOF intègre en natif la gestion des formations DPC, le suivi des Etape 1 et Etape 3, la génération des attestations spécifiques et Compte-rendu OGDPC.



En OPTION, mettez en ligne votre Catalogue de formation et Sessions en Inter.

De manière transparente et sans ressaisie de votre part, votre site internet reflète automatiquement la réalité de vos saisies dans votre outil GesCOF.

Vous choisissez les produits qui doivent apparaître en ligne, ce qui implique la diffusion des sessions INTER rattachées au fur et à mesure de leur création

Proposez des Espaces PRIVÉS à vos clients : vous leur permettez ainsi de visualiser leur historique des sessions suivies dans votre centre de formation, le suivi des recyclages obligatoires (formations sécurité), la possibilité de récupérer les documents les concernant (Conventions, Factures, Attestations,...)



CONTACTEZ NOUS

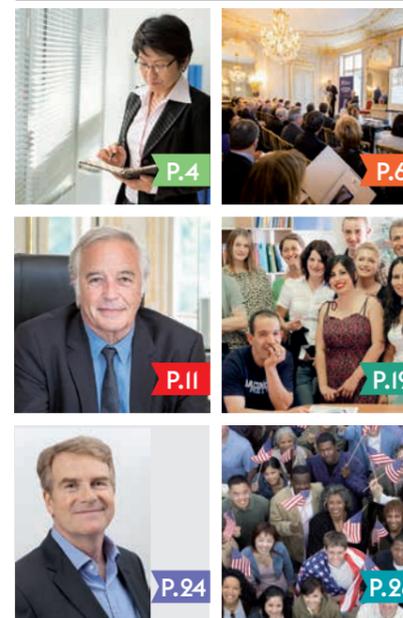
DEFI Informatique > 05.59.60.71.59

Votre interlocuteur commercial > Eric VALEYE

Mail > e.valey@defi-informatique.fr



Sommaire



p. 4 **L'événement**
Rapport Opcas-organismes de formation : les préconisations de l'Igas

p. 6 **L'essentiel**

p. 11 **À la une**
Interview exclusive : François Rebsamen, ministre du Travail

p. 15 **Guide pro**

Expertise
Taxe d'apprentissage : ce qui change côté employeurs
Savoir-agir
le coaching, pour optimiser les acquis d'une formation
Législation
le Cif-CDD à l'heure de la réforme

p. 19 **Acteurs**

p. 24 **L'interview**
Franck Mikula, secrétaire national en charge de la formation à la CFE-CGC

p. 26 **Vu d'ailleurs**
Aux États-Unis, une culture de l'évaluation de la formation

p. 28 **Portrait**
François Asselin, président de la CGPME

p. 30 **Tu, vu, entendu**

En deux MOTS

Anniversaire

Voici un an, était promulguée la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Dans un entretien exclusif accordé à *Inffo formation*, François Rebsamen, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, rappelle les enjeux de cette réforme (pages 11 à 14). Le compte personnel de formation ?

"Un levier considérable de reconfiguration de l'offre de formation, et d'accessibilité à tous les publics à la formation qualifiante. Plus particulièrement pour les demandeurs d'emploi, pour qui la période de chômage doit pouvoir constituer un temps d'investissement en compétences", explique le ministre.

Motivation

Les cadres, plus motivés que jamais pour la formation ! C'est ce que nous dit en substance Franck Mikula, secrétaire national en charge du secteur emploi-formation à la CFE-CGC (pages 24 et 25).

Contrairement à ce que pourrait laisser accroire une lecture hâtive de la loi du 5 mars, le personnel d'encadrement n'est pas le perdant de la réforme. "Même si les ressources mutualisées diminuent avec la fin du « O,9 » », les entreprises auront toujours intérêt à consacrer des budgets à la formation de leurs encadrants pour les faire monter en gamme. Dans un contexte de concurrence mondiale, l'entreprise qui ne le ferait pas est assurée d'aller dans le mur", tranche Franck Mikula.

La rédaction

à suivre...



Retrouvez sur www.actualite-de-la-formation.fr ce numéro téléchargeable et les documents-clés



INFFO FORMATION

est une publication bimensuelle de Centre Inffo • 4, av. du Stade-de-France, 93218 Saint-Denis-La Plaine cedex
• www.centre-info.fr • 01 55 93 91 91 • redaction.quotidien@centre-info.fr • Directeur de la publication : Julien Nizri
• Rédacteur en chef : David Garcia • Rédacteur en chef adjoint : François Boltz • Rédactrices-graphistes : Sandy Brunel, Bettina Pedro • Secrétaire de rédaction adjointe : Monique Chatard • Rédacteurs : Benjamin d'Alquerre, Knock Billy, Célia Coste, Nicolas Deguerry, Béatrice Delamer, Christelle Destombes, Philippe Grandin, Cédric Morin • Rédacteur-réviseur : Abdoulaye Faye • Service commercial : Guillaume Fournier • Commission paritaire : n° 1217 G 82527
• ISSN : 2103-3390 • Impression : JF Impressions, 118 av. du Maréchal-de-Latour-de-Tassigny, 94120 Fontenay-sous-Bois
• Conception graphique : Citizen Press, 48 rue Vivienne, 75002 Paris • Régie publicitaire : FFE, 15 rue des Sablons, 75116 Paris. Tél. : 01 53 36 20 40 • Abonnement : 190 € HT

RAPPORT OPCA-ORGANISMES DE FORMATION LES PRÉCONISATIONS DE L'IGAS

Écarter la "subrogation" – paiement direct de l'organisme de formation par l'Opca – pour certaines actions de formation ou la conditionner au respect d'exigences particulières selon les risques qu'elle peut engendrer pour l'Opca. C'est l'une des 26 recommandations formulées par le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales.

Célia Coste et Béatrice Delamer



L'IMAGE

Les Opca ont vu leur fonction de contrôle de l'usage des fonds qu'ils distribuent élargie par la loi du 5 mars 2014.

20 préconisations directement adressées aux Opca, susceptibles d'être actées dans les futures conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens actuellement en révision, et 6 autres relatives à l'organisation des services de contrôle de l'État, qui concluent le rapport dressé par

Hervé Gosselin, Yves Rabineau et Bruno Vincent. Auparavant simples financeurs devenus "prescripteurs et parfois même des acheteurs", les Opca ont vu leur fonction de contrôle de l'usage des fonds qu'ils distribuent élargie par la loi du 5 mars 2014 au contrôle de la capacité des organismes de formation à dispenser des prestations de qualité. Mais, notent les auteurs, "les contrôles restent assez lacunaires, dans la mesure où aucun Opca n'a jusqu'ici mis en place

une politique de maîtrise des risques conforme aux bonnes pratiques, c'est à dire adossée à une cartographie exhaustive des risques".

Des risques d'irrégularités

Le rapport pointe que les risques internes d'irrégularité ne sont pas encore suffisamment maîtrisés, constatant notamment le manque de séparation des tâches entre l'engagement et le paiement ou la pratique de délégation de gestion "sans contrôle sur la manière dont les services délégués sont assurés". Pris par le temps, la concurrence, la recherche de productivité, les Opca se sont engagés dans la simplification des démarches pour les demandes de financement et de règlements "génératrice de risques supplémentaires d'irrégularités qui sont rarement évalués et contrecarrés par des mécanismes de contrôle appropriés". C'est le cas de la subrogation, qui consiste en un règlement de la formation directement par l'Opca à l'organisme de formation, que les auteurs considèrent comme génératrice "de risques importants et une source majeure de détournements".

Vraies sanctions dissuasives

Le rapport de l'Igas a fait réagir les principaux intéressés. Pour Philippe Huguenin-Génie, directeur général d'Opcalia, "ce n'est pas parce qu'il existe une très faible minorité d'acteurs fraudeurs qu'il faut remettre en cause tout le système. On a tendance à généraliser, en assimilant tous les organismes de formation à ces fraudeurs, et le système le paie cher. Pour l'assainir, prenons de vraies sanctions dissuasives, afin de décourager la récurrence de quelques escrocs".

Contrôles internes

Son homologue d'Agefos-PME, Joël Ruiz, estime pour sa part que "le renforcement du contrôle interne dans les Opca est aujourd'hui indispensable".



"Ce n'est pas parce qu'il existe une très faible minorité d'acteurs fraudeurs qu'il faut remettre en cause tout le système."

Philippe Huguenin Génie
directeur général d'Opcalia



Le contrôle du contenu des formations relève de l'individu et de l'entreprise."



Jean Wemaëre
président de la Fédération de la formation professionnelle



Les Opca doivent exercer un contrôle sur la réalité de l'action et vérifier que les critères sont respectés.



1. "Le contrôle par les Opca du service fait par les organismes de formation", mis en ligne le 18 février dernier. www.igas.gouv.fr

Ainsi, Agefos finance chaque année 700 000 actions de formation. Pour maîtriser de tels flux, l'organisme interprofessionnel a organisé des contrôles à plusieurs niveaux, comme préconisé par l'Igas. "Si l'on veut lutter efficacement contre la fraude, il convient de professionnaliser les équipes internes grâce à des politiques adaptées", souligne Joël Ruiz.

Logique de confiance

De son côté, Jean Wemaëre, président de la Fédération de la formation professionnelle, plaide pour une logique de confiance encadrée par une labellisation tout en permettant d'alléger les procédures inutiles et coûteuses pour les OF. Pour autant, "les Opca doivent exercer un contrôle sur la réalité de l'action et vérifier que les critères qui mesurent la capacité d'un organisme de formation à réaliser une prestation de qualité sont respectés. Toutefois, ils ne sont pas appelés à contrôler le contenu des formations : cela relève de l'individu et de l'entreprise. Faisons leur confiance !", demande-il. ●



Opca LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU FORCO ASSUME DIRECTEMENT SA GESTION

Après avoir voté à une très large majorité le licenciement de son délégué général Yves Georgelin en janvier dernier, les administrateurs de l'organisme paritaire ont constitué un comité d'audit chargé d'étudier les pistes de travail nécessaires au redressement de l'Opca.

Il n'y aura eu qu'un mois d'écoulé entre la présentation du plan de développement du Forco au conseil d'administration de l'Opca du commerce et de la distribution par son délégué général en décembre dernier et le vote du licenciement de ce dernier (qui occupait cette fonction depuis trois ans), le 6 janvier 2015. En cause, un déficit prévisionnel de 42 millions d'euros pour cet organisme paritaire dont

la dernière collecte annuelle s'élevait à 317 millions. Un déficit imputable, aux yeux du conseil d'administration, à une explosion de sur-engagements financiers par rapport à ses possibilités budgétaires. "Le Forco a financé largement plus de formations que l'état de sa trésorerie ne le lui permettait", explique Joëlle Noldin, membre du conseil d'administration pour Force ouvrière. Epaulé par deux cabinets de conseil, un comité paritaire a entamé une procédure d'examen de la situation financière du Forco et a programmé des séances de formation à la gestion comptable d'un Opca pour ses administrateurs.

+ D'INFOS
www.forco.org

CPF UN MILLION DE COMPTES OUVERTS

Le seuil d'un million d'ouvertures de comptes personnels de formation (CPF) a été dépassé le 10 mars.

Dix semaines après son ouverture, le site Moncompteformation.gouv.fr a reçu plus de 3 millions de visites. Les actifs qui ont ouvert leur compte personnel ont procédé au report de plus de 75 millions d'heures au titre du solde des droits acquis au titre du droit individuel à la formation (Dif). Ces droits, qui représentent en moyenne 94 heures de formation par personne, ont permis d'initier 25 000 dossiers de formation. Un dossier de formation sur quatre a été ouvert par un demandeur d'emploi.

+ D'INFOS
www.moncompteformation.gouv.fr

Comité paritaire CERTIFICATIONS "SOCLE DE COMPÉTENCES"



Le référentiel socle

Garant de la certification "socle de connaissances et de compétences professionnelles" et de sa mise en œuvre, le Comité

paritaire interprofessionnel national (Copanef) permet sa délivrance par les commissions paritaires nationales pour l'emploi. Pour les inviter à le mettre en œuvre, il leur a adressé un courrier (en ligne sur le site du FPSPP), avec le référentiel, un gabarit de la certification "socle" et un mode opératoire.

+ D'INFOS
www.fpspp.org

Compte personnel de formation L'APPUI DE L'"AIDE INDIVIDUELLE À LA FORMATION"

L'aide individuelle à la formation (AIF) peut venir abonder le compte personnel de formation (CPF) mobilisé par un demandeur d'emploi.

C'est ce qu'indique une délibération publiée au *Bulletin officiel* de Pôle emploi (BOPE) du 19 février dernier.

Cette AIF en complément du CPF reste une aide subsidiaire aux dispositifs financés par les Conseils régionaux, généraux ou toute autre collectivité publique et par les Opca. En outre, elle est utilisée si les autres aides en matière de formation allouées par Pôle emploi ne peuvent pas être mobilisées (préparation opérationnelle à l'emploi, action de formation préalable au recrutement). Seules les formations validées par Pôle emploi (contenu, coûts pédagogiques, durée) peuvent donner lieu à l'attribution de l'AIF.

+ D'INFOS
www.pole-emploi.org

VOTRE ORGANISME DE FORMATION SUR UN PETIT NUAGE

Avec la solution Ammon, intégrez la NEXT GENERATION. AUJOURD'HUI.

AMMON.ERP.FORMATION : solution de gestion commerciale, financière et pédagogique dédiée aux centres de formation. Prenez un temps d'avance et passez en mode Cloud.

LOGICIELS GESTION DE LA FORMATION

VAL.informatique Editeur de logiciels

BIEN PLUS QUE DES LOGICIELS

Plus d'informations +33 (0) 621 008 800
Ou sur : www.valinformatique.fr



Centre Inffo

MATINÉE D'ACTUALITÉ

AVRIL 2015

MARDI 7 AVRIL
de 9 heures à 13 heures
MGEN, Paris

CONTENTIEUX ET JURISPRUDENCE EN FORMATION PROFESSIONNELLE

En passant d'une "logique de moyens" à une "logique de résultats", la réforme marque une rupture en matière de droit de la formation et dessine, avec la refonte du financement et le nouveau fléchage des fonds mutualisés, un nouveau marché de la formation.

En partenariat avec Dalloz Formation, Centre Inffo organise une matinée d'actualité pour analyser en détail ces nouvelles dispositions tout en pointant les risques de contentieux qu'elles sont susceptibles de générer, et ce afin de dégager les conséquences pratiques pour les entreprises, les prestataires de formation ainsi que leurs conseils.

ANIMATION : un expert juridique de Centre Inffo et une avocate spécialisée en droit de la formation.

27

c'est le nombre de CV différents qu'un jeune diplômé doit envoyer pour trouver un emploi, selon un baromètre Ifop réalisé pour Deloitte

68%

des entreprises franciliennes considèrent la formation professionnelle comme une priorité (étude Opcalia)

Contrat de génération CDI D'APPRENTISSAGE

Le décret 2015-249 (JO du 5 mars) apporte plusieurs changements dans le contrat de génération. L'aide financière est élargie aux recrutements effectués dans le cadre du contrat à durée indéterminée d'apprentissage (mis en place par la loi du 5 mars 2014). Elle est versée trois ans à compter du premier jour d'exécution du contrat suivant l'expiration de la période d'apprentissage.

+ D'INFOS
www.legifrance.gouv.fr



Centre Inffo
Partenaire de votre professionnalisation

INSCRIPTION ET RENSEIGNEMENT

SERVICE COMMERCIAL
Tél. : 01 55 93 91 82/83 • Fax : 01 55 93 17 28
E-mail : contact.formation@centre-inffo.fr

boutique.centre-inffo.fr



La mise en œuvre de la réforme AU SERVICE DU PREMIER NIVEAU DE QUALIFICATION



Ce qui devait être fait au 1^{er} janvier, le compte personnel de formation, l'ingénierie est en place", observe Jean-Patrick Gille, député PS d'Indre-et-Loire, dans un entretien accordé à Centre Inffo.

"En quelques clics, vous avez accès au compte, aux listes, etc. Les circuits financiers

sont prêts, les circuits numériques sont prêts et les listes, même si elles sont en évolution, sont prêtes. Toutefois, il faut reprendre le sujet de l'accessibilité des fonctionnaires et des travailleurs indépendants au compte personnel.", indique-t-il dans cet entretien disponible intégralement sur notre site. Le sujet du moment est celui de l'impact de la réforme sur l'offre : *"Se réorganise-t-elle actuellement pour correspondre au nouveau format du CPF et aussi aux nouvelles répartitions entre le compte personnel et le plan de formation ?"*

+ D'INFOS

www.actualite-de-la-formation.fr

Emplois d'avenir LE VOLET FORMATION

La DGEFP vient d'actualiser son "Questions-réponses" consacré aux emplois d'avenir. Le document le souligne, les emplois d'avenir sont, en tant que contrats aidés, soumis à une véritable obligation de formation qui a été plusieurs fois confirmée en cassation ces dix dernières années.

À la question de savoir s'il est possible de prolonger un emploi d'avenir au-delà des trois ans réglementaires pour achever une action de formation professionnelle, la DGEFP répond par l'affirmative. Le document déconseille d'enchaîner contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et emploi d'avenir, au motif que les bénéficiaires d'un contrat d'alternance ont déjà fait un pas conséquent vers l'emploi et sortent de la cible du dispositif.

+ D'INFOS

<http://travail-emploi.gouv.fr>



"École Polytechnique Executive Education"

L'École polytechnique a annoncé le 4 mars le lancement de son offre de formation continue.

L'objectif est de "répondre aux besoins des entreprises et des particuliers en matière de formation continue en capitalisant sur l'expertise scientifique d'excellence de l'X", a indiqué son président, Jacques Biot.

Il l'a dit



La formation est le dernier secteur avec une gestion paritaire, au sens politique du terme"

François Hommeril

Le président d'Opca Défi, l'organisme paritaire collecteur agréé de la chimie, a accordé un entretien au *Quotidien de la formation*, le 27 février. Retrouvez-le sur [Actualité de la formation.fr](http://Actualite.de-la-formation.fr)



Plan pour la mixité sociale "ACCOMPAGNEMENT INTENSIF DES JEUNES"



Présentation du plan pour la mixité sociale, en comité interministériel, le 9 mars.

Création d'une Agence de la langue française, grande école du numérique, accès effectif des résidents des quartiers prioritaires aux dispositifs de la politique de l'emploi, contrat "starter" pour les jeunes décrocheurs... font partie des soixante mesures annoncées récemment à l'issue du comité interministériel "Égalité, citoyenneté, la République en actes" présidé par le Premier ministre Manuel Valls. Objectif : favoriser la mixité sociale et recréer du lien avec les "QPV" (quartiers prioritaires de la politique de la ville). Des objectifs ont été chiffrés par dispositif : par exemple, 30 % des emplois d'avenir issus des QPV, 40 % pour les Écoles de la deuxième chance. Pôle emploi mobilisera 230 conseillers pour "l'accompagnement intensif des jeunes".

+ D'INFOS

www.gouvernement.fr

Un hors-série de Centre Inffo LA FORMATION AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ HOMMES-FEMMES

L'égalité hommes-femmes, c'est possible, comme le proclament chaque année les citoyens et les autorités qui se mobilisent à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, qui s'est tenue dimanche 8 mars. Dans le cadre de notre collection *Les Dossiers de la presse de Centre Inffo*, nous vous invitons à télécharger une sélection d'articles qui présentent un panel de pratiques institutionnelles et d'entreprises en matière de droits des femmes.



+ D'INFOS

www.actualite-de-la-formation.fr



RENCONTRES PROFESSIONNELLES DES FORMATEURS-CONSULTANTS

20 mars à Paris
Organisées par la Chambre syndicale des formateurs-consultants (CSFC). La qualité des actions de formation, les financements, etc.
www.csfc-federation.org

SOLUTIONS RESSOURCES HUMAINES

24-26 mars à Paris
Salon des outils et services dédiés aux responsables des ressources humaines et de la formation. Près de 4 000 auditeurs attendus aux conférences et ateliers : le "capital formation", le *blended learning*, les cours en ligne, "l'apprentissage au juste moment", les enjeux de l'entretien professionnel, l'évaluation des formations, etc.
www.solutions-ressources-humaines.com

5^{es} RENCONTRES INTERRÉGIONALES CÉREQ-DARES-RÉSEAU CARIF-OREF

16 juin à Nantes
Avec pour thématique "Prospective de l'emploi, des métiers et des qualifications, démarches et outils au service des territoires et des individus".
<http://travail-emploi.gouv.fr>

75 %

c'est le taux d'insertion des bénéficiaires du contrat de professionnalisation six mois après la fin du contrat.

**OPTIMISEZ
VOTRE VISIBILITÉ**

Réservez dès maintenant votre espace publicitaire dans INFFO FORMATION

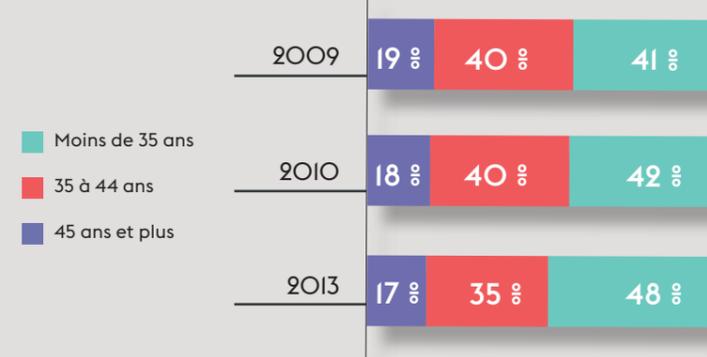
Contact : INGRID DUBOCQ
Responsable Régie Publicitaire
Tél. : 01 40 09 68 47
E-mail : ingrid.dubocq@ffe.fr



L'IMPACT DU CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION

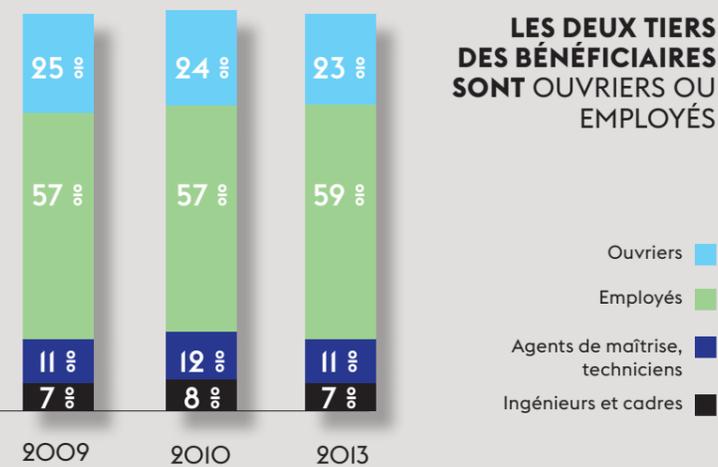
Le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) publie la synthèse des résultats de la troisième enquête nationale sur l'impact du congé individuel de formation (Cif). Elle s'appuie sur les données des Fongecif (Fonds de gestion du Cif) et du Faf-TT (Opca du travail temporaire).

PRÈS DE LA MOITIÉ DES BÉNÉFICIAIRES A MOINS DE 35 ANS



71%

DES BÉNÉFICIAIRES SONT DANS DES SITUATIONS CONTRACTUELLES "TRÈS FAVORABLES" (CDI OU ENTREPRENEURIAT)



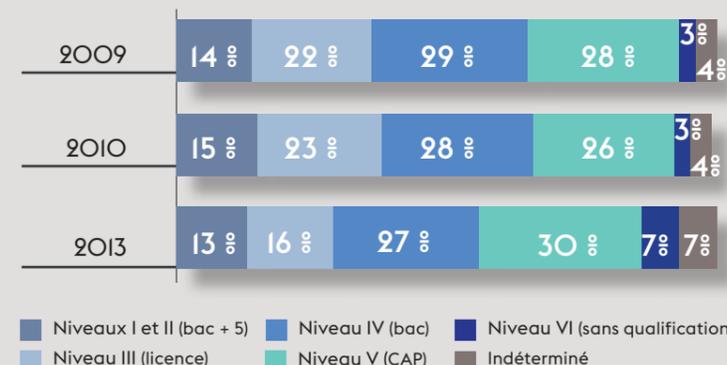
LES DEUX TIERS DES BÉNÉFICIAIRES SONT OUVRIERS OU EMPLOYÉS



66%

DES BÉNÉFICIAIRES ONT CHANGÉ DE PROFESSION À LA SUITE DE LEUR CIF (75% EN 2009)

LE CIF EST D'ABORD DESTINÉ AUX SALARIÉS FAIBLEMENT QUALIFIÉS



26%

DES ANCIENS BÉNÉFICIAIRES D'UN CIF-CDD SONT EN CDI UN AN APRÈS (33% EN 2009)



interview exclusive FRANÇOIS REBSAMEN UN AN DE RÉFORME DE LA FORMATION

Voici un an, était promulguée la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Dans un entretien exclusif accordé à Centre Inffo, François Rebsamen, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, fait le point sur la mise en œuvre de la réforme.

3 RAISONS DE LIRE CET ARTICLE

- Une prise de parole à la charnière de la mise en œuvre de la loi
- La nouvelle architecture du système français de formation professionnelle
- Les conditions de réussite de la réforme

“UN LEVIER CONSIDÉRABLE DE RECONFIGURATION DE L'OFFRE”

“L'effort de formation des entreprises est redevenu ce qu'il aurait toujours dû être : un investissement pour la performance et pas un exercice imposé”, explique François Rebsamen, ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

Propos recueillis par David Garcia



Quel regard portez-vous sur la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, un an après sa promulgation ?

Un regard très positif car, même si les acteurs doivent encore s'approprier les nouveautés de la réforme, les premiers acquis sont incontestables. D'abord, et c'est très important dans le domaine de la formation professionnelle, sur la méthode adoptée, qui s'est totalement appuyée sur le dialogue social et la concertation avec les acteurs (Régions, etc.), qui montre notre capacité collective à agir pour réformer en profondeur. Cette concertation permanente avec l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle (Régions, syndicats de salariés, organisations patronales) sera d'ailleurs inscrite dans nos institutions, à travers le Comité national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop) et les Comités régionaux (Cre-fop). Au sein des branches professionnelles, la nécessité de conduire un travail d'élaboration des listes de formations éligibles au compte personnel de formation a permis aussi de renouveler le rôle des commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE).

Mais aussi, et surtout, je me réjouis des avancées de la réforme sur le fond. Un vrai droit personnel à la formation professionnelle est effectif depuis



En commission nationale sur la négociation collective, au ministère du Travail, décembre 2014

le 1^{er} janvier 2015 – un an après la conclusion par les partenaires sociaux de l'accord national interprofessionnel du 14 décembre 2013, et dix mois après l'adoption de la loi du 5 mars 2014 –, et l'effort de formation des entreprises est redevenu ce qu'il aurait toujours dû être : un investissement pour la performance et pas un exercice imposé. Dernier élément que je souhaite souligner en première analyse, le cadre de gestion des fonds de la formation professionnelle est renoué, en apportant de la transparence et de la simplicité pour les entreprises et en réformant le cadre de la démocratie sociale.

L'un des enjeux de la loi du 5 mars 2014 est de rendre accessible la formation aux publics qui ont besoin d'une formation qualifiante. Comment vous assurez-vous de l'atteinte de cet objectif ?

Le compte personnel de formation ne sera ouvert, outre le socle de compétences, qu'à des formations



Il faut que les salariés et les demandeurs d'emploi soient maîtres de leur parcours”

qualifiantes, par principe. C'est un levier considérable de reconfiguration de l'offre de formation, et d'accessibilité à tous les publics à la formation qualifiante.

Plus particulièrement pour les demandeurs d'emploi, pour qui la période de chômage doit pouvoir constituer un temps d'investissement en compétences, nous avons été volontaristes dans le travail mené avec les partenaires sociaux dans le cadre du Fonds partiaire de sécurisation des parcours professionnels. Dans le cadre du plan chômage de longue durée que j'ai présenté le 9 février, ce sont 220 millions d'euros qui ont été prévus à ce titre. Les acteurs du service public de l'emploi se mobilisent pour que ces crédits puissent venir abonder les comptes personnels de formation des demandeurs d'emploi dans les prochaines semaines.

Au sein même de l'entreprise, l'effort sera rééquilibré. La loi favorise l'accès à la formation des salariés des TPE et PME, souvent moins bien lotis que ceux des grands groupes. Le Fonds partiaire de sécurisation des parcours professionnels a vu ses missions renforcées pour soutenir l'effort de formation dans ces entreprises de petite taille. Pour 2015, une enveloppe de 166 millions d'euros a été prévue à cet effet.

À quelles conditions la réforme réussira-t-elle ?

Le cadre est désormais posé pour l'essentiel, même si des éléments réglementaires sont encore en cours de finalisation. Ce sont maintenant les acteurs – individus, formateurs, prescripteurs,

financeurs, employeurs – qui doivent se saisir des nouvelles opportunités de la réforme de la formation professionnelle.

Avec le compte personnel de formation et le conseil en évolution professionnelle, il faut que les salariés et les demandeurs d'emploi soient, désormais, davantage maîtres de leur parcours de formation. C'est une petite révolution, qui peut demander du temps, et qui suppose que les actifs soient plus acteurs et autonomes dans leurs démarches.

La disparition, dans les entreprises, de l'obligation de dépenser au profit d'une obligation de former, doit amener les employeurs à assurer une liaison très étroite entre stratégie d'entreprise, management des individus et politique de formation. L'entretien professionnel est à ce titre un outil qu'il faudra pleinement intégrer dans la gestion des ressources humaines.

Les organismes de formation doivent quant à eux faire évoluer leur offre de formation pour profiter des nouvelles opportunités offertes par la réforme, qui favorise ceux qui proposent des formations de qualité, à visée certifiante, et correspondant aux besoins des entreprises, ●●●

REPÈRES

LOI DU 5 MARS 2014 : UN AN APRÈS

Centre Inffo a célébré le premier anniversaire de la loi du 5 mars 2014 en publiant un supplément exceptionnel sous l'intitulé “Les Dossiers de la presse de Centre Inffo”. Il regroupe une sélection d'articles parus dans notre lettre électronique *Le Quotidien de la formation*, retraçant les principales étapes de la mise en œuvre de la loi du 5 mars, ainsi qu'un tableau récapitulatif des décrets et arrêtés relatifs à la réforme. Avec également une analyse juridique de Centre Inffo. Ce hors-série est disponible au format PDF, téléchargeable gratuitement sur notre site Actualite-de-la-formation.fr





Avec Jean-Marie Marx lors de l'installation du Cnefop, le 28 novembre 2014

Par rapport au Dif, le CPF comporte cinq avantages essentiels : il est universel (chaque actif se voit ouvrir un compte dès 16 ans), il est parfaitement transférable (les heures sont acquises définitivement par la personne), il permet d'accéder à une formation qualifiante et certifiante, il est financé par des prélèvements spécifiques, enfin, il relève de la seule initiative de son titulaire.

Pour modifier les pratiques et le rapport à la formation, il faut que ce nouveau droit soit connu et, pour ma part, je lancerai une campagne de communication dans les semaines qui viennent. Mais déjà, le nombre de CPF ouverts à ce jour est un encouragement et marque un intérêt, au-delà de la curiosité suscitée par ce nouveau droit. À ce jour, près d'un million de comptes sont ouverts.

●●● des branches et des territoires. J'observe d'ailleurs que les représentants des organismes privés de formation ont globalement bien accueilli ces avancées, car elles amènent le secteur à faire des avancées depuis longtemps considérées comme nécessaires par beaucoup.

Enfin, les Régions, les branches professionnelles et les partenaires sociaux vont pouvoir travailler encore plus ensemble à la mise en œuvre de projets communs et ambitieux, au plus près des territoires, dans le cadre d'une gouvernance renouvelée. Je vois déjà au niveau national que nous travaillons différemment sur des chantiers tels que la définition des critères de qualité, ou encore les listes d'éligibilité au compte personnel de formation.

Comment faire pour que les actifs s'emparent du CPF, contrairement au droit individuel à la formation, qui n'a jamais connu le succès espéré ?

Les résultats dans l'utilisation du Dif ont été décevants – moins de 5 % des salariés l'ont utilisé – mais s'expliquent pour beaucoup par des "vices" conceptuels.



Il faut que ce nouveau droit soit connu et, pour ma part, je lancerai une campagne de communication dans les semaines qui viennent"

Quand vont être publiés les derniers décrets d'application de la loi, en particulier celui relatif à la qualité de la formation, très attendu par les acteurs de notre champ ?

Le principal texte qui reste devant nous est le décret définissant les critères de qualité des formations qui s'imposent aux principaux financeurs d'actions de formation. Il était important de prendre le temps de la concertation sur ce texte, qui acte une avancée majeure. Le projet de texte est en phase de transmission au Conseil d'État et sera publié d'ici quelques semaines. La suite de mon action sera très largement orientée sur l'objectif d'amélioration qualitative de l'offre de formation.

Concernant le décret relatif à l'éligibilité du compte personnel de formation et à l'accompagnement à la VAE ?

Il n'y a pas besoin de texte supplémentaire, l'accompagnement à la VAE est d'ores et déjà éligible au compte personnel de formation. Et le compte personnel de formation, en poussant à la modularisation des titres et des formations – c'est notamment le cas des titres du ministère de l'Emploi, avec un engagement fort de l'Afpa en termes de réingénierie des formations et des titres – va très probablement encourager également le recours à la VAE. ●

Ce qui change côté employeur P.15

Une opportunité pour optimiser les acquis d'une formation professionnelle P.16

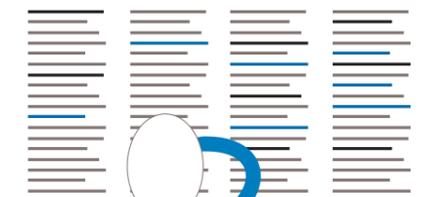
Le Cif-CDD à l'heure de la réforme P.17



Célia Coste
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Liste des organismes de versement pour la taxe d'apprentissage



Taxe d'apprentissage
CE QUI CHANGE CÔTÉ EMPLOYEUR

1 UNE CONTRIBUTION UNIQUE DE 0,68 %

La taxe d'apprentissage est une contribution permettant aux entreprises de soutenir financièrement les formations initiales technologiques et professionnelles. Les entreprises qui y sont assujetties, c'est-à-dire toutes celles soumises à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés, doivent en verser l'intégralité avant le 1^{er} mars de chaque année, sous peine de majoration. La loi de finances rectificative pour 2013 a introduit une fusion entre la taxe et la contribution au développement de l'apprentissage (CDA). Auparavant, les employeurs versaient séparément 0,18 % de la masse salariale brute au titre de cette CDA et 0,5 % au titre de la taxe d'apprentissage. Désormais, la taxe absorbe la CDA et est relevée à 0,68 %. Ceci principalement à fins de simplification.

2 LE CHOIX DE L'ORGANISME POUR VERSER LA TAXE D'APPRENTISSAGE

La loi du 5 mars 2014 induit une rationalisation du réseau des organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage. Auparavant, 53 organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage (Octa) étaient habilités par la DGEFP à la collecter et la reverser au niveau national. La mutation des OPCA en Octa opère une diminution drastique : leur nombre passe à 20. Au niveau régional, une chambre consulaire est désignée par convention. Pour faciliter la traçabilité et le contrôle des versements, l'entreprise devra dorénavant choisir l'organisme et ne pourra plus verser sa taxe qu'à ce dernier, soit au niveau régional, soit au niveau national.

3 DES DÉDUCTIONS FISCALES PRÉVUES PAR LES TEXTES

Trois types de déductions fiscales peuvent être opérés par les entreprises sur la taxe d'apprentissage. Les subventions en nature sont libératoires de la fraction "hors quota". Elles constituent des dons matériels présentant un "intérêt pédagogique incontestable". Les frais de stage organisés en milieu professionnel sont également déductibles, mais plafonnés à 3 % du montant total de la taxe due. Enfin, les entreprises de plus de 250 salariés dépassant 5 % de contrats favorisant l'insertion professionnelle et l'alternance peuvent déduire le montant de leur "bonus alternant" sur la fraction hors quota. Pour obtenir le montant de l'aide, l'employeur calcule le pourcentage de l'effectif moyen annuel d'alternants, puis la partie de taux excédant le seuil des 5 %, sachant que l'aide est plafonnée à 7 %. ●



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Le coaching

UNE OPPORTUNITÉ POUR OPTIMISER LES ACQUIS D'UNE FORMATION PROFESSIONNELLE



“ **LE COACHING PROFESSIONNEL EST L'ACCOMPAGNEMENT DE PERSONNES OU D'ÉQUIPES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LEURS POTENTIALS ET DE LEURS SAVOIR-FAIRE DANS LE CADRE D'OBJECTIFS PROFESSIONNELS**”, explique LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE COACHING, QUI FÉDÈRE PRÈS DE 450 PROFESSIONNELS AUTOUR D'UN CODE DE DÉONTOLOGIE.

Il faut dissocier le coaching dans un cadre professionnel des différentes offres orientées sur la vie privée (dans le champ sportif, etc.). Réservé aux hauts potentiels voici encore une dizaine d'années, le coaching professionnel s'est fortement développé depuis. Dans le secteur public, il a augmenté de plus de 60 % entre 2008 et 2010. Néanmoins, l'offre pour ces prestations, qui sont souvent assimilées à la formation professionnelle, reste peu structurée et quelques règles de prudence s'imposent avant de choisir un professionnel. Si le coaching n'est pas assimilable à une formation professionnelle, cette pratique peut permettre d'optimiser le savoir

théorique acquis à cette occasion. “Il permet d'acquérir une maturité professionnelle pour l'utilisation de techniques que maîtrise déjà un manager, comme la conduite de réunion, la prise de parole en public. L'objectif est de mettre en œuvre des savoirs acquis par la formation, à partir de sa personnalité”, explique Alix Foulard, qui est psychologue et coach. Si la proposition du coaching peut émaner de la direction ou d'un tiers, par exemple dans le cadre de l'entretien annuel avec un manager ou d'un bilan de compétences, il est indispensable que le bénéficiaire soit volontaire et prêt à faire un travail introspectif sur plusieurs séances. “Il faut avoir une relation de confiance avec son coach pour que cela apporte des résultats.

La confidentialité est indispensable, même si les entreprises veulent toujours un retour sur investissement. Elles paient pour accroître l'efficacité managériale d'un cadre, elles fixent des objectifs, mais c'est le bénéficiaire qui doit communiquer sur les résultats du coaching”, poursuit Alix Foulard. Une séance de coaching coûte entre 150 et 300 euros de l'heure, à raison d'une dizaine de séances en moyenne. Passé ce nombre, on peut considérer que le tarif est excessif. Sur le choix du coach, au-delà du “feeling” indispensable à une relation de confiance, il est fortement recommandé de choisir un professionnel dûment formé, mais qui a aussi une expérience significative de l'encadrement en entreprise. ●

BIEN CHOISIR SON COACH

La première recommandation pour bien choisir un coach est de s'orienter vers un professionnel qui souscrit au code de déontologie de la profession, porté par la SFC, dont le site revendique 250 praticiens accrédités. Trois prérequis sont indispensables pour être coach : premièrement, avoir une expérience du monde de l'entreprise et, dans l'idéal, avoir exercé plusieurs années des fonctions à responsabilités. Deuxièmement, avoir effectué un travail personnel d'ordre psychologique, une condition indispensable pour que le coach ait du recul sur ses propres émotions. Enfin, il doit être formé au coaching et aux techniques d'accompagnement.



Christelle Destombes
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Lutte contre la précarité

LE CIF-CDD À L'HEURE DE LA RÉFORME



LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION DES CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE (CIF-CDD) PERMET DE SUIVRE UNE FORMATION EN ÉTANT RÉMUNÉRÉ. IL A POUR VOCATION DE FAVORISER LE RETOUR À L'EMPLOI GRÂCE À LA QUALIFICATION.

Les dépenses liées à la réalisation de cette formation sont prises en charge par l'organisme paritaire agréé au titre du congé individuel de formation (Fongecif ou Opc). L'organisme compétent est celui dont relève l'entreprise dans laquelle a été exécuté le CDD. La prise en charge financière accordée porte sur la rémunération et sur tout ou partie des frais de formation. Si la formation peut être suivie avec l'accord de l'employeur en partie avant le terme du CDD, dans la très grande majorité des cas, le Cif-CDD se déroule après la fin du contrat de travail. Pour en bénéficier, il faut pouvoir justifier d'une activité salariée de vingt-quatre mois (consécutifs ou non, quelle que soit la nature des contrats de travail successifs) au cours des cinq dernières années, dont quatre mois,

consécutifs ou non, en CDD au cours des douze derniers mois. La loi du 5 mars 2014 indique que tout salarié qui obtient un Cif peut décider de mobiliser son compte personnel de formation (CPF) pour la même formation, dans la mesure où l'Opacif ne prend en charge qu'une partie des coûts pédagogiques. Pour Paul de Vaublanc, chargé d'études juridiques à Centre Inffo, une question se pose : “La loi dit que le salarié, à l'occasion d'un Cif, peut utiliser son compte personnel de formation. Or, pour les demandeurs d'emploi, le CPF est financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels. Le FPSPP va-t-il étendre cette possibilité aux demandeurs d'emploi ?” Seule la pratique permettra de répondre : “Le FPSPP peut aller au-delà du texte, dans un sens plus favorable et dire que bénéficieront du CPF non uniquement les salariés mais aussi les demandeurs d'emploi dans le cadre du Cif-CDD.” Pour le reste, peu de changement. Le financement prévu pour le Cif-CDD reste au taux de 1 %, y compris après l'application en mars 2016 de la collecte “version réforme”.

Et à partir de cette date, les entreprises verseront leur cotisation directement à leur Opc, en lieu et place des Fongecif. L'Opc reversera au FPSPP la partie correspondant au congé de formation, que ce dernier reversera ensuite aux Fongecif. ●

UN BILAN AVANT LA RÉFORME

Selon l'enquête quantitative 2013 du FPSPP, 9 870 Cif-CDD ont été pris en charge en 2013 pour un montant de 225,44 millions d'euros, soit une prise en charge moyenne de 22 842 euros. 7,66 millions d'heures ont été financées, pour une durée moyenne de 777 heures. 45 % des bénéficiaires de Cif-CDD proviennent d'entreprises de moins de 20 salariés. 76 % des demandes de congés sont acceptées. 88 % des bénéficiaires de Cif-CDD concernent des ouvriers et employés et 37 % des bénéficiaires visent une formation de niveau V.

LE + Les produits, services et formations proposés par Centre Inffo.

Ressources documentaires 2 580 PRODUITS MULTIMÉDIAS DE FORMATION

Partir à la découverte du corps humain avec l'outil numérique Corpus, regarder une vidéo de Michel Serres sur l'innovation et le numérique, connaître en détail les risques professionnels en hôtellerie, consulter le Guide numérique des *serious games*, voici quelques exemples de ce que propose la dernière sélection thématique illustrée de Centre Inffo à partir des nouveautés de sa base de produits pédagogiques multimédias. Plus de 2 580 produits vidéo, DVD, supports numériques de tous éditeurs, et de tous formats conçus et utilisés à fin pédagogique sont ainsi recensés et signalés aux formateurs. Base en accès libre et sa sélection thématique illustrée tous les deux mois. ●

+ D'INFOS
www.ressources-de-la-formation.fr



Matinée d'actualité CONTENTIEUX ET JURISPRUDENCE EN FORMATION PROFESSIONNELLE

En passant d'une logique de moyens à une logique de résultats, la réforme marque une rupture en matière de droit de la formation et dessine, avec la refonte du financement et le nouveau fléchage des fonds mutualisés, un marché singulier de la formation. Paradoxalement régi par le Code du travail, ce dernier suscite nombre de questions juridiques dont les réponses ne peuvent être trouvées que dans les autres branches du corpus juridique. En partenariat avec Dalloz Formation, Centre Inffo organise le 7 avril une Matinée d'actualité pour analyser en détail ces nouvelles dispositions tout en pointant les risques de contentieux qu'elles sont susceptibles de générer, et ce afin de dégager les conséquences pratiques pour les entreprises, les prestataires de formation ainsi que leurs conseils. Cette prestation de haut niveau technique, assurée par un expert juridique de Centre Inffo et une avocate spécialisée en droit de la formation, s'adresse à des professionnels du droit : avocats, conseils, experts juridiques. ●

+ D'INFOS
contact.formation@centre-inffo.fr



Rendez-vous de l'ingénierie CYCLE "ÉVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION"

De l'évaluation d'une formation, tout responsable de formation devrait faire une priorité : attribuer une valeur à une formation, c'est lui reconnaître sa fonction de levier du développement des compétences, tant pour la personne formée que pour l'entreprise. À l'inverse, ne pas évaluer revient à se priver d'un outil qui pourtant bonifie les modalités de la formation et ses résultats. Jusqu'en septembre 2015, Centre Inffo organise un cycle de quatre Rendez-vous de l'ingénierie consacrés à l'évaluation d'une action de formation. Il est destiné en priorité aux responsables de formation d'organisme de formation ou d'entreprise, formateurs, conseillers d'Opca et de branche professionnelle. Au programme du deuxième Rendez-vous, mardi 31 mars : "Comment évaluer les besoins de formation ?", avec une revue d'outils de recueil des besoins et le repérage de méthodes et outils d'analyse de ces besoins. ●

+ D'INFOS
contact.formation@centre-inffo.fr



L'expertise de Centre Inffo AU SERVICE DE VOS ÉVÉNEMENTS, COLLOQUES ET TABLES RONDES

Spécialiste du droit, de l'actualité et de l'environnement de la formation, Centre Inffo propose en service sur mesure de vous assister pour organiser et animer vos événements sur la formation : conférences, exposés sur le droit et l'ingénierie de la formation, préparation et animation de tables rondes ou animation "fil rouge" de vos événements. Tous renseignements auprès de nos conseillers à notre adresse "Sur mesure". ●



+ D'INFOS
surmesure@centre-inffo.fr



Ateliers de pédagogie personnalisée SUR LE TERRAIN DES "COMPÉTENCES ET SAVOIRS DE BASE"

En 2015, qu'il s'agisse du socle de connaissances et de compétences professionnelles prévu par la loi du 5 mars 2014 ou des compétences-clés européennes, l'Association pour la promotion du label APP (APapp) entend répondre présente.

Elle travaille à un "dispositif individualisé de diagnostic et de certification relatif à l'acquisition du socle commun de connaissances et de compétences professionnelles", qui serait proposé comme une prestation de services. "Un outil constructif et bienveillant de mise en confiance, à l'inverse d'un outil couperet", nous précise Marie-Anne Corbin, directrice de l'APapp. Par ailleurs, les Assises nationales du réseau des APP, qui se tiendront en juin à Montpellier, verront la

présentation d'un référentiel des compétences-clés européennes, produit par l'APapp en partenariat avec le Cnam. Là aussi, la directrice de l'APapp voit la possibilité de créer une certification "de terrain et complémentaire au socle". Preuve de l'avancée des travaux, l'APapp a rencontré Brigitte Bouquet,

rapporteuse générale de la CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle), pour évoquer les conditions d'une inscription à l'inventaire. ●

+ D'INFOS
www.app-reseau.eu



Des apprenants en Atelier de pédagogie personnalisée

© APapp

Unifaf DU "E-CONSEIL" EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE



Unifaf, Opca de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif, vient de lancer Mon-cep.unifaf.fr, site grand public destiné à informer et outiller l'usager final.

Après une rubrique "Qu'est-ce que le CEP?", l'internaute peut, via "Mon conseil personnalisé", répondre à un questionnaire qui permet de déterminer l'opérateur à contacter. Une carte de

France interactive permet également de retrouver son correspondant Unifaf pour le CEP au sein de l'une des vingt-deux délégations régionales. Troisième rubrique, "Outils et services" donne accès à des services de documentation (métiers et filières de la branche...), ainsi qu'à sept modules d'e-accompagnement en ligne. ●

+ D'INFOS
http://mon-cep.unifaf.fr

Métiers du digital "POLYCOMPÉTENCES" ATTENDUES

C'est le directeur de Sup de Web Paris, Stéphane Bitton, qui l'observe : dans ce secteur, ce sont les "polycompétences" qui sont attendues par les entreprises. Car "il est difficile de trouver des salariés qui savent à la fois interpréter les données et créer des bases de données"...

Cet organisme a imaginé un cycle de formation "360 Digital", pour permettre de développer une "vision totale" de cet univers professionnel. ●

+ D'INFOS
www.supdeweb.com

Institut de l'entreprise FACE À LA CULTURE DU DIPLÔME

“Sortir de l'impasse du diplôme”, tel est l'invitation du volet formation de la note “L'ère du sur-mesure - Solutions pour l'emploi des jeunes”, réalisée par l'Institut de l'entreprise.

Lui-même normalien, agrégé d'histoire et diplômé de l'École des hautes études en sciences sociales, Charles de Froment, auteur de la note, reconnaît que le diplôme protège, encore et toujours. Mais il appelle à ne plus confondre formation et diplôme, alors que l'économie requiert l'actualisation en flux des compétences. Il prend

l'exemple des métiers en tension, pour lesquels les entreprises seraient forcées de se transformer en “chefs d'orchestre des parcours d'insertion” en organisant des dispositifs de formation courts. Entre les cours en ligne, le recrutement par compétences et les portails d'offres d'emploi, la révolution digitale nous oriente-t-elle vers un monde sans diplôme initial ? “Cette utopie n'est ni réellement souhaitable ni totalement accessible”, reconnaît Charles de Froment. ●

+ D'INFOS
www.institut-entreprise.fr



Le consultant Charles de Froment, expert associé à l'Institut de l'entreprise

Société générale UNE CONTRIBUTION AU CPF

Un accord relatif à la formation professionnelle a été signé à la Société générale entre la direction et les syndicats CFTD, CFTC, CGT et CFE-CGC.

Il s'inscrit dans le cadre de la réforme de la formation “tout en prorogant, consolidant et élargissant” les dispositifs conventionnels préexistants : engagement en faveur des formations diplômantes et qualifiantes, reconnaissance des acquis de l'expérience, essor des formations à distance. Notamment, l'entreprise se réserve la possibilité d'étudier une gestion en interne de la contribution CPF. L'abondement du compte d'un salarié par la Société générale serait effectif pour les formations ayant un lien direct avec la fonction occupée ou dans le cadre d'un changement de fonction. ●

+ D'INFOS www.snbsg.com



Aquitaine FORMÉS POUR L'“ŒNOTOURISME”



Le Conseil régional d'Aquitaine, Pôle emploi et le Fafih (Opca de l'hôtellerie, de la restauration et des activités de loisirs) cofinancent une formation à destination de demandeurs d'emploi dans le Médoc. Cette formation propose à ces derniers d'exercer le métier de serveur avec une double compétence en service et œnotourisme. Elle allie accueil, service, dégustations et visite de vignobles. ●

+ D'INFOS
www.fafih.com

Pôle emploi ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS PROFESSIONNELLES



Le nouveau projet stratégique “Pôle emploi 2020” prévoit de mieux accompagner les transitions professionnelles.

L'accent va être notamment mis sur l'expertise interne en conseil en évolution professionnelle (CEP). Un programme de formation de 2,5 millions d'heures sera mis en place cette année. Chaque agent devra bénéficier d'au moins cinq jours de formation par an. Ce programme mobilisera des dispositifs tels que les *serious games* ou la formations à distance. Entre octobre 2013 et septembre 2014, Pôle emploi a comptabilisé 3,6 millions de retours à l'emploi, soit 124 560 retours à l'emploi durable en moyenne mensuelle, contre 107 000 initialement prévus. En outre, en 2014, 400 000 personnes ont accédé à une formation. ●

+ D'INFOS
www.pole-emploi.fr



Onisep : VERS UN CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Un contrat pluriannuel d'objectifs et de performance est actuellement en préparation pour l'Onisep.

Il devrait être présenté à son conseil d'administration courant juin, avant d'être décliné en “indicateurs” à l'automne.

Il tiendra compte du contexte de la réforme impactant la définition du service public de l'orientation. ●

+ D'INFOS www.onisep.fr

Salariés de la petite enfance 5 MILLIONS D'EUROS POUR LA PROFESSIONNALISATION



Un accord-cadre national d'engagement de développement de l'emploi et des compétences (Edec) pour la petite enfance a été conclu pour la période 2015-2018.

Il concerne les salariés des crèches (associatives ou d'entreprise), les assistants maternels et les gardes à domicile, mais aussi leurs employeurs. Objectifs : construire des parcours de carrière, renforcer les compétences des employeurs en matière de gestion des ressources humaines (recrutements, mobilités, formation), promouvoir la mixité (communication ciblée auprès des prescripteurs tels que Pôle emploi, l'Onisep, Missions locales, Éducation nationale). Seront mobilisés jusqu'à 1,5 million d'euros de l'État et 3,5 millions d'euros des Opca. L'accord prône la promotion de la validation des acquis de l'expérience (VAE) vers le diplôme d'auxiliaire de puériculture, et l'expérimentation des contrats de professionnalisation pour les gardes d'enfants à domicile. D'autres actions consisteront à accompagner les gestionnaires d'établissement pour la mise en place de parcours qualifiants pour leurs employés, ou à mener une campagne d'information auprès des assistants maternels sur le nouveau compte personnel de formation. ●

+ D'INFOS
<http://travail-emploi.gouv.fr>



FRANCK MIKULA

SECRÉTAIRE NATIONAL EN CHARGE DU SECTEUR EMPLOI-FORMATION DE LA CFE-CGC

Parcours

2005
président de l'Union des navigants de l'aviation civile (Unac)

2013
secrétaire national emploi-formation à la CFE-CGC

2014
chef de file CFE-CGC dans la négociation sur l'assurance chômage

LES CADRES, PLUS MOTIVÉS QUE JAMAIS POUR LA FORMATION

Souvent pointés du doigt comme les principaux bénéficiaires de la formation, les cadres sont-ils cette fois les oubliés d'une réforme qui flècherait "tout vers les chômeurs" ?

A contrario, le CPF ne risque-t-il pas, à nouveau, de profiter surtout aux cadres des grands groupes ? Analyse du chargé de la formation de la confédération syndicale des cadres.

Propos recueillis par Benjamin d'Algerre

Les cadres sont-ils les oubliés de la réforme ?

L'un des reproches les plus souvent entendus concernant la formation professionnelle avant la dernière réforme, c'est qu'elle profitait surtout aux cadres. Et maintenant ? Les cadres risquent-ils d'y perdre, avec la diminution des fonds mutualisés des entreprises ? Les cadres – à prendre au sens large : encadrants, techniciens, ingénieurs, etc. – constituent l'une des populations faisant montre d'une grande appétence pour la formation. Et de fait, en bénéficiaient davantage que d'autres catégories. Et demain, ce sera toujours le cas. Même si les ressources mutualisées diminuent avec la fin du "0,9%", les entreprises

auront toujours intérêt à consacrer des budgets à la formation de leurs encadrants pour les faire monter en gamme. Dans un contexte de concurrence mondiale, l'entreprise qui ne le ferait pas est assurée d'aller dans le mur.

Les premiers retours du site Moncompteformation.gouv.fr indiquent que c'est cette population qui s'est emparée en premier du CPF...

Cela ne me surprend pas. C'était déjà le cas avec le Dif. Les plus qualifiés vont plus facilement vers la formation. C'est un fait et ce n'est pas scandaleux. Une fois la période initiale de découverte et de tâtonnement passée, les autres catégories



Les plus qualifiés vont plus facilement vers la formation. C'est un fait."

de salariés ainsi que les demandeurs d'emploi s'empareront aussi du CPF. L'idée générale de la réforme, c'était d'accorder une part plus importante à l'initiative individuelle de chacun et d'orienter davantage les actions de formation vers la qualification. La réforme a été conçue dans l'intérêt collectif.

La réforme aurait-elle pu être plus ambitieuse ?

Évidemment, on peut regretter le plafonnement du CPF à 150 heures, largement insuffisantes pour quelqu'un qui voudrait s'engager vers un master en nécessitant quasiment dix fois plus. Toutefois, cette carence d'heures pourra être compensée par les abondements au compte, ainsi que par la modularisation des titres et diplômes accessibles.

Mais surtout, ce qui peut être regretté, c'est que la mise en œuvre de la réforme ne se soit pas accompagnée d'une augmentation significative des fonds de la formation. Que la nouvelle loi cible en priorité les demandeurs d'emploi et les salariés les moins qualifiés, c'est normal, au vu de la conjoncture. On aurait aussi pu améliorer le financement du Cif ou se montrer plus exigeants sur l'utilisation que les entreprises font de leur plan de formation... Ceci étant, cette insuffisance de financement n'est pas exclusive à la formation professionnelle. Le même problème se retrouve à l'Unedic, par exemple. Partout, l'exigence, c'est de "faire plus avec moins". Or, il y a des limites à ce *leitmotiv*.

Qu'en est-il du conseil en évolution professionnelle ? Ne va-t-il pas bénéficier aux cadres, déjà habitués à "penser" leur plan de carrière et d'éventuelles reconversions ?

Encore une fois, c'est un dispositif qui profitera à tout le monde. Quittons un instant la vision catégorielle : là aussi la réforme a voulu donner davantage d'autonomie aux salariés dans leur évolution professionnelle. Sans doute au début, là encore, les encadrants seront les premiers à faire valoir leur droit à ce conseil. Mais la pratique se diffusera ensuite.

Les diplômes supérieurs prédominent dans les deux premières versions de la liste nationale interprofessionnelle (LNI). S'agit-il de "formations pour cadres" ?

Le Copanef a rencontré un problème d'affichage politique lorsqu'il s'est agi, en décembre dernier, de présenter une liste qui comprenait près de 70 % de certifications de niveaux supérieurs. Mais les reproches concernant cette surreprésentation ont été adressés par ceux qui confondent "nombre" et "flux". En nombre, les diplômes et titres du supérieur sont largement majoritaires dans cette liste, mais en flux, si l'on tient compte de ce qui va remonter des CPNE de branche et des Régions, ce sont probablement les certifications de niveaux III [bac + 2], IV [baccalauréat] et V [CAP] qui vont générer les plus nombreuses mobilisations du compte. Les universités doivent d'ailleurs faire un effort lorsqu'elles proposent des certifications éligibles à la liste en n'oubliant pas de se concentrer avant tout sur les formations qui mènent à l'emploi. ●

CFE-CGC ET COPAREF

À l'heure actuelle, la CFE-CGC ne dispose que d'une seule vice-présidence au sein des Copanef. En Alsace. Une exception dans le paysage des comités paritaires régionaux plutôt marqués par des duos dirigeants issus de la CFDT et du Medef. Un problème aux yeux des autres organisations patronales et syndicales ? "Cela pourrait le devenir", observe la CFE-CGC qui, pour l'heure, y voit surtout une prime aux deux organisations les plus impliquées dans la réforme. "Mais les choses évolueront et les têtes changeront", estime la centrale des cadres.



Aux États-Unis,

UNE CULTURE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Outre-Atlantique, la formation est avant tout considérée comme un investissement. Le système de formation doit répondre avant tout et sur le champ aux besoins de l'entreprise.

Knock Billy

FICHE D'IDENTITÉ

77 %
des entreprises aux États-Unis proposent des formations en ligne à leurs employés

5,7 %
taux de chômage en janvier 2015

28 millions d'entreprises

65 % de PME

1. James Kirkpatrick a actualisé les quatre niveaux d'évaluation initiaux de Donald Kirkpatrick (cf. *L'Inffo* n° 861, pp. 24-26). Formaeva représente Kirkpatrick Partners en Europe et dans le monde francophone. Elle propose des certifications à la "méthode de Kirkpatrick".

“ La formation en Amérique du Nord n'est pas encadrée. L'État n'intervient pas dans l'organisation du système. Il n'y a pas de contribution légale de l'entreprise au financement de la formation. C'est 0 % de taxe de formation professionnelle”, indique Joss Frimond, directeur marketing chez Formaeva, organisme français expert de l'évaluation de la formation, et qui, comme tel, travaille avec l'Américain James Kirkpatrick, dirigeant de la société Kirkpatrick Partners¹. Joss Frimond confirme : “Aux États-Unis, il n'y a pas d'organismes en charge de la collecte, de la mutualisation et de la gestion des fonds. Chaque entreprise gère directement les fonds qu'elle souhaite pour former ses collaborateurs – et uniquement pour sa performance.”

Un marché de 189 milliards de dollars
L'absence de contribution légale signifierait-elle un investissement moindre des entreprises dans la formation ? “Pas du tout ! En 2013, les entreprises ont consacré en moyenne 3,6 % de leur masse salariale à la formation. Aux États-Unis, les investissements formation progressent”, répond Joss Frimond, qui a réalisé une étude sur ce marché de la formation. Il a augmenté de 15 % entre 2012 et 2013, passant de 164 milliards de dollars à 189 milliards. Certains secteurs, telles que les hautes technologies, dépensent près de 2 000 dollars par an et par employé, loin devant la santé et l'industrie. Les entreprises américaines dépensent en moyenne 1 100 dollars par an par employé. Contrairement à la France, les petites entreprises dépensent davan-



James Kirkpatrick, dirigeant de Kirkpatrick Partners



Les entreprises américaines dépensent en moyenne 1 100 dollars par an par employé.

tage par employé que les grandes (achats moins “optimisés” et moins de salariés pour absorber les coûts de conception et de réalisation) : les entreprises de moins 1 000 salariés dépensent en moyenne 1 605 dollars, alors que les plus grandes (plus de 10 000 salariés) n'investissent que 760 dollars. Par ailleurs, l'apprentissage réalise 25 heures de formation par an. Ce qui, selon Joss Frimond, “est une constante depuis quelques années”.

Concernant les modalités de formation, la norme aux États-Unis est le “blended learning”. 44 % des actions se déroulent en présentiel et 32 % sous forme d'apprentissage en ligne. “Les services en charge de la formation traitent directement avec les organismes prestataires dans l'ingénierie pédagogique”, précise-t-il. L'élément-clé reste qu'aux États-Unis, la formation est entièrement focalisée sur les besoins de l'entreprise. Elle est considérée comme un levier de compétitivité, ce qui suppose une forte attention portée aux résultats des investissements engagés.

C'est l'amélioration de la performance qui prime

Avec la réforme de la formation, cette vision se répand auprès des acteurs de la formation en France. “À force de répéter aux directeurs généraux que la formation est un investissement, ils ont fini par nous croire !”, indique Jonathan Pottiez², directeur produit et innovation de Formaeva. Maintenant, ils demandent que la formation soit gérée comme telle. Les acteurs de la formation doivent donc faire la démonstration de la rentabilité des fonds investis



3 QUESTIONS À Joss Frimond, directeur marketing de Formaeva

“Qui dit investissement dit indicateurs”

Les entreprises aux États-Unis forment-elles davantage leurs salariés ?

Pas nécessairement. Ce qui est intéressant aux États-Unis, c'est que les petites entreprises se forment beaucoup et paient plus pour leurs formations que les grandes (environ 25 % de plus que la moyenne). En France, les PME sont très focalisées sur leur activité quotidienne et ont tendance à ne pas faire de la formation une priorité.

Les pratiques d'évaluation diffèrent-elles d'un pays à l'autre ?

Je dirais que le niveau de connaissance de l'évaluation de la formation est

beaucoup plus avancé qu'en France.

Pratiquement tous les responsables de formation ont entendu parler du modèle de Kirkpatrick, comprennent l'importance de l'évaluation pour améliorer l'efficacité de leurs formations, participent à des séminaires, des conférences sur le sujet... Cela ne veut pas dire que les pratiques sont beaucoup plus avancées – l'évaluation est un sujet technique et, sans le conseil approprié, elle n'est pas facile à mettre en œuvre.

L'évaluation de la formation deviendra-t-elle une pratique normale

dans les entreprises françaises ?

Oui, sans aucun doute. Avec moins de financement pour les formations, avec un décret sur la qualité, avec davantage d'ouverture sur les formations à distance, on se rapproche de plus en plus d'un marché de formation tel que celui des États-Unis. Chaque centime va être compté et les parties prenantes vont vouloir avoir plus d'informations de la part des services formation. La culture va changer de la consommation de la formation vers l'investissement. Qui dit investissement dit indicateurs, et il n'y a que l'évaluation pour faire ce travail !

dans la formation des salariés. Pour faire cette démonstration, l'évaluation est l'élément-clé.”

Le “modèle de Kirkpatrick”

Dès lors, “pourquoi se contenter d'évaluer l'efficacité des formations quand on peut piloter et garantir celle-ci ?”, interroge-t-il. C'est l'ambition du “modèle de Kirkpatrick”, grâce auquel les praticiens évaluent leurs actions jusqu'au “retour sur les attentes” des commanditaires (jugé l'indicateur le plus crédible et le plus pragmatique de valeur ajoutée).

“Plus qu'un modèle d'évaluation de la formation, le résultat est un véritable modèle de gestion du changement en vue d'une amélioration de la performance, rappelle James Kirkpatrick. Il s'agit de créer, grâce à l'évaluation, des ponts entre la formation et l'activité de l'entreprise, pour créer les conditions assurant sa compétitivité.”



2. Auteur de *L'évaluation de la formation - Piloter et maximiser l'efficacité des formations* (Dunod, 2013).

Élu le 21 janvier avec 97 % des voix, François Asselin succède à Jean-François Roubaud à la tête de la CGPME. Le patron d'Asselin SAS, entreprise de menuiserie d'art, est pour cinq ans aux commandes de la deuxième organisation patronale française, qui vient de rejeter deux accords portés par le Medef. Dont celui sur la formation.

Benjamin d'Alguerre

FRANÇOIS ASSELIN

PRÉSIDENT DE LA CGPME

Souvenirs. Le 18 décembre 2013, un parfum de fort Chabrol flottait sur la Terrasse Bellini, à Puteaux, au siège de la CGPME. L'instant était historique puisque la négociation de l'accord national interprofessionnel, conclu quatre jours plus tôt, avait vu la confédération des patrons de PME s'opposer frontalement à un texte porté par le "grand frère" Medef pour cause de mésentente sur la contribution des entreprises aux fonds mutualisés de la formation. Première fissure dans le camp patronal.

Présent ce jour-là aux côtés de Jean-François Roubaud, François Asselin était venu apporter à celui qui était alors le numéro 1 de la CGPME le soutien de sa fédération professionnelle, celle du bâtiment (FFB, l'un des piliers de l'organisation patronale en termes d'adhérents et de cotisations). "Ce que nous demandons au Medef, c'est de faire évoluer sa position", plaidait ce patron d'une PME de menuiserie et d'ébénisterie d'art située à Thouars, dans les Deux-Sèvres. Une requête restée vaine. Entretemps, l'Ani est devenu une loi, aujourd'hui en application.

Hostile à la réforme

Au cours de sa campagne pour la présidence de la CGPME (il était alors l'unique candidat), ce quinquagénaire au physique d'étudiant en école de commerce – titulaire, en l'occurrence, d'un DUT Techniques de commercialisation obtenu à l'IUT de Tours – est pourtant peu revenu sur la réforme de la formation, préférant ferrailler sur



1992
reprend les rênes de l'entreprise familiale de charpenterie-ébénisterie, Asselin SAS

2011
prend la présidence de la CGPME Poitou-Charentes et intègre le comité exécutif de la CGPME nationale

décembre 2013
apporte le soutien de la FFB à la CGPME contre la réforme de la formation professionnelle

21 janvier 2015
succède à Jean-François Roubaud à la tête de la CGPME

des sujets plus audibles à l'oreille des petits patrons, comme le refus du compte pénibilité ou de l'abaissement des seuils sociaux dans les TPE et PME.

Au point de laisser entendre que l'ancien vice-président de la Fédération française du bâtiment – il a abandonné ce mandat suite à son élection – aurait radouci sa position sur l'accord formation. "Certainement pas. Rien de ce que j'ai pu entendre de lui n'entre en contradiction avec la ligne qui était celle de la Confédération lors de la négociation de l'Ani... et qui n'a pas changé !", affirme Jean-Michel Pottier, ancien négociateur au sein de la délégation CGPME lors des discussions de l'accord.

L'intéressé confirme qu'à ses yeux, cette réforme a un caractère "toxique" pour les petites entreprises, tant sur la baisse des fonds mutualisés, "qui contraindra les entreprises à dépenser plus pour former moins", que sur le surcroît de tâches administratives consécutives à la mise en place des entretiens professionnels. "À l'heure où il n'est question que de simplification administrative, on soumet les dirigeants de PME à une énorme charge de travail pour assurer le reporting de ces entretiens qui, s'ils ne sont pas effectués, peuvent même se traduire par des sanctions pour l'entreprise."

Quant au compte personnel de formation, principal dispositif né de la réforme, il n'emballera pas le nouveau patron de la CGPME : "Sur le principe, ce n'est pas un mauvais outil, puisqu'il s'agit juste de transférer la responsabilité du Dif, qui relevait de l'entreprise, aux salariés.



Il sera temps de se donner rendez-vous dans un an pour en tirer un premier bilan."

L'apprentissage pour préserver les savoir-faire

S'il avoue volontiers ne pas être un spécialiste des questions techniques liées à la formation, François Asselin s'en veut pourtant un promoteur. Particulièrement au travers de l'apprentissage : un vivier qui faisait défaut à l'entreprise familiale lorsqu'il en reprit les rênes en 1992. "Pendant les six premières années, nous n'avions aucune demande d'apprentissage pour les métiers de la charpente. À chaque pot de départ en retraite, nous nous demandions comment remplacer les partants", se rappelle-t-il.

Des seniors qui partent avec leur savoir-faire, des jeunes qui ne se bousculent pas à la porte... les premières années de militantisme du jeune chef d'entreprise au sein de la FFB ont surtout consis-

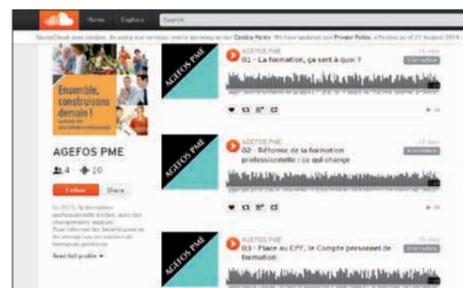


Rendez-vous dans un an, pour le premier bilan du compte personnel de formation"

té à parcourir les routes du Poitou pour faire la promotion de l'apprentissage auprès des collégiens et lycéens de la région. Charité bien ordonnée... Asselin SAS est devenue elle-même employeuse d'apprentis. Une douzaine de recrutements par an, du CAP au diplôme d'ingénieur. Avec les problèmes inhérents à l'exercice dès lors qu'il s'agit de respecter le volume horaire de travail hebdomadaire des apprentis mineurs. Le sujet lui vaut d'ailleurs une algarade avec le dirigeant du Parti de gauche Jean-Luc Mélenchon, début décembre 2014, au cours d'un débat sur le plateau de *Des paroles et des actes*, sur France 2.

Des lézards dans l'unité patronale

Dans sa lettre de candidature adressée aux instances de la Confédération, François Asselin se présentait en défenseur de "la valeur travail" et de "la prise de risques". Mais aussi, de manière plus discrète, comme concurrent de Pierre Gattaz au sein d'un front patronal abîmé qui a vu, quasi coup sur coup, la CGPME refuser de signer deux accords portés par le Medef (formation et modernisation du dialogue social). Ceci alors que se profilent à l'horizon 2017 les premières élections qui détermineront le poids de chaque organisation d'employeurs dans le dialogue social. Signe des temps : aucun communiqué en provenance de l'avenue Bosquet n'est venu saluer sa victoire le 21 janvier dernier. Les lézards dans l'unité patronale ne semblent pas prêts d'être comblés. ●



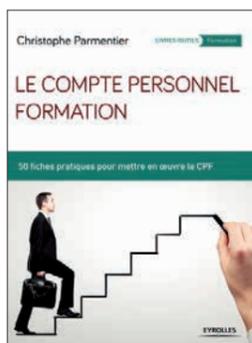
SUR LE WEB

La minute info de la formation professionnelle

Pour informer les bénéficiaires et les entreprises en matière de formation professionnelle, voici une série de chroniques gratuites intitulée "Ensemble, construisons demain", réalisée à l'initiative d'Agefos-PME. Au sommaire, 10 chroniques audio avec les conseils de spécialistes de la formation et les témoignages de salariés et de chefs d'entreprise au sujet de ce qui change - compte personnel de formation, enjeux de l'entretien professionnel - ou encore connaître le rôle des acteurs et mieux se repérer...

+ D'INFOS

<https://soundcloud.com/agefos-pme>



Christophe Parmentier
Éditions Eyrolles
Paru le 5 février 2015

PUBLICATION

Le compte personnel de formation

En 50 fiches (textes de lois, derniers décrets parus, conseils de mise en œuvre), un outil de travail pour les DRH, les responsables de formation et les managers en charge de l'entretien professionnel, pour l'application de la loi. Il sera également utile aux bénéficiaires, pour demander, organiser et évaluer leur CPF.

+ D'INFOS

www.eyrolles.com



Institut international
Joseph Jacotot
Éditions Raison
et passions

PUBLICATION

Repenser les formations en alternance

Sur quels fondements reposent les formations en alternance ? A quels besoins répondent-elles ? Quelles difficultés rencontrent celles et ceux qui les pratiquent : apprenants, formateurs, tuteurs ? Telles sont les questions que l'Institut international Joseph Jacotot a décidé de mettre en débat à travers une "conférence de consensus" qui s'est tenue de 2011 à 2012. Cet ouvrage regroupe un ensemble de contributions de chercheurs ayant participé au travail.

+ D'INFOS

www.institut-jacotot.eu



SUR LE WEB

Quel avenir pour la formation professionnelle ?

Precepta stratégiques (la "Web TV de la réflexion stratégique") a rencontré Yves Barou, le président de l'Afpa, pour évoquer le rôle de la formation professionnelle, et l'avenir du service public de la formation après huit années de crise.

+ D'INFOS

www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com

BERNARD BRUCHE FRANCE

LES NEUROSCIENCES, NOTRE SPÉCIALITÉ DEPUIS 30 ANS



NOUVELLES FORMATIONS

- Rendre plus efficace sa formation
- Former les nouveaux talents
- Se préparer à passer le relais
- Neurosciences : convaincre, persuader
- Improviser et gérer ses émotions

et
de nombreuses formations utilisant
les neurosciences

SALLE GRATUITE

Pour les formations
réalisées dans nos locaux
avec nos intervenants
la salle est offerte
au 1er trimestre 2015

NOS TARIFS 2015*

de 2 à 4 stagiaires dans nos
formations «inter» à Paris :
1250 € HT par jour.

soit, pour 4 inscriptions
à une même formation,
un coût jour de 312.50 € HT
par participant.

* conditions sur www.bruche.fr

Centre de formation
18-20 rue Ferrus - 75014 Paris

Siège social et administration
80, rue Aristide Briand
77300 - Fontainebleau

Téléphone : 01 64 22 10 86 - Télécopie : 01 64 22 65 69
E-mail : bernardbruche@orange.fr

Toutes les formations utilisant
les neurosciences
sur
www.bruche.fr

