

Gestion des Ressources Humaines

La formation

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Table des matières	1
Introduction : les évolutions légales de la formation professionnelle	2
Les enjeux de la formation	3
Pour les organisations	3
Pour les individus	7
Les obligations de la formation	7
Les acteurs institutionnels de pilotage de la formation professionnelle	7
Les OPCO.....	8
Les obligations financières	9
Contribution légale obligatoire.....	9
Contribution conventionnelle.....	9
Contribution volontaire.....	10
La taxe d'apprentissage.....	10
La démarche d'ingénierie de la formation	10
Recenser les besoins de formation	11
Mettre en œuvre les dispositifs de formation	11
A l'initiative de l'employeur : le plan de développement des compétences.....	11
A l'initiative de l'individu.....	12
Suivre et évaluer le déroulement des formations	13
Assurer le suivi du dispositif.....	13
Évaluer les formations.....	13
Références	14

Introduction : les évolutions légales de la formation professionnelle

La formation professionnelle a fait face à **diverses réformes au cours de ces dernières décennies**. Depuis les années 1970, l'élaboration de nombreuses lois n'ont cessé d'accroître son importance. Le tableau ci-dessous reprend les principales évolutions significatives. Cette liste n'est pas exhaustive mais a pour but de mettre en exergue les principaux marqueurs du système de formation tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Tableau 1. Les principales évolutions légales du paysage français de la formation professionnelle.

1971	Fondation du système de formation professionnel français. Création d'une obligation de financement par les entreprises > 10 salariés. Mise en place d'une gestion paritaire de la collecte. Instauration du plan de formation. Création du congé individuel de formation (CIF).
1984	Obligation de négociations annuelles autour de la formation professionnelle.
1991	Généralisation de l'obligation de financement à toutes les entreprises.
1993	Création des OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés).
2002	Création de la VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience).
2004	Création du DIF (Droit Individuel à la Formation), de la période de professionnalisation, des contrats de professionnalisation, du congé pour bilan de compétences.
2009	Création de la portabilité du DIF.
2014	Réforme du financement de la formation professionnelle et instauration du Compte Personnel de Formation (CPF) à la place loi « Avenir Professionnel » réforme en profondeur la gouvernance de la formation professionnelle et les dispositifs de formation du DIF. Mise en place de l'entretien professionnel et du bilan d'étape.
2018	La loi dite « Avenir Professionnel » réforme en profondeur la gouvernance de la formation professionnelle et les dispositifs de formation.

Les enjeux de la formation

La formation répond à la fois **aux attentes des salariés** et **aux besoins des organisations**. Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Il s'agit ainsi d'assurer l'adaptation des salariés aux évolutions de leur emploi.

Pour les organisations

La formation n'a cessé de prendre de l'importance au sein des entreprises. Au départ vu comme une obligation légale, elle va peu à peu devenir un réel enjeu stratégique pour la fonction ressources humaines (cf. encadré 1). Ainsi, pour les organisations, les enjeux du déploiement de la formation peuvent être nombreux et divers :

- **développer l'adaptation** : prévenir les risques d'inadaptabilité des collaborateurs aux évolutions des métiers et aux exigences des emplois, former aux métiers et à leur évolution, permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail, etc. ;
- **faire évoluer la culture de l'entreprise** : promouvoir une identité forte et partagée, faire un audit des valeurs, co-construire une culture d'entreprise commune, réussir un changement organisationnel, etc. ;
- **améliorer les performances individuelles et collectives des salariés** : développer les potentiels, intégrer le salarié, permettre des promotions, etc.

La formation métier, un véritable enjeu de compétitivité

Des contenus utiles et adaptés aux attentes des salariés, tel est le secret d'une ingénierie de la formation maîtrisée et efficace. Le point de vue de Véronique Vagne, directrice formation chez STEF, le leader européen du transport frigorifique.

Lorsqu'on construit une stratégie de formation, est-on bien certain de ne pas oublier les composantes de cette dite compétence professionnelle ? Pour rappel, la compétence professionnelle, c'est la synergie : d'un ensemble de savoirs théoriques, de savoir-faire métiers, de savoir-faire procédural, savoir-être, savoir communiquer, savoir transférer. Les savoir-être et les savoir-faire procéduraux sont généralement plutôt bien intégrés dans les programmes de formation mais il est indispensable de travailler aujourd'hui sur la notion de savoir-faire métiers qui étrangement n'est pas suffisamment bien développée dans les entreprises...ou du moins, pas abordée comme elle devrait l'être.

Attacher des savoir-faire observables à chaque métier

La compétence professionnelle doit toujours être contextualisée puisqu'elle est profondément liée aux situations de travail. Pour pouvoir appréhender ces savoir-faire métiers, il est indispensable dans un premier temps d'identifier ce qui est observable et donc apte à être objectivement évalué. Il faut donc passer du temps à identifier les compétences de chaque métier et y rattacher les savoir-faire observables.

Tous les verbes nommant les compétences et les savoir-faire sont des verbes d'action car ils correspondent à des situations concrètes de travail. Cette construction qui s'appuie sur les situations de travail doit mobiliser les acteurs de l'entreprise concernée.

Établir des référentiels de compétences métiers

C'est le chantier engagé chez STEF depuis plus de deux ans... Il faut du temps, de la persévérance et une capacité à pouvoir mobiliser sur la durée les équipes opérationnelles. Un chef de projet, garant de la méthodologie et de l'ingénierie globale, a été nommé pour animer des groupes de travail et pour établir ces référentiels de compétences métiers.

Il est assisté par un comité de pilotage. Une fois les référentiels réalisés, il est intéressant de les situer par rapport à d'autres référentiels existants. Ce travail permet ensuite de construire des outils de diagnostic, véritables supports pour réaliser des bilans de compétences métiers à partir de l'observation du geste professionnel et non pas en fonction des savoirs théoriques du salarié.

La description des compétences et des savoir-faire permet ensuite l'écriture des modules de formation, chaque compétence pouvant généralement devenir un module à part entière. Bien entendu, ces modules sont réalisés avec des outils technologiques performants et innovants mais la priorité, c'est le contenu !

S'adapter aux spécificités de l'apprentissage adulte

Dans ce cadre, Julia Gérosa, chef de projet formation continue des adultes a accompagné l'entreprise notamment en formant tous les acteurs à la démarche de modularisation dans l'objectif de formaliser un module de formation en tenant compte de l'approche « compétence » en situation professionnelle et d'adapter les pratiques pédagogiques et les rendre professionnalisantes. Il s'agit également de prendre en compte les spécificités de l'apprentissage des adultes pour pouvoir adapter notre ingénierie de formation.

Comme l'adulte a construit tout au long de sa vie sa propre stratégie pour apprendre, il est important de tenir compte de ce paramètre. On sait qu'il apprend à partir de son expérience, qu'il n'apprend que si cela a du sens pour lui et que s'il perçoit que cela va lui être utile.

Il faut donner la possibilité à chaque collaborateur de développer les capacités lui permettant de mieux vivre les changements technologiques et organisationnels et de développer, grâce aux méthodes pédagogiques innovantes, ses capacités à réagir dans des contextes variés et complexes et des réflexes d'apprentissage favorisant l'adaptabilité.

La formation des formateurs à cette approche « compétences » est donc essentielle.

Leur rôle sera d'accompagner chaque salarié dans l'acquisition de compétences ciblées en situation de travail. Nous ne sommes donc plus dans une approche traditionnelle qui consiste principalement à informer pour faire appliquer les pratiques attendues par l'entreprise, c'est-à-dire une formation centrée sur des contenus.

Pour ce faire, il convient de **mettre à disposition des formateurs des outils adaptés** et technologiquement aboutis pour qu'ils puissent aisément lier les résultats de leurs diagnostics et les contenus de leurs modules de formation et donc adapter leur accompagnement aux besoins réels du salarié.

Modulariser la formation pour coller aux attentes de chaque salarié

Sans aller forcément dans l'individualisation de la formation, il est possible de développer de la formation modularisée. Le formateur n'intervient plus que pour former mais il est partie prenante de la « roue de la professionnalisation » du salarié. Les parcours de formation métiers sont véritablement ciblés et adaptés aux besoins propres du salarié par **l'évaluation des compétences qu'il maîtrise, celles qui sont à acquérir ou à perfectionner.**

Les modules de formation permettent uniquement de se former sur les savoir-faire à actualiser ou à acquérir. On ne s'ennuie plus en formation puisqu'on ne parle que de ce qu'on ne sait pas faire (ou plus bien faire). Cette démarche doit également pouvoir se décliner sur les savoirs de base pour rendre plus efficace la lutte contre l'illettrisme par exemple.

Former pour lutter contre l'illettrisme

Enjeux

Chez STEF, un projet de grande envergure nommé « Maîtrise des savoirs fondamentaux » a été engagé en 2010. Sensibilisée aux problématiques de l'illettrisme et de leurs conséquences sur l'employabilité, l'entreprise a souhaité accompagner les salariés pour qu'ils puissent **gagner en autonomie en expression écrite, orale et calcul.**

L'entreprise est accompagnée dans cette démarche par le numéro 1 des méthodes de travail en Europe : Methodia.

Après une mise en place sur 5 sites pilotes, le nombre de sites déployés est actuellement de 60. L'objectif est de pouvoir **intégrer plus de 1.000 collaborateurs sur 5 ans et d'accompagner ensuite les volontaires sur une démarche de VAE.**

La forte adhésion au projet est basée sur une **véritable conviction du comité de direction**, une grande motivation de l'encadrement et la mise en place de méthodes et **outils de communication efficaces.**

A cette date, plus de 6.000 heures de formation ont pu être dispensées et plus de 500 collaborateurs ont déjà pu acquérir un peu plus d'autonomie... Et bien entendu, la formation commence toujours par un bilan de positionnement.

Les compétences métier d'abord, le savoir-être ensuite

Autre initiative RH de l'entreprise

La première étape d'une formation réussie, c'est de pouvoir **faire le point sur ses propres compétences** et donc de laisser un expert mesurer l'adéquation entre le niveau requis et le niveau réel par l'observation en situation de travail. Préparons-nous à développer l'employabilité des salariés en leur proposant une formation qui donne du sens et qui parle de leur quotidien et qui contribue à leur professionnalisation.

La septième réforme de la formation professionnelle, notamment avec la réforme de l'alternance et le contrat de génération doit inciter les responsables formation à se pencher sur leur référentiel de compétences et la forme de leurs modules de formation « métiers ».

Une fois que les compétences métiers sont maîtrisées, il est beaucoup plus simple de déployer d'autres **démarches sur les savoir-être ou de mettre en place des politiques de tutorat ou de mentorat** pour développer le « savoir transférer ». L'innovation en formation peut être parfois synonyme d'un « retour aux sources » et pas forcément uniquement d'utilisation de nouveaux outils pédagogiques et technologiques.

Au-delà, **la formation métier est un véritable enjeu de compétitivité** et c'est une bonne occasion pour les responsables formation de participer concrètement et visiblement à la performance de l'entreprise. De bons contenus dans des contenants innovants et adaptés aux attentes des salariés, c'est le secret d'une ingénierie maîtrisée et efficace.

Par Véronique Vagne, RH, avec la revue « Personnel », **source** : Les Echos, 21 octobre 2013.

Encadré 1. La formation métier, un véritable enjeu de compétitivité

Pour les individus

La formation présente pour les individus trois enjeux principaux :

- **adaptabilité** : se former aux évolutions des métiers, répondre aux exigences d'un poste de travail, favoriser le maintien dans l'emploi, etc. ;
- **développement psychosocial** : aider le salarié à réaliser ses projets professionnels, faciliter la prise de parole en public, apprendre à organiser son travail, etc. ;
- **développement des compétences** : permettre des promotions, améliorer son niveau de qualification, etc.

Les obligations de la formation

L'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés tout au long de l'exécution des contrats de travail, à la suite de l'embauche en contrat en alternance, lorsqu'un accord ou la convention collective applicable à l'entreprise prévoit des périodes de formation obligatoires (après une mutation, un congé de longue durée...), si le contrat de travail d'un salarié contient l'engagement de l'employeur de le former. Deux grandes catégories d'acteurs institutionnels contribuent à ce déploiement de la formation professionnelle. Ces obligations s'accompagnent également de contributions financières.

Les acteurs institutionnels de pilotage de la formation professionnelle

France Compétences

Créée le 1er janvier 2019, par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, France compétences a pour mission d'assurer le financement, la régulation et l'amélioration du système de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

France compétences est la seule instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Elle est créée sous la forme d'un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous tutelle du ministère en charge de la formation professionnelle. Ses orientations stratégiques sont déterminées par une gouvernance quadripartite composée de l'État, des Régions, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatifs au niveau national et interprofessionnel, et de personnalités qualifiées. **Source** : <https://www.francecompetences.fr/>

Encadré 2. Instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage

Les OPCO

Les Opérateurs de Compétences

Le 1^{er} avril 2019, onze OCPO, chargés d'accompagner la formation professionnelle, ont été agréés. Ils remplacent les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ils ont pour mission :

- d'**assurer** le financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, selon les niveaux de prise en charge fixés par les branches professionnelles ;
- d'**apporter** un appui technique aux branches professionnelles pour : établir la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ; déterminer les niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage et des contrats de professionnalisation ; les accompagner dans leur mission de certification (construction des référentiels de certification qui décrivent précisément les capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention de la certification visée) ;
- d'**assurer** un service de proximité au bénéfice des très petites, petites et moyennes entreprises, permettant : d'améliorer l'information et l'accès des salariés de ces entreprises à la formation professionnelle ; d'accompagner ces entreprises dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle, notamment au regard des mutations économiques et techniques de leur secteur d'activité.

Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/>

Encadré 3. Les Opérateurs de Compétences

11 opérateurs de compétences sont agréés depuis le 1^{er} avril 2019 :

- AFDAS : culture, industries créatives, médias, sport, tourisme, loisirs ;
- ATLAS : assurances, services financiers et conseil ;
- OCAPIAT : agriculture, pêche, industrie agroalimentaire et territoires ;
- OPCO Cohésion sociale ;
- OPCO de la construction ;
- OPcommerce ;
- AKTO : OPCO des services à forte intensité de main d'œuvre ;
- OPCO 2i : OPCO interindustriel ;
- OPCO Mobilités ;
- OPCO Entreprises de proximité ;
- OPCO santé.

Les obligations financières

Les entreprises participent à la fois au financement de la formation professionnelle continue de leurs salariés en consacrant un pourcentage minimum de leur masse salariale à des actions de formation et au financement de l'apprentissage et des formations technologiques et professionnelles via la taxe d'apprentissage.

Contribution légale obligatoire

La contribution légale obligatoire est désormais unique et versée à l'OPCO. Les taux d'assujettissement sont les suivants :

- **Entreprises de moins de 11 salariés** : 0,55 % de la masse salariale¹ ;
- **Entreprises de 11 salariés et plus** : 1 % de la masse salariale.

Contribution conventionnelle

Il s'agit d'une contribution supplémentaire versée à un OPCO au-delà du 1 % minimum légal, qui complète la contribution légale et s'applique aux entreprises appartenant à une branche ou secteur professionnel ayant conclu un accord formation.

¹ La masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement (hors cotisations patronales). Source : INSEE.

Contribution volontaire

Effectué librement par l'entreprise en dehors de toute obligation légale ou de branche, cette contribution permet à l'entreprise de financer des actions et de bénéficier des services proposés par l'OPCO dans le respect des conditions fixées par ce dernier. La possibilité d'effectuer un versement volontaire auprès d'un OPCO a été instaurée par la loi du 5 mars 2014 pour permettre aux entreprises de contribuer au-delà du taux unique de 1 %.

La taxe d'apprentissage

La taxe d'apprentissage contribue au financement d'actions visant au développement de l'apprentissage et de formations technologiques et professionnelles hors formations en apprentissage. Les entreprises verseront leur taxe d'apprentissage par deux versements : 87 % à l'OPCO dont elles relèvent pour le financement des formations en apprentissage et 13 % directement à une structure de leur choix relevant d'une liste pour le financement des formations.

La démarche d'ingénierie de la formation

La démarche d'ingénierie de la formation présentée ci-après s'inscrit dans une vision stratégique de la gestion des ressources humaines afin de positionner la formation comme un véritable levier d'accompagnement stratégique. Elle fait également parti du calendrier annuel du service RH.

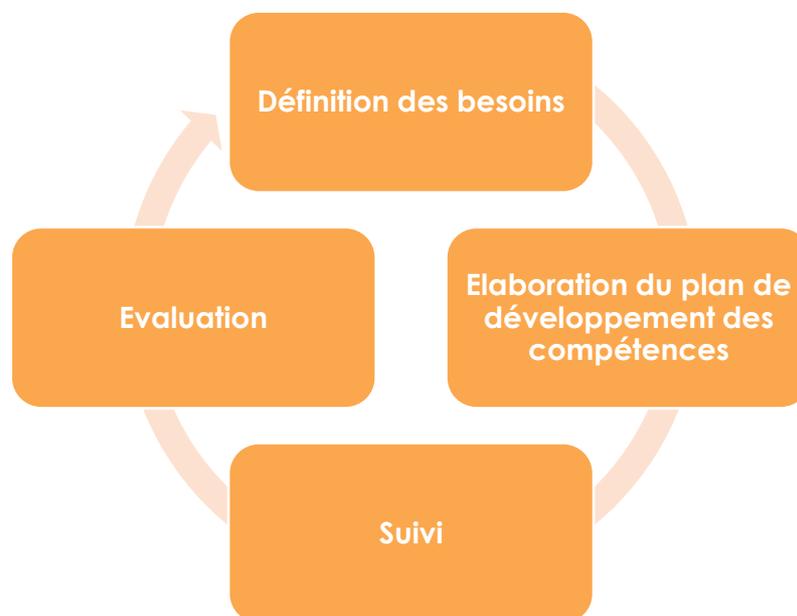


Figure 1. La démarche d'ingénierie de la formation, d'après Nicolas (2014)²

² NICOLAS E. (2014), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

Recenser les besoins de formation

Le besoin de formation est le résultat d'un **écart entre la situation actuelle et la situation désirée, en termes de compétences détenues**. Ces écarts peuvent être observables au niveau individuel (exemple : évolution de l'emploi), au niveau d'un service (exemple : problème et dysfonctionnement d'un service) ou d'une équipe ou au niveau institutionnel (exemples : projet de changement ou d'investissement, changement culturel).

La détection de ces besoins de formation implique les salariés, les managers mais aussi la fonction ressources humaines. En effet, pour cela, ils peuvent s'appuyer sur les référentiels issus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur **l'entretien professionnel**.

Ce dernier est un moment privilégié d'échanges entre l'employeur et son collaborateur, afin d'envisager avec lui ses perspectives d'évolution professionnelle en termes d'emploi et de qualification. Il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation mais d'évolution professionnelle. Il doit avoir lieu tous les deux ans sauf si un accord d'entreprise fixe une périodicité différente.

Néanmoins, ces entretiens professionnels doivent permettre d'effectuer tous les six ans un bilan pour le collaborateur. L'employeur doit alors s'assurer que le salarié au cours de ces six années : a suivi au moins une action de formation ; a acquis des éléments de certification ; a bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Mettre en œuvre les dispositifs de formation

A l'initiative de l'employeur : le plan de développement des compétences

Le plan de développement des compétences permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation (CPF).

Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires. L'action de formation est définie comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il est désormais possible de réaliser des formations en situation de travail (FEST), en plus des formations en présentiel ou en tout ou partie à distance.

A l'initiative de l'individu

Tableau 2. Les dispositifs de formation à l'initiative de l'individu.

Compte Personnel de Formation (CPF)	Le CPF permet à toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à la date à laquelle elle fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Il est désormais crédité en euros et non plus en heures.
Projet de transition professionnelle	Il s'agit d'une modalité particulière de mobilisation du CPF, permettant aux salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations certifiantes en lien avec leur projet. Dans ce cadre, le salarié peut bénéficier d'un droit à congé et d'un maintien de sa rémunération pendant la durée de l'action de formation.
Pro-A	Dans un contexte de fortes mutations du marché du travail, le dispositif Pro-A permet aux salariés, notamment ceux dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies ou de l'organisation du travail, de favoriser leur évolution ou promotion professionnelle et leur maintien dans l'emploi.
Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE)	Toute personne, quels que soient son âge, sa nationalité, son statut et son niveau de formation, qui justifie d'au moins 1 an d'expérience en rapport direct avec la certification visée, peut prétendre à la VAE. Cette certification qui peut être un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle doit être inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).
Bilan de compétences	Le bilan de compétences permet d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations en appui d'un projet d'évolution professionnelle et, le cas échéant, de formation.
Conseil en Évolution Professionnelle (CEP)	Le CEP constitue pour chaque actif une opportunité de faire le point sur sa situation professionnelle et, le cas échéant, d'élaborer, de formaliser et de mettre en œuvre une stratégie visant l'évolution professionnelle, l'insertion, le développement des compétences, la certification professionnelle, la mobilité interne ou externe, la reconversion, la transition professionnelle, la reprise ou création d'activité, etc.

Sources : www.vae.gouv.fr et www.travail-emploi.gouv.fr.

Suivre et évaluer le déroulement des formations

Assurer le suivi du dispositif

Le service RH va assurer le suivi du dispositif de formation, en choisissant les indicateurs qui lui semblent les plus utiles. Le tableau ci-dessous reprend les plus courants.

Tableau 3. Les indicateurs de suivi de la formation dans l'entreprise.

Indicateur	Méthode de calcul
Taux de réalisation	$(\text{actions réalisées} / \text{prévues}) \times 100$ (en € ou en heures)
Taux d'accès à la formation	$(\text{effectif formé} / \text{effectif total}) \times 100$
Taux de participation à la formation	$(\text{budget réalisé} / \text{masse salariale brute}) \times 100$
Durée moyenne des actions	Nombre d'heures de stages / Nombre de stages
Coût moyen d'un stagiaire	Budget réalisé / Nombre de stagiaires
Coût moyen d'une heure de formation	Budget réalisé / Nombre d'heures de formation
Part du coût pédagogique	$(\text{coût pédagogique} / \text{budget total}) \times 100$

Source : Nicolas (2014)³.

Évaluer les formations

L'évaluation de la formation professionnelle peut se réaliser à différents niveaux ; comme l'a intégré Kirkpatrick dans sa typologie.

Niveau 1, évaluation des réactions : apprécier la cohérence de l'action de formation par rapport aux attentes des collaborateurs et la qualité de la prestation (satisfaction des stagiaires, questionnaire écrit).

Niveau 2, évaluation des acquis : évaluation pédagogique (identifier les connaissances et les compétences acquises, examen, test, QCM, études de cas).

³ NICOLAS E. (2014), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

Niveau 3, évaluation des activités de travail : analyse des effets de la formation sur le travail du collaborateur (observation sur poste, entretien d'évaluation).

Niveau 4, évaluation des effets organisationnels : identifier les évolutions d'un service, d'un département en matière de qualité, de quantité, de coût, de délais, etc. au retour de la formation des salariés du service (tableaux de bord de suivi des performances, audits).

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. La démarche d'ingénierie de formation, d'après Nicolas (2014)..... 10

Tableaux

Tableau 1. Les principales évolutions légales du paysage français de la formation professionnelle. 2

Tableau 2. Les dispositifs de formation à l'initiative de l'individu. 12

Tableau 3. Les indicateurs de suivi de la formation dans l'entreprise..... 13

Encadrés

Encadré 1. La formation métier, un véritable enjeu de compétitivité 6

Encadré 2. Instance de gouvernance nationale de la formation professionnelle et de l'apprentissage 7

Encadré 3. Les Opérateurs de Compétences..... 8