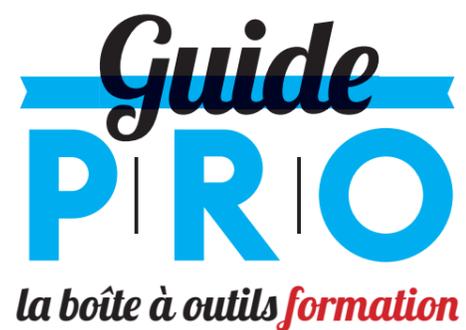


Guide PIRIO

la boîte à outils *formation*



Centre Info



Préface

Créée dans le sillage de notre nouvelle formule d'**Inffo formation**, dont le premier numéro est paru le 1^{er} décembre 2014, la séquence **Guide PRO** a été conçue comme la boîte à outils des acteurs de la formation. Deux fois par mois, notre magazine propose des éclairages juridiques sur une question d'actualité, à travers les rubriques "expertise" et "législation". Avec un souci constant de s'adresser à tous les publics : employeurs privés, salariés, organismes de formation, fonction publique. Les dispositifs de la formation y sont contextualisés et analysés de manière factuelle, en s'appuyant à la fois sur l'expertise des juristes de Centre Inffo et sur celle des meilleurs spécialistes. Enfin, la rubrique "savoir agir" propose une approche "coaching" des problématiques de formation.

Dans le présent dossier de Centre Inffo, nous vous offrons l'intégralité des *Guide Pro* publiés jusqu'alors. **Bonne lecture !**

Julien Nizri
Directeur général de Centre Inffo

Sommaire

P. 06 Employeurs

Gérer les dispositifs

- 889 – Le crédit d'impôt pour les chefs d'entreprise
- 886 – Apprentissage, entre bonus et malus
- 877 – Groupements d'employeurs pour l'insertion, tutorat et formation pour les publics peu qualifiés
- 875 – Contrats de professionnalisation, le tutorat obligatoire pour la transmission des savoirs
- 874 – Taxe d'apprentissage, ce qui change côté employeur
- 870 – Mode d'emploi, l'entretien professionnel
- 871 – Contrat de professionnalisation, obligation de désigner un tuteur
- 871 – Le compte personnel de formation, soluble dans le congé individuel de formation ?
- 868 – Réforme, le contrôle de l'obligation de formation des employeurs
- 867 – Le financement de la rémunération en cas de départ en formation d'un salarié

Gérer les ressources humaines

- 889 – Qualité de vie au travail
- 883 – Former les membres du comité d'entreprise
- 881 – L'entretien professionnel, le succès réside dans sa préparation
- 875 – Gérer les profils atypiques
- 872 – La formation au secours des managers
- 871 – Inciter un salarié à partir en formation
- 870 – Capitaliser l'expérience et l'expertise du salarié senior

Piloter et manager la formation

- 885 – Se former pour gérer efficacement les conflits
- 884 – De l'amont à l'aval, comment bien évaluer une action de formation
- 882 – Se former pour renforcer la cohésion de groupe
- 879 – L'égalité hommes-femmes, "levier de performance"

- 876 – Formation par les pairs, l'initiative de "l'Académie des dirigeants"
- 873 – Politique handicap, impliquer les managers
- 868 – Réforme, le contrôle de l'obligation de formation des employeurs
- 867 – Réforme, de l'obligation de former à l'obligation de qualifier

P. 32 Salariés

Utiliser les dispositifs

- 891 – Réduire le stress et les mauvaises postures, la méthode Alexander
- 890 – Que faire en cas de traumatisme professionnel ?
- 888 – Le coaching des cadres
- 886 – Se remettre à niveau après une longue absence
- 879 – Se former en dehors du temps de travail
- 869 – Concilier vie familiale et formation

Gérer sa stratégie formation

- 887 – Comment réussir son expatriation ?
- 881 – Devenez maître d'apprentissage
- 880 – Avant une formation, négocier une augmentation de salaire ?
- 878 – Le marketing de sa propre formation
- 868 – La formation, un outil pour consolider la confiance en soi
- 867 – Congé individuel de formation, comment réussir son retour dans l'entreprise

P. 45 Offre de formation

- 891 – Le formateur bénévole, attention au risque de salariat déguisé
- 891 – Service militaire adapté, un dispositif de formation et d'insertion des jeunes ultramarins
- 890 – Quand les organismes de formation certifient,

- la certification maison
- 888 – Décret qualité, quel impact sur la formation ouverte et à distance ?
- 884 – Atelier de pédagogie personnalisée, plus qu'une marque, un label
- 884 – Travailleurs handicapés, qu'est-ce qu'un centre de rééducation professionnelle ?
- 883 – Comment préparer sa session de formation ?
- 882 – Comment devient-on auditeur certificateur de formation ?
- 880 – Demandeur d'emploi, faire valider son projet de formation
- 877 – Maintenir l'attention des apprenants
- 876 – Formateurs consultants indépendants, le choix du portage salarial
- 874 – Le coaching, une opportunité pour optimiser les acquis d'une formation professionnelle
- 868 – Les nouvelles règles de la formation ouverte à distance

P. 59 Dispositifs

- 888 – Socle de connaissances et de compétences, le Cléa, un sésame pour l'employabilité
- 886 – Financement de la formation, l'appui du Fonds social européen
- 885 – Qu'est-ce que le contrat de sécurisation professionnelle ?
- 882 – Contrat de génération
- 881 – Professionnels libéraux, de nouveaux accès à la formation continue
- 880 – Le contrat d'apprentissage saisonnier
- 879 – La collecte redistribution de la taxe d'apprentissage
- 874 – Le Cif-CDD à l'heure de la réforme
- 873 – La préparation opérationnelle à l'emploi
- 872 – Bilan de compétences en entreprise, des modalités d'accès réduites

- 872 – La portabilité du Dif à l'heure du compte personnel de formation
- 869 – Compte personnel de formation, mode d'emploi au 1^{er} janvier

P. 72 Gouvernance

- 890 – Les Conseils régionaux, chefs de file du service public régional d'orientation
- 889 – Compte personnel de formation, l'accès au système d'information
- 887 – La décentralisation, une amie de trente ans
- 887 – Le directeur de la formation
- 885 – Travailleurs étrangers, comment accéder à la formation professionnelle
- 883 – Qu'est-ce qu'un contrat d'études et de perspectives ?
- 878 – Devenir directeur de CFA, mode d'emploi
- 877 – Les commissions paritaires nationales de l'emploi, renforcées par la réforme au titre du CPF
- 878 – Les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications
- 876 – Garantie jeunes, faciliter l'accès aux dispositifs
- 873 – Opca, les enjeux de la collecte des contributions supplémentaires
- 870 – Individualisation et personnalisation, le conseil en évolution professionnelle

P. 85 Fonction publique

- 875 – Dans la fonction publique, le congé de formation professionnelle
- 869 – Réforme, le Dif va perdurer dans la fonction publique

Employeurs

*Gérer les dispositifs
Gérer les ressources humaines
Piloter et manager la formation*



Cédric Morin
Journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Incitation à la formation **LE CRÉDIT D'IMPÔT POUR LES CHEFS D'ENTREPRISE**



1 POUR QUI ?
L'accès à la formation des chefs d'entreprise salariés ou non pendant leur temps habituel de travail pose la question de leur financement. Le décret 2014-549 du 26 mai 2014 régit les conditions d'octroi du crédit d'impôt pour dépense de formation à destination des dirigeants de toutes les entreprises imposées sur les bénéfices. Il est calculé en fonction du taux horaire du Smic de l'année en cours, et plafonné à 40 heures de formation. Ce dispositif s'adresse à tous les chefs d'entreprise, qu'ils soient exploitants individuels, gérants, présidents, administrateurs, directeurs généraux... En revanche, il exclut les sociétés créées sous le régime de la micro-entreprise ou d'évaluation forfaitaire, mais reste accessible aux sociétés individuelles, de personnes,

de capitaux... En somme, ce crédit est accessible dans toutes les entreprises qui sont imposées selon un régime réel, quel que soit leur statut ou celui de leur dirigeant. ■

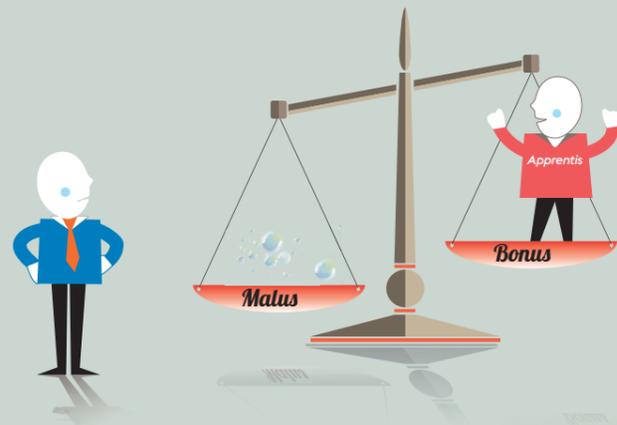
2 LES ACTIONS ÉLIGIBLES
Toutes les actions qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle sont éligibles, qu'il s'agisse de s'adapter au poste de travail, de se professionnaliser, de renforcer la sécurité, d'accompagner la création d'entreprise ou encore de lutter contre l'illettrisme. Pour être prises en compte, ces actions doivent être réalisées conformément à un programme préétabli qui précise le niveau requis, les objectifs, le niveau à atteindre et les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre. ■

3 COMMENT EN BÉNÉFICIER ?
Le crédit d'impôt est déterminé par la déclaration spéciale n° 2079-FCE-SD. Celle-ci est disponible auprès du centre des impôts de la société ou téléchargeable sur www.impots.gouv.fr, Cerfa n° 12635 *07. Les personnes morales relevant de l'impôt sur les sociétés doivent déposer ce document avec leur relevé de solde, à la direction générale des finances publiques de leur lieu d'imposition. Pour celles relevant du régime des groupes, c'est la société mère qui doit centraliser les déclarations spéciales de toutes ses entités, et c'est le relevé de solde relatif aux résultats d'ensemble du groupe qui doit être fourni. Les autres structures doivent joindre ce document à leur déclaration annuelle de résultat. ■



David Garcia
rédacteur en chef
d'Inffo formation

Apprentissage ENTRE BONUS ET MALUS



LÉGISLATION

E N PLUS DE LA TAXE D'APPRENTISSAGE, LES ENTREPRISES D'AU MOINS 250 SALARIÉS PEUVENT ÊTRE AMENÉES À VERSER D'AVANTAGE, AVEC LA CONTRIBUTION SOCIALE À L'APPRENTISSAGE (CSA). LE SYSTÈME CONNU SOUS LE VOCABLE "BONUS-MALUS" CHANGERA DE VISAGE AU 1^{er} JANVIER 2016.

La contribution sociale à l'apprentissage est appliquée quand l'entreprise n'atteint pas un objectif de contrats favorisant l'insertion professionnelle parmi lesquels les contrats en alternance. Cet objectif correspond au nombre moyen annuel de salariés en contrat d'apprentissage, en contrat de professionnalisation et de jeunes accomplissant un volontariat international en entreprise ou bénéficiant d'une convention industrielle de formation par la recherche. Aujourd'hui, les entreprises de plus de 250 salariés employant moins de 4 % d'alternants sont assujetties à la CSA. Le taux de cette dernière est modulé en fonction de l'effectif de l'entreprise et de la

part d'alternants figurant au sein de l'effectif de la société. Ce taux sera relevé à 5 % au début de l'année prochaine. À partir de 2016 donc, les entreprises de plus de 250 salariés qui emploient entre 5 et 7 % d'alternants bénéficieront d'un crédit d'impôt. Une simple case cochée sur la déclaration de collecte envoyée à l'Octa suffit désormais, là où les entreprises devaient précédemment solliciter le fisc. "Jusqu'en 2014, les entreprises vertueuses devaient réclamer leur bonus auprès de l'administration fiscale. Grâce au système du crédit d'impôt, elles n'ont plus besoin de le faire, leurs démarches en sont sensiblement simplifiées", observe Romain Pigeaud, chargé d'études juridiques à Centre Inffo. De quoi enclencher un cercle vertueux ? Selon le rapport annuel de performance 2014 de la mission financement national du développement et de la modernisation de l'apprentissage, "à la date du 31 décembre 2014, 622 entreprises ont été détectées comme étant potentiellement éligibles à l'aide, pour un montant

total d'environ 4,5 millions d'euros, soit près de 10 000 alternants (ETP) ouvrant droit au bonus de 400 euros". L'objectif est de réduire le nombre d'entreprises assujetties à la CSA et d'augmenter concomitamment les effectifs d'apprentis. ●

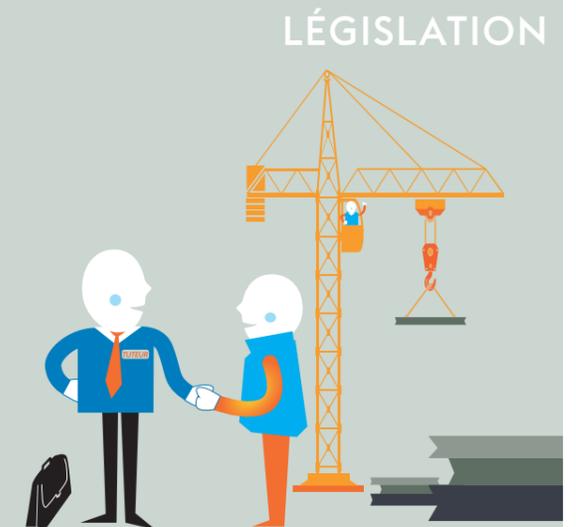
LA PRIME D'ACTIVITÉ ENTRE EN VIGUEUR EN 2016

La prime d'activité entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2016, en se substituant au revenu social d'activité (RSA) et à la prime pour l'emploi (PPE). 4 à 5 millions d'actifs seront éligibles, pour un coût de 4 milliards d'euros par an. Actuellement, 6 millions de salariés bénéficient de la PPE, du RSA activité, ou des deux à la fois. Les actifs âgés de 18 à 25 ans pourront la percevoir. Une population estimée à 700 000 à 1 million d'individus, auparavant exclue du RSA activité.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

Groupements d'employeurs pour l'insertion TUTORAT ET FORMATION POUR LES PUBLICS PEU QUALIFIÉS



L A LOI DU 5 MARS 2014 RELATIVE À LA FORMATION PROFESSIONNELLE, À L'EMPLOI ET LA DÉMOCRATIE SOCIALE A PERMIS UNE RECONNAISSANCE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS POUR L'INSERTION ET LA QUALIFICATION (GEIQ).

"Après vingt années d'existence plus ou moins discrète, il s'agit pour nous d'une consécration", souligne Didier Piard, secrétaire général de la Fédération française des Geiq. "Le réseau des Geiq compte aujourd'hui 146 groupements, avec une augmentation régulière de 10 % chaque année. La reconnaissance inscrite dans la loi renforce la reconnaissance de la part de nos partenaires et celle relative à l'insertion professionnelle dans le cadre de l'entreprise", ajoute-t-il. Les Geiq sont des associations à but non lucratif qui ont pour objet d'organiser des parcours d'insertion et de qualification au profit de personnes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA) et en vue de satisfaire les besoins de main-d'œuvre des entreprises qui

les composent. Ils recourent principalement à l'alternance et en particulier au contrat de professionnalisation comme support de leurs parcours d'insertion et de qualification. Le financement des Geiq est principalement assuré par les entreprises adhérentes et les Opca, et pour une part modeste, par l'État et les collectivités territoriales. La réforme du financement de la formation professionnelle portée par la loi du 5 mars 2014 pourrait donc restreindre le financement de certains Opca à leur profit. "Nous avons rencontré l'ensemble des Opca concernés, de Constructys à Uniformation en passant par Opcalia, Agefos-PME, pour savoir comment pérenniser le soutien aux Geiq dans la mesure où le tutorat et les actions de formation des publics peu qualifiés constituent deux grands piliers pour nous. La décision des conseils d'administration des Opca s'échelonne aujourd'hui sur certains modèles de financement. Nous avons quelques inquiétudes sur le financement de certains de nos secteurs d'activité, mais nous sommes tout de même sereins sur le plan de l'accompagnement", expose Didier Piard. Le réseau souhaite également

"une impulsion" du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) en matière de financement des contrats de professionnalisation. Enfin, la Fédération attend pour juin prochain la publication du décret relatif aux nouvelles modalités de la labellisation des Geiq ainsi que l'arrêté définissant le cahier des charges de la labellisation. ●

UNE NOUVELLE FÉDÉRATION POUR LES GEIQ

Fin 2014, le Comité national de coordination et d'évaluation des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (CNCE-Geiq) a changé d'identité en devenant la Fédération française des Geiq. Ce changement intervient à l'occasion des 20 ans du CNCE, structure nationale fédérant le réseau des Geiq. La nouvelle Fédération française est présidée par Héric Quettelart, et elle a pour slogan : "Les Geiq, la plus belle façon d'embaucher". Le nouveau site de la Fédération a ouvert en février 2015 à l'adresse suivante : www.lesgeiq.fr



Anne Grillot
chargée d'études juridiques à Centre Inffo

Contrats de professionnalisation LE TUTORAT OBLIGATOIRE POUR LA TRANSMISSION DES SAVOIRS



GARANTIR L'APPROPRIATION DES APPRENTISSAGES GRÂCE À UN TUTORAT RENDU OBLIGATOIRE PAR LA NOUVELLE LOI, TEL EST L'ENJEU. L'ENQUÊTE QUALITATIVE PROFESSIONNALISATION 2013" DU FPSPP EN ATTESTE.

La nouvelle donne des dispositions issues de la loi du 5 mars 2014 et de son décret d'application relatif à l'obligation du tutorat (n° 2014-969 du 22 août 2014, JO du 27) ? Assurer, quelle que soit la situation du salarié en contrat de professionnalisation (CDI, CDD, intérimaire, salarié d'un groupement d'employeurs), l'effectivité de son accompagnement par un tuteur présent et actif. Les missions restent centrées sur l'accueil, l'information, l'organisation de l'activité au sein de l'entreprise, la liaison avec l'organisme de formation, l'évaluation. En revanche, pour les intérimaires et salariés d'un groupement d'employeurs, une répartition des rôles est organisée entre le tuteur de l'entreprise et celui désigné par l'entreprise de travail temporaire ou le groupement d'employeurs, ou "tuteur extérieur". Au premier, la régulation du suivi de l'activité du salarié au sein de l'entreprise, pour lui garantir l'appropriation des apprentissages.

Au tuteur extérieur, la gestion de l'accompagnement et de l'évaluation du tuteur à l'extérieur. La loi organise la coordination de ces pairs de l'entreprise pour un accompagnement cohérent du salarié. Pour empêcher l'échec possible de la mise en œuvre du fait de l'absence d'un tuteur justifiant de l'expérience nécessaire, l'employeur peut alors s'y substituer, si tant est qu'il remplisse les conditions indispensables de qualification et d'expérience. Un point sur la prise en charge de la fonction tutorale et de la formation des tuteurs par l'Opca : la prise en charge s'élève à 230 €, dans la limite de six mois, soit une somme maximale, pour l'employeur, de 1 380 €. Cette somme est portée à 2 070 € (345 € par mois) pour l'accompagnement des publics les plus fragilisés face à l'emploi (depuis la loi de 2009). En ce qui concerne la formation des tuteurs, elle représente un montant de 15 € de l'heure dans la limite de 40 heures, pour les entreprises de moins de 10 salariés. Quelques accords de branche la subordonnent à une nécessaire formation du tuteur. À leurs yeux,

il en va de la professionnalisation des accompagnateurs du contrat de professionnalisation. ●

DANS LES OPCA, LA FORMATION DES TUTEURS PASSE ÉGALEMENT PAR LE E-LEARNING

Dans le secteur du commerce et de la distribution, le Forco propose dix heures de e-learning et quatre heures d'accompagnement personnalisé à distance, tout comme l'Opca Transports et Services, "T-tutor@t". D'autres exigent une formation pour la préparation de diplômes estimés prioritaires dans leur branche. Chez Unifaf, elle s'élève à quarante heures et doit être suivie au plus tard dans le mois suivant l'accueil du tuteur. Outre le tuteur interne, un tuteur externe, chargé des questions de santé, logement, transport, garde d'enfants..., est habilité à intervenir auprès des salariés les plus en difficulté sociale, notamment. L'Opca est tenu de financer, dans les mêmes conditions qu'un tuteur interne, le tuteur ainsi désigné à l'extérieur de l'entreprise.



Célia Coste
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

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 %. ●



Célia Coste
journaliste à Centre Inffo

Mode d'emploi L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel constitue l'une des nouveautés majeures introduites par la loi du 5 mars 2014. Tous les deux ans, l'employeur se voit confier la tâche d'organiser un entretien professionnel avec ses salariés consacré aux perspectives d'évolution professionnelle de ces derniers, en termes de compétences et de qualification.

Loin d'une évaluation du travail, il remplace les entretiens existants consacrés à l'élaboration du projet professionnel et au bilan d'étape. Fidèle à l'esprit de la réforme visant à renforcer l'autonomie du salarié, cet entretien permet de lui donner les clés d'appropriation de son parcours professionnel et de formation. "Il apparaît comme un outil, au même titre que le bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience, qui tend à matérialiser la notion de sécurisation des parcours professionnels", explique Pierre-François Tallet, chargé d'études juridiques à Centre Inffo. Tous les salariés sont concernés par cette mesure. Ils devront d'ailleurs être informés de ce droit dès leur

embauche. De plus, l'entretien est obligatoire pour les personnes de retour d'une longue absence (congé maternité, arrêt maladie de plus de six mois, congé sabbatique, etc.). "L'entretien professionnel amènera à une responsabilité accrue de l'employeur, qui doit respecter ses obligations ayant trait à l'adaptation au poste de travail du salarié et à son employabilité, ainsi qu'à celle du salarié, qui pourra exprimer plus finement ses besoins de formation dans la perspective d'un entretien, d'un perfectionnement de ses connaissances ou dans le souhait d'évoluer professionnellement." La formalisation de l'entretien est prévue par la loi qui invite les employeurs à rédiger un document dont la copie est remise au salarié à l'issue du rendez-vous. "Cela peut aussi permettre de resserrer les écarts de formation entre les salariés mais plus encore entre les statuts d'emploi." ●

ÉTAT DES LIEUX TOUTS LES SIX ANS : CE QUE DIT LA LOI

L'article L. 6315-1 du Code du travail prévoit la tenue tous les six ans d'"un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié". L'occasion de vérifier si le salarié a bénéficié au cours de ces six dernières années d'une action de formation, d'un élément de certification par la formation ou la VAE et d'une progression salariale ou professionnelle. "Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsque, au cours de ces six années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus et d'au moins deux des trois mesures mentionnées aux 1° à 3° du présent II, son compte personnel est abondé dans les conditions définies à l'article L. 6323-13."

LÉGISLATION



Romain Pigeaud
chargé d'études juridiques à Centre Inffo

LÉGISLATION

Contrat de professionnalisation OBLIGATION DE DÉSIGNER UN TUTEUR

La loi du 5 mars 2014 impose la désignation d'un tuteur pour chaque salarié en contrat de professionnalisation (CDD ou CDI). Avant la promulgation de cette loi, l'accompagnement des salariés en contrat de professionnalisation par un tuteur restait facultatif.

Jusqu'ici, l'accompagnement par un tuteur était largement répandu, car prévu par l'accord national interprofessionnel du 11 juillet 2011 relatif à l'accompagnement des jeunes pour favoriser leur maintien dans l'emploi, et compte tenu de la qualité intrinsèque du tutorat. Cet Ani obligeait à mettre en place une fonction tutorale pour tout jeune accueilli en contrat de professionnalisation. Toutefois, il n'a jamais été étendu, et cette disposition ne s'imposait donc pas aux entreprises non adhérentes aux organisations patronales signataires. En outre, un accord de branche ou un accord collectif interprofessionnel pouvait inclure le tutorat dans leurs priorités et en faire un préalable à la signature d'un tel contrat. Ainsi, la branche de l'audiovisuel avait, par accord, rendu obligatoire la désignation d'un tuteur pour tout

contrat de professionnalisation. Désormais les employeurs n'ont plus le choix : ils ont l'obligation de désigner un tuteur. Cette nouvelle mesure fait écho au contrat d'apprentissage sur le plan de la désignation du maître d'apprentissage qui peut être le chef d'entreprise, un salarié ou un non-salarié (conjoint, associé) exerçant une fonction dans l'entreprise. Mais la dernière option ne concerne pas le contrat de professionnalisation. Dans le cadre de ce dernier, c'est l'employeur qui choisit le tuteur parmi les salariés qualifiés de l'entreprise. Le salarié choisi doit cependant être volontaire et avoir au moins deux ans d'expérience professionnelle dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. Il est nécessaire que l'employeur lui laisse le temps d'exercer ses fonctions et de se former. L'employeur peut assurer lui-même la mission de tutorat s'il remplit les conditions requises et ce, quel que

soit l'effectif de l'entreprise. À noter que les dispositions relatives au public éligible, à la durée du contrat et de la formation, au type de qualification visé par le dispositif, demeurent. ●

GRATUITÉ DU CONTRAT POUR LE BÉNÉFICIAIRE

La loi du 5 mars 2014 consacre la gratuité du contrat de professionnalisation pour le bénéficiaire. Les organismes de formation publics ou privés, dispensant les actions de professionnalisation, ne peuvent pas conditionner l'inscription d'un salarié en contrat de professionnalisation au versement par ce dernier d'une contribution financière de quelque nature qu'elle soit, frais d'inscription notamment (article L. 6325-2-1 du Code du travail). Une disposition similaire existe d'ailleurs pour le contrat d'apprentissage.

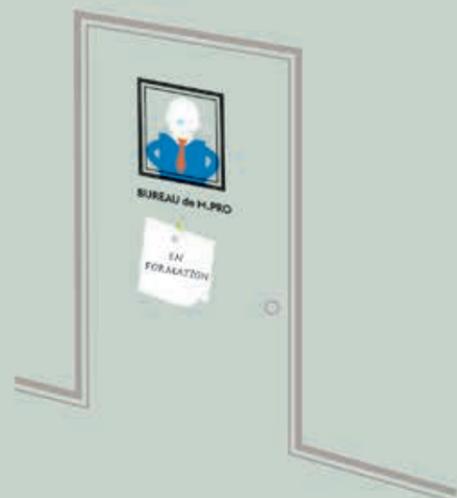




Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Le compte personnel de formation SOLUBLE DANS LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION ?



1 LE PRINCIPE

La personne qui demande et obtient un congé individuel de formation (Cif) auprès d'un Opacif peut décider de mobiliser son compte personnel de formation (CPF) pour la même formation. Plus généralement, le CPF peut être articulé avec d'autres dispositifs d'accès à la formation, dont le Cif. Cette mobilisation du CPF n'a de sens que si l'Opacif ne prend en charge qu'une partie des coûts pédagogiques relatifs à la formation mise en œuvre au titre du Cif. Cette formation doit cependant répondre aux conditions d'éligibilité du CPF. C'est l'un des intérêts de la mobilisation du CPF dans le cadre du financement d'un Cif, notamment en raison du plafonnement des frais pédagogiques par l'Opacif. ●

2 PRISE EN CHARGE DES COÛTS PÉDAGOGIQUES

Dans le cas de cette mobilisation du CPF à l'appui du Cif, c'est le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) qui prend en charge les frais pédagogiques associés au Cif, et non l'Opacif (art. L. 6323-20 II du Code du travail). Cette prise en charge s'effectue dans la limite du nombre d'heures inscrites sur le CPF du titulaire du compte (art. L. 6323-20 III du Code du travail). Ce financement par le FPSPP prend en compte les modalités de financement appliquées par les Opacif, les Régions et Pôle emploi, et il peut faire l'objet d'un plafonnement de son niveau de prise en charge (art. R. 6323-6 du Code du travail). ●

3 DEMANDE D'AUTORISATION D'ABSENCE

La loi est silencieuse sur la question de la demande d'autorisation d'absence relative à la mobilisation du CPF à l'appui du Cif. Néanmoins, on peut raisonnablement penser que le salarié qui obtient une autorisation d'absence au titre d'une demande de Cif n'a pas à reformuler sa demande pour mobiliser son CPF. En effet, la demande d'autorisation d'absence du Cif comporte les mêmes éléments d'information que ceux exigés pour le CPF (nature de la formation et calendrier de celle-ci). Par ailleurs, les délais à respecter pour la demande de Cif sont identiques à ceux relatifs à la demande de mobilisation du CPF. ●



Nicolas Daguerre
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Réforme LE CONTRÔLE DE L'OBLIGATION DE FORMATION DES EMPLOYEURS



1 LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

En modifiant les règles de contrôle et de financement de la formation, la loi du 5 mars 2014 a-t-elle amoindri la responsabilité des entreprises ? Si cette réforme apporte un changement majeur dans l'organisation du financement de la formation, il faut rappeler que l'obligation des employeurs de contribuer au développement de la formation professionnelle continue perdure. L'ancien O,9 § "plan de formation" disparaît, mais il est remplacé par un financement direct, observe Jean-Philippe Cépède, directeur juridique à Centre Inffo. ●

2 L'INFORMATION RELATIVE AUX MODALITÉS D'ACCÈS

En supprimant la notion d'un financement minimum à contrôler, le législateur a mis en avant une conviction : les entreprises qui ont pris l'habitude de

faire de la formation ne baisseront pas leur effort. Si la déclaration fiscale 2483 est bel et bien appelée à disparaître en 2016, il n'en subsiste pas moins une forme de contrôle via l'information relative aux modalités d'accès à la formation professionnelle des salariés que les entreprises devront remonter à l'administration. ●

3 UN CONTRÔLE "SOCIAL"

Une nouvelle contribution est instaurée par la réforme : I § pour les entreprises de 10 salariés et plus (ou O,8 § si l'accord d'entreprise prévoit la gestion du O,2 § compte personnel de formation par l'entreprise), et O,55 § pour les entreprises de moins de 10 salariés. Pour Stéphane Rémy, chef de mission de l'organisation des contrôles à la DGEFP (Délégation générale à

l'emploi et à la formation professionnelle), "il y a bien deux mécanismes distincts qui contribuent à l'obligation de l'employeur en matière de formation". Et d'insister : "S'il y a un contrôle fiscal qui disparaît sur l'imputabilité des dépenses au titre du O,9, en revanche, le contrôle social a vocation à s'exercer pleinement." Ceci, par la consultation du comité d'entreprise ou par l'entretien professionnel. Lequel, rappelle-t-il, aura lieu tous les deux ans et sera coiffé tous les six ans d'un "état des lieux" assorti de sanctions financières s'il apparaît que l'employeur a manqué à ses obligations. Il conclut : "Le sens de l'histoire, c'est de faire participer ses salariés à la formation, de valider les acquis de l'expérience, voire de proposer une augmentation salariale." ●



Fouzi Fethi
chargé d'études juridiques
Centre Inffo

EXPERTISE

Réglementation LE FINANCEMENT DE LA RÉMUNÉRATION EN CAS DE DÉPART EN FORMATION D'UN SALARIÉ

LES CRITÈRES, LES CONDITIONS

Le maintien de la rémunération est un critère inopérant pour distinguer les trois modes d'accès à la formation : Plan de formation, Dif ou Cif, la rémunération peut être maintenue dans tous les cas. En revanche, l'employeur n'est tenu de financer cette rémunération que s'il a décidé du projet de formation. C'est le cas à chaque fois que la formation est inscrite dans le plan de formation ou est acceptée dans le cadre d'un Dif. Par contre, dans le cadre d'un Cif, la formation relève avant tout d'un projet personnel du salarié. L'employeur n'a pas à accepter ou à refuser le projet, mais a l'obligation d'accorder une autorisation d'absence. C'est pourquoi, bien que l'employeur maintienne dans les faits la rémunération, cette dernière est financée par le Fongecif ou autre Opacif dont il relève. ●

SI L'EMPLOYEUR DÉCIDE DE FORMER SON SALARIÉ SUR SON TEMPS PERSONNEL

Il ne s'agit plus d'une rémunération mais d'une indemnisation, appelée allocation de formation. Celle-ci est égale à 50 % du salaire horaire net et n'est pas soumise aux cotisations sociales. Cette possibilité est prévue dans le cadre du Dif et du plan (catégorie développement de



compétences). Dans les deux cas, l'employeur ayant codécidé, il doit financer. L'allocation de formation est beaucoup moins coûteuse pour lui que la rémunération. Mais cette possibilité est très peu utilisée, essentiellement pour deux raisons : d'une part, la notion de "hors temps de travail" n'est pas définie par les textes ; d'autre part, la loi exige que toute action de formation suivie par un salarié pour assurer son adaptation au poste de travail ou liée à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise constitue

un temps de travail effectif et donne lieu pendant sa réalisation au maintien par l'entreprise de la rémunération. ●

3 CHANGEMENTS APPORTÉS PAR LA NOUVELLE LOI

La disparition du Dif au profit du CPF à partir du 1^{er} janvier 2015 remet en cause ces principes, car le compte pourra être mobilisé sur le temps de travail sans que l'accord de l'employeur sur le contenu de la formation soit nécessaire. Notamment, lorsque la formation demandée par le salarié visera l'acquisition du "socle de connaissances et de compétences" ou lorsqu'il s'agira d'actions d'accompagnement à la VAE. Dans ces hypothèses, les heures de formation pendant le temps de travail constitueront un temps de travail effectif et donneront lieu au maintien de la rémunération. Pour éviter cette situation, les employeurs auront toujours la possibilité d'invoquer le calendrier. La loi le permet. Mais cela se traduira inévitablement par un simple report du départ en formation du salarié. ●



Knock Billy
Journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

"Environnement capacitant" POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



LA FORMATION NE CONTRIBUE PAS UNIQUEMENT À LA PERFORMANCE DES SALARIÉS ET DE L'ENTREPRISE. ELLE CONSTITUE ÉGALEMENT UN ATOUT IMPORTANT POUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL.

Pour les entreprises qui poursuivent leurs mutations technologique et managériale avec des exigences en compétences de plus en plus importantes, la formation constitue un outil d'adaptation et d'évolution. "Se sentir en phase avec les changements dans son travail et au sein de son entreprise, se sentir bien dans la mission qu'il accomplit peut procurer au salarié un bien-être, vecteur important d'une bonne qualité de vie professionnelle", explique Cécilia Lebrun, directrice de centre de formation continue en Île-de-France chez Mayor Formation, qui accompagne les entreprises notamment dans la mise en place d'actions (formation, coaching, etc.) favorisant le "bien-être au travail". Mener une démarche de qualité de vie au travail peut permettre de renouer les fils du dialogue social tout en développant la compétitivité

de l'entreprise. Il s'agit de créer les conditions d'épanouissement du salarié en favorisant un "environnement capacitant". En effet, explique Cécilia Lebrun, "en donnant au salarié les possibilités de se former, puis de mettre en œuvre les acquis de cette formation, l'entreprise crée les conditions d'un bien-être au travail et d'une qualité de vie professionnelle à valeur ajoutée. Car, il est valorisant, pour un salarié, de voir les résultats de ses compétences sur la performance de son entreprise". Un "véritable dialogue social" combiné avec un "management intelligent", ainsi que des relations agréables et harmonieuses (entre collègues, avec la hiérarchie, la direction et les représentants des salariés, etc.), peuvent créer des

conditions favorables pour un bien vivre ensemble au travail. "C'est pour cela qu'il est utile d'accompagner (formation, coaching, conseils, information, etc.) les services ressources humaines ou les instances représentatives du personnel. Mettre en œuvre des procédés de partages de connaissances intergénérationnels permet de créer au sein de l'entreprise un climat propice à une bonne qualité de vie." De plus, "savoir construire son plan de formation, donner envie aux salariés de suivre les actions proposées, les accompagner dans le transfert des acquis à leur travail, reconnaître et récompenser leurs évolutions professionnelles sont des gages de bien-être au travail et de qualité de vie professionnelle". ●

CRÉER LES CONDITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Cécilia Lebrun en est convaincue : allier performance de l'entreprise et bien-être au travail est possible. "Les accompagnements que nous proposons dans ce domaine permettent aux entreprises de créer les conditions permettant de préserver les grands équilibres de vie (santé et qualité des rapports sociaux tout en développant la performance collective." En vingt ans d'expérience, l'organisme de formation se veut un acteur majeur dans cet accompagnement. Depuis janvier 2015, au total, 2 420 stagiaires ont été formés.



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Former LES MEMBRES DU COMITÉ D'ENTREPRISE



1 DES RESPONSABILITÉS IMPORTANTES QUI REQUIÈRENT DES COMPÉTENCES

Consulté sur toute mesure de nature à affecter la formation professionnelle des salariés, le comité d'entreprise formule (à son initiative) et examine (à la demande de l'employeur) toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés (article L. 2323-1 du Code du travail). Une responsabilité qui implique que les élus du comité d'entreprise soient eux-mêmes formés à hauteur de l'importance de leur mission. La possibilité de suivre une formation économique leur permettant d'appréhender la situation économique de l'entreprise figure parmi les moyens matériels mis à disposition. ■

2 DROIT À LA FORMATION ÉCONOMIQUE DES ÉLUS

Les membres titulaires du CE partagent avec l'ensemble des salariés le droit à suivre des stages de formation dans le cadre du congé de formation économique, sociale et syndicale (Fess). Les membres titulaires élus pour la première fois bénéficient en outre de cinq jours maximum de formation économique, à déduire du crédit de jours Fess, mais sans impact sur le crédit d'heures de délégation. Cette formation peut être renouvelée tous les quatre ans de mandat, consécutif ou non (art. L. 2325-44 du Code du travail). Les stages Fess sont organisés par des centres rattachés à des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives sur le plan national ou par des instituts spécialisés. ■

3 UNE SPÉCIALITÉ À ACQUÉRIR

Qu'il s'agisse des représentants de la direction, des délégués syndicaux ou des membres issus des élections professionnelles, Corinne Pasqua, déléguée syndicale et ex-secrétaire du CE à Centre Inffo, en est convaincue : "Se former est fondamental, au risque de ne pas pouvoir exercer correctement son mandat." Car pour être un "interlocuteur de qualité", au moins convient-il d'appréhender avec justesse "le périmètre d'action, le droit et les règles". Pour les représentants des salariés, se former peut ainsi être le moyen de "connaître les recours en cas de manquement d'une direction à ses obligations ou, tout simplement, la nature des documents qui doivent être communiqués". Pour la direction, "particulièrement quand il n'y a pas de DRH, il est tout aussi indispensable qu'une compétence CE existe". ■

SAVOIR-AGIR



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

L'entretien professionnel LE SUCCÈS RÉSIDE DANS LA PRÉPARATION



DEVENU OBLIGATOIRE AVEC LA RÉFORME DE 2014, L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL REMPLACE CEUX DÉDIÉS À L'ÉLABORATION DU PROJET PROFESSIONNEL ET AU BILAN D'ÉTAPE. OBLIGATOIRE POUR TOUS LES SALARIÉS TOUTS LES DEUX ANS, C'EST UNE FORMIDABLE OCCASION DE PRÉPARER LA GPEC DE MOBILISER ET VALORISER SES SALARIÉS.

"L'entretien professionnel est une opportunité pour le salarié comme pour son manager dans la gestion de son personnel. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte, sinon c'est un exercice démobilisateur et inutile", explique Alix Foulard, qui est psychologue et coach. Première précaution à prendre : ne pas confondre l'exercice avec l'entretien annuel d'évaluation qui est dédié à l'analyse des objectifs et résultats du salarié, alors que l'entretien professionnel est un outil de GEPC et de réflexion. Dans cette perspective, l'un des éléments-clés de la réussite réside dans la préparation de l'entretien. "C'est un temps qui doit permettre

au salarié de réfléchir à ce qu'il vit à son poste de travail, d'identifier ses compétences comme celles qu'il doit acquérir. Il faut lui conseiller quelques jours avant de préparer cet entretien", explique Alix Foulard. Car si ce dernier a une idée précise de ses objectifs et lacunes, son supérieur pourra mettre en connexion ses attentes avec ce que l'entreprise peut lui offrir et définir les outils pour ce faire. Dans un contexte économique où il est difficile d'augmenter ses collaborateurs, ce rendez-vous doit être valorisant et mobilisateur. C'est pourquoi le manager doit également préparer ce rendez-vous, notamment pour ajuster les ambitions du salarié à des

objectifs réalistes pour lui comme pour l'entreprise : "Il s'agit également d'identifier si le salarié est en mesure de passer de l'utilisation de ses compétences à leur transmission, pour former un autre employé ou pour les transférer à d'autres activités." L'"écoute bienveillante" est indispensable pour être en mesure de proposer des outils d'évolution à l'issue de l'entretien correspondant aux souhaits exprimés, qu'il s'agisse d'auto-formation, de tutorat en interne ou de départ en formation. "C'est un outil d'accompagnement sur le long terme et d'ajustement des attentes réciproques particulièrement précieux quand il est investi", souligne Alix Foulard. ■

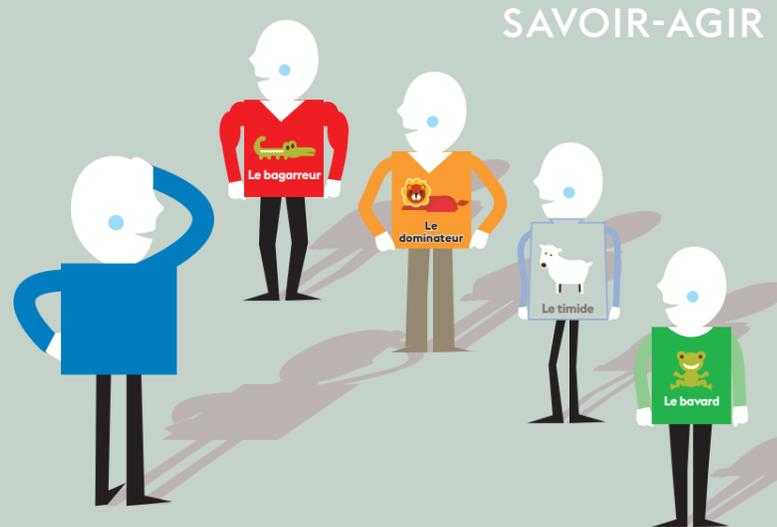
"ÉTAT DES LIEUX" DU PARCOURS PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel est obligatoire tous les deux ans, pour tous les salariés, quel que soit la taille de l'entreprise. Cependant il doit être systématiquement proposé à tout employé qui reprend son poste après un arrêt maladie de plus de six mois, un congé sabbatique, de maternité, d'adoption... Tous les six ans, cet entretien doit faire un "état des lieux" du parcours professionnel du salarié, pour s'assurer qu'il a au moins bénéficié d'une formation, acquis une certification ou obtenu une progression.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

Management GÉRER LES PROFILS ATYPIQUES



SAVOIR-AGIR

LES ENTREPRISES ONT-ELLES PEUR DES PROFILS ATYPIQUES ? DANS LE CADRE D'UNE FORMATION RELATIF AU MANAGEMENT (ANIMER UNE RÉUNION, PAR EXEMPLE), IL EST NÉCESSAIRE DE PARTIR D'UNE TYPOLOGIE DES PROFILS DE MANIÈRE À MIEUX CERNER LES TERMES GÉNÉRIQUES "ATYPIQUE" OU "DIFFÉRENT".

Le manager doit adapter au maximum sa manière de communiquer et de manager ses collaborateurs, tous différents les uns des autres. Il y a, par exemple, le "bagarreur" qui remet tout en question, le "Je suis contre" qui dit non en permanence, ou encore le "Je sais tout". Cette typologie est utilisée par Luc Teyssier d'Orfeuill, coach, formateur et directeur de Pygmalion communication, en formation. "Je fais travailler les managers sur les caractéristiques des personnes, de telle sorte qu'ils trouvent eux-mêmes les comportements à adopter. Le manager ne doit pas être campé sur ses positions et s'ouvrir à la réflexion. Par exemple, le « bagarreur » peut lui permettre

de ne pas aller dans le mur, explique-t-il. Bien sûr, d'autres collaborateurs s'opposent toujours à tout changement." L'adaptation du manager est liée aux différents profils des collaborateurs, dans le cadre de règles de fonctionnement qui lui sont propres (fixer des objectifs, savoir déléguer...). "Au cours d'une réunion d'équipe, le manager peut ainsi demander au « bavard » de gérer le temps de celle-ci. Soucieux de l'heure, il va donc moins parler. Il peut également interroger le « Je sais tout » et ainsi le valoriser de manière à ce qu'il soit ensuite plus disponible pour écouter ses coéquipiers. L'intérêt de classer les profils aide à comprendre que tout collaborateur n'a pas le même mode de

fonctionnement", fait-il valoir. La typologie utilisée pour manager une équipe existe sous plusieurs formes. Lorsque le manager souhaite constituer un groupe de travail, il doit identifier un leader accepté par le groupe et réunir au moins quatre types de participants : le "promouvant" (qui a de l'imagination), le "contrôlant" (qui est dans la réalisation, le concret), le "facilitant" (apte à la négociation), et l'"analysant" (garant de la fiabilité). "Quelle que soit la grille de lecture des profils, le rôle du manager est de s'interroger et d'aller chercher le talent ou les compétences de chacun. Il doit se servir des différences pour faire vivre son équipe", conclut Luc Teyssier d'Orfeuill. ●

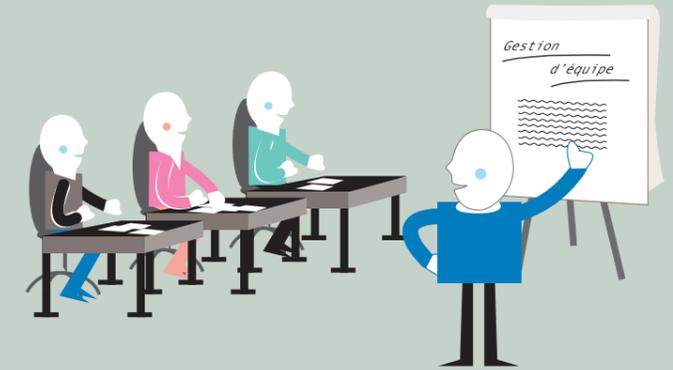
AUTRE LECTURE

Une autre lecture pour les "profils atypiques" est de voir en quoi ils ne sont pas dans la norme parce qu'ils sont soit "plus quelque chose" soit "moins quelque chose". De ce point de vue, il est possible de déterminer les profils suivants : les "empathiques" plus sensibles à la relation que d'autres, les "hypersensibles" plus à fleur de peau et exprimant leurs émotions moins dans la retenue, le "distrait" moins organisé, l'"introverti" plus discret et moins visible, l'"utopiste" qui est moins réaliste que d'autres mais plus créatif...



Célia Coste
journaliste à Centre Inffo

"Manager, c'est un métier" LA FORMATION AU SECOURS DES MANAGERS



SAVOIR-AGIR

La formation peut-elle être une solution pour les managers en situation difficile ? Selon Luc Teyssier d'Orfeuill, coach, formateur et fondateur de la société Pygmalion Communication, cela ne fait pas de doute.

"Avant de se tourner vers le coaching, la formation au management peut se révéler plus efficace dans la communication avec ses équipes. On gagne du temps en passant par ce biais." Sur le marché de la formation, beaucoup de stages sont proposés pour former les managers à leur fonction. Certains s'intéressent spécifiquement à la gestion des conflits : "On devient souvent manager car on a les compétences techniques dans le métier, avant d'avoir les compétences humaines, observe Luc Teyssier d'Orfeuill. Les individus y trouvent une reconnaissance, une crédibilité. Mais ils ne sont souvent pas assez préparés à la fonction du point de vue de la gestion des équipes. D'où le fait de se retrouver démunis faute de formation spécifique. Manager, c'est un métier, ou du moins une posture à avoir, à travailler." D'où le recours à ce type de

prestation. Dans un premier temps, les exercices permettent de prendre conscience de l'image que le manager renvoie tant auprès de ses collaborateurs que de ses supérieurs : "Dans les formations que j'anime, on travaille sur deux grands axes : le retour d'image des autres stagiaires et le portrait chinois que dressent les collaborateurs et les managers du manager." Autorité, leadership, voilà des atouts qui semblent correspondre à la fonction de manager. La formation peut permettre de les consolider au service du bon fonctionnement des équipes. Lors des stages, les managers apprennent grâce à des

cas pratiques et des mises en situation à se confronter à des problèmes et des conflits dans lesquels ils pourraient se trouver. Mieux, les formateurs en viennent souvent à aborder les cas particuliers de chacun. Une manière d'apporter des réponses "clé en main" et de faire partager les expériences et les bonnes pratiques : "Il existe deux grandes sources de conflits : les problèmes de cadre et de règles et ceux de vécu difficile. Les choses paraissent parfois insurmontables, mais le manager doit apprendre à reprendre la parole et recréer la communication pour sortir de l'impasse." ●

CRÉER DU LIEN ENTRE LES MANAGERS

Les formations au management sont aussi vectrices de lien entre les managers. D'où l'importance, selon Luc Teyssier d'Orfeuill, de travailler sur la transversalité des métiers : "Dans les stages, on accueille des gens qui viennent de mondes différents. C'est une richesse. On se rend compte que d'autres personnes avec des profils différents ont les mêmes problèmes. Cette prise de conscience est essentielle pour relativiser." Dans une même structure, l'échange entre les managers s'avère lui aussi salvateur : "La formation crée la cohésion. Notamment dans les cas de conflits entre plusieurs équipes. La communication entre les managers paraît essentielle pour apaiser les tensions et accroître la productivité."



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Organisation
**INCITER
UN SALARIÉ
À PARTIR EN
FORMATION**



“ **Le salarié s'intéresse à la formation si elle répond à un besoin ponctuel. Le compte personnel de formation, mobilisable à son initiative, permettra de changer sa vision de la formation**”, explique le consultant en ingénierie pédagogique, **Alain-Frédéric Fernandez**. **Mais motiver un salarié réticent à s'adapter à l'évolution de ses missions reste un casse-tête.**

Première condition indispensable selon tous les spécialistes, le cursus doit désormais avoir lieu pendant le temps de travail pour être rémunéré. Sauf s'il est inscrit au plan de formation et que l'objectif est l'adaptation au poste de travail ou l'évolution des compétences. “La formation n'est jamais perçue comme une évolution, mais elle crée les conditions pour évoluer”, poursuit Alain-Frédéric Fernandez, en précisant qu'il faut donc également favoriser les cursus qualifiants ou certifiants, et mettre cet aspect en avant. Par ailleurs, il faut adapter le mode d'apprentissage au public. Pour un jeune ou une personne qui a connu l'échec scolaire, on évitera le retour sur les bancs et on optera pour des cursus ludiques, avec des mises en situation et autres *serious games*. Tandis que les cursus classiques

seront plus séduisants pour un senior. “Souvent, la personne n'identifie pas la plus-value qu'elle tirera de la formation. Les exercices de simulation permettent de faire un va-et-vient entre l'enseignement théorique et sa mise en pratique”, confirme Laurent Marbacher, consultant spécialisé dans la conduite du changement. “Il faut utiliser l'entretien professionnel, mais aussi des moments conviviaux pour bien expliquer les objectifs de la formation et le bénéfice concret qu'en tirera le salarié. Favoriser une communication sur plusieurs niveaux, avec le supérieur direct et le responsable des ressources humaines”, précise le coach Alexandre Fradin. “Il faut également expliquer que cela lui permettra d'évoluer progressivement,

et formaliser à l'écrit ses engagements. Raconter une histoire, faire du marketing de la formation. En optant pour des tournures de phrase positives, afin de ne pas parasiter le message principal.” Ainsi, il est préférable d'employer des termes comme “parfaire” plutôt qu’“acquérir” des compétences, ou “bien-être au travail” au lieu de “lutte contre le stress”... Néanmoins, ce qui donne réellement un sens à cet investissement, c'est le bénéfice direct qu'en tirent les bénéficiaires, mais aussi le contexte dans lequel s'inscrit la proposition de départ en formation. Là encore, le travail de communication en amont est important. Faute de quoi, l'engouement pour la formation sera victime d'enjeux qui dépassent son strict cadre. ●

LA PERCEPTION DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Pour que le salarié soit motivé, explique Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe et spécialiste de la conduite du changement, “il est indispensable que la formation réponde à ses besoins fondamentaux et complémentaires : évoluer professionnellement et apprendre le sentiment de respect et la confiance, ainsi qu'avoir le contrôle sur son activité. Le souci est que les personnes ont rarement le sentiment que la formation permet d'évoluer”, estime-t-il. “Un autre frein est plus complexe : la perception de la conduite du changement. Les salariés ont souvent le sentiment que ce sont eux que l'on cherche à changer. C'est pourquoi il faut que le besoin de formation vienne du bénéficiaire et non pas de l'entreprise qui l'« envoie en formation ».”



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Capitaliser
**L'EXPERIENCE
ET L'EXPERTISE DU
SALARIÉ SENIOR**



Comment inciter les entreprises à former les seniors ? “Avec ses nombreuses années d'expérience, le salarié de plus de 45 ans dispose de tout ce qu'il faut pour occuper une place de choix au sein de son entreprise. À lui de savoir se vendre”, répond François Humbert, fondateur et directeur du cabinet de recrutement Cadre seniors consulting.

Son rôle ? “Dire aux entreprises qu'à 45-50 ans, le salarié senior est motivé pour continuer à montrer sa valeur ajoutée. Il ne cherche plus à monter sur le podium, mais à transmettre son savoir-faire.” L'entreprise a donc tout à gagner en lui confiant des missions stimulantes et gratifiantes pour lui. Elle “peut lui confier des missions de coaching pour les collaborateurs plus jeunes, avec lesquels il pourra partager des méthodes acquises durant ses nombreuses années d'expérience”, souligne François Humbert, qui est lui-même coach. Pour tirer profit de son patrimoine d'expertise, certaines entreprises confient à leurs seniors des missions de tutorat permettant ainsi la transmission intergénérationnelle des

savoirs et des compétences. Que ce soit dans le cadre du dispositif “contrat de génération” ou non. “Attention, senior ne signifie pas forcément tuteur. Il faut qu'il en soit capable, car être performant en technique ne veut pas dire être un bon manager ou pédagogue. S'il souhaite accompagner un jeune, l'entreprise doit le former”, rappelle le directeur de Cadre seniors consulting. Qui relève tout de même que “le tutorat a un coût pour l'entreprise. Malheureusement, l'État n'aide pas beaucoup sur ce point”. Cependant, “l'entreprise ne doit pas s'arrêter à cette contrainte financière”. François Humbert estime que le capital

compétences du senior fait qu'il n'a plus forcément besoin de formation. “Je ne suis pas pour la reconversion du senior à un autre métier. Plutôt que de le former à un autre métier, il serait préférable qu'il vende ce qu'il sait faire actuellement. Qu'il fasse valoir sa véritable valeur ajoutée !”, répète-t-il. Pourtant, former un salarié de plus de 45 ans ne signifie pas forcément l'orienter vers un autre métier. Pour François Humbert, la formation d'un salarié senior peut constituer un investissement si elle lui permet d'évoluer dans son entreprise et de rester compétent. Ce qui donne un sens à la formation “tout au long de la vie” ! ●

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION

Créé par la loi du 1^{er} mars 2013, qui a transposé l'accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012, le contrat de génération vise notamment à favoriser l'emploi des seniors et à assurer la transmission des savoirs et des compétences. Dans ce cadre, les entreprises mettent en place un dispositif de tutorat par binôme, en vue de la transmission des savoirs seniors-juniors et de la coopération intergénérationnelle, un dispositif d'échanges de savoirs. Une formation de tuteurs est proposée à tous les nouveaux “référénts seniors”. Par ailleurs, la loi du 5 mars 2014 prévoit des pénalités pour les entreprises qui n'auront pas conclu cet accord. Un décret d'application à venir précisera les modalités de mise en œuvre de cette pénalité ainsi que sa date d'entrée en vigueur, au plus tard au 31 mars 2015.



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Se former pour
GÉRER EFFICACEMENT LES CONFLITS



UNE PRÉVENTION EFFICACE DES CONFLITS CONSISTE À DOTER AUSSI L'ENSEMBLE DES SALARIÉS (À COMMENCER PAR LES MANAGERS) DE SAVOIR-FAIRE COMPORTEMENTAUX, DE CONTRÔLE DE SOI ET DE COMPRÉHENSION DES AUTRES.

“L'absence de tension entre collègues ou avec le manager serait mauvais signe. Cela supposerait une organisation peu dynamique, dans laquelle les idées ne circulent pas. Les tensions sont inhérentes à toute organisation humaine. Elles peuvent permettre de revoir les règles de fonctionnement de l'équipe et de la redynamiser. Cependant, si les conflits se multiplient au point de paralyser la production, il y a lieu d'engager rapidement des pistes de résolution”, conseille Laurent Caulin, coach et formateur en développement personnel. Selon lui, les entreprises ne

se préoccupent pas assez de cette question. Pourtant, “il est important d'aider le manager à prévenir les conflits au sein de son équipe en l'aidant, par la formation ou l'accompagnement, à comprendre les mécanismes d'un conflit pour mieux y faire face et savoir choisir la meilleure stratégie pour créer au sein de son équipe un climat favorable à la performance”. Le manager ne peut pas gérer efficacement un conflit s'il n'a pas un certain niveau de compréhension de sa propre personnalité et de certains aspects de la personnalité humaine, indique Daniel Paraiso, coach en évolution professionnelle. Selon lui, “la prévention se fait en pratiquant les stratégies de communication adaptées et l'écoute”, pour repérer les signes avant-coureurs de situations conflictuelles. Outre cet aspect, le manager doit savoir identifier les différents types (constructif ou

destructif, de générations, d'intérêts ou d'identité, d'autorité, de pouvoir, de valeurs, de rivalité ou de concurrence, etc.) et les différentes sources (psychologique, liée au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise...) de conflits. Lors des sessions de formation ou d'accompagnement, “le manager est doté d'outils et de méthodes lui permettant de définir et mettre en œuvre des stratégies et modes d'intervention adaptés pour résoudre un conflit dans son équipe”, indique Laurent Caulin. Que le conflit concerne le manager lui-même et l'un de ses collaborateurs, ou des collaborateurs entre eux, “il doit pouvoir amener les protagonistes à se dépasser, à pratiquer la critique constructive”. Selon le coach, “le manager doit aussi pouvoir adopter une position de médiateur. Lorsqu'il est impliqué dans une situation conflictuelle qu'il a du mal à résoudre, la solution la plus efficace est de recourir à un tiers facilitateur, de préférence extérieur à son service”. Laurent Caulin “conseille vivement d'ailleurs aux directions des entreprises de mettre en place des dispositifs internes de médiation, en formant certains salariés à la médiation. Cela peut faire avancer le dialogue social et prévenir les risques psychosociaux”. ●

SEPT COMPORTEMENTS POSSIBLES FACE AU CONFLIT

Il est important de savoir détecter les différents comportements que peut adopter un individu face à un conflit. Yvan Potin, du Centre de ressources en économie-gestion de l'académie de Versailles, en distingue sept.
1. L'évitement (ignorer le conflit ou faire semblant de l'ignorer). 2. La dénégation (nier les faits). 3. La manipulation (tenter de séduire ou de faire culpabiliser). 4. La collaboration (approche non violente de compromis). 5. La soumission (s'accommoder à la situation). 6. La confrontation (suite à une réponse autoritaire ou oppressive). 7. La démission (la fuite).



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

De l'amont à l'aval
COMMENT BIEN ÉVALUER UNE ACTION DE FORMATION



C'EST UN ENJEU MAJEUR, SUR LEQUEL RÉFLÉCHISSENT TOUS LES ACTEURS DE LA FORMATION. AVEC LE CHANGEMENT DE PARADIGME (DE LA “DÉPENSE” À L’“INVESTISSEMENT”), LA PERFORMANCE EST DEVENUE UN IMPÉRATIF.

Jonathan Pottiez, directeur produit et innovation de Formaeva, est catégorique : “La question de la performance est indissociable de celle de l'évaluation. Sans évaluation, point de performance !” Or, une évaluation efficace ne s'improvise pas. Une bonne évaluation de l'impact d'une formation est celle pour laquelle on aura consacré, en amont, du temps à répondre à des préalables indispensables. “Il est déterminant de se poser quelques questions importantes, explique Cécile Desmaze, responsable ingénierie développement des compétences au département de cardiologie de l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière, à Paris. Qui est le commanditaire de l'évaluation : le responsable managérial ou le responsable des ressources humaines, etc. ? Car les fins

de celle-ci peuvent varier selon la personne qui demande l'évaluation. Que veut-on évaluer ? Car il faut bien définir ce que l'on doit ou souhaite évaluer. Ce peut être comment les stagiaires ou les salariés ont compris les objectifs de l'action de formation, leur motivation, ou l'impact sur leurs activités au quotidien.” Ces questions déterminent la manière d'évaluer l'action de formation : entretiens directs en face-à-face avec les personnes concernées, enquêtes via des outils achetés auprès de prestataires... C'est ce qui, selon Cécile Desmaze, détermine le moment de procéder à l'évaluation. “Faut-il procéder à une enquête avant,

immédiatement, quelques jours juste après la session ou attendre quelques mois après ? En version papier, via internet, sur leur lieu de travail en face-à-face, mobiliser ou non le manager ? Tout dépend de l'environnement de travail et des disponibilités des salariés.” Et puis, il paraît important d'encourager et développer l'auto-évaluation des bénéficiaires des actions de formation. “Donner aux participants de poser un regard personnel et réflexif sur leurs pratiques et leur développement personnel et professionnel après la formation est une façon très enrichissante de les accompagner”, conseille Cécile Desmaze. ●

LA MÉTHODE KIRKPATRICK

La méthode la plus connue pour évaluer la formation est celle créée en 1959 par Donald Kirkpatrick et enrichie par James et Wendy Kirkpatrick (fils et belle-fille). Ce modèle comporte aujourd'hui cinq niveaux : 1. Réactions (satisfaction des participants) ; 2. Apprentissage (acquis des participants) ; 3. Comportements ou transfert (changements perceptibles de pratiques) ; 4. Résultats (changements perceptibles dans l'organisation) ; 5. Retour sur investissement (bénéfices et/ou économies réalisés). Valérie Hellouin et Alice Vielajus, chargées d'études à Centre Inffo, proposent un modèle en sept niveaux : conduite du projet formation/évaluation ; besoins de compétences ; besoins de formation ; dispositif de formation ; acquis ; transfert des acquis ; impact, dont le retour sur investissement (RSI).



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Se former pour
**RENFORCER
LA COHÉSION
DE GROUPE**



POUR PASSER DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE COLLECTIVE, LA COHÉSION DE GROUPE EST UNE PISTE INTÉRESSANTE À DÉVELOPPER. NON PAS POUR FAIRE RENTRER TOUT LE MONDE DANS UN MOULE, MAIS POUR REDONNER SENS ET VALEUR AUX DIFFÉRENCES.

De quoi parle-t-on ?
"C'est la capacité d'un groupe à fonctionner de manière soudée, quand chacun des éléments se sait différent et sait comment s'ajuster aux autres", explique Brigitte Boussoat, directrice du cabinet d'accompagnement au changement Advance Conseil. Une aptitude qui passe par la (re)connaissance mutuelle des singularités, sans laquelle il devient difficile d'avancer : "Quand on n'a pas travaillé cette dimension, chacun essaie de ressembler à ce qu'il pense être attendu. Moralité, la construction n'est pas bonne et, bien souvent, la vision partagée fait défaut."

La spécialiste de l'innovation pédagogique en est convaincue,

"dans un environnement chahuté par les fusions/acquisitions, l'intergénérationnel ou l'interculturel, les entreprises ont de plus en plus besoin de travailler sur la façon de fonctionner ensemble". Et disposent pour cela de nombreux outils, des séminaires de cohésion – plus connus sous le vocable anglais de "team building" –, aux formations au management.

En fonction de ses objectifs et du sens que l'on souhaite donner à l'opération, des méthodes différentes structurent le marché. En matière de "team building", celles portées par les acteurs généralement issus du milieu du sport privilégient la performance au service de l'amusement et de

l'émotion. D'autres, davantage issues du milieu de la formation, insistent surtout sur les mises en situation intellectuelles. Adeptes des neurosciences, Brigitte Boussoat plaide, elle, pour une pédagogie qui sache lier apprentissage et émotion. S'appuyant sur le "management par les couleurs" et le "funny learning", deux méthodes créées pour rénover nos façons d'apprendre, elle propose aussi bien des séances de "team building" que des formations orientées management. Par un travail mêlant connaissance de soi et plaisir, il s'agit à chaque fois d'améliorer la compréhension des équilibres individuel et collectif, au service du projet d'entreprise. ●

"IL FAUT RÉ-ENCHANTER LA FORMATION"

Du *Management avec les couleurs* (Dunod, 2013) au *Funny learning* (Dunod, 2015), Brigitte Boussoat s'appuie sur les pédagogies ludiques. Et pas seulement pour le développement des compétences comportementales : "50 % des jeunes créateurs d'entreprise ont juste le bac, cela montre bien qu'ils sont bourrés de talent", estime-t-elle. Et de lancer, soutenue par les neurosciences, qui démontrent le rôle-clé du plaisir dans les processus d'apprentissage, un appel à "ré-enchanter l'école, l'université et les formations proposées aux entreprises".



Benjamin d'Alguerre
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Parité
**L'ÉGALITÉ
HOMMES-FEMMES,
"LEVIER DE
PERFORMANCE"**



LA LOI DU 4 AOÛT 2014 PRÉVOIT D'INSTAURER UNE "ÉGALITÉ RÉELLE" ENTRE LES SEXES, ALORS QU'UN CERTAIN NOMBRE DE DISPOSITIONS FIGURENT PRÉCISÉMENT DANS LE DROIT DU TRAVAIL. QU'EN EST-IL ?

C'est cette entreprise qui recrute "un ou une ingénieur(e), mais de préférence un homme"; c'est cette salariée qui, revenant de congé maternité, constate que son évolution professionnelle et salariale a été mise entre parenthèses... Autant de comportements qui démontrent qu'en matière d'égalité, beaucoup reste à faire. La loi du 4 août 2014 instaure un panel de sanctions en cas de discriminations constatées – pouvant monter jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende. Certaines entreprises, à l'image de L'Oréal ou de Danone, n'avaient pas attendu pour inscrire dans leurs objectifs de formation des actions de sensibilisation à cette thématique. "Si beaucoup d'entreprises s'emparent de la question, c'est parce que cette loi existe. Mais certaines vont bien

au-delà du cadre légal, car elles sont convaincues que l'égalité professionnelle peut devenir un levier de performance", assure Estelle Dufétel, fondatrice et dirigeante du cabinet de formation et de coaching Bboosstt, spécialisé dans le conseil en égalité professionnelle.

Qu'il existe un effet d'entraînement autour de cette problématique, la consultante n'en doute pas. Et affirme que c'est précisément le moment pour produire des effets à long terme en formant salariés et managers à la problématique de l'égalité sur le lieu de travail. "Aujourd'hui, avec les conséquences de la crise, certaines entreprises n'ont plus les moyens d'agir via une politique de rémunération attractive, mais elles doivent continuer à fidéliser et attirer les futurs talents. L'égalité professionnelle, qui contribue à la qualité de vie au travail, devient un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'inscrire cette question dans les compétences des managers au-delà de la seule sensibilisation." Inscrire l'égalité dans les gènes de

"ÉGALITÉ RÉELLE"

Volontariste, la loi du 4 août 2014 instaure de nouvelles obligations pour les employeurs. Parmi elles, on note la nécessité d'inscrire la problématique de la mixité des métiers dans les négociations quinquennales de branche, l'intégration de modules consacrés à l'égalité hommes-femmes dans le plan de formation des entreprises ou l'instauration d'une négociation annuelle unique sur les "objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre".

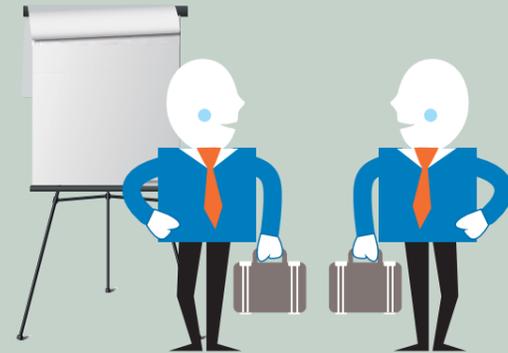
l'entreprise plutôt que dans les seuls textes, une nécessité, à en croire la formatrice. Car si certains groupes ont mené des négociations en interne, c'était avant tout pour se conformer à la loi, sans que la situation sur le terrain ne s'en trouve véritablement transformée. ●



Hinde Abdelkahhar
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Formation par les "pairs"
**L'INITIATIVE
DE L'ACADÉMIE
DES DIRIGEANTS**



TROP ABSORBÉS PAR LEUR GESTION QUOTIDIENNE POUR SE FORMER. MAIS TROP PEU FORMÉS POUR MAÎTRISER CETTE MÊME GESTION QUOTIDIENNE. CE CERCLE VICIEUX EST VÉCU PAR DE NOMBREUX DIRIGEANTS DE PME. L'ASSOCIATION OFFENSIV'PME, EN POITOU-CHARENTES, A DÉCIDÉ DE LEUR RÉPONDRE.

L'idée est née voici une douzaine d'années, avec le "chèque formation dirigeant" soutenu par la Région Poitou-Charentes. Jean-François Macaire, aujourd'hui président de la Région, a connu ces débuts lorsqu'il était en charge du développement économique, sous la présidence de Ségolène Royal. "La formation est un élément fondateur pour les chefs d'entreprise d'un même territoire. Leur vision est axée sur l'effort du dirigeant, pointe-t-il. Ils veulent leur propre dispositif et proposer davantage qu'un catalogue." Les formations sont très personnalisées, créées de toutes pièces pour répondre à ces besoins. "Les dirigeants ne sont pas un public facile à former et ils savent que cela va être dur", ajoute-t-il.

Lancée le 18 mars 2015, l'"Académie des dirigeants" se propose de former plus de 120 chefs d'entreprise par an. Et a déjà programmé des journées d'information sur les quatre domaines centraux de la gestion de l'entreprise : le management, les ressources humaines, la stratégie, et enfin les finances et la gestion. Les dirigeants seront informés sur les trois types de parcours de perfectionnement qu'ils peuvent suivre dans chacun de ces thèmes, selon leur niveau de maîtrise.

Le premier parcours baptisé "fondamentaux" se compose d'une journée consacrée à un diagnostic individuel du dirigeant et de son entreprise, de quatre séminaires d'une journée chacun,

traitant des fondamentaux dans les domaines centraux, par exemple les outils et bonnes pratiques en gestion des ressources humaines et en gestion des emplois et des compétences, puis d'un rendez-vous de suivi. Le deuxième parcours, "approfondissement", s'adresse à des dirigeants plus aguerris et leur permet de creuser l'un des sujets en sessions d'une journée sur des thèmes précis. Pour n'en prendre que quelques-uns : le management des équipes commerciales, la politique de rémunération ou encore l'évaluation de l'entreprise. Le troisième parcours, "ouverture", se déroule en "ateliers experts", s'articulant autour de réflexions sur des thèmes pointus ou la résolution de situations entre "pairs". ●

SE FIXER DES OBJECTIFS

La Région Poitou-Charentes va aider Offensiv'PME à hauteur de 120 000 euros pour la première année. L'Académie s'appuie sur une convention-cadre signée avec vingt réseaux d'entreprises qui se sont engagés à mobiliser leurs entreprises adhérentes autour de plusieurs objectifs dont : faciliter le positionnement des entreprises sur le marché de la croissance verte ; contribuer à l'amélioration des performances globales des entreprises et des conditions de travail ; contribuer à la réduction de toute forme de dégradation du milieu naturel (éco-matériaux, recyclage...); contribuer à l'emploi local et à la prévention des difficultés économiques.



Philippe Grandin
Journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Politique handicap
**IMPLIQUER
LES MANAGERS**



Pour que la politique handicap d'une entreprise soit efficace, elle doit nécessairement être relayée et mise en action sur le terrain par les managers. Elle ne peut reposer en effet sur les épaules du seul chargé de la mission handicap.

Sur quels outils les managers peuvent-ils s'appuyer pour favoriser l'insertion des travailleurs handicapés ? Pour Arnaud Dormeuil, responsable mission handicap chez Devoteam, entreprise de services numériques, "la première étape consiste à former les managers de proximité à la connaissance du monde du handicap". La raison en est que "le handicap est un sujet méconnu, qui souffre de stéréotypes".

Le cliché du fauteuil roulant comme représentatif du handicap a la vie dure ! Dès lors, l'information et la sensibilisation jouent un rôle clé dans la réussite d'une politique handicap. "Nous avons ainsi formé, en décembre 2013 et décembre 2014, 109 managers de proximité, en organisant dix sessions de deux heures chacune. Leur contenu : présentation de la loi du 11 février 2005, la connaissance des différents

types de handicaps, et comment aborder la question du handicap avec nos clients." La formation a été délivrée par un prestataire extérieur "pour apporter plus de crédibilité à notre démarche auprès de nos collaborateurs". Des outils ont été élaborés pour aider et accompagner les managers, tels que des synthèses qui rappellent les enjeux de la politique handicap au sein de la société et de ses clients mais aussi des supports sur la manière de réagir en présence d'un travailleur handicapé : "Dans la mesure où chaque handicap est différent, tout comme chaque

poste de travail, il n'est pas possible d'appliquer un mode de management type." Les instruments à disposition (espace intranet dédié et newsletter mensuelle) vont donc permettre aux managers d'aller plus loin dans les savoir-faire et savoir-être : "De plus, la porte de la mission handicap est toujours ouverte aux managers. L'essentiel est de communiquer pour échanger sur leurs inquiétudes, mais aussi leurs expériences et leurs réussites sur le terrain, et sur les solutions à trouver en cas d'apparition d'une « déficience évolutive » chez un travailleur." ●

ANTICIPER LES DIFFICULTÉS

Dans le but de préserver l'activité professionnelle du travailleur handicapé, le manager de proximité peut prendre l'initiative de rendre compatibles les capacités de la personne et les exigences de sa situation de travail. Chez Devoteam, la majorité des salariés handicapés travaillent chez les clients. "Faute de pouvoir emprunter les transports en commun pendant cinq jours consécutifs pour se rendre chez notre client, un collaborateur handicapé bénéficie aujourd'hui d'une journée en télétravail. Son manager a réorganisé sa mission avec l'accord du client", fait valoir Arnaud Dormeuil, le responsable de la mission handicap. La prise en compte précoce des difficultés permet de disposer de temps pour analyser la situation et envisager des solutions.



Nicolas Daguerre
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Réforme LE CONTRÔLE DE L'OBLIGATION DE FORMATION DES EMPLOYEURS



LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

En modifiant les règles de contrôle et de financement de la formation, la loi du 5 mars 2014 a-t-elle amoindri la responsabilité des entreprises ? Si cette réforme apporte un changement majeur dans l'organisation du financement de la formation, il faut rappeler que l'obligation des employeurs de contribuer au développement de la formation professionnelle continue perdure. L'ancien O,9 § : "plan de formation" disparaît, mais il est remplacé par un financement direct, observe Jean-Philippe Cépède, directeur juridique à Centre Inffo •

**2 L'INFORMATION RELATIVE
AUX MODALITÉS D'ACCÈS**
En supprimant la notion d'un financement minimum à contrôler, le législateur a mis en avant une conviction : les entreprises qui ont pris l'habitude de

faire de la formation ne baisseront pas leur effort. Si la déclaration fiscale 2483 est bel et bien appelée à disparaître en 2016, il n'en subsiste pas moins une forme de contrôle via l'information relative aux modalités d'accès à la formation professionnelle des salariés que les entreprises devront remonter à l'administration. •

3 UN CONTRÔLE "SOCIAL"
Une nouvelle contribution est instaurée par la réforme : 1 § pour les entreprises de 10 salariés et plus (ou 0,8 § si l'accord d'entreprise prévoit la gestion du 0,2 § compte personnel de formation par l'entreprise), et 0,55 § pour les entreprises de moins de 10 salariés. Pour Stéphane Rémy, chef de mission de l'organisation des contrôles à la DGEFP (Délégation générale à

l'emploi et à la formation professionnelle), "il y a bien deux mécanismes distincts qui contribuent à l'obligation de l'employeur en matière de formation". Et d'insister : "S'il y a un contrôle fiscal qui disparaît sur l'imputabilité des dépenses au titre du 0,9, en revanche, le contrôle social a vocation à s'exercer pleinement." Ceci, par la consultation du comité d'entreprise ou par l'entretien professionnel. Lequel, rappelle-t-il, aura lieu tous les deux ans et sera coiffé tous les six ans d'un "état des lieux" assorti de sanctions financières s'il apparaît que l'employeur a manqué à ses obligations. Il conclut : "Le sens de l'histoire, c'est de faire participer ses salariés à la formation, de valider les acquis de l'expérience, voire de proposer une augmentation salariale." •



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Inffo

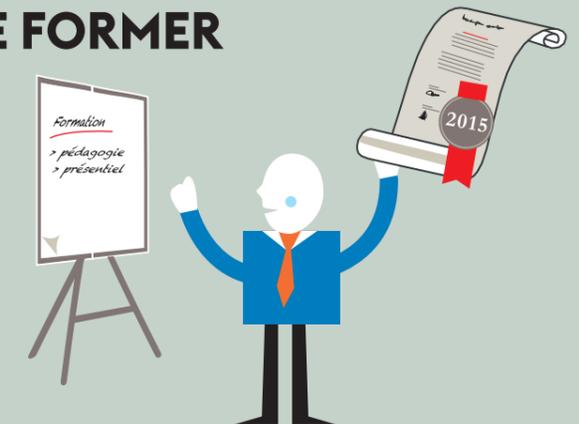
LÉGISLATION

Réforme DE L'OBLIGATION DE FORMER À L'OBLIGATION DE QUALIFIER

En imposant aux entreprises de consacrer une part de leur masse salariale à la formation de leurs collaborateurs – le fameux "0,9 §" – la loi Delors de 1971 instaurait, pour les employeurs, l'obligation de "former ou payer".

Quatre décennies plus tard, la réforme du 5 mars 2014 vient rebattre les cartes du paysage de la formation en supprimant cette fraction mutualisée obligatoire pour les entreprises de plus de 10 salariés et en instaurant un compte personnel de formation (CPF) permettant d'accéder à des formations à vocation nécessairement qualifiante ou certifiante. Changement de paradigme, donc, puisqu'à l'obligation de former, la réforme substitue l'obligation de qualifier.

CHANGEMENT DE PARADIGME
"Au référentiel fiscal de la formation se substitue désormais un référentiel social dont le déterminant est la qualification", analyse Jean-Marie Luttringer, expert en droit de la formation. Une évolution qui entre cependant en contradiction avec les pratiques des entreprises dont les actions de formation mènent rarement à la qualification, comme l'atteste le "Jaune budgétaire" 2014. De quoi perturber les employeurs, mais



LE DROIT À LA QUALIFICATION

Inscrit dans le droit positif, le droit à la qualification figure dans le Code du travail (articles L. 6111-1 et 6311-1 relatifs à la montée en compétences des individus) et dans celui de l'éducation (articles L. 122-1-1, L. 122-2, L. 122-3 et L. 122-4 sur le socle commun des compétences). On le trouve également en bonne place dans la négociation collective, principalement de branche. (Source : Jean-Marie Luttringer).

aussi les organismes de formation dont le catalogue ne prévoit pas nécessairement de prestations à vocation certifiante.

LA LISTE... ET L'INVENTAIRE SUPPLÉMENTAIRE

Établir la liste de ces formations qualifiantes éligibles au compte personnel de formation relève de

la mission que la réforme a confiée au Comité paritaire national interprofessionnel pour l'emploi et la formation (Copanef). Une liste accessible au grand public au mois de janvier 2015 que le Comité compose en prenant comme base les titres et diplômes inscrits au RNCP, les certificats de qualification professionnelle des branches ainsi que les modules de "pré-qualification" proposés par les Conseils régionaux, Pôle emploi ou l'Agefiph. Toutefois, à côté de cette liste bordée demeure encore un espace transversal : l'"inventaire supplémentaire" inscrit dans le Code de l'éducation, qui prévoit de recenser un certain nombre de formations obligatoires imposées par les normes ou non spécifiques à un métier précis (habilitations, aptitudes à la conduite, langues étrangères, etc.) pour lesquelles le CPF pourrait être mobilisé. Son décret est en cours d'écriture. •

+ D'INFOS
www.centre-info.fr

Salariés

Utiliser les dispositifs
Gérer sa stratégie formation



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Réduire le stress et les mauvaises postures **LA MÉTHODE ALEXANDER**



STRESS RÉCURRENT ?
MAUVAISE POSTURE FACE
À SON ORDINATEUR
DE BUREAU OU SUR
UN SIÈGE HORS D'ÂGE ? AVANT
DE SE PRÉCIPITER CHEZ SON
KINÉ OU CHEZ SON PHARMACIEN,
IL EXISTE LA POSSIBILITÉ
DE S'INSCRIRE DANS L'UN
DES CYCLES DE FORMATION
QUE PROPOSENT LES PRATICIENS
DE LA TECHNIQUE ALEXANDER.

Fondée à la fin du XIX^e siècle par l'acteur australien Frederick Matthias Alexander, cette technique pédagogique "permet à chacun d'apprendre à se défaire de certaines habitudes d'utilisation de soi qui interfèrent avec le fonctionnement naturel de l'organisme dans toutes les activités quotidiennes". Dit autrement, elle permet à l'individu d'analyser ses propres stimuli physiques (tassement du cou, compression de la cage thoracique...) et à apprendre à y répondre par des comportements corporels et sensoriels adaptés. Présentée ainsi, cette technique semble s'apparenter à une forme particulière de kinésithérapie. Il n'en est rien. Ses praticiens – qui, en France, exercent généralement

en tant qu'organisme de formation – revendiquent le caractère essentiellement pédagogique de leur méthode. "En apprenant à changer nos réactions face aux exigences de la vie moderne, nous réapprenons à accomplir nos tâches (simples et complexes) avec plus d'aisance et de plaisir", explique l'Apta (Association des professeurs de la technique Alexander), qui regroupe quelque 70 professionnels en France. Assez peu, si on les compare au reste du monde, et particulièrement aux sphères anglo-saxonnes et scandinaves. Aujourd'hui, ils sont près de 2 500 à exercer, après avoir suivi un cursus d'environ 1 600 heures au sein d'établissements et de centres de formation spécialisés. La France, actuellement, en compte quatre.

Côté stagiaires, l'apprentissage est moins long, mais les professionnels s'accordent pour juger que les effets de la méthode ne sont réellement efficaces qu'au bout de 20 à 30 leçons de 30 à 40 minutes chacune où, sous la conduite du thérapeute-enseignant, les apprenants reproduisent les gestes du quotidien pour "favoriser leur réorganisation physique et mentale". Parfois, les cours s'accompagnent de pratiques artistiques (chant, respiration, pratique d'un instrument de musique), destinées à contrôler les postures et capacités thoraciques du stagiaire. "La leçon doit, avant tout, encourager l'élève à associer une nouvelle façon d'utiliser son corps, à une nouvelle façon de penser l'activité concernée", assure l'Apta. ●

FREDERICK MATTHIAS ALEXANDER (1869-1955)

Acteur shakespearien et danseur classique d'origine australienne, F. M. Alexander a développé sa technique en partant de son propre cas : devenu aphone, il a travaillé sur ses propres mauvaises postures (notamment le raidissement systématique de son corps lorsqu'il s'apprêtait à entrer sur scène). Huit ans lui ont été nécessaires pour retrouver la voix. Ultérieurement, c'est surtout l'Américain Frank Pierce Jones qui a complété sa méthode. Laquelle fait aujourd'hui partie des enseignements dispensés au sein du Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, mais aussi au Conservatoire de musique de Bruxelles ou à la *Royal Academy of Dramatic Arts* de Londres.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Risques psychosociaux
QUE FAIRE EN CAS DE TRAUMATISME PROFESSIONNEL ?



EN MILIEU DE TRAVAIL, LES SITUATIONS TRAUMATISANTES RENVOIENT GÉNÉRALEMENT AUX AGRESSIONS, MAIS AUSSI À D'AUTRES SITUATIONS PLUS EXCEPTIONNELLES (INCENDIE, ACCIDENT, ATTENTAT, CATASTROPHE NATURELLE...). CES SITUATIONS SONT LA CAUSE DÉCLENCHANTE D'ÉTATS DE STRESS POST-TRAUMATIQUE (ESPT).

La plupart des gens vivent un événement traumatique dans leur vie, et parmi ceux-ci, une partie seulement développera un ESPT. En effet, la majorité se rétablira spontanément par ses propres ressources, et pour les autres, un accompagnement thérapeutique se révélera nécessaire. En outre, sur le plan organisationnel, les conséquences peuvent être multiples pour l'entreprise, qui aura à gérer, outre l'évènement brutal et inhabituel, une augmentation de l'absentéisme, des accidents, un mauvais moral et un désengagement du personnel... "L'employeur doit veiller à préserver la sécurité et la santé de ses salariés, fait valoir Maria Ouazzani, responsable du pôle d'accompagnement psychologique

et social de la société Psya. Sur un plan purement humain, lors d'un événement potentiellement traumatique, il est nécessaire pour une direction d'exprimer un message de reconnaissance et de soutien auprès de ses collaborateurs en mettant en place, notamment, un dispositif d'accompagnement psychologique pour permettre aux salariés de verbaliser leur vécu de l'évènement et les émotions associées."

L'intervention en milieu de travail d'un professionnel extérieur, comme un psychologue clinicien, auprès de personnes ayant vécu un événement traumatique, apporte une explication à ce qu'elles peuvent ressentir (cauchemar, peur, culpabilité...). "Les personnes ont la possibilité de verbaliser ce qui s'est passé pour remettre du sens, de manière individuelle ou collective",

souligne Maria Ouazzani. Un groupe de parole peut ainsi être organisé avec des collègues qui le souhaitent pour une "libération de la parole" et l'émergence d'une solidarité collective. Sur le plan individuel, l'accompagnement par le psychologue de la personne peut amener celle-ci à consulter dans la perspective d'un suivi psychologique. "Il s'agit là de la technique de débriefing qui ouvre un temps d'expression spécifique afin de prévenir l'impact de ces événements sur la santé des salariés et prévenir des situations d'évitement des lieux de travail, par exemple", expose Maria Ouazzani. Sur le plan individuel, l'accompagnement par le psychologue de la personne peut amener celle-ci à consulter dans la perspective d'un suivi psychologique. ●

SYNDROME DE STRESS POST-TRAUMATIQUE

L'état de stress post-traumatique désigne un trouble anxieux qui fait suite à un évènement fort, traumatisant sur le plan psychologique. La victime a fait face à une situation présentant une menace pour sa vie, son intégrité physique et psychique, ou alors elle a été témoin d'un incident touchant ses proches. La victime risque de développer un état d'anxiété, d'angoisse, de troubles du sommeil et sur le long terme, des troubles psychologiques (dépression, troubles comportementaux...).



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

"Leadership"
LE COACHING DES CADRES



COMMENT LE COACHING PEUT-IL VENIR EN AIDE AUX CADRES SOUMIS AUX FORTES PRESSIONS D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ? L'APTITUDE DU COACH À CRÉER UNE "ALLIANCE DE TRAVAIL" AVEC SON CLIENT EST INDISPENSABLE.

Une transformation organisationnelle ne peut pas ne pas avoir de répercussions sur les cadres. Elle se traduit le plus souvent par une augmentation de la charge de travail, un rythme plus intense et plus rapide, ainsi que la pression de faire "plus avec moins" qui amène une augmentation du stress... "Les organisations sont à la recherche d'approches qui pourront contribuer de façon importante à améliorer le développement de leur capital humain et à combler l'écart entre les besoins de l'organisation et le niveau de compétences de leurs leaders", indique Susan Loree, formatrice et coach, membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. "À cet égard, le coaching de cadres est devenu une approche très populaire, choisie par un nombre croissant d'organisations comme partie intégrante d'une stratégie globale du développement du leadership."

Selon elle, cet accompagnement a "un impact positif sur la capacité d'adaptation au changement et

sur la flexibilité des pratiques managériales du manager". Il permet "une augmentation de la capacité à résoudre des problèmes et à composer avec l'incertitude en contexte de changement organisationnel". Il favorise également "la motivation et l'engagement du manager à atteindre ses objectifs, ainsi que sa capacité à gérer et à évaluer sa progression quant à leur atteinte". Point non négligeable, rappelle Susan Loree, "le coaching a des résultats positifs en matière de bien-être au travail et amène une réduction de la dépression et du stress". Par ailleurs, les qualités du coach (empathie, écoute active, crédibilité, confiance, authenticité), sa formation (psychologie, affaires ou administration) et son aptitude à créer une alliance de travail avec son client constituent des conditions permettant d'atteindre les résultats du coaching. L'alliance de travail entre les deux "permet de préciser une entente qui

porte à la fois sur les buts, les actions et la qualité de la relation". Car, assure Myrka Maheux, également formatrice et coach de cadres, "le coaching des managers est un processus de développement individuel, expérientiel, réflexif et systématique. Il vise l'atteinte des objectifs professionnels et organisationnels formulés par le client, et se fonde sur une relation qui valorise le respect et la confiance mutuelle". Cependant, observe Susan Loree, qui accompagne depuis plus d'une vingtaine d'années individus et entreprises au Québec, "les résultats des programmes de coaching ne sont pas mesurés et les résultats produits ne sont pas vraiment connus". Les organisations, qui y recourent de plus en plus, "auraient avantage à mettre en place des outils de mesure concernant les résultats issus de leurs programmes de coaching", conseille Myrka Maheux. ●

DES EFFORTS CIBLÉS

Les conditions organisationnelles jouent un rôle important dans la réussite de l'accompagnement des cadres. "En effet, une culture de coaching existe lorsque l'organisation a ancré cette approche comme élément stratégique. Ce faisant, l'organisation parvient à consacrer des efforts ciblés à l'intention de ses cadres supérieurs, de créer un environnement où le coaching peut se développer et d'en mesurer les résultats", explique Susan Loree. La motivation et l'engagement individuels constituent également des conditions de réussite de l'accompagnement. Il importe également de veiller à la qualité du processus (déroulement, durée et relation entre le coach et le client).



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Se remettre à niveau
**APRÈS UNE
LONGUE ABSENCE**



REPRENDRE LE TRAVAIL APRÈS UNE LONGUE ABSENCE N'EST FACILE POUR PERSONNE. L'ÉCOUTE ET L'ACCOMPAGNEMENT SONT INDISPENSABLES. C'EST LE MOMENT DE FAIRE LE POINT SUR SES COMPÉTENCES.

Que ce soit suite à un congé maternité (trois ou quatre mois), un congé parental (jusqu'à trois ans) ou une maladie de longue durée, plusieurs mois d'inactivité peuvent rendre difficile la réinsertion dans le travail : on devient irritable, soupçonneux et moins efficace. On peut même passer pour peu fiable, voire simplement paresseux. Alors, comment se remettre à niveau ? "Qui dit absence, dit bulle. L'entreprise est une masse qui broie la performance. C'est pourquoi pendant l'absence, quelle qu'en soit la cause, il ne faut jamais couper les ponts. Il faut garder le contact avec ses collègues, sa hiérarchie et le service des ressources humaines. C'est un gage pour réussir son retour", conseille Alix Foulard, consultante RH, coach et chargée d'enseignement au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Si cela est possible, un travail important est à faire, dans la mesure

du possible, avant de reprendre son emploi : se montrer enthousiaste, se renseigner sur les évolutions du poste (et l'actualité de l'entreprise) auprès de ses collègues et du service des ressources humaines, manifester son désir de se réinvestir à fond dans son emploi. Et, surtout, savoir si on reste à son poste, dans son département ou ailleurs. Quel que soit le cas de figure, il faut être disposé à apprendre et écouter, comme si c'était dans une situation de prise de poste. Il est également conseillé au salarié de prendre contact avec le service RH, dès son retour, "pour évoquer sereinement son avenir professionnel". Mais, de son côté, le service des ressources humaines doit anticiper et préparer le retour du salarié. Même si ce dernier revient à son poste, il y a lieu de prévoir un accompagnement lui permettant de retrouver rapidement

l'environnement qui participait jadis à sa performance. S'il doit prendre un autre poste ou intégrer un autre service, "il est important que les RH proposent un dispositif d'accompagnement qui peut être du tutorat, du coaching, etc., afin de lui permettre de retrouver ses réflexes et la confiance en lui-même. Ils peuvent même lui proposer de le placer avec un autre collègue (un binôme) le temps de se réapproprier le poste". Il peut lui être également proposé "un bilan de compétences qui permettrait un ciblage des compétences. L'entretien qui a lieu dans ce cadre peut être l'occasion de réfléchir au projet et à l'évolution professionnels du salarié". Celui-ci pourra ainsi demander une formation, voire une réorientation. Dans cette situation, il ne faut pas négliger le rôle déterminant du manager. ●

RETROUVER "SON" POSTE

La loi oblige l'employeur à permettre au salarié de retrouver le poste de travail qu'il occupait avant son départ pour une longue absence. Sauf s'il évoque la nécessité de ne pas le maintenir pour cause de réorganisation de l'entreprise. Quel que soit le cas de figure, l'employeur est contraint de proposer un emploi similaire assorti des mêmes conditions et avantages liés au poste qu'occupait le salarié : même exigences de qualification, même catégorie professionnelle, rémunération équivalente tenant compte de diverses augmentations ayant eu lieu pendant l'absence.



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Est-ce possible ?
**SE FORMER EN
DEHORS DU TEMPS
DE TRAVAIL**



1 **DANS LE CADRE DU CPF**
La réforme a voulu démocratiser l'accès à la formation en permettant à chacun de suivre une formation quand et où il le souhaite. Suivre une formation en dehors de son temps de travail est-il devenu simple ? "Si la formation se déroule dans le cadre du CPF, il y a quelques éléments à prendre en compte", répond Paul de Vaublanc, chargé d'études juridiques à Centre Inffo. À la différence du Dif, le CPF relève de la propriété exclusive du salarié et la procédure de mobilisation des heures relève de la seule initiative de celui-ci. Si l'employeur reste force de proposition sur le choix d'action de formation, notamment au travers de l'entretien professionnel individuel (tous les deux ans), il ne peut imposer le choix d'une action au salarié. La particularité du CPF réside dans une possibilité d'opposabilité du départ en

formation à l'entreprise dans certains cas. Le salarié n'a pas besoin de l'accord de son employeur du moment où la formation est réalisée intégralement hors temps de travail. Si celle-ci figure sur les listes des formations éligibles au CPF, il doit se tourner vers l'Opca dont dépend son entreprise pour se renseigner sur le financement de sa formation. ●

2 **AVEC LE COMPTE ÉPARGNE TEMPS**
Le salarié peut articuler le CPF et le congé individuel de formation (Cif). Dans ce cas, la prise en charge des frais pédagogiques associés est assurée par l'Opacif dont dépend son entreprise. Le salarié peut aussi articuler son CPF avec une VAE ou encore mobiliser des ressources disponibles sur son compte épargne temps (CET). Le salarié doit savoir qu'il pourra assurer une

partie du financement en mobilisant les ressources disponibles sur son CPF. Toute formation obtenue au titre du CPF en dehors du temps de travail ne permettra plus de bénéficier de l'allocation formation prévue dans le cadre du Dif (50 % du salaire net versé pour toute heure de formation suivie). ●

3 **L'AIDE DES ORGANISMES DE FORMATION**
Sur le plan organisationnel, des organismes de formation offrent depuis longtemps la possibilité de se former en dehors du temps de travail. C'est le cas par exemple du Cnam ou de Wall Street Institute, qui proposent des formations en soirée ou en fin de semaine. De plus, la loi du 5 mars dispose que l'action de formation continue peut se réaliser en tout ou partie à distance. ●



Christelle Destombes
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Organisation
**CONCILIER
VIE FAMILIALE ET
FORMATION**



C'est un casse-tête très féminin : habituées à gérer des plannings professionnels et familiaux, les femmes peuvent renoncer à la contrainte d'un départ en formation. Comment réussir une formation lorsqu'on est femme et mère de famille ?

Selon le Laboratoire de l'égalité, les femmes gèrent toujours 80 % des tâches ménagères. Celles qui travaillent jonglent entre réunions, horaires de crèche, baby-sitters et... imprévus. S'il existe des formations pour apprendre à concilier vie personnelle et vie professionnelle (Demos en propose), le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) a fait le point en 2009 sur le sujet de la formation. Son étude "Concilier vie familiale et formation continue, une affaire de femmes" montre que, pour se former, les femmes réorganisent leur vie personnelle deux fois plus souvent que les hommes, que "les mères de jeunes enfants sont, plus que les pères et plus que les autres femmes, contraintes par des emplois du temps, professionnel et domestique,

qui limitent leur marge de manœuvre", et que cette réorganisation devient très ardue lorsqu'il s'agit de formations longues. Pour Alix Foulard, coach et responsable pédagogique au Cnam, rien d'étonnant à cela : "Les femmes font preuve de maturité, elles sont davantage touchées par la conscience de la vie de manière générale, note-t-elle. Et on peut avoir une vie en dehors du travail !" Elle dit admirer le courage de ces femmes, qui après s'être occupé des enfants, retournent en cours du soir. "L'organisation est la clé, il faut donc bien connaître les contraintes

de la formation avant de se lancer. Et sans se leurrer : entrer en formation touche toujours la vie personnelle et familiale, il faut donc a minima que la famille soit « soutenante ». Les femmes déploient des moyens astucieux pour s'adapter : l'une d'entre elles révise ses examens en même temps que ses enfants qui passent leur bac !" Soutien de la famille nécessaire, mais aussi du milieu professionnel : "Il faut négocier le meilleur moment pour partir en formation, pour éviter un bras de fer, ajoute Alix Foulard. Car si l'entreprise a des obligations, elle ne peut pas répondre à tous les besoins." ●

ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ?

Se former à distance, est-ce la solution pour éviter le temps contraint, notamment celui des transports ? "Les salariés peuvent accéder à la formation grâce aux technologies, mais leur accorde-t-on le temps ?, interroge la coach Alix Foulard. La formation exige certes un investissement personnel, mais pas au détriment de toutes les dimensions." Articuler les différentes sphères relève parfois de la haute voltige, notamment pour les femmes qui sont (selon le "Baromètre des femmes entrepreneures", CSA) 63 % à penser qu'il est plus difficile pour elles de concilier leurs deux vies...

Comment réussir son expatriation ? P. 17

La décentralisation : une amie de trente ans P. 18

Quels profils, quelles compétences pour les directeurs de la formation des Conseils régionaux ? P. 19

SAVOIR-AGIR



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

Avant, pendant et après,
**COMMENT RÉUSSIR
SON EXPATRIATION ?**



QUEL QUE SOIT LE CAS DE FIGURE, PARTIR TRAVAILLER À L'ÉTRANGER NE S'IMPROVISE PAS. DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT EXISTENT.

En 2014, 1,68 million de Français vivaient officiellement hors des frontières nationales. S'y côtoyaient des expatriés au sens classique du terme, c'est-à-dire les salariés d'une entreprise française affectés à l'étranger pour quelque temps, et des Français venus tenter leur chance par eux-mêmes ou développer un projet. Pour optimiser le succès d'une expatriation, la préparation du collaborateur et de sa famille avant le départ et dans le pays est essentielle. "Une expatriation réussie, c'est lorsque chaque membre de la famille trouve sa place dans le pays et s'enrichit de cette expérience internationale", précise Anne-Laure Budin, directrice France chez NetExpat, cabinet spécialisé dans la formation et l'accompagnement des expatriés et de leur conjoint. Il est également

très important de bien préparer son retour après l'expatriation pour optimiser tous les acquis. Pour cela, il existe des outils permettant de mesurer l'"expatriabilité" des candidats. C'est la première étape essentielle à proposer aux salariés travaillant dans un environnement multiculturel. Les outils dits d'"assessment" visent à développer la confiance en soi en vue d'une mobilité internationale. "Les collaborateurs et leur conjoint pourront comparer les traits de leur personnalité par rapport au pays de destination, indique Anne-Laure Budin. Cela permet d'effectuer un état des lieux et d'adapter l'accompagnement aux besoins de chacun." Les formations interculturelles sont des accélérateurs d'intégration si elles sont réalisées dans le pays de destination dès l'arrivée. Elles visent à développer auprès de l'expatrié une forme d'"intelligence culturelle" qui intègre les connaissances de la situation à l'étranger, la vie pratique, la vie professionnelle, les subtilités de la vie quotidienne, les capacités

à faire face à des situations inhabituelles, etc. Des formations et des coachings sont également proposés pendant la phase de prise de poste. Il est important de continuer le suivi pendant l'expatriation pour bien préparer le retour d'expatriation du point de vue professionnel, mais également social. Il s'agit d'aider à garder le contact avec son réseau professionnel et personnel. Et de mettre en place un plan de carrière. ●

NETEXPAT

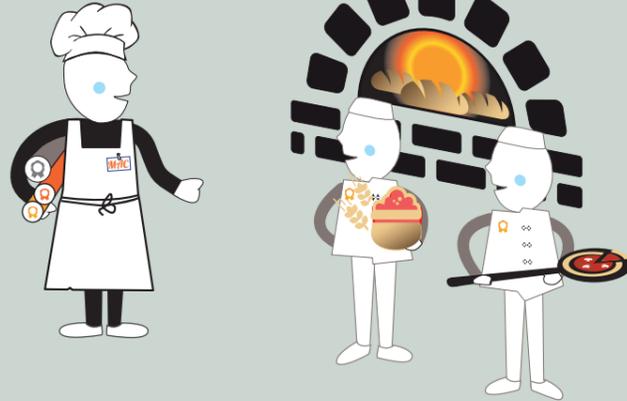
NetExpat accompagne les collaborateurs de plus de 250 multinationales dans plus de 70 pays. Ce cabinet est spécialisé dans les services de formation et de coaching aussi bien pour l'expatrié que pour son conjoint. La plupart des conjoints saisissent l'opportunité d'une expatriation pour poursuivre leur carrière professionnelle dans le pays d'accueil. Ils peuvent alors bénéficier de programmes de coaching pour une recherche d'emploi ou une création d'entreprise.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Pré-requis DEVENEZ MAÎTRE D'APPRENTISSAGE



LA POUR MISSION DE CONTRIBUER À L'ACQUISITION PAR L'APPRENTI DANS L'ENTREPRISE DES COMPÉTENCES CORRESPONDANT À LA QUALIFICATION RECHERCHÉE ET AU TITRE OU DIPLÔME PRÉPARÉ, EN LIAISON AVEC LE CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS. MAIS QUI PEUT ÊTRE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE ?

Dans le cadre du contrat d'apprentissage, la personne directement responsable de la formation de l'apprenti dans l'entreprise et assumant la fonction de tuteur est dénommée "maître d'apprentissage" (article L. 6223-5 du Code du travail). Cette fonction peut être exercée par le chef d'entreprise, un des salariés, ou par une équipe tutorale composée de plusieurs salariés et au sein de laquelle sera désigné un "maître d'apprentissage référent" qui assure la coordination de l'équipe et la liaison avec le CFA. Dans ce dernier cas, l'intérêt n'est pas de nommer plusieurs salariés "maître" mais de partager les apports pédagogiques en fonction des spécialités de chaque tuteur. Sur le plan des conditions requises, le maître d'apprentissage doit être majeur et offrir toutes les garanties de moralité. En outre, il doit être

titulaire d'un diplôme ou d'un titre au moins égal à celui préparé par l'apprenti, et posséder une expérience professionnelle d'au moins trois ans, en relation avec la qualification visée par le diplôme ou le titre. S'il ne remplit pas la première condition, le maître d'apprentissage doit justifier d'un niveau minimal de qualification déterminé par la commission départementale de l'emploi et de l'insertion, et une expérience professionnelle d'au moins cinq ans, en relation avec la qualification visée par le diplôme ou le titre. Suite à la réforme de la formation (loi du 5 mars 2014), l'employeur doit également veiller à ce que le maître d'apprentissage bénéficie de formations lui permettant d'exercer correctement sa mission et de suivre l'évolution du contenu des formations dispensées à l'apprenti et des diplômes qui les valident. Un accord collectif d'entreprise ou de branche peut définir les modalités de mise en œuvre et de prise en charge de ces formations. Par ailleurs, le maître d'apprentissage peut prétendre au titre de "maître d'apprentissage confirmé" (Mac), titre qui valorise et reconnaît ses compétences. Les conditions d'obtention sont les

suivantes : justifier d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans ; avoir une expérience d'au moins deux ans en tant que tuteur auprès de jeunes titulaires d'un contrat d'apprentissage ou de l'un des contrats d'insertion en alternance ; avoir acquis des compétences et un savoir-faire en matière tutorielle et pédagogique. Le cas échéant, des indemnités conventionnelles peuvent être mises en place suite à l'obtention de ce titre, comme dans le BTP, par exemple. ●

CONSULTATION SUR LA FORMATION DU MAÎTRE D'APPRENTISSAGE

Avec la loi du 5 mars 2014 sur la formation, le comité d'entreprise est désormais consulté sur les conditions de formation du maître d'apprentissage. La loi a également prévu la possibilité de définir par accord collectif d'entreprise ou de branche les modalités de mise en œuvre et de prise en charge des formations des maîtres d'apprentissage (articles L. 2323-4) et L. 6223-8 du Code du travail, modifiés).



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Avant une formation NÉGOCIER UNE AUGMENTATION DE SALAIRE ?



LE DÉPART EN FORMATION NE CONFÈRE AUCUN DROIT À PROMOTION, SAUF ACCORD PRÉALABLE. LES ARGUMENTS DOIVENT ÊTRE PRÉSENTÉS BIEN EN AMONT, AVEC LES ÉLÉMENTS LES PLUS FACTUELS POSSIBLES. L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL AVEC LE MANAGER DIRECT EST LE BON MOMENT.

Partir en formation ne rime pas forcément avec progression salariale. "Ce n'est pas parce qu'il a suivi une formation, qu'elle soit courte ou longue, certifiante ou diplômante, suivie à son initiative (dans le cadre du Cif, par exemple) ou à celle de son employeur, qu'un salarié doit systématiquement prétendre à une promotion ou à une augmentation salariale, rappelle Corinne Fady, formatrice indépendante et coach. De même, si la formation a permis au salarié d'acquérir une nouvelle compétence, son employeur n'est pas obligé de lui offrir un poste correspondant à cette compétence. Sauf s'il y a eu un accord entre eux, avant son départ en formation, ou que des dispositions conventionnelles l'imposent." Pour autant, il ne faut pas s'interdire de demander une augmentation de

salaire. "La formation est un réel investissement en temps, en énergie, voire en financement. Il est logique de rechercher un bon retour", observe Corinne Fady. Elle rappelle quelques conditions. Tout doit commencer bien en amont de la formation : construire son projet en le mettant en adéquation avec les projets de son entreprise. "C'est une approche stratégique qu'il faut anticiper et poursuivre pendant et après la formation", souligne la coach. Ainsi, dans son argumentaire, le salarié doit prouver à son manager direct que sa nouvelle qualification constitue "une valeur ajoutée pour l'employeur à travers des éléments tangibles, factuels, chiffrés, etc. Il doit mettre en avant sa rareté. Pilier stratégique

de son service, apporteur d'affaires et porteur de rentabilité, les résultats de ses réalisations personnelles doivent parler pour lui". Sa demande doit tenir compte du contexte économique de l'entreprise. L'entretien professionnel avec le manager direct constitue le meilleur moment pour négocier une augmentation salariale ou une promotion. "Qu'il ne se prive pas de se mettre en valeur, de faire le marketing de ses nouvelles compétences, de démontrer qu'il constitue un bon retour sur investissement. Qu'il parle de lui et de ses succès, et de rien d'autre", conseille Corinne Fady. Elle rappelle que "toute demande, même justifiée au vu des résultats du salarié, doit être préparée avec grand soin". ●

SAVOIR TIRER DES CONCLUSIONS

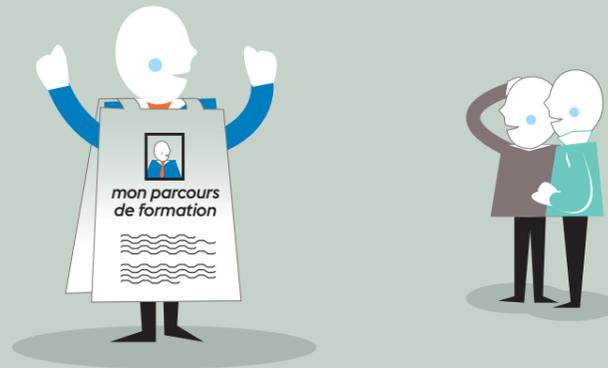
Réussir sa négociation exige de réfléchir en amont à l'éventualité que l'augmentation attendue ne soit pas accordée. Le salarié doit avoir préparé un "plan B", indique Corinne Fady. Alors, à défaut d'un résultat satisfaisant, il peut "négocier l'échelonnement de l'augmentation demandée, le versement d'une prime ou d'un bonus, etc.". Et si aucune de ces propositions n'est accordée, "il doit s'interroger sur les motivations du choix de sa hiérarchie, et en tirer les conclusions nécessaires. Sans en faire une affaire personnelle et conflictuelle".



Hinde Abdelkahhar
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Proactivité
**LE MARKETING
DE SA PROPRE
FORMATION**



L'ENGAGEMENT D'UN SALARIÉ DANS UN PROCESSUS DE FORMATION INCLUS LA MISE EN VALEUR DES NOUVELLES COMPÉTENCES ACQUISES. ON PARLE ALORS DE "MARKETING PERSONNEL". UNE DÉMARCHE PRIMORDIALE, À LA FOIS EN TERMES DE VALORISATION DE SON PARCOURS ET DE PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION.

Comment adopter la bonne stratégie afin de trouver ou de retrouver un poste adapté à son profil au sein de son entreprise ? "Il faut savoir mettre en valeur sa formation d'un point de vue quantitatif et qualitatif", indique Myriam Keita-Brunet, coach et dirigeante de Training Angel, spécialisé dans le conseil en ressources humaines. Elle préconise dans un premier temps de savoir s'autoévaluer afin de cerner la quantité des nouvelles compétences et leurs valeurs ajoutées. Cela mis à plat, Myriam Keita-Brunet conseille de ne pas perdre de vue les objectifs de son entreprise et de démontrer à

sa hiérarchie le "bon retour sur investissement" à venir. Pour cela, la proactivité est de mise en sollicitant un rendez-vous avec son responsable à son retour de formation : "Il est important pour le salarié de garder le lien avec son supérieur hiérarchique, et de savoir expliquer ce qu'il a réussi et comment il compte le mettre en application." La qualité de ces échanges dépend de la transparence et de la sincérité du collaborateur. À ce titre il y a, selon Myriam Keita-Brunet, une responsabilité partagée : "Il faut engager cette action de promotion en faisant savoir ce à quoi on aspire auprès de sa hiérarchie qui, en retour, est tenue d'apporter des réponses claires quant à la faisabilité de la demande." Pour Catherine Sorzana, directrice de Medias Coaching Communication, le salarié doit aussi avoir pour objectif une communication claire de ses souhaits : "L'important, pour bien se vendre, c'est de pouvoir parler de soi sans gêne, sans fausse pudeur. De pouvoir se situer, d'être honnête et de donner l'impression qu'on a sincèrement

envie d'intégrer le service concerné." Le marketing personnel permet de mettre en valeur sa personnalité et de se démarquer. Vous n'êtes plus exclusivement dans la recherche, mais dans la proposition de vos talents. ●

UTILISER UN FIL CONDUCTEUR

Selon Bruno Charlie, auteur de *Développez votre marketing personnel*, aux éditions Eyrolles, "il est intéressant de comprendre sa trajectoire, de percevoir ses motivations et de dégager une suite logique dans son parcours". L'exercice consiste à écrire ce qui va permettre de "faire ressortir la cohérence personnelle, les motivations et les aspirations professionnelles de manière simple et directe". Cet exercice est un bon moyen de préparer son entretien avec sa hiérarchie.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

La formation, un outil pour
**CONSOLIDER
LA CONFIANCE EN SOI**



Comment accompagner un apprenant dans l'élaboration de son projet ? À plus forte raison s'il est lié à la formation (chargé de formation, formateur...). De manière à en connaître les limites et le potentiel de développement, avec, à la clé, la précieuse "confiance en soi".

"Quel est le rôle de la formation dans la confiance en soi ? La question est complexe", reconnaît Alix Foulard, psychologue et responsable pédagogique au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Elle considère que la formation est un phénomène inhérent à l'histoire des personnes. Autrement dit, la formation "fait partie intégrante de nos vies" dans la mesure où "elle débute avec notre scolarité pour se poursuivre à l'âge adulte, après le bac ou en

apprentissage". Cette formation "tout au long de la vie" constitue un atout pour consolider cette confiance élaborée dès le plus jeune âge. "Il est rare que des personnes entrent en formation pour gagner ou regagner de la confiance en soi, explique Alix Foulard, mais cela peut arriver. C'est le cas de l'autodidacte, qui est complexé faute de n'avoir pas fait d'études. Mais la formation n'a pas pour but de redonner de la confiance, ce n'est pas sa vocation." "Inscrite dans une démarche de formation, la personne rencontre le processus psychologique d'apprentissage qui va produire chez elle des effets de confiance", expose Alix Foulard. "Effets de confiance" qui font figure d'échos, renvoyant aux histoires personnelles de chacun. Dans le cadre de son

LA DEMARCHE VAE, FACTEUR DE CONFIANCE

Dans la démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE), il y a reconnaissance de la personne dans une professionnalisation qu'elle a elle-même mise en place. "Un mouvement de confiance va ici s'opérer, car la personne ne va pas se retrouver nue devant son employeur, mais reconnue officiellement comme porteuse d'un diplôme délivré par l'institution", commente Alix Foulard. Cette reconnaissance est à la fois institutionnelle, professionnelle (dans l'entreprise) et personnelle (temps investi et soutien familial). À ce titre, la formation dans le cadre d'une VAE est facteur de confiance.

enseignement au Cnam, au sein du département Management et société, cursus Travail, orientation et formation (Tof), Alix Foulard reconnaît que "la manière de conduire la formation va permettre aux stagiaires de se faire confiance". La confiance, de l'ordre du ressenti, va ainsi imprégner la personne parfois à son insu, mais "cela se traduit dans la vie professionnelle par une meilleure aisance envers soi, son métier et ses collègues". De ce point de vue, la formation est "à regarder comme un outil". Aujourd'hui, certains publics, en échec ou en réussite scolaire, sont en décalage dans l'entreprise en raison de l'émergence de nouvelles technologies. "Le doute par rapport à des compétences requises interroge leur confiance en soi. Le fait d'anticiper pour être formé au niveau demandé permet de réacquiescer de la confiance. Certaines personnes n'ont pas conscience que la formation peut remédier au doute de la compétence", témoigne Alix Foulard. ●



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Congé individuel de formation **COMMENT RÉUSSIR SON RETOUR DANS L'ENTREPRISE**



Le retour d'un congé individuel de formation (Cif) constitue souvent un casse-tête pour les managers. Comment réintégrer l'entreprise dans de bonnes conditions après une longue absence ?

"Si le départ en Cif est un projet individuel, il doit être avant tout une co-construction entre le salarié et son employeur. Il doit donc faire l'objet d'une préparation en amont, d'un accompagnement pendant la formation et d'une aide au retour", indique Alix Foulard, psychologue, coach, responsable pédagogique au Cnam et membre du comité éditorial du *Journal des psychologues*. Car, conseille-t-elle, *"un départ en Cif ne doit pas se faire sur un coup de tête"*.

Selon la coach, s'il ne s'inscrit pas dans une perspective de reconversion, le projet de Cif doit être en adéquation avec les attentes de l'entreprise. "C'est

pourquoi l'employeur doit se mettre à l'écoute du salarié et être en mesure de lui dire si son aspiration a un devenir."

Une telle attention conditionne l'efficacité de la réintégration du collaborateur. C'est de la responsabilité de l'employeur de proposer des opportunités d'évolution. *"Il ne doit pas percevoir le salarié de retour de Cif comme un futur démissionnaire. Certes, il peut avoir une certaine méfiance. Mais, grâce à un dialogue et à des échanges mutuels, les parties prenantes pourront mettre à profit les acquis de la formation pour, d'une part, la satisfaction personnelle et professionnelle du salarié et, de l'autre, la performance économique (voire sociale) de l'entreprise. Il est important que tout cela soit clarifié avant le départ du salarié en Cif",* conseille la coach. Qui déplore que *"peu d'employeurs*

se prêtent à ces préliminaires".

Parallèlement, poursuit Alix Foulard, *"ce n'est pas une bonne méthode, pour le salarié, que de se couper de son entreprise pendant son Cif"*. Elle lui conseille d'*"annoncer son retour quatre mois avant la fin de sa formation, en montrant à son employeur les connaissances acquises et comment elles peuvent être mises au service de son entreprise, que ce soit à son poste actuel ou à un autre poste"*. Procédant ainsi, il *"incite à réfléchir à une adaptation à ses nouvelles capacités. Un employeur ne peut rester indifférent à de nouvelles compétences et à la motivation de ses collaborateurs"*.

Ce qui est merveilleux dans le Cif, soutient-elle, *"c'est de permettre à un salarié de créer un environnement de performance de tous ordres, aussi bien pour l'entreprise que pour le collaborateur lui-même. Car, selon son ancienneté dans l'entreprise et sa motivation, le salarié saura être une véritable valeur ajoutée"*.

Attention : *"Avoir bénéficié d'un Cif ne constitue pas un privilège automatique d'évolution professionnelle par rapport aux autres collègues, mais une opportunité non négligeable. À condition d'avoir bien préparé en amont son retour dans l'entreprise après la formation."* ●

LE CIF N'EST PAS QU'À LA SEULE INITIATIVE DU SALARIÉ

Le Cif salarié évoque souvent ces employés dont le projet est de quitter leur entreprise. Mais se lancer dans une formation "de longue durée, très chronophage et énergivore", peut aussi être porteur de volonté d'évolution professionnelle au sein de son entreprise ou de son service. *"Nombre d'employeurs encouragent leurs salariés à se lancer dans un tel projet en vue de les préparer à de nouvelles responsabilités. Ils y mettent les moyens nécessaires pour faciliter la réussite du projet",* indique Alix Foulard. Qui précise : *"Quand les intérêts de l'entreprise et du salarié convergent, le Cif devient un solide outil de promotion professionnelle et sociale."*

Offre de formation



Aurélie Maurize
juriste à Centre Inffo

EXPERTISE

Le formateur bénévole ATTENTION AU RISQUE DE SALARIAT DÉGUISÉ



DÉFINITION
S'il n'existe pas de définition juridique du formateur bénévole, ce dernier présente néanmoins un certain nombre de caractéristiques prévues par la loi.

Tout d'abord, le formateur bénévole ne saurait percevoir aucune contrepartie financière (soumise à cotisation sociale : du type salaire, honoraire) ou contrepartie en nature (logement, véhicule...). Lesquels s'apparenteraient à une rémunération déguisée. Les "chèques-repas" sont autorisés, mais sous certaines conditions. Le bénévole peut néanmoins bénéficier du remboursement de ses frais professionnels (transport, hébergement) engagés au titre de son activité bénévole, sous condition de présenter des justificatifs et à l'exclusion de tout forfait. Autre trait caractéristique du formateur bénévole, il n'est pas

soumis à un lien subordination juridique, propre au salariat. Il ne peut recevoir ni ordre, ni instruction impérative. Il est seulement tenu de respecter les statuts et le règlement intérieur de la structure pour laquelle il officie. Cette dernière étant nécessairement, troisième caractéristique, une association, une fondation, ou une organisation syndicale. ■

2 RISQUES ET CONTENTIEUX
La frontière entre le salariat et le bénévolat est ténue. D'où le risque de requalification en salariat au profit du formateur bénévole. Attention : la qualification d'une relation de travail dépend bien des conditions concrètes du travail effectué et non de la signature d'une convention de bénévolat préexistante. Le délit de travail dissimulé est passible de trois ans d'emprisonnement

et 45 000 euros d'amende. Les Directeurs peuvent exercer, de plus, une vigilance particulière s'agissant des entités qui recourent à un nombre élevé de formateurs bénévoles. Le bilan pédagogique et financier permet notamment, par un croisement de données, de mettre en exergue le déséquilibre entre l'absence de charges occasionnées par les formateurs bénévoles et les recettes que ces derniers génèrent. ■

3 CONVENTION ET ASSURANCE
À défaut d'obligation légale, nous vous recommandons cependant d'établir une convention de bénévolat, attestant notamment du rôle précis du bénévole. Avec, le cas échéant, une clause prévoyant une assurance sur les accidents du travail afin de protéger le formateur. ■



David Garcia
rédacteur en chef

LÉGISLATION

Service militaire adapté UN DISPOSITIF DE FORMATION ET D'INSERTION DES JEUNES ULTRAMARINS

L E SERVICE MILITAIRE N'EXISTE PLUS EN FRANCE DEPUIS 2001, MAIS LE "SERVICE MILITAIRE ADAPTÉ" POURSUIT OUTRE-MER SA MISSION D'INSERTION ENCADRÉE DES JEUNES.



"Plus que jamais, dans le contexte économique et social que connaissent nos outre-mer, l'action du service militaire adapté fait sens. Par son accompagnement visant l'accès à l'emploi, cette institution créée en 1961 permet chaque année à des milliers de jeunes éloignés du marché du travail de trouver leur place au sein de notre société", expliquait le général Philippe Loiacono, commandant du service militaire adapté, dans le rapport d'activité 2014 du SMA.

Ce dispositif propose, sous statut de volontaire dans les armées et sous encadrement militaire, une formation comportementale au "savoir-être" en milieu professionnel ; une remise à niveau scolaire permettant l'acquisition des savoirs fondamentaux ; et une formation à un métier. Le SMA s'adresse aux jeunes Ultramarins âgés entre 18 et 26 ans à la date de signature du contrat. D'une durée de six ou huit mois, renouvelable, il est sanctionné par l'obtention du certificat

d'aptitude personnelle à l'insertion (Cap). Le SMA remplit pleinement son objectif premier d'insérer des jeunes en difficulté socialement. Ainsi, en 2014, les deux tiers des volontaires ne détenaient aucun diplôme et 43,5 % d'entre eux étaient illettrés. Ce qui n'a pas empêché 77,4 % des bénéficiaires de parvenir à s'insérer professionnellement. 47 % d'entre eux réussissant même à trouver un emploi durable. Autre chiffre encourageant : plus de 90 % sortent de l'illettrisme.

"Produit d'un encadrement militaire, le SMA est reconnu comme un label par les employeurs. Parmi lesquels beaucoup nous disent prendre ces jeunes moins pour la formation professionnelle délivrée que pour la formation au comportement et aux exigences de la vie en entreprise. Peu important leurs lacunes techniques, auxquelles ils pallieront", témoigne le général Luc du Perron de Revel, actuel commandant du SMA, qui nous reçoit dans son bureau du ministère de l'Outre-mer. Preuve

de son succès, le SMA est passé de 3 000 bénéficiaires en 2009 à 5800 en 2015. Avec un régime de croisière de 6 000 à partir de 2017. ■

QUATRE NIVEAUX DE QUALIFICATION

- La certification professionnelle de niveau V (CAP ou BEP) ;
- les certifications pré-certifiantes : certificats d'aptitude à la conduite en sécurité, certificats de qualification professionnelle ou modules de formation, dans l'optique de poursuivre une formation professionnelle ;
- les formations préprofessionnelles et d'insertion qui dispensent une attestation de formation professionnelle (800 heures prévues) ;
- les formations destinées au nouveau public déjà diplômé, orienté vers une remise à niveau professionnelle.



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Quand les organismes de formation certifient LA CERTIFICATION "MAISON"



1 DE QUOI S'AGIT-IL ?
Par définition, la certification est un processus de validation officielle de compétences, qui se traduit par l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle (CQP). À ce titre, les certifications attestent qu'une personne peut exercer une compétence professionnelle précise ou un métier avec un niveau de responsabilité et d'autonomie donné. Elles garantissent que le titulaire possède les compétences nécessaires. •

2 EN LEUR NOM PROPRE
Les certifications dites "maison" sont des certifications délivrées en leur nom propre par des organismes de formation publics, privés ou associatifs (par exemple, les "diplômes d'Université" (DU), les certifications délivrées par des Gréta...), des chambres consulaires

ou encore certains ministères (Défense, Équipement, etc.). Ces certifications sont enregistrées sur demande au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). En revanche, ni les certifications délivrées au nom de l'État, diplômes nationaux et enregistrés de droit au RNCP, ni les CQP, qui sont délivrés par une branche professionnelle ou un regroupement de branches, et enregistrés sur demande au RNCP, ne sont considérés comme des certifications "maison". •

3 AU RÉPERTOIRE NATIONAL DES CERTIFICATIONS PROFESSIONNELLES
En ce qui concerne la demande d'enregistrement au RNCP des certifications "maison", la Commission nationale de la certification professionnelle (CNC) vérifie la pertinence de la qualification et les opportunités d'emploi sur le marché du travail.

L'enregistrement au RNCP est attesté par la publication d'un arrêté au *Journal officiel*. Le niveau des certifications ainsi enregistrées est reconnu par l'État et les partenaires sociaux. "La CNCP déconseille formellement de proposer la même certification pour l'enregistrement au RNCP et le recensement à l'Inventaire. Dans le premier cas, la certification s'inscrit dans une logique de métier plein et entier alors que dans le second cas, elle s'inscrit dans une logique de compétence unique ou de groupe de compétences homogènes", fait valoir Valérie Hellouin, chargée d'études à Centre Inffo. À noter que l'enregistrement au RNCP garantit que différentes voies d'accès à la certification sont possibles : formation initiale, formation continue, validation des acquis de l'expérience (VAE), ou des combinaisons de ces trois voies. www.cncp.gouv.fr/enregistrement-sur-demande •



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Décret qualité QUEL IMPACT SUR LA FORMATION OUVERTE ET À DISTANCE ?



1 LEVER LES FREINS
Publié au *Journal officiel* du 1^{er} juillet 2015, le décret relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle intéresse fortement les acteurs de la formation à distance. Sommés plus que d'autres de prouver l'efficacité de leur offre, ils pourront en effet trouver dans les critères définis par le législateur une occasion unique de se positionner sur le marché à égalité des autres modalités pédagogiques. Pour ce faire, organismes de formation, Opca et autres financeurs ont jusqu'au 1^{er} janvier 2017 pour intégrer les critères définis par le décret. Autant dire que les professionnels de la distance, qui disposent d'une circulaire sur l'imputabilité des formations ouvertes et à distance depuis juillet 2001, ne seront pas pris au dépourvu. •

2 SIX CRITÈRES • UN
Au-delà du critère de conformité réglementaire, le décret qualité énumère six critères à prendre en compte pour juger de la qualité des formations : l'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ; l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux stagiaires ; l'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement avec l'offre de formation ; la qualification professionnelle et la formation continue des chargés de formation ; les conditions d'information du public sur l'offre de formation, les délais d'accès et les résultats obtenus ; la prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires. •

3 LOGIQUE D'ÉVALUATION
Animateur d'une webconférence sur le sujet organisée par le Forum français pour la formation

ouverte et à distance (Fffod), Philippe Scelin, directeur général du groupe Irfa, rappelle que financeurs publics et paritaires auront à identifier les prestataires conformes aux critères. Ils pourront pour cela soit s'appuyer sur des procédures internes d'évaluation, soit s'assurer que le prestataire bénéficie d'une certification ou d'un label inclus dans une liste qui sera publiée courant 2016 par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Cnefop). Chef de la mission de contrôle à la DGEFP, Stéphane Rémy invite, lui, les organismes à dépasser la notion de label simple "présomption" et conseille aux organismes de formation de ne pas oublier de "s'interroger sur les attentes des clients et les règles des Opca". •

D'INFOS
www.fffod.org



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Atelier de pédagogie personnalisée PLUS QU'UNE MARQUE, UN LABEL



1 UN LABEL PÉDAGOGIQUE

Comme l'indique le site de l'Association pour la promotion du label APP (APapp), le sigle APP - Atelier de pédagogie personnalisée - renvoie à un "label pédagogique" centré sur l'autoformation accompagnée. Ce label a vu sa dimension qualité renforcée dès 2011, dans le cadre d'une procédure menée par Afnor Certification. Intervenue près de trente ans après la création du premier APP, cette refonte s'explique par l'histoire du réseau : lorsque l'État met fin à l'animation nationale du réseau et cesse de subventionner les APP en 2008, le risque est alors de voir le label perdre de sa valeur sur le marché de la formation. Avec la cession par l'État de la marque APP à l'APapp en mars 2009, le temps de renforcer le label est venu. ●

2 UNE DIVERSITÉ D'ORGANISMES SUPPORT

Parce qu'il distingue un "dispositif", ce label peut être obtenu par tout organisme de formation répondant aux critères du référentiel associé au label, défini dans un cahier des charges national. En juillet 2015, on dénombre ainsi 112 sites labellisés sur le territoire national, outre-mer compris : 78 portés par des organismes de formation privés (associatifs, Scop, entreprises), 30 par des Gréta (Éducation nationale), 5 par des CFPPA (formation agricole), 4 par des mairies ou intercommunalités, 3 par des CFA (apprentissage) et 2 par des CCI. Au-delà de l'audit mené par Afnor Certification, la labellisation APP de ces "organismes support" dépend finalement de la décision de la Commission nationale de labellisation. Celle-ci représente des institutions variées, des experts et des représentants du réseau APP élus tous les deux ans. ●

3 UNE GARANTIE CONTRE LES CORPORATISMES

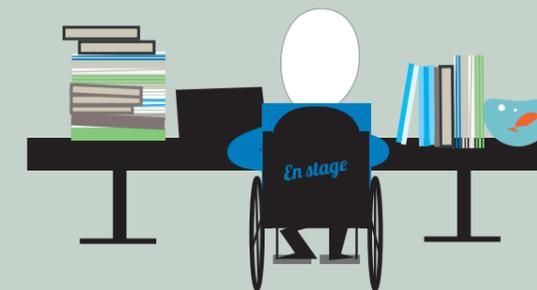
"Cette diversité évite tout corporatisme de la part de l'APapp et des APP", estime Marie-Anne Corbin, directrice de l'APapp : "Nous ne défendons pas des organismes de formation, mais une démarche et la personne apprenante." Et d'insister : "Les 112 APP ont des problématiques et des publics différents, nous ne les nions pas mais les intégrons, sans nous spécialiser sur l'un plutôt que sur l'autre." CQFD : "Cela nous oblige à nous rassembler sur cette ligne directrice qu'est notre démarche pédagogique." Et parce que les valeurs fondatrices sont issues de l'éducation permanente, Michel Marchand, directeur général de l'Institut lillois de l'éducation permanente (Ilep), renchérit : "Plus qu'une démarche pédagogique : une optique citoyenne et politique." ●

LÉGISLATION



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

Travailleurs handicapés QU'EST-CE QU'UN CENTRE DE RÉÉDUCATION PROFESSIONNELLE ?



LES CENTRES DE RÉÉDUCATION PROFESSIONNELLE (CRP) SONT DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX DONT L'INTERVENTION EST PRÉVUE DANS LE CODE DU TRAVAIL. ILS SONT FINANCÉS PAR L'ASSURANCE MALADIE, AUSSI BIEN POUR LES FRAIS DE SÉJOUR QUE POUR LE COÛT DE LA FORMATION.

Leurs objectifs sont les suivants : favoriser l'intégration professionnelle durable de personnes handicapées qui, à la suite d'un accident ou d'une maladie, sont obligées d'abandonner leur métier et d'envisager une reconversion professionnelle ; entraîner ou réentraîner la personne au travail, en vue d'une insertion ou d'une réinsertion professionnelle, soit vers le milieu de travail ordinaire, soit vers le milieu protégé ; dispenser une formation diplômante. Ces actions s'adressent donc exclusivement aux personnes reconnues handicapées par la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) ou qui sont en situation de handicap suite à une maladie, un accident du travail ou une maladie professionnelle.

Les formations en CRP peuvent être de trois ordres : des formations de pré-orientation ; des formations préparatoires ; des formations qualifiantes. Ces dernières s'effectuent sur une durée de dix à trente mois. D'une durée de douze semaines maximum, le stage de pré-orientation vise l'élaboration d'un nouveau projet professionnel, prenant en compte les souhaits, les compétences, les possibilités d'apprentissage et la réalité du handicap. Le stage de formation préparatoire, d'une durée de six mois, intègre, hormis l'objectif d'élaboration d'un projet professionnel, des actions de remise à niveau, de réentraînement au travail et de redynamisation. Plusieurs modes de rémunération du stagiaire sont possibles suivant la situation de la personne avant son entrée en stage. Les personnes ayant eu une maladie invalidante, un accident du travail ou une maladie professionnelle continuent à percevoir les indemnités journalières ou la pension de la Sécurité sociale. La personne reconnue travailleur handicapé peut soit percevoir l'allocation d'aide au retour à l'emploi formation (Aref) versée

par Pôle emploi, soit recevoir une rémunération de l'État versée par l'Agence de services et de paiement (ASP) calculée en fonction du salaire antérieur. Dans certains cas, la rémunération peut être cumulée avec l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ou l'allocation compensatrice. ●

PRIME

Le stagiaire qui a effectivement suivi une formation peut bénéficier d'une prime de reclassement destinée à faciliter la reprise de son activité salariée. Depuis le 1^{er} janvier 2011, l'Agefiph est chargée du versement et de la définition des modalités d'attribution de cette prime. Elle a fixé à 100 euros le montant de cette dernière. Les conditions de son attribution telles qu'elles résultaient des dispositions réglementaires antérieures sont reprises (art. L. 5213-4 du Code du travail, décret n° 2012-362 du 14 mars 2012).



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR



Comment préparer
**SA SESSION
DE FORMATION ?**

LE TEMPS CONSACRÉ À L'ÉLABORATION DE SA FORMATION EN AMONT EST SOUVENT AUSSI LONG – VOIRE DAVANTAGE – QUE CELUI PASSÉ DANS LA SALLE DE COURS À DISPENSER SON CONTENU AUX STAGIAIRES.

Débarquer les mains dans les poches face à ses stagiaires lorsque l'on est formateur n'est assurément pas la meilleure méthode pour aboutir à une session réussie. Inversement, assommer ses apprenants sous les documents PowerPoint, c'est l'assurance de les voir décrocher au bout de quelques heures. Bref, une session de formation, cela se prépare et, généralement, plus ce travail en amont aura été intensif et sérieux, plus la séance aura des chances de se dérouler dans de bonnes conditions.

"La clé d'une formation réussie, c'est tout le travail préparatoire préalable", assure Aurélie Maurize, juriste et formatrice à Centre Inffo. "Plus on a travaillé son sujet, plus on a fait de veille juridique pour se tenir au courant de l'actualité des thèmes abordés, plus on a séquencé

son intervention, plus on a élaboré sa pédagogie et plus on arrive détendu en salle de formation, pour être capable d'être à l'écoute des stagiaires."

D'où l'importance, également, d'avoir identifié son public et ses attentes : "Dans le cadre d'une formation juridique pointue délivrée à des professionnels de la formation, il faut rentrer dans le concret : parler de leur entreprise, de leur budget, de leur Opca, bref, parler d'eux et non pas de cas généralistes dans lesquels ils ne se retrouvent pas", précise la juriste.

Maîtriser son sujet, c'est évidemment la base pour un formateur. Encore faut-il savoir l'adapter à des stagiaires qui ne sont pas venus

entendre un maître de conférences professer en chaire, mais qui attendent de leur interlocuteur de l'information concrète, transposable dans leur situation professionnelle.

"L'essentiel, c'est d'éviter la tentation du jargon technique, même si le sujet est pointu", souligne Aurélie Maurize. Et surtout, ne pas se perdre en cours de route et conserver, tout au long de sa prestation, un fil rouge pédagogique, permettant de jongler avec les sujets abordés, tout en répondant aux questions des apprenants sans dévier du contenu initial. Pas facile au premier abord, mais gratifiant quand l'opération est un succès. "Si à la fin de la session tout le monde a compris, alors, j'ai fait mon job." ●

EN CAS DE QUESTION PIÈGE

Que faire face à la question piège d'un stagiaire ? Celle que le formateur n'a pas prévue et à laquelle il ne sait pas répondre ? "Mieux vaut jouer l'honnêteté et répondre franchement que l'on ne sait pas, puis garder la question dans un coin de sa tête, se renseigner ensuite sur le sujet et recontacter les stagiaires après la formation par mail pour leur communiquer la réponse", conseille Aurélie Maurize. Question de crédibilité, car autant un apprenant peut pardonner au formateur une carence, autant un renseignement erroné peut se traduire, ensuite, par des conséquences négatives.



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Qualité de l'offre de formation
**COMMENT DEVIENT-ON
AUDITEUR CERTIFICATEUR
DE FORMATION ?**



1 UNE EXIGENCE INDUITE PAR LA LOI DU 5 MARS 2014

La réforme en cours accorde une place importante à la qualité de l'offre de formation proposée aux individus. Cette mission est confiée notamment aux financeurs. Pour l'assurer, ceux-ci auront besoin de spécialistes pouvant certifier de la qualité aussi bien de l'offre que des prestataires. "On ne s'improvise pas auditeur certificateur. La certification de la qualité est une technique", rappelle François Galinou, consultant accompagnateur en démarche qualité Iso en formation professionnelle, gérant de l'organisme d'accompagnement Pédagogic Agency et président de l'Institut de certification des professionnels de la formation et du conseil (ICPF & PSI). ●

2 MAÎTRISER LA DÉMARCHE QUALITÉ

Pour devenir auditeur certificateur de l'ICPF & PSI, par exemple, il faut d'abord justifier

d'une formation en management de la qualité. "Nous recrutons des profils justifiant d'un master 2 en management de la qualité. Un auditeur doit d'abord maîtriser les fondamentaux de la qualité", précise le consultant accompagnateur. Pour être opérationnel, l'auditeur reçoit une formation adaptée aux normes (Iso 9001 qui s'applique à toutes les activités, Iso 29990 destiné aux services de formation, les NFX-50...) et aux domaines concernés. Ainsi, "nous le formons à pratiquer ces fondamentaux dans le champ de la formation professionnelle". ●

3 SAVOIR ÊTRE CRITIQUE

Autres exigences du métier : la rigueur et la capacité à prendre du recul. "L'audit est une activité qui consiste à rechercher, en fonction d'un référentiel, les défauts, ce qui ne va pas dans un dossier de candidature. Il faut donc avoir la capacité à être

critique, à questionner", insiste François Galinou. En effet, "un auditeur impliqué « sentimentalement » dans un dossier éprouvera quelques difficultés pour bien faire son travail". Un bon auditeur est donc "celui qui a la capacité à présenter des faits et des chiffres, des données objectives. Il faut bien comprendre que le prestataire qui entame une démarche qualité poursuit un double objectif : l'assurance de se placer sous le contrôle d'une tierce partie, et la satisfaction des exigences de ses clients par extension des parties prenantes". C'est pourquoi l'ICPF & PSI évite de maintenir ses auditeurs internes en mission au sein de sociétés clientes. Les besoins en auditeurs vont s'accroître considérablement, compte tenu de l'importance de la qualité en formation aujourd'hui. La qualité des résultats des audits de certification dépendra de celle des auditeurs eux-mêmes. ●



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Demandeur d'emploi FAIRE VALIDER SON PROJET DE FORMATION



1 UN ACCORD (PRESQUE TOUJOURS) INDISPENSABLE

En 2012, 688 000 entrées en formation de demandeurs d'emploi ont été enregistrées. Chargée d'études juridiques à Centre Inffo, Brigitte Caule précise : "Que ce soit dans le cadre du régime d'assurance chômage avec l'allocation d'aide au retour à l'emploi formation (Aref), du régime public via les stages agréés par la Région, ou de la rémunération formation Pôle emploi (RFPE), le projet de formation doit être validé par le conseiller Pôle emploi et figurer dans le projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE)." Depuis la loi du 5 mars 2014, une exception à cette règle est néanmoins apparue avec le compte personnel de formation (CPF), dans le cadre duquel aucune autorisation n'est requise si le demandeur dispose d'un crédit

d'heures suffisant. Attention toutefois : "Il doit toujours informer son conseiller de son projet, qui l'inscrira au PPAE."

2 LES FORMATIONS POSSIBLES

L'éventail des formations diffère en fonction du dispositif. Dans le cadre de l'Aref, des formations de tous types sont ouvertes : qualifiantes ou non, dispensées par un organisme public ou privé, en présentiel ou à distance, courtes (40 heures minimum) ou longues (trois ans maximum). Ceci "dans la limite des droits à l'indemnisation du demandeur, sauf à percevoir une rémunération de fin de formation (RFF), laquelle ne peut être versée que pour l'obtention d'une formation qualifiante liée à un métier en tension", précise Brigitte Caule. Dans le cadre du régime public, toute formation

est envisageable, à condition que le stage dispose d'un agrément de la part d'une Région.

3 LES CRITERES DU CONSEILLER

Depuis une dizaine d'années, le conseiller est appelé à "essayer de persuader le demandeur d'emploi de se tourner vers une formation qui débouche sur un métier en tension ou porteur", avertit Brigitte Caule. "Ce sont des considérations de bon sens plus que juridiques qui interviennent : intérêt de la formation par rapport au parcours antérieur, âge, région de résidence, bassin d'emploi..." Le conseiller peut aussi suggérer une validation des acquis de l'expérience, prescrire un bilan de compétences ou, bien sûr, aider à l'émergence d'un projet dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.



Hinde Abdelkahhar
journaliste à Centre Inffo

SAVOIR-AGIR

Pédagogie

MAINTENIR L'ATTENTION DES APPRENANTS



POUR LES APPRENANTS, LE CHOIX DE LA FORMATION PEUT ÊTRE MOTIVÉ PAR UN VIF INTÉRÊT POUR SON CONTENU. MAIS MÊME AINSI, IL S'AGIT POUR LES FORMATEURS, EN PLUS DE TRANSMETTRE LEURS CONNAISSANCES, DE SUSCITER UN INTÉRÊT CONSTANT... UNE TÂCHE QUI N'EST PAS TOUJOURS AISÉE.

La difficulté peut survenir par manque d'habitude de suivre une session de formation et d'assimiler une masse de données conséquentes et, parfois, totalement nouvelles. Cela s'ajoute aux fonctions cognitives, puisqu'il a été révélé que l'attention des personnes s'effritait au-delà de dix minutes. Il est nécessaire pour le formateur de s'enquérir des raisons pour lesquelles son auditoire a fait le choix de la formation. Alix Foulard, consultante RH, coach et formatrice, en fait l'expérience : "Je propose toujours un tour de table pour identifier et partager le rapport au travail de chacun. L'idée est de partir des raisons pour lesquelles la formation les intéresse." La mise en lumière de

ces raisons sert de point d'ancrage pour maintenir l'attention. "C'est un travail de défrichage, une mise à plat, pour sortir de sa logique afin d'en découvrir une autre." Une attention d'autant plus nécessaire pour des personnes qui doutent de l'intérêt de la formation. "Certains me disent : « À quoi bon suivre cette formation, puisque mon entreprise va fermer ! » C'est alors à nous, formateurs, de verbaliser la plus-value de la formation, de dire à quoi elle peut servir dans l'avenir." Permettre cet échange est essentiel, car une telle formation "doit être, plus que jamais, vivante"

et structurée par une "pédagogie active". L'enseignement doit aussi proposer une variété de supports théoriques. Cela peut se traduire par l'organisation de petits groupes pour permettre des "brainstormings cadrés", où les apprenants vont, par exemple, parler de leur rapport au projet demandé. Un travail théorique peut aussi être proposé hors du temps de formation personnelle, sur la base des supports étudiés en cours, afin d'encourager une implication personnelle et une démarche réflexive. Enfin, amener l'apprenant à "se responsabiliser, et s'impliquer est primordiale", conclut Alix Foulard.

"PHOTO LANGAGE" ET "CARTE HEURISTIQUE"

Deux exemples de support pédagogique favorisant la concentration :

1• Le "photo langage" permet à chaque participant de relier, dans un registre personnel, des éléments de son expérience en fonction du thème choisi, grâce aux photographies mises à sa disposition.

2• La "carte heuristique" est un outil de visualisation avec des mots-clés et des arborescences. Elle sollicite l'utilisation simultanée des deux hémisphères du cerveau. Cela permet de renforcer la créativité et la logique de l'apprenant.



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Formateurs-consultants indépendants LE CHOIX DU PORTAGE SALARIAL



L'EXISTE EN FRANCE PRESQUE 7 410 FORMATEURS-CONSULTANTS INDÉPENDANTS, REPRÉSENTANT À EUX TOUS UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 480 MILLIONS D'EUROS. PARMIS EUX, ILS SONT PRÈS DE 15 % À AVOIR FAIT LE CHOIX D'EXERCER LEUR MÉTIER SOUS LE RÉGIME DU PORTAGE SALARIAL.

Une ordonnance sur le portage salarial vient d'être publiée, le 3 avril. Ce régime, qui existe depuis plus de trente ans, permet aux formateurs-consultants indépendants d'exercer leur métier en bénéficiant des avantages d'un salarié (feuilles de paie, cotisations chômage, retraite, etc.), normalement inaccessibles à un indépendant. Problème : les sociétés de portage sont parfois excessivement gourmandes sur le pourcentage du chiffre d'affaires qu'elles prélèvent en échange de leurs prestations, celui-ci pouvant – dans de rares cas – s'élever à presque la moitié du produit réalisé.

On en trouve de plus raisonnables, dont les tarifs varient entre 8 et 20 % des recettes de l'indépendant qu'elles "portent". 17 % semble une moyenne admise. Et pour nombre

d'indépendants, le recours à ces tiers se révèle plus avantageux que l'exercice sous le statut de travailleur non salarié (TNS) ou d'auto-entrepreneur (du fait du "plafond de verre" des 32 000 euros de chiffre d'affaires maximum déterminé par la loi). "Pour un consultant qui veut se lancer en indépendant mais pas nécessairement créer immédiatement son entreprise, le portage salarial peut représenter un excellent point de départ", reconnaît Jacques Faubert, lui-même formateur indépendant dans le domaine du management et président de la délégation francilienne des Chambres syndicales des formateurs-consultants (CSFC). Lesquelles ont d'ailleurs organisé une conférence sur ce thème du portage salarial chez les indépendants, ce 14 avril. L'offre de portage, en France, est considérable, puisque quelque 150 entreprises proposent ce type de services. Selon un professionnel, la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009 a contribué à la rationalisation de l'offre. Comment faire son choix ? "En comparant le coût de la prestation avec les services qu'elles proposent", conseille Jacques Faubert. Car avec

QUELLE LÉGISLATION ?

Si le portage salarial existe depuis 1982, il a fallu attendre la loi de modernisation du marché du travail de 2008 pour qu'il fasse son entrée dans le Code du travail. Les "portés" peuvent alors bénéficier de droits à une allocation chômage une fois leur mission achevée. Un accord national interprofessionnel signé en 2010 encadre l'activité, la limitant aux seuls cadres. Il a été complété en juin 2013 par un arrêté signé par Michel Sapin (alors ministre du Travail), interdisant d'exercer un CDD sous ce statut et réservant le portage aux cadres gagnant plus de 2 900 euros par mois. L'ordonnance du 2 avril 2015 (*Journal officiel* du 3 avril) élargit le champ du portage salarial en diminuant le salaire minimum, qui passe à 2 377 euros brut.

le développement de la concurrence, les sociétés de portage sont sorties d'une logique purement comptable pour se positionner sur le marché de la prestation. Organisation de rencontres entre indépendants, banques d'offres d'emploi, conseil aux "portés"... le panel de services "en plus" s'est étoffé. ●



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 POTENTIELS 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 de 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.



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Info

LÉGISLATION



Les nouvelles règles de la **FORMATION OUVERTE ET À DISTANCE**

Désormais, c'est la "réalisation des travaux exigés" qui permet de confirmer la présence du stagiaire durant sa formation. De quoi ouvrir la FOAD à tous les publics.

Jusqu'à la réforme du 5 mars 2014, il n'existait qu'un seul texte réglementaire régissant l'imputabilité des actions de formation ouverte et à distance aux différents financeurs de la formation que sont les Opca ou Pôle emploi.

En l'occurrence, la circulaire DGEFP n° 2001-22 du 20 juillet 2001, jamais étendue. En novembre 2012, le ministre alors en charge de la Formation professionnelle, Thierry Repentin, s'était engagé à la faire monter en puissance. Las. Quelques mois plus tard, le ministre quittait la rue de Grenelle pour les Affaires européennes, et il fallut attendre la conclusion de l'Ani 2013 sur la sécurisation de l'emploi et sa transcription dans la loi (article L. 6353-1 du Code du travail, complété par l'article 5 de la loi du 5 mars 2014 et le décret 2014-935 du 20 août 2014) pour que

l'imputabilité de la FOAD devienne enfin une réalité gravée dans le marbre réglementaire et que les conditions en soient définies.

"La réforme ouvre enfin la FOAD à tous les publics : demandeurs d'emploi, salariés, et même à l'alternance", souligne Jacques Bahry, président du Forum français pour la formation ouverte et à distance (Fffod). Et avec la nouvelle donne législative, exit la sacro-sainte feuille de présence à faire émarger par les stagiaires qui constituait la première preuve de l'effectivité d'une action de formation et qui rendait le digital learning suspect aux yeux des Opca et des services de contrôle de l'État.

Désormais – et le décret le dit bien – c'est l'attestation des travaux réalisés par le stagiaire qui permet de confirmer la présence de celui-ci durant sa formation. *"Ce décret est pour moi plutôt positif, car c'est bien la qualité d'encadrement – ou d'accompagnement, ou de tutorat – qui est mise en avant et non plus le décompte horaire brut du « tracking » des plateformes sur lequel*

certain financeurs s'appuyaient, faute de texte cadrant)", ajoute Pascal Choteau, conseiller formation au sein de la Direction régionale d'Aquitaine de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, sur le blog "Reseaufoad". Un nouveau départ pour la FOAD. ●

ASSIDUITÉ DU STAGIAIRE : CE QUE DIT LA LOI

"Pour établir l'assiduité d'un stagiaire à des séquences de formation ouverte ou à distance, sont pris en compte :

- 1° Les justificatifs permettant d'attester de la réalisation des travaux exigés en application du 1° de l'article L. 6353-1 ;*
- 2° Les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire par le dispensateur de la formation ;*
- 3° Les évaluations spécifiques, organisées par le dispensateur de la formation, qui jalonnent ou terminent la formation."*

Dispositifs



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Socle de connaissances
et de compétences

LE CLÉA, UN
SÉSAME POUR
L'EMPLOYABILITÉ



LE SOCLE DE CONNAISSANCES ET DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES, REBAPTISÉ "CLÉA" EN SEPTEMBRE DERNIER, EST ENTRÉ EN APPLICATION DÈS LE LENDEMAIN DE LA PUBLICATION DE SON DÉCRET DE CRÉATION, LE 14 FÉVRIER 2015. IL RESTE POURTANT MÉCONNU.

"Le Cléa est recensé de droit à l'inventaire des certifications, et éligible à l'ensemble des dispositifs de financement de la formation professionnelle, dont le compte personnel de formation, la période de professionnalisation, mais aussi le plan de formation, les financements des Conseils régionaux...", précise Maryline Gesbert, la responsable du service observatoire-études de Centre Inffo. "Côté mise en œuvre, après l'habilitation par le Copanef [Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation] de six réseaux d'organismes évaluateurs et formateurs, les Coparef [Comités paritaires régionaux] et les branches professionnelles poursuivent actuellement l'habilitation de prestataires régionaux et sectoriels." "Le socle de connaissances et de compétences est constitué de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour un

individu de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion professionnelle. Ce socle doit être apprécié dans un contexte professionnel", précise le décret du 13 février 2015. De fait, il vise à garantir l'employabilité tous secteurs d'activité confondus des adultes grâce à un référentiel. Ce dernier s'adresse en premier lieu aux salariés et chômeurs faiblement qualifiés, et cette certification professionnelle s'articule autour de 7 principaux domaines (voir encadré), eux mêmes subdivisés en 28 sous-domaines et 108 critères d'évaluation. Ces 7 domaines sont modulables pour permettre de construire des parcours de formation individualisés, et la certification s'organise autour d'une phase d'évaluation des acquis du candidat. Elle débouche soit directement sur la certification, soit sur la proposition d'un parcours de formation. La certification est délivrée par un jury de représentants des organisations de salariés et d'employeurs. Néanmoins, pour éviter les décrochages, il est possible d'obtenir une validation partielle.

Dans tous les cas de figure, la personne qui prend en charge la phase d'évaluation et prescrit les actions de formation, ne pourra être celle qui les dispense. ●

LES 7 PILIERS DU CLÉA

Les domaines couverts par le Cléa sont "la communication en français", "l'utilisation des règles de base du calcul et du raisonnement mathématique", "l'utilisation des techniques usuelles de l'information et de la communication numérique", "l'aptitude à travailler dans le cadre des règles définies d'un travail en équipe", "l'aptitude à travailler en autonomie et à réaliser un objectif individuel", "la capacité d'apprendre à apprendre tout au long de la vie" et "la maîtrise des gestes et postures, le respect des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires".



Knock Billy
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Financement
de la formation
L'APPUI
DU FONDS SOCIAL
EUROPÉEN



1 5,924 MILLIARDS D'EUROS POUR LA FRANCE
Créé en 1957 par le traité de Rome, le Fonds social européen (FSE) est l'instrument de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale. Dans le cadre de sa stratégie Europe 2020, l'Union européenne s'est engagée à "créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, ainsi qu'une société plus inclusive". Le FSE doit contribuer à "promouvoir l'éducation, l'acquisition de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie". Pour la période de programmation 2014-2020, l'enveloppe pour la France s'élève à 5,924 milliards d'euros. Sa gestion est confiée à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) en tant qu'"autorité de gestion du

volet central" et aux préfets pour les vingt-deux volets régionaux. De cette enveloppe, près de 2,9 milliards d'euros sont destinés au Programme opérationnel pour l'emploi et l'inclusion en métropole. ●

2 DES ACTIONS MULTIPLES
En France, quatre thématiques principales sont retenues, dont le financement des initiatives d'éducation, de développement des compétences et la formation tout au long de la vie, la promotion de l'emploi et le soutien de la mobilité du travail. Les Opca occupent une place privilégiée dans la mise en œuvre des crédits du FSE, via le financement d'actions individuelles ou collectives par la signature d'une convention avec l'autorité de gestion ou la réponse

aux appels à projets du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). ●

3 LES CONDITIONS D'ÉLIGIBILITÉ
Pour être éligible au FSE, le projet doit notamment s'inscrire dans une opération finançable au titre du Programme opérationnel et être cofinancé (en complément de crédits nationaux publics ou privés). De plus, les dépenses doivent répondre à un certain nombre de critères. Les mesures nationales d'éligibilité des dépenses des programmes sont fixées par décret et complètent celles fixées à l'échelle européenne par les règlements communautaires. Un site dédié permet de savoir comment obtenir une aide du FSE (www.fse.gouv.fr). ●



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Qu'est-ce que
LE CONTRAT DE SÉCURISATION PROFESSIONNELLE ?



L E CONTRAT DE SÉCURISATION PROFESSIONNELLE (CSP) A ÉTÉ MIS EN ŒUVRE LE 1^{ER} SEPTEMBRE 2011. IL S'ADRESSE AUX SALARIÉS CONCERNÉS PAR UN LICENCIEMENT POUR MOTIF ÉCONOMIQUE ET CONCERNE LES ENTREPRISES DE MOINS DE 1 000 SALARIÉS ET CELLES QUI SONT EN REDRESSEMENT OU EN LIQUIDATION JUDICIAIRE.

L'objectif est de permettre aux salariés qui acceptent le CSP d'accéder pendant un an à une meilleure indemnisation de Pôle emploi et de bénéficier de prestations spécifiques d'aide au retour à l'emploi. Une nouvelle convention du 26 janvier 2015, signée par l'ensemble des partenaires sociaux, est venue apporter quelques retouches au dispositif, dans l'objectif d'assouplir la possibilité du retour à l'emploi du salarié bénéficiaire du contrat. Cette convention est entrée en vigueur le 1^{er} février 2015 et concerne toutes les procédures de licenciement économique engagées depuis cette date et jusqu'au 31 décembre 2016.

L'adhésion du salarié au CSP entraîne la rupture de son contrat de travail. Dès le lendemain de son accord, il n'est plus salarié et ne fait plus partie des effectifs de l'entreprise. Il est devenu stagiaire de la formation professionnelle indemnisé dans le cadre du CSP. Il ne réalise donc pas de préavis dans le cadre de la rupture de son contrat. Pendant douze mois, l'ancien salarié perçoit, s'il a acquis un an d'ancienneté dans l'entreprise, une allocation de sécurisation professionnelle (ASP) d'un montant de 75 % du salaire journalier brut de référence (80 % pour les CSP antérieurs au 1^{er} février 2015). S'il n'a pas un an d'ancienneté, il percevra l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE). Dans tous les cas, il bénéficiera de prestations d'évaluation de ses compétences et d'accompagnement au retour à l'emploi fournies par Pôle emploi. La convention du 26 janvier 2015 lui donne accès à toutes les formations éligibles au compte personnel de formation (CPF). Les actions de formation sont donc celles "correspondant aux besoins de l'économie, prévisibles à court

ou moyen terme, et favorisant la sécurisation des parcours professionnels des salariés", souligne l'article II de la convention. ●

POURSUITE DE LA FORMATION AU TERME DU CSP

La convention du 26 janvier 2015 fait valoir que "lorsque l'action de formation, notamment s'il s'agit d'une action de requalification, n'est pas achevée au terme du contrat de sécurisation professionnelle (CSP), celle-ci se poursuit dans le cadre du projet personnalisé d'accès à l'emploi (PPAE), dans la mesure où le bénéficiaire s'inscrit comme demandeur d'emploi au terme du CSP". Cependant, la durée d'indemnisation au titre des droits à l'allocation d'aide au retour à l'emploi est réduite du nombre de jours indemnisés au titre de l'allocation de sécurisation professionnelle (ASP).



Benjamin d'Algerre
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Contrat de génération
OÙ EN EST-ON ?



L'EMPLOI DES JEUNES EN CDI, LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI OU LE RECRUTEMENT DES SENIORS, ET LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIR-FAIRE SONT LES TROIS OBJECTIFS DES CONTRATS DE GÉNÉRATION, INSTAURÉS PAR LA LOI DU 1^{ER} MARS 2013.

Le contrat de génération est issu d'un accord unanime des partenaires sociaux (accord national interprofessionnel du 19 octobre 2012). Mais aujourd'hui, il peine à trouver sa place. La dernière étude de la Dares (direction des statistiques du ministère du Travail) sur le sujet, en date de mars dernier, annonçait 16 705 signatures effectives en 2015, alors que le gouvernement en espérait 75 000 dès la première année du dispositif et même 500 000 sur l'ensemble du quinquennat. Plus récemment, c'est la CGPME qui, le 8 juillet, faisait connaître les résultats d'une étude OpinionWays indiquant que, très majoritairement, les jeunes jugent positivement ce dispositif. "Neuf jeunes sur dix déclarent avoir des relations de

bonne qualité avec les salariés seniors de leur entreprise, et la grande majorité considère la présence de salariés plus âgés comme un atout important", affirment les résultats de l'enquête. "En revanche, c'est le fonctionnement lui-même de l'entreprise qui n'est pas adapté à la nouvelle génération". Pour Michel Abhervé, professeur associé à Paris-Est Val-de-Marne et spécialiste de l'économie sociale, "il y a trois types de dispositifs jeunesse : ceux qui fonctionnent, ceux qui peinent à fonctionner mais que les pouvoirs publics maintiennent en activité - à l'image du Pacte instauré par le gouvernement Villepin, qui devait permettre de former 20 000 jeunes par an pour leur entrée dans la fonction publique, mais qui n'en accueille que 300 chaque année - et ceux qui se situent entre les deux : le contrat de génération entre dans cette dernière catégorie." À ses yeux, sice dispositif n'est pas encore parvenu à atteindre les objectifs qui lui avaient été fixés, ce n'est pas tant du fait de la conception du dispositif que d'une promotion insuffisante : "Au lieu d'envoyer les agents à la

rencontre des entreprises pour essayer de déterminer le type de contrat qui conviendrait le mieux à leurs besoins, les responsables choisissent de communiquer sur l'un d'entre eux. Comme on le voit aujourd'hui avec l'apprentissage." ●

CONTRAT DE GÉNÉRATION, MODE D'EMPLOI

Créé dans le but de maintenir l'emploi des seniors en entreprise tout en permettant aux jeunes de s'y faire une place en CDI, le contrat de génération prévoit d'accorder une prime de 4 000 euros aux employeurs de moins de 300 salariés qui acceptent d'embaucher un junior tout en conservant un salarié âgé de 57 ans et plus. Pour les entreprises de plus grande taille, en revanche, le contrat de génération est une obligation dont la mise en œuvre fait l'objet d'un accord d'entreprise spécifique sous peine de sanction fiscale.



Benjamin d'Alguerre
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Professionnels libéraux DE NOUVEAUX ACCÈS À LA FORMATION CONTINUE



1 **2014, "ANNÉE EXCEPTIONNELLE"**
En 2014, le FIF-PL (Fonds interprofessionnel de formation des professions libérales) a financé les formations de quelque 126 801 stagiaires. Un record pour cet organisme créé en 1993 par l'UnaPL, le principal syndicat patronal des professions libérales. Un bond qualitatif que Stéphane Fantuz, le président du Fonds, explique par l'ajout, dans la loi de finances rectificative de 2012, d'une clause permettant à cet Opca d'augmenter de 0,10 % la contribution des adhérents du Fonds, entraînant une collecte record de 55,3 millions d'euros (par comparaison, elle n'était que de 27,4 millions deux ans plus tôt). De quoi faire les choses en grand pour un Opca qui peinait à répondre à toutes les demandes de financement issues de ses adhérents. En témoignent les résultats 2014 des quatre sections

professionnelles de l'Opca : + 33 % de stagiaires dans le secteur du "cadre de vie", + 13,02 % dans celui de la santé, + 22,9 % pour les professions techniques et + 17,7 % pour les juristes. Toutefois, pour accompagner cette croissance, l'Opca a dû puiser dans ses ressources propres. En 2015, la dépense revient à son rythme de croisière. ●

2 **UNE NOUVELLE SECTION POUR ÉTENDRE LE CHAMP DE LA FORMATION**
2013 a vu la création d'une "cinquième section" financière au sein du FIF-PL, celle des "fonds spécifiques" destinés à financer de nouvelles actions davantage tournées vers l'interprofessionnel. Une section qui s'est engagée à hauteur de 14,7 millions en 2014 et a permis de financer 12 150 stages.

Nouveauté : grâce aux fonds de cette nouvelle section, les professionnels libéraux peuvent désormais accéder à des actions qui leur étaient jusqu'alors fermées, à l'image de la VAE (y compris la participation aux jurys d'examen), des formations de longue durée, des bilans de compétences ou encore des formations à la création (ou reprise) d'entreprise. ●

3 **TOUT NUMÉRIQUE**
La période 2012-2014 a aussi vu la modernisation de l'Opca et son passage au tout numérique. Une première étape, puisqu'en 2015 la démarche se poursuit en direction de ses adhérents. "Au 1^{er} septembre, nous devrions totalement avoir dématérialisé les données relatives aux prises en charge", annonce Stéphane Fantuz. De quoi faciliter les démarches des professionnels libéraux. ●

LÉGISLATION



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

Une disposition spécifique LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE SAISONNIER



D **ÉPUIS LA LOI CHERPION DU 28 JUILLET 2011 POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ALTERNANCE ET LA SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS, IL EST POSSIBLE DE SIGNER UN CONTRAT D'APPRENTISSAGE AVEC DEUX EMPLOYEURS, DANS LE CADRE D'UNE OU DE PLUSIEURS ACTIVITÉS SAISONNIÈRES.**

Le contrat d'apprentissage saisonnier suppose que les activités concernées répondent à la définition précisée notamment par la chambre sociale de la Cour de cassation (dans un arrêt du 12 octobre 1999) : "Le caractère saisonnier d'un emploi concerne des tâches normalement appelées à se répéter chaque année, à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs." Il est obligatoire que les différents employeurs s'engageant avec l'apprenti aient tous une activité saisonnière au sens ainsi défini. En revanche, ils peuvent être sur des secteurs d'activité différents comme, par exemple, la viticulture et le tourisme. Si la loi prévoit la possibilité de signer un contrat avec plusieurs employeurs,

les périodes d'emploi doivent être successives, mais aussi fixées dès la signature du contrat. Cette disposition peut être contraignante, car elle suppose d'anticiper et d'organiser la charge de travail dans les deux entreprises. De même, l'apprenti doit avoir un maître d'apprentissage chez chaque employeur.

Autre particularité propre au contrat d'apprentissage dans le secteur saisonnier, il est possible de préparer deux qualifications professionnelles différentes. Néanmoins, ces dernières doivent préparer à un diplôme ou à un titre inscrit au RNCP. Ainsi, dans ce cadre, il est possible de s'inscrire à deux spécialités de bac professionnel différentes, soit à deux spécialités de certificat d'aptitude professionnelle distinctes. L'apprenti et ses employeurs doivent signer une convention de stage pour déterminer le calendrier prédéfini de ses affectations dans les deux entreprises, et préciser le nom des maîtres d'apprentissage. La convention doit également préciser la répartition de la rémunération entre ces deux derniers, pendant la période de formation. Une période d'essai de deux mois est prévue

pendant laquelle l'apprenti ira de manière successive chez ses employeurs. Pendant cette période, les deux parties peuvent rompre le contrat d'apprentissage à tout moment. Au-delà de la période d'essai, les conditions de rupture pour des postes saisonniers d'un contrat d'apprentissage sont les mêmes que dans le cadre du droit commun. ●

LA SÉCURISATION DES PARCOURS SAISONNIERS

Les spécificités des contrats saisonniers ne facilitent pas l'accès à la formation continue, ce qui accentue les difficultés de fidélisation des salariés pour les entreprises et pour recruter du personnel qualifié. C'est pourquoi le Fafih, Opca du secteur, a mis en œuvre la sécurisation des parcours professionnels des saisonniers, avec un crédit de 21 heures. Pour en bénéficier, il faut justifier d'une saison dans le secteur de l'hôtellerie-restauration dans les cinq dernières années, avec une durée minimale de travail de deux mois.



Romain Pigeaud
chargé d'études juridiques à Centre Inffo

LÉGISLATION

**Nouvelles règles
LA COLLECTE
REDISTRIBUTION
DE LA TAXE
D'APPRENTISSAGE**



L A LOI DU 5 MARS 2014 MODIFIE LE PROCESSUS DE COLLECTE ET DE REDISTRIBUTION DE LA TAXE D'APPRENTISSAGE.

Dorénavant, la taxe d'apprentissage peut être collectée par les organismes paritaires collecteurs agréés (Opca) en charge de collecter les contributions puis de financer la formation professionnelle continue.

Les Opca devront cependant maintenir des activités séparées, car il est interdit de mutualiser les fonds de la formation continue et ceux de l'apprentissage. Il ne restera qu'un collecteur interconsulaire par région. Si la taxe d'apprentissage n'a pas fait l'objet d'affectation de la part de l'entreprise, cette affectation est faite par l'Octa (organisme collecteur de la taxe d'apprentissage) en concertation avec la Région. Un des objectifs de cette réforme est la réduction du nombre d'organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage,

144 au moment de la parution de la loi, répartis entre 63 établissements consulaires, 55 Octa nationaux et 26 Octa régionaux. L'autre objectif est d'assurer la gouvernance paritaire et de permettre aux branches professionnelles de bâtir des politiques d'alternance articulant au mieux les contrats d'apprentissage et de professionnalisation. Les quatre Opca qui remplissent

aujourd'hui à la fois les fonctions d'Opca et d'Octa (le Fafih pour l'hôtellerie, l'Association nationale pour la formation automobile, l'Opca des industries de la métallurgie et Uniformation) poursuivront leurs missions. Les autres deviendront donc des "Opca-Octa". Deux arrêtés viennent préciser la procédure d'habilitation des Octa et les moyens dont ceux-ci disposent. ●

HABILITATION DES OCTA

Pour pouvoir collecter la taxe d'apprentissage 2016, tous les Octa doivent être habilités par le ministère du Travail. L'arrêté du 23 avril 2015 vient préciser la procédure d'habilitation. Les Opca-Octa ne pourront que collecter la taxe qu'auprès des entreprises qui sont dans le champ de leur agrément et qui leur versent les contributions au titre de la formation professionnelle continue. La demande d'habilitation doit être déposée auprès de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle pour les organismes à compétence nationale et, auprès du préfet de région pour les organismes à vocation régionale.



Christelle Destombes
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

**Lutte contre la précarité
LE CIF-CDD À L'HEURE
DE LA RÉFORME**



L E 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 Opca). 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 Opca, en lieu et place des Fongecif. L'Opca 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.



Cédric Morin
Journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

La préparation opérationnelle à l'emploi POE POUR FORMER ET FIDÉLISER AUX MÉTIER EN TENSION



Hormis l'ouverture à certains contrats d'insertion, la réforme du 5 mars 2014 a peu impacté les préparations opérationnelles à l'emploi (POE) individuelles, qui restent un outil efficace pour former et fidéliser en CDI les compétences rares. Ce dispositif est destiné à répondre à une offre déposée à Pôle emploi, en proposant à un chômeur, aux compétences proches, une courte période de formation pour répondre aux exigences du poste à pourvoir.

1 Recruter en CDI

Contrairement à l'action de formation préalable au recrutement (AFPR), la POE permet de recruter en CDI ou en contrat de professionnalisation à durée indéterminée, à l'issue de la période de formation dont le financement ne peut excéder 400 heures. Une opportunité

particulièrement intéressante quand il s'agit de recruter un profil recherché, bien qu'il soit possible également, ensuite, de signer un contrat d'apprentissage ou un CDD de douze mois minimum. Depuis la dernière réforme, une POE est combinable avec un contrat unique d'insertion ou à durée déterminée conclu avec une structure d'insertion par l'activité économique.

2 Un statut de stagiaire

Tout demandeur d'emploi peut signer une POE, il devient alors stagiaire de la formation professionnelle. Si, à la veille de la signature de la convention, il percevait l'allocation de retour à l'emploi, il est rémunéré ou titre de l'allocation d'aide au retour à l'emploi-formation. Sinon, il bénéficie de la rémunération formation de Pôle emploi. La convention est signée avec l'agence Pôle emploi dont dépend

l'entreprise, et éventuellement l'Opca et l'organisme de formation externe qui interviendra.

3 Financements supplémentaires

L'un des intérêts de ce dispositif par rapport à une AFPR est qu'il peut donner droit à un cofinancement par l'Opca et le FPSPP, en plus de la prise en charge de Pôle emploi. Le taux horaire de cette dernière est de 5 euros si la formation est dispensée en interne, et de 8 euros s'il s'agit d'un prestataire extérieur. L'Opca peut compléter dans les conditions définies par la convention-cadre nationale entre ce dernier et Pôle emploi. D'autres organismes peuvent être cofinanceurs, à l'instar du Conseil régional ou de l'Agefiph, comme le FPSPP qui peut intervenir sur les coûts pédagogiques et annexes. En revanche, le stagiaire n'est pas tenu d'apporter une contribution financière. ●



Christelle Destombes
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Bilan de compétences en entreprise DES MODALITÉS D'ACCÈS RÉDUITES



L'entrée en vigueur de la réforme suscite des questionnements quant au maintien des dispositifs qui ne sont pas directement concernés par la loi du 5 mars 2014. Quid du bilan de compétences en entreprise ?

“La réforme ne mentionne pas le bilan de compétences, qui n'est pas directement impacté, indique Fouzi Fethi, chargé d'études juridiques à Centre Inffo. En revanche, le fait de toucher aux modalités d'accès à la formation dans l'entreprise a un impact.” Avant la réforme, un salarié disposait de trois possibilités pour accéder au bilan de compétences : le droit individuel à la formation (Dif), le congé de bilan de compétences ou le plan de formation de l'entreprise, un outil de l'employeur. La réforme fait disparaître le Dif et crée le compte personnel de formation (CPF), auquel le bilan de compétences n'est pas éligible : “Le législateur n'a pas prévu de mécanisme qui permet de faire un bilan de compétences en mobilisant son CPF, précise Fouzi Fethi. Certains commentateurs en concluent que cette prestation sort « perdante » de

la réforme, car l'enveloppe financière du CPF ne favorise pas le bilan...”

Restent donc le plan de formation ou le congé. Le premier nécessite le consentement du salarié et la signature d'une convention tripartite : “Le bilan de compétences est un droit égocentrique au bon sens du terme, selon Fouzi Fethi, l'employeur ne peut jamais l'imposer à un de ses salariés.” Le congé demeure avec les Fongecif et les organismes paritaires collecteurs agréés du congé individuel de formation (Opacif) et nécessite l'autorisation de l'employeur, qui peut décider de le reporter. Cependant, en règle générale, les salariés effectuent le bilan de compétences en dehors des heures de travail, dans une logique de projet personnel. Des interrogations subsistent quant à la concurrence possible avec le conseil en évolution professionnelle, institué par la loi : “Le CEP est dans une logique économique, pour faire émerger un projet en adéquation avec besoins de l'économie, souligne Fouzi Fethi, le bilan de compétences relève plus d'une logique psychologique.

BILAN DE COMPÉTENCES, MODE D'EMPLOI

Le bilan de compétences est une démarche personnelle et volontaire qui permet d'élaborer un projet professionnel réaliste. Pour en bénéficier, les salariés en CDI doivent justifier d'une activité d'au moins cinq ans, dont douze mois dans l'entreprise actuelle ; ceux en CDD de vingt-quatre mois de travail, dont quatre au cours des douze derniers mois. Les salariés peuvent demander la prise en charge de leur rémunération et des dépenses liées au bilan de compétences à l'Opacif dont relève l'entreprise ou au Fongecif. Le bilan de compétences peut durer jusqu'à 24 heures sur une période comprise entre trois semaines et quatre mois.

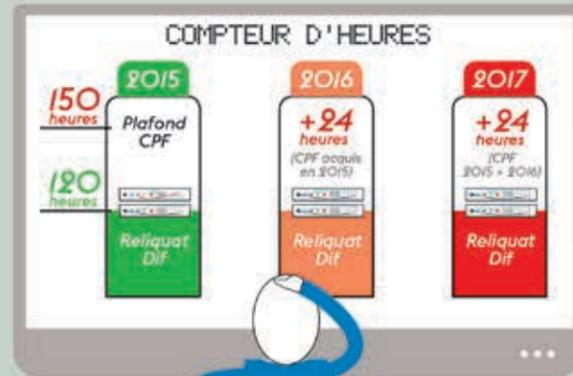
Par ailleurs, le bilan de compétences est sur un marché, avec des centres rémunérés, alors que le CEP est gratuit et relève du service public. Attendons de voir ce que vont proposer les conseils en évolution professionnelle...” ●



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

La portabilité du Dif À L'HEURE DU COMPTE PERSONNEL DE FORMATION



1 DES HEURES CONSOMMABLES JUSQU'EN 2020

Les salariés ont six ans pour consommer le reliquat des compteurs Dif, soit jusqu'au 31 décembre 2020. Cependant, à partir de cette année, ce sont les conditions du CPF qui s'appliquent pour la prise en charge financière du dossier. De fait, pour être financé, le cursus suivi dans le cadre d'un Dif doit désormais figurer sur l'une des listes des formations éligibles au CPF. Ainsi, par exemple, les formations de rattrapage de points au permis de conduire (utilisation courante du Dif), ne peuvent plus être pris en charge, car les formations doivent être qualifiantes. En outre, si, depuis janvier, les compteurs sont bien activés pour le CPF, les salariés ne pourront consommer leurs droits qu'à partir de janvier 2016. ●

2 COMMENT UTILISER CES HEURES ?

Les compteurs Dif sont clôturés depuis le 31 décembre 2014 et les employeurs avaient jusqu'au 30 janvier dernier pour transmettre à leurs salariés par écrit le nombre d'heures dont ils disposaient pour ce dispositif plafonné à 120 heures. Ces derniers doivent reporter le nombre d'heures acquises au titre du Dif dans leur espace personnel ou moment de l'inscription sur moncompteformation.fr. Par ailleurs, il est indispensable que les bénéficiaires conservent l'attestation ou la fiche de paye de décembre 2014, précisant le montant de ces droits, pour la fournir à l'organisme financeur au moment de la demande de prise en charge. ●

3 DES DROITS CUMULABLES MAIS PLAFONNÉS

Le CPF est plafonné à 150 heures, chaque année le salarié engrange 24 heures jusqu'à la limite de 120 heures ; au-delà, ces droits annuels se limitent à 12 heures. À titre d'exemple, celui qui n'aurait consommé aucun de ses droits au titre du CPF atteindrait ce plafond en 2020. Ensuite pendant deux ans, il cumulerait 12 heures annuelles, puis seulement 6 en 2023, où il atteindrait le seuil de 150 heures. Dès 2016, un salarié pourra cumuler Dif et CPF, s'il dispose de 120 heures au titre du premier dispositif, les droits mobilisables seront donc de 144 heures, et dès 2017 son compteur s'élèverait à 168 heures. Il pourrait donc consommer 150 heures et en conserverait 18 pour 2018. ●



Paul de Vaublanc
chargé d'études juridiques
à Centre Inffo

EXPERTISE

Compte personnel de formation MODE D'EMPLOI AU 1^{er} JANVIER



1 QUI EST CONCERNÉ ?
Seuls les chômeurs et les salariés pourront utiliser le compte personnel de formation (CPF) à partir du 5 janvier 2015. Si le ministère du Travail imaginait le CPF comme devant s'appliquer à tous, le Medef a indiqué qu'il n'était pas compétent pour négocier pour la fonction publique. Cela signifie que les cinq millions d'agents des trois fonctions publiques conservent le droit au Dif. Des négociations doivent s'ouvrir au premier trimestre 2015 pour qu'ils bénéficient du CPF. Les agents consulaires et les non-salariés (chefs d'entreprise, professions libérales) n'en bénéficieront pas non plus. Pour ces derniers, à qui devraient-ils adresser leur demande ? Cette question devra être résolue, si le CPF doit s'adresser à tous. ●

2 À QUELLES CONDITIONS ?
À compter du 5 janvier 2015, les salariés pourront activer leur compte sur le site Moncompteformation.aouv.fr.

l'aide de leur numéro de Sécurité sociale et du code APE de l'entreprise. Ils devront indiquer leur région et déclarer le nombre d'heures de Dif dont ils bénéficiaient, communiquées par les employeurs avant le 31 janvier 2015. Un problème va se poser pour les demandeurs d'emploi : aujourd'hui, ils disposent d'un équivalent monétaire pour les heures de Dif, grâce à la portabilité prévue en 2009 (120 heures de Dif égalent 1 098 euros). Mais la loi du 5 mars 2014 ne prévoit pas la façon dont on passe de la portabilité du Dif au CPF : qui certifie le nombre d'heures ? À ce jour, il n'y a rien dans les textes. ●

3 LE CPF, UN DROIT OU UN DISPOSITIF ?
C'est une question délicate : en théorie, si le CPF est réalisé hors temps de travail, il ne nécessite pas d'accord



de l'employeur. Mais ce n'est un droit que si le financeur a suffisamment d'argent : la formation ne raisonne pas en mode déficitaire. Quand il n'y a plus d'argent, on arrête de financer. Dans ces conditions, est-ce que c'est un droit ? Si le CPF est réalisé pendant le temps de travail, il faut l'accord de l'employeur sur le contenu et le calendrier, et si les formations relèvent du socle de compétences et de la VAE, sur le calendrier. La loi ne prévoit pas de report, ce qui était le cas pour le congé individuel de formation. Il y a donc un droit de veto de l'employeur. ●

Gouvernance



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

Les Conseils régionaux CHEFS DE FILE DU SERVICE PUBLIC RÉGIONAL D'ORIENTATION



AVEC LA LOI DU 5 MARS 2014, L'ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC DE L'ORIENTATION TOUT AU LONG DE LA VIE SORT DE L'AMBIGUÏTÉ EN ATTRIBUANT AUX RÉGIONS LA RESPONSABILITÉ DE LA COORDINATION DES DISPOSITIFS D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE SUR LES TERRITOIRES.

Détentrices de la compétence de droit commun en matière de formation professionnelle, les Régions sont apparues au législateur comme l'échelon pertinent de déploiement des politiques de formation et d'orientation professionnelles. Dans une relation désormais clarifiée, l'État conserve la responsabilité de ce qui relève du scolaire et de l'enseignement supérieur, en s'appuyant notamment sur les centres d'information et d'orientation et les services communs internes aux Universités chargés de l'accueil, de l'information et de l'orientation. Chargée de ce qui relève de la vie professionnelle, chaque Région coordonne, sur son territoire, l'action des autres organismes participant au service public régional de l'orientation (SPRO).

Les objectifs sont de garantir à toute personne l'accès à une information gratuite, complète et objective sur les métiers, les formations, les certifications, les débouchés et les niveaux de rémunération, ainsi que l'accès à des services de conseil et d'accompagnement en orientation de qualité et organisés en réseaux. Le cadre de mise en œuvre du SPRO a été précisé par un accord-cadre conclu le 28 novembre 2014 entre l'État et l'Association des Régions de France (ARF). Dans chaque Région, l'exercice des compétences respectives est déterminé par une convention annuelle établie dans le cadre du contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Successeur du CPRDFP, le CPRDFOP est élaboré par la Région au sein du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (Crefop), dans l'année suivant le renouvellement du Conseil régional (2016). Il est signé par l'État, la Région et les autorités académiques, et proposé à la signature des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs

représentées au sein du Crefop. La Région coordonne également la mise en place du conseil en évolution professionnelle, assure un rôle d'information et met en place un réseau de centres de conseil sur la validation des acquis de l'expérience. ●

LES CHARTES RÉGIONALES DE L'ORIENTATION

Parce que les logiques de coordination ne sont pas nées avec la loi du 5 mars 2014, nombre de Régions disposaient déjà de textes organisant l'action des acteurs territoriaux. Ceci, parfois avant même la loi du 24 novembre 2009 (Lorraine), parfois dans son sillage (Languedoc-Roussillon, Rhône-Alpes, etc.). Fixant un nouveau cadre, la réforme de 2014 entraîne l'élaboration de chartes spécifiquement dédiées au service public régional de l'orientation. Dernière en date, celle signée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le 9 novembre 2015.



Nicolas Deguerry
Journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Compte personnel de formation
L'ACCÈS AU SYSTÈME D'INFORMATION



DROIT INDIVIDUEL, LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION NÉCESSITE DE RECUEILLIR DES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL. SI NOMBRE D'ACTEURS SONT AMENÉS À TRAITER CES INFORMATIONS, ILS NE PEUVENT LE FAIRE QUE PENDANT UN TEMPS ET DES LIMITES STRICTEMENT DÉFINIS.

Après un premier décret portant création d'un traitement automatisé de données à caractère personnel dénommé "Système d'information du compte personnel de formation" relatif à la gestion des droits inscrits ou mentionnés au compte personnel de formation (décret n° 2014-1717 du 30 décembre 2014), un second texte est venu préciser les conditions de traitements automatisés de données à caractère personnel utilisées dans le cadre de la gestion du compte personnel de formation (décret n° 2015-1224 du 2 octobre 2015). Pur exercice administratif ? "Pas seulement, répond Brigitte Caule, juriste à Centre Inffo, ce sont des données personnelles, privées, donc confidentielles", insiste-t-elle. Conséquence : "Les acteurs autorisés

à traiter ces données sont limitativement énumérés par le décret, lequel souligne les exigences vis-à-vis de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil)." En l'espèce, il s'agira pour chaque traitement de produire un "engagement de conformité aux dispositions du présent décret, accompagné d'un dossier technique sommaire décrivant le traitement mis en œuvre et les mesures prises pour en assurer la sécurité physique et logicielle" (art. 1, par. 2). Les textes distinguent également les personnes ayant directement accès au SI CPF (art. R. 6323-16 du Code du travail et décret n° 2014-1717 du 30.12.14) de celles s'avérant uniquement destinataires de certaines informations, soit à des fins de gestion (agents de la Caisse nationale d'assurance vieillesse), soit à des fins statistiques et d'évaluation (agents de la Dares et/ou d'organismes mandatés, agents de la DGEFP). Des croisements de fichiers sont aussi autorisés, par exemple avec les données collectées par les Opcva pour alimenter le CPF par les heures supplémentaires et complémentaires,

ou les données relatives aux jeunes décrocheurs. À noter, enfin, que le décret du 2 octobre 2015 précise que les données ainsi recueillies ne peuvent être conservées que "pour la durée des opérations requises par la gestion des comptes personnels de formation, [...] sans excéder un mois après l'achèvement des opérations". ●

CE QUI PEUT ÊTRE ENREGISTRÉ

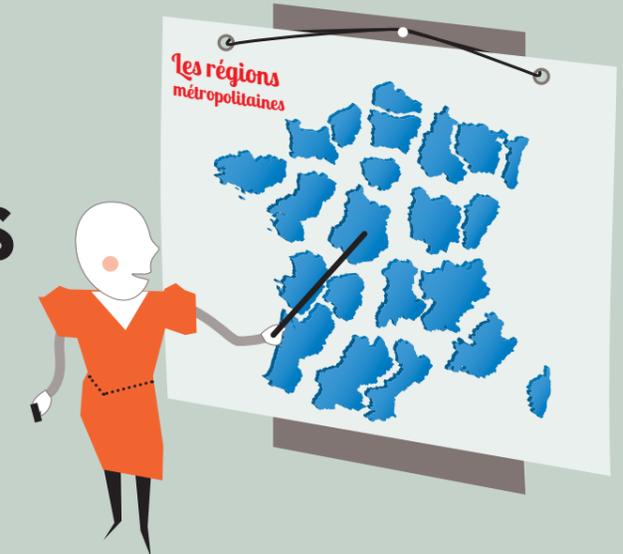
L'article R. 6323-15 du Code du travail prévoit cinq catégories de données à caractère personnel pouvant être enregistrées dans le traitement automatisé. Les trois premières concernent directement le compte personnel de formation et renseignent sur le titulaire du compte, les heures comptabilisées et le dossier de formation. On trouve ensuite les données relatives au passeport d'orientation, de formation et de compétences, puis celles relatives aux gestionnaires des organismes.



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE
Spécial Régions

La décentralisation
UNE AMIE DE TRENTE ANS



1 DE LA PROVINCE AUX RÉGIONS
En 1980, l'Éna n'est pas à Strasbourg, le TGV n'est pas encore déployé et la notion de capitale régionale renvoie plus au folklore touristique qu'à l'affirmation d'un véritable pouvoir. Avec l'"acte I de la décentralisation", les Régions s'emparent cependant de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (loi du 2 mars 1982). Par définition, un premier acte laisse la pièce inachevée. De fait, l'État a d'abord conservé de nombreuses fonctions (normative, contrôle, impulsion des partenariats). Les années 1990 ont cependant vu l'élargissement de la compétence des Régions aux jeunes : d'abord en matière de formation qualifiante (1994), puis sur la politique d'"accueil, information, orientation" et les actions préqualifiantes (1999). ●

2 DU VOULOIR DE L'ÉTAT AU POUVOIR DES RÉGIONS
La décentralisation s'accélère dès 2002, avec notamment : création des comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle ; réforme de la collecte de la taxe d'apprentissage ; inclusion des adultes et définition du schéma régional des formations de l'Afpa dans le plan régional de développement des formations professionnelles (PRDFP). Le mouvement se confirme en 2004 et les Régions récupèrent l'insertion professionnelle des jeunes, les formations artistiques et culturelles, puis sanitaires et sociales. ●

3 CHEF DE FILE
Avec la loi du 5 mars 2014, la Région devient le véritable chef de file du service public régional de l'orientation. Au-delà des cinq opérateurs nationaux du conseil

en évolution professionnelle, elle a toute latitude pour en désigner d'autres (Cités des métiers, Maisons de l'emploi, Maisons de l'information sur la formation et l'emploi, etc.). Elle organise et finance le service public régional de la formation professionnelle et devient responsable de nouveaux publics : personnes handicapées, détenus, personnes en situation d'illettrisme et Français de l'étranger. Contractualisé entre l'État et le Conseil régional depuis 2011, le contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFP) se voit adjoindre l'orientation, pour devenir CPRDFOP. Enfin, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 accroît les pouvoirs de la Région dans le domaine de l'emploi, en lui permettant notamment de participer dans le cadre des Crefop à la coordination des acteurs du service public de l'emploi sur son territoire. ●

LÉGISLATION
Spécial Régions

Instances politiques et administratives régionales

LE DIRECTEUR DE LA FORMATION



ILS ÉTAIENT VINGT-SEPT, BIEN TÔT ILS SERONT DIX-HUIT. QUELS PROFILS, QUELLES COMPÉTENCES POUR LES DIRECTEURS DE LA FORMATION DES CONSEILS RÉGIONAUX ?

“Je ne connais qu'un sujet mais je le connais.” Et c'est bien pour cette raison que nous nous sommes tournés vers Steven Thénault, directeur de l'éducation et de la formation en Région Alsace depuis 2001, auparavant directeur de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage en Région Centre, où il avait débuté comme adjoint au directeur des finances en 1986. Soit un petit côté “Le roi est mort, vive le roi !”, qui vient illustrer l'une des fonctions du directeur de formation : assurer la continuité de service au-delà des échéances électorales. Car s'il est chargé de mettre en œuvre les orientations politiques décidées par la majorité élue, lui n'est pas passé par les urnes. C'est d'ailleurs en répondant à une annonce publiée dans la presse nationale que Steven Thénault a rejoint l'Alsace. Pour celui qui ne

croit guère au profil type, le poste requiert, au-delà de la maîtrise technique à ranger au rang des évidences, un solide tempérament : “Il faut être capable de décider”, résume-t-il. Le rôle du directeur ? “Proposer une organisation qui n'aura peut-être pas été celle imaginée par l'élu, mais qui saura répondre aux attentes de l'exécutif.” Capable de “comprendre le politique”, le directeur doit pouvoir le décliner dans “une organisation efficace où chacun des services sera en mesure de comprendre son rôle et la finalité de ce qu'il fait dans le cadre d'une chaîne de production”. Jamais loin de la sociologie des organisations, Steven Thénault revendique une fonction d'“interface”

entre ses équipes techniques et le politique. Source de pouvoir, la technique exige un sens des responsabilités : vis-à-vis de l'élu quant aux résultats obtenus, vis-à-vis de ses services qu'il convient de sécuriser. Il en est conscient, le pouvoir dépend aussi de la répartition des rôles entre le directeur général, le président et ses vice-présidents. Enfin, parce qu'il perçoit la Région comme une “administration de mission”, Steven Thénault invite à ne pas se limiter à un rôle de gestionnaire : “Ce qui apporte de la valeur ajoutée, c'est l'anticipation, le pilotage, la programmation et l'évaluation.” Et de conclure : “Le reste, c'est consommateur de temps.” ●

UNE DIRECTION DISCRÈTE

Moins connus du grand public que les élus, ils sont seize hommes et onze femmes, garants de la mise en œuvre des politiques publiques régionales de formation. En tant que techniciens, les directeurs de la formation ont la responsabilité du bon usage de budgets compris entre une vingtaine de millions d'euros pour la Guyane et plus de sept cents pour l'Île-de-France. S'ils s'occupent tous de formation et d'apprentissage, l'intitulé de leur direction vient parfois rappeler qu'ils représentent une forme de trait d'union entre l'administratif et le politique : “Emploi, formation et métiers de demain” en Pays de la Loire, “Formation tout au long de la vie” en Franche-Comté, “Éducation et formation” en Poitou-Charentes, etc.



Célia Coste
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Travailleurs étrangers
COMMENT ACCÉDER À LA FORMATION PROFESSIONNELLE



1 AUTORISATION DE TRAVAIL VAUT ACCÈS À LA FORMATION

Pour la formation professionnelle comme pour l'emploi, existe en France un principe de non-discrimination entre les travailleurs nationaux et les travailleurs étrangers. À condition, pour ces derniers, de respecter certaines règles vis-à-vis de l'administration française. L'accès des travailleurs étrangers aux prestations de formation professionnelle continue françaises est conditionné à la possession d'un titre de séjour en cours de validité et valant autorisation de travail. Certains titres font automatiquement office d'autorisation. C'est le cas, par exemple, des cartes de résident longue durée dans l'Union européenne, des cartes de séjour temporaire “Étudiant” ou encore des cartes de séjour “Compétences et talents” (qui concerne les

travailleurs dont les compétences sont susceptibles d'avoir un intérêt direct ou indirect pour la France et leur pays d'origine). ●

2 SANS VISA OU TITRE DE SÉJOUR

D'autres titres de séjour ne prévoient pas directement d'autorisation de travail intégrée ou automatique. Dans ce cas, le travailleur étranger adresse une demande instruite par une unité territoriale de la Direccte sur présentation du contrat de travail. Celui qui n'est pas titulaire d'un visa ou d'un titre de séjour peut recevoir une autorisation provisoire de travail (APT, d'une durée maximale de douze mois). À noter que le travailleur étranger peut suivre une action de formation sur le territoire national sans autorisation de travail s'il se charge lui-même de ses frais. ●

3 LE CONTRAT D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

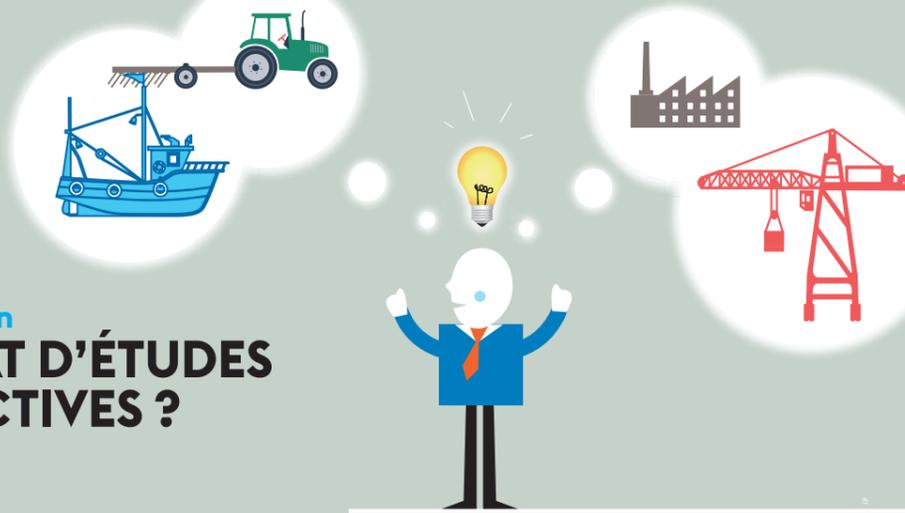
Depuis le 1^{er} janvier 2007, toute personne étrangère conclut avec l'État un contrat d'accueil et d'intégration lorsqu'elle est admise pour la première fois sur le sol français et qu'elle a pour intention de s'y installer durablement. Le CAI est établi par l'Office français de l'immigration et de l'intégration, et cosigné par le préfet. Un tel acte engage la personne signataire à suivre une formation civique et linguistique, si nécessaire. La formation civique permet une présentation des institutions et des valeurs de la République. La personne étrangère peut également bénéficier d'une formation linguistique intégralement prise en charge par l'État d'une durée maximum de 400 heures si le travailleur étranger a un niveau inférieur au niveau exigé pour l'obtention du diplôme initial de langue française (Dilf). ●



Philippe Grandin
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Qu'est-ce qu'un
**CONTRAT D'ÉTUDES
PROSPECTIVES ?**



CONCLUS AU NIVEAU NATIONAL OU RÉGIONAL, LES CONTRATS D'ÉTUDES PROSPECTIVES PRÉVOIENT LE FINANCEMENT DE PANORAMAS DES ÉVOLUTIONS D'UNE BRANCHE PROFESSIONNELLE, D'UN SECTEUR D'ACTIVITÉ OU D'UN TERRITOIRE.

Le contrat d'études prospectives (CEP) constitue le volet prospectif de la démarche "Appui aux mutations économiques" (AME). Elle-même s'appuie sur les outils d'anticipation ou d'accompagnement des mutations et des évolutions (engagements de développement de l'emploi et des compétences - Edec, par exemple). Laquelle permet à l'État (Direccte) d'impulser et de mieux coordonner des actions partenariales de soutien et de développement de l'emploi, dans une approche globale, sectorielle ou territoriale. Le CEP est donc un "outil de diagnostic orienté vers l'action". L'objectif est d'"anticiper les changements et d'éclairer les stratégies d'action des partenaires sociaux et des pouvoirs publics en matière de politique de ressources humaines, au service du développement de l'emploi et

des compétences". L'étude prospective dresse un panorama de l'ensemble des évolutions d'une branche professionnelle, d'un secteur d'activité ou d'un territoire sur différents plans (mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales ; questions liées à l'attractivité des métiers ; structuration des politiques de branche ; conséquences des points précédents sur l'emploi et les compétences à court, moyen, ou long terme).

Concernant sa mise en œuvre, le CEP peut faire l'objet d'un accord-cadre entre l'État (ministre(s) ou préfet de région) et les organisations professionnelles. Les syndicats de salariés peuvent également en être signataires, ainsi que les collectivités territoriales, en particulier la Région. S'il n'y a pas d'accord-cadre, le CEP fait l'objet d'une consultation paritaire préalable (Coparef, Crefop, CPNE...). En outre, il est conduit par un comité de pilotage multipartite ou Copil (État, partenaires sociaux, collectivités territoriales, autres organismes qualifiés) qui a recours à l'expertise d'un prestataire extérieur. Ce dernier, chargé de mener l'étude prospective, est choisi sur la base

d'un appel à projets et à partir d'un cahier des charges validé par les partenaires sociaux et par l'État. Le cahier des charges doit comporter, entre autres, des informations sur le champ à couvrir par l'étude, une présentation des évolutions techniques, économiques ou sociales déjà identifiées sur le champ d'analyse en question, un premier repérage statistique en matière d'emploi et de formation, les objectifs du CEP. ●

FINANCEMENT

Le montant de l'aide de l'État est calculé sur la base du coût de réalisation des études par les opérateurs extérieurs, voire des coûts annexes destinés à favoriser le dialogue social, notamment dans les branches ou les territoires peu structurés. Pour le CEP, le taux d'intervention de l'aide de l'État est plafonné à 50 % des coûts prévisionnels, voire jusqu'à 80 % sans dépasser 90 000 euros pour un CEP ou un appui technique de branches peu ou pas structurées.



Christelle Destombes
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Centres de formation d'apprentis
**DEVENIR
DIRECTEUR
DE CFA, MODE
D'EMPLOI**



ALORS QUE LA RÉFORME QUESTIONNE LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES EN MATIÈRE D'APPRENTISSAGE, ELLE IMPACTE MOINS LES ÉTABLISSEMENTS, MÊME SI DE NOUVELLES MISSIONS LEUR SONT CONFIEES. LES CONDITIONS D'ACCÈS AUX FONCTIONS DE DIRECTEUR DE CFA SONT RÉGLEMENTÉES.

L'apprentissage est perçu comme une voie d'insertion dans l'emploi, selon un sondage Ipsos réalisé pour le Medef auprès de 601 entreprises et révélé le 14 avril dernier. Restent des difficultés, notamment pour articuler les besoins des entreprises sur le territoire et les centres de formation où l'apprenti acquiert des compétences professionnelles. Les organismes gestionnaires de CFA sont des organismes privés (associations, entreprises, etc.), des chambres de métiers ou de commerce et d'industrie et des organismes publics (lycées, universités, etc.). Chaque centre est placé sous l'autorité d'un directeur, recruté par l'organisme gestionnaire.

Les conditions d'accès aux fonctions de directeur de CFA sont réglementées en vertu de l'article L. 6233-3 du Code du travail, qui indique que le directeur d'un CFA doit "être titulaire d'un diplôme ou titre au moins équivalent à un diplôme de fin de premier cycle de l'enseignement supérieur général ou technologique" et avoir accompli pendant cinq ans des fonctions d'enseignement dans un établissement public ou privé, ou dans un CFA à raison d'au moins 200 heures par an. Si l'intéressé a un diplôme de second cycle de l'enseignement supérieur et justifie de cinq années d'activité professionnelle, il peut être dispensé de cette obligation.

De même, sur demande du président de l'organisme gestionnaire, le recteur d'académie peut autoriser, à titre exceptionnel, la nomination comme directeur d'un titulaire d'un diplôme au moins équivalent au baccalauréat si l'intéressé a enseigné pendant au moins cinq ans. "Ce n'est pas dans le corps professoral qu'émerge le corps des directeurs de CFA", précise cependant Jean-Philippe Leroy, directeur du CFA IGS, qui forme 2 500 apprentis par an dans quatre centres. "Même si beaucoup ont donné des cours dans leur carrière, car ils ont dans les gènes un goût pour l'enseignement, cette filiation n'est pas systématique." ●

NOUVELLES MISSIONS

La loi renforce la mission des CFA (art. L. 6231-I du Code du travail). Ils doivent :

- développer la cohérence entre la formation dispensée en leur sein et celle dispensée au sein de l'entreprise ;
- développer l'aptitude des apprentis à poursuivre des études ;
- assister les apprentis dans la recherche d'employeur ;
- les accompagner pour résoudre des difficultés sociales et matérielles ;
- favoriser la mixité au sein de leurs établissements ;
- et la mobilité internationale des apprentis.



David Garcia
rédacteur en chef
d'Info formation

EXPERTISE

Les commissions
paritaires nationales
de l'emploi

RENFORCÉES PAR LA RÉFORME AU TITRE DU CPF



1 UN RÔLE D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

Constituées au niveau de chaque branche professionnelle, les commissions paritaires nationales de l'emploi (CPNE) découlent de l'accord national interprofessionnel du 3 juillet 1991. Ces instances procèdent notamment à l'examen de l'évolution des qualifications professionnelles. Ainsi que des informations sur les activités de formation professionnelle continue (contenus, objectifs, validation) conduites dans la profession (source : *Fiches pratiques de la formation continue 2015*). ●

2 GROUPES TECHNIQUES PARITAIRES

"Avant la réforme issue de la loi du 5 mars 2014, les commissions paritaires nationales de l'emploi,

qui se réunissaient deux fois par an, étaient de purs organes de partage d'informations", analyse Jean-François Foucard, représentant de la CFE-CGC au sein de la CPNE métallurgie. Émanations des CPNE, les groupes techniques paritaires "permettent de mettre un peu de couleur", selon l'expression imagée du dirigeant syndical. Les GTP déterminent en particulier le contenu des certificats de qualification professionnelle (CQP). "Ce sont les conseillers de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie) qui préparent les documents, et les GTP modifient des choses à la marge. Proposant des ajouts ou des retraites plus que créant quoi que ce soit. On se rend compte dans la pratique que les besoins viennent de la partie patronale. Il faut rassembler tels ou tels CQP, par exemple. Seuls les employeurs ont les données en

main. Les réunions se déroulent dans un climat relativement consensuel", explique Jean-François Foucard. ●

3 DÉCIDER DU CONTENU DES LISTES ÉLIGIBLES

Changement de décor avec l'apparition du compte personnel de formation, dont les CPNE fixent le contenu des listes éligibles au niveau de la branche. D'où un rôle stratégique des commissions paritaires, considérablement renforcé par la réforme. Moins de consensus, mais plus de débat et finalement un dialogue social de meilleure qualité. Signe de cette vitalité démocratique, la CGT et la CFE-CGC n'ont pas validé la liste, ce qui n'a pas empêché la CPNE d'achever ses travaux et d'acter un certain nombre de formations éligibles. En définitive, 90 CQP ont été retenus. ●



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Indispensables au succès de la réforme

LES OBSERVATOIRES PROSPECTIFS DES MÉTIERS ET DES QUALIFICATIONS



1 UNE CONSTRUCTION PROGRESSIVE

Depuis l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, renforcé par l'Ani du 5 octobre 2009, les branches sont invitées à mettre en place des observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ). Il s'agit, premièrement, de contribuer à une meilleure information et orientation des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi ; ensuite, de déterminer les modalités de l'examen périodique de l'évolution quantitative et qualitative des secteurs d'activité, de l'emploi, des métiers et des qualifications par les CPNE (commissions paritaires). D'abord développés en toute discrétion, les OPMQ ont fait l'objet d'un recensement par le Céreq en 2010, qui a comptabilisé quelque 126 observatoires conventionnels à partir de l'examen de 250 accords de branche. ●

2 UNE MONTÉE EN PUISSANCE PRÉVISIBLE

Centrés sur l'employabilité, les dispositifs créés par la loi du 5 mars 2014 n'ont fait que renforcer ce besoin de disposer de données fiables et pertinentes : pas de conseil en évolution professionnelle ni de compte personnel de formation sans un portrait précis et actualisé des métiers et des qualifications. Lors d'une journée d'actualité organisée par Centre Inffo le 11 mars dernier, Catherine Beudon, responsable social emploi-formation à l'Union des industries chimiques (UIC), insistait sur l'importance des travaux de l'observatoire de branche pour le repérage des métiers prioritaires, des compétences requises et des certifications nécessaires. Maryline Gesbert, responsable du service Observatoire-études de Centre Inffo, souligne l'importance des travaux des OPMQ pour accompagner les entreprises dans la réalisation de leurs nouvelles obligations sociales. ●

3 UNE VISIBILITÉ RENFORCÉE AVEC LE COPANET

Les informations recueillies par les OPMQ ne sont utiles que si elles sont diffusées à bon escient aux chefs d'entreprise, aux salariés, aux représentants du personnel, aux organismes compétents du secteur, aux Opca et aux Opacif ; mais aussi au Copanef (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation), qui en assure la diffusion auprès des CPNE et des Coparef (Comités paritaires régionaux). Surtout, le Copanef est amené à favoriser la capitalisation des méthodes et des outils et une meilleure prise en compte de la dimension intersectorielle et interprofessionnelle ; il s'assurera aussi qu'un socle commun d'informations entre les différents observatoires puisse être défini et rendu accessible à un large public. Un annuaire des observatoires de branche est accessible sur www.droit-de-la-formation.fr. ●



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Garantie jeunes FACILITER L'ACCÈS AUX DISPOSITIFS



UNE RÉPONSE POUR LES PLUS ÉLOIGNÉS DE L'EMPLOI
La Garantie jeunes n'est pas un dispositif réservé aux seuls jeunes sans qualification mais, plus largement, à tous ceux qui sont très éloignés du marché du travail. Parmi ceux-ci, figurent des diplômés, y compris universitaires, mais que les circonstances ont placés en situation de grande précarité. Ils sont aujourd'hui 50 000 à bénéficier du dispositif qui leur permet à la fois de prétendre, pendant un an éventuellement renouvelable, à un revenu équivalent au RSA (revenu de solidarité active) et, c'est important, à un accompagnement professionnel. Lequel, piloté par les Missions locales, est fondé à la fois sur une dynamique collective et sur un lien le plus fort possible avec les entreprises (notamment les petites du tissu économique local) et le marché du travail, expliquait la déléguée

générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Emmanuelle Wargon, auditionnée le 16 mars dernier au Conseil économique, social et environnemental dans le cadre de la saisine "Sécuriser les parcours d'insertion des jeunes".

2 ARTICULER ET INNOVER
Si l'objectif 2017 de la DGEFP est de pouvoir proposer la Garantie jeunes à 100 000 jeunes en France, d'autres dispositifs existent pour répondre aux besoins du million de jeunes ni en emploi, ni en formation, ni en stage (ils seraient 1,5 million, selon le Cese). L'Union européenne a demandé de mettre en place un plan global dans le cadre de la Garantie jeunesse européenne. Au-delà des quelque 180 000 bénéficiaires d'un emploi d'avenir, la DGEFP évoque l'accompagnement des Missions locales et de Pôle emploi. Autres

exemples : le travail mené sur les plateformes de lutte contre le décrochage, l'apprentissage ou les École de la deuxième chance. Les ministères (Travail, Éducation nationale) et les Régions doivent coordonner leurs actions.

3 VERS UNE APPUI "JEUNES"
Reste que l'accès aux dispositifs apparaît extrêmement complexe aux utilisateurs. Que faire ? Évoquant un projet non encore finalisé, et restant à financer par des crédits européens, Emmanuelle Wargon a suggéré une application de téléphonie mobile destinée aux jeunes, dans l'objectif de moderniser les vecteurs d'information traditionnels, type dépliant papier. Par ailleurs, est prévu un chantier de simplification de l'offre de services des Missions locales et de coordination accrue avec Pôle emploi.



Fouzi Fethi
chargé d'études juridiques
à Centre Inffo

LÉGISLATION



Opca LES ENJEUX DE LA COLLECTE DES CONTRIBUTIONS SUPPLÉMENTAIRES

Craintes et doutes circulent quant aux bienfaits de la nouvelle réforme. Pourquoi ? En grande partie pour des questions financières liées à la baisse des fonds collectés par les Opca. Mais ces inquiétudes sont-elles vraiment fondées juridiquement ?

Il est tentant de comparer la collecte actuelle avec la première collecte "version réforme" qui devra être opérée avant le 1^{er} mars 2016. À coup sûr, il sera constaté une baisse significative (plus d'un milliard d'euros d'après certaines estimations). Néanmoins, ce raisonnement arithmétique qui consiste à ne retenir dans la nouvelle collecte que la contribution unique de 1 € mérite d'être nuancé. En effet, rien n'interdit aux Opca de collecter, au-delà de cette contribution fiscale, des contributions supplémentaires. Au contraire, la capacité des Opca à recevoir des versements supplémentaires de la part des entreprises est explicitement prévue par la nouvelle loi. Deux conditions doivent néanmoins

être respectées : d'une part, ces contributions doivent avoir "pour objet le développement de la formation professionnelle continue", et d'autre part, elles doivent faire l'objet "d'un suivi comptable distinct" (art. L. 6332-1-2 du Code du travail). La nouvelle loi distingue deux types de contributions supplémentaires : celles qui ont une nature conventionnelle, c'est-à-dire versées en application d'un accord collectif de branche ou interprofessionnel ; et celles qui ont une nature volontaire, c'est-à-dire versées sur une base volontaire par l'entreprise. Ces deux types de contributions n'obéissent pas au même régime juridique quant à leur utilisation. Si les premières doivent nécessairement être mutualisées par l'Opca dès réception, les secondes n'ont quant à elles pas été encadrées par la loi. Ce qui signifie que l'Opca devra donc faire preuve d'imagination en termes de contreparties pour convaincre les entreprises de

verser des contributions sur une base volontaire. Organisme à but non lucratif exerçant une activité d'intérêt général, l'Opca devra ainsi construire une offre de services tout en évitant de développer des pratiques commerciales...

À QUEL OPCA VERSER LES CONTRIBUTIONS SUPPLÉMENTAIRES ?

Lorsqu'un accord de branche prévoit une contribution supplémentaire, celle-ci est obligatoirement versée par l'entreprise à l'Opca désigné par cette branche. Mais lorsque la contribution supplémentaire est versée volontairement par l'entreprise, cette dernière a le choix. En effet, d'après la DGEFP, elle peut la verser, soit à l'Opca de branche dont elle relève, soit à un Opca interprofessionnel, soit à l'un et à l'autre de ces organismes.



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Individualisation et personnalisation **LE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE**



À QUOI SERT-IL ?

Bien moins médiatisé que le compte personnel de formation (CPF), le conseil en évolution professionnelle (CEP) n'en est pas moins l'autre grande innovation de la réforme de la formation. Il s'agit à la fois d'un dispositif d'information, d'accompagnement et d'appui à la mise en œuvre de projets personnels d'évolution et de sécurisation du parcours professionnel des actifs. Il peut à ce titre être déclenché en amont d'une mobilisation du CPF, mais ce n'est pas là une condition préalable. Délivré à l'initiative de la personne, le CEP vise à *"améliorer la capacité de la personne à faire ses propres choix (...), notamment par l'accroissement de ses aptitudes, de ses compétences et de ses qualifications professionnelles"*. •

UN DROIT POUR LES ACTIFS

Réservé à l'ensemble des actifs quel que soit leur statut, le spectre du CEP est d'autant plus large qu'il concerne également les étudiants et les

retraités dès lors que ceux-ci occupent un emploi. Le cahier des charges introduit cependant une notion de priorité en mentionnant *"notamment les personnes en recherche d'emploi, indemnisées ou non, les salariés du secteur privé, à temps complet ou partiel"*. Le CEP n'en demeure pas moins ouvert à tous, y compris aux indépendants, artisans, professions libérales ou auto-entrepreneurs, ainsi qu'à l'ensemble des salariés du secteur public. •

3 QUELLE OFFRE DE SERVICES ?

L'offre de services du CEP est divisée en trois niveaux indépendants : l'accueil individualisé, le conseil personnalisé et l'accompagnement personnalisé à la mise en œuvre du projet. Délivré dans le cadre du service public régional de l'orientation (SPRO), le premier niveau d'accueil insiste

sur la *"territorialisation"* des informations et leur adaptation au grand public.

La personnalisation du conseil intervient au second niveau, dans le cadre du service délivré par les opérateurs nationaux (Pôle emploi, Apec, Cap emploi, les Missions locales, Opacif et Fongecif) et locaux, désignés par la Région. Le cahier des charges insiste, il s'agit d'une démarche de co-construction non prescriptive qui implique fortement le bénéficiaire, dans le respect de son degré d'autonomie. Innovation majeure du CEP, le troisième niveau introduit une notion d'accompagnement personnalisé, qui va jusqu'à la recherche des financements personnalisés par le conseiller. *In fine*, l'objectif est d'établir un plan d'action opérationnel, révisable, qui garantisse l'effectivité des droits créés par la loi du 5 mars 2014. •

Fonction publique



Cédric Morin
journaliste à Centre Inffo

EXPERTISE

Dans la fonction publique LE "CONGÉ DE FORMATION PROFESSIONNELLE"



1 LES BÉNÉFICIAIRES

Mobilisable à partir de trois ans d'ancienneté, le "congé de formation professionnelle" (CFP) est l'équivalent du congé individuel de formation (Cif) pour les agents titulaires de la fonction publique, et sous condition pour les autres. Il peut être utilisé en une seule fois ou réparti tout au long d'une carrière, à raison d'un cursus d'un mois minimum par demande, fractionnable en semaines ou même demi-journées. Ce congé ne peut excéder trois ans au cours d'une carrière. La demande doit être déposée au minimum cent-vingt jours avant le début du cursus, sur le site fonction-publique.gouv.fr. Dans la rubrique "Collection outil de la GRH", est proposé un modèle de demande de CFP. Elle doit préciser la date de cette demande, la nature de l'action de formation, sa durée et le nom de l'organisme prestataire.

Le responsable de service a trente jours à réception de la demande pour donner sa réponse. ●

2 LES MOTIFS DE REJET

La demande peut être rejetée pour nécessité de fonctionnement du service, mais cela suppose l'avis de la commission administrative paritaire, la CAP, au même titre que pour trois rejets consécutifs. Dans ces deux situations, une décision favorable doit être apportée dans un délai de un an après la saisine de la CAP. Un troisième cas de figure suppose son avis, quand le départ est différé si plus de 5 % de l'effectif du service sont en CFP, ou deux membres, si le service compte moins de dix agents. De même un refus est automatique si, dans les douze mois précédant sa demande, l'agent a suivi une action de préparation aux examens et concours administratifs. ●

3 CONDITION D'INDEMNISATION

Pendant la formation, l'agent reçoit une indemnité forfaitaire de son administration de 85 % du traitement brut et de l'indemnité de résidence afférents à son indice, au moment de sa mise en congé, pendant douze mois maximum. En revanche, il n'y a pas de prise en charge des frais de transport ou d'hébergement. Une fois le CFP fini, l'agent reprend son poste, le temps passé en formation est comptabilisé pour l'ancienneté et le développement de carrière. Dans la mesure où il est considéré comme étant en activité, il garde le bénéfice de ses congés annuels, mais il a l'obligation de servir dans la fonction publique pendant une période représentant le triple de celle où il a bénéficié du CFP, sous peine de rembourser les indemnités perçues. ●



Nicolas Deguerry
journaliste à Centre Inffo

LÉGISLATION

Réforme LE DIF VA PERDURER DANS LA FONCTION PUBLIQUE



La présentation des décrets d'application de la loi du 5 mars 2014 portant réforme de la formation professionnelle est l'occasion de revenir sur les difficultés inhérentes à la transition entre les anciens et nouveaux dispositifs. Parmi ceux-ci, les cas du droit individuel à la formation et du compte personnel de formation apparaissent emblématiques.

S'il représente un pas décisif vers un droit universel à la qualification, le compte personnel de formation ne s'adressera pas à tous dans un premier temps. Parmi les exclus les plus visibles : les fonctionnaires. Ils pourront toutefois continuer à bénéficier du droit individuel à la formation (Dif). À cette précision apportée par Guillaume Fournié, chef adjoint de la mission droit et financement de la formation à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP), Jean-Philippe Cépède, directeur du pôle juridique de Centre Inffo,

ajoute qu' "il ne faut pas attendre que le législateur avance plus vite que le dialogue social". Soulignant qu'il y a trois fonctions publiques à accorder – État, territoriale et hospitalière – Stéphane Rémy, chef de mission de l'organisation des contrôles (DGEFP), rappelle que le Dif créé par la loi de 2004 n'était devenu accessible aux fonctionnaires que trois ans plus tard, avec la loi de modernisation de l'action publique de 2007.

Dans l'attente de la réalisation de cet important chantier social, l'ensemble des "droits antérieurs des fonctionnaires perdurent et ne seront pas écrasés par le CPF", explique Michel Ferreira-Maïa, chef de la mission Politique formation et qualification à la DGEFP. Autre question soulevée par le Dif et qui concerne, cette fois-ci, l'ensemble des titulaires : utiliser son Dif en 2015 implique-t-il d'avoir commencé sa formation en 2014 ou, simplement, déposé sa demande ? Tout dépend du financement, répond en substance Jean-Philippe Cépède : "Le seul

L'AVENIR DU DIF PORTABLE

Sur l'avenir du Dif portable, le directeur du pôle juridique de Centre Inffo, Jean-Philippe Cépède, ne cache pas que "la loi ne dit rien". Alors que le compte personnel de formation comptabilise des heures, le Dif portable – dispositif créé par la loi du 24 novembre 2009 pour permettre au salarié de conserver le bénéfice de son capital lors d'une rupture du contrat de travail – procède, lui, à une "monétarisation" (solde des heures acquises non utilisées x 9,15 euros HT). Si la logique du droit attaché à la personne qui fonde le CPF est respectée, le report du Dif portable dans le CPF devrait être possible. Ni la loi ni ses décrets ne disent encore comment.

point qui importe, c'est que la formation Dif soit rattachée au budget 2014." ●



4, av. du Stade-de-France,
93218 Saint-Denis-La Plaine cedex
www.centre-inffo.fr