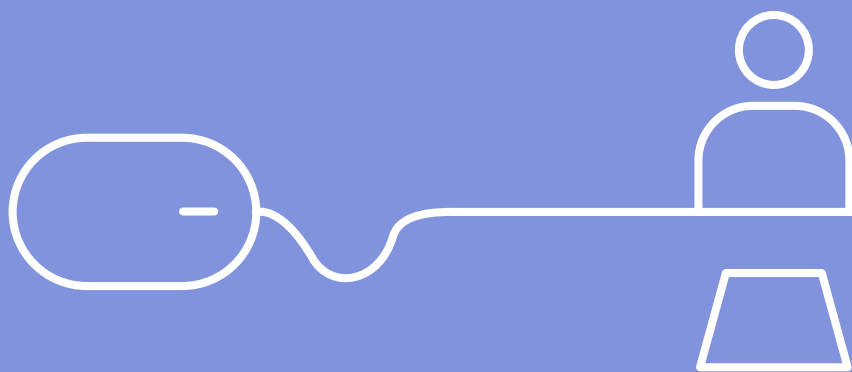
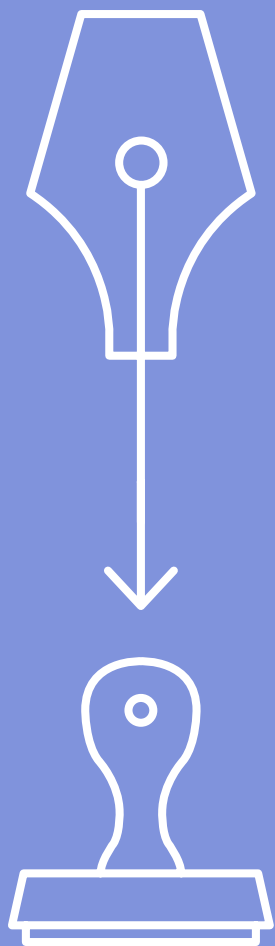


**Réussir et
sécuriser les
recrutements :
la solution
formation**
Guide pratique
—
Employeur

Fafiec → Atlas^{opco}

1^{er} avril > 31 décembre 2019 au plus tard
Le Fafiec reste votre interlocuteur
pour le compte de l'Opco Atlas



Recrutement et formation : quelles articulations ?

Former avant d'embaucher grâce à l'AFPR et à la POEI

Former un futur collaborateur, avant son recrutement : c'est l'objectif de l'Action de formation préalable à l'embauche (AFPR) et de la Préparation opérationnelle à l'emploi Individuelle (POEI).

Le principe est simple : l'entreprise a un poste à pourvoir et recherche un candidat rapidement opérationnel. Avec l'appui de Pôle emploi – et de l'Opco dans le cadre de la POEI – des demandeurs d'emploi sont formés aux compétences recherchées. L'entreprise garde la main : accompagnée par Pôle emploi et/ou l'Opco, elle élabore le plan de formation en fonction de ses besoins et choisit le candidat.

Ce qui distingue l'AFPR et la POEI ? Le type d'embauche envisagé :

- durable (en contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée d'au moins 12 mois...) : la POEI est mobilisée. Pôle emploi et l'Opco assurent le financement de la formation,
- de courte durée (CDD de moins de 12 mois) : l'AFPR est organisée par Pôle emploi.

Plus d'infos

→ **Consultez la fiche** « Former avant d'embaucher : l'AFPR et la POE »

Zoom

Parmi l'offre de services de Pôle emploi : des méthodes originales et fiables pour bien préparer vos recrutements.

→ **Consultez la fiche** « Préparer vos recrutements : l'offre de services de Pôle emploi »

POEI, POEC : la différence ?

La POE se décline en deux dispositifs aux modalités opérationnelles distinctes mais à la finalité identique (le recrutement de longue durée) :

→ la POE « I », pour Individuelle

→ la POE « C », pour Collective

POEI
Initiée par
l'entreprise

- Dépose une offre d'emploi
- Retient un ou plusieurs candidats
- Définit la formation dont elle a besoin (voir p.6-7)

- Recrute le ou les candidats formés, en contrat de travail de longue durée : CDI, CDD d'au moins 12 mois... (voir p.6-7)

POEC
Initiée par l'État, Pôle emploi, la branche ou l'opérateur de compétences

- Définit et met en place les formations nécessaires aux entreprises de la branche (voir p.6-7)

- Choisit et recrute un ou des candidats formés, en contrat de travail de longue durée : CDI, CDD d'au moins 12 mois... (voir p.6-7)

L'entreprise

Bon à savoir

Dans le cadre de la POE collective, l'État et/ou Pôle emploi lancent un appel à projet pour financer des formations au bénéfice de secteurs ou métiers en tension de recrutement. Un appel à projet est alors lancé auprès des opérateurs de compétences et des branches, afin de cofinancer des formations.

Combiner embauche et formation avec l'alternance

Grâce au contrat de professionnalisation et au contrat d'apprentissage, l'entreprise peut embaucher un salarié, le former à ses métiers tout en maîtrisant financièrement le recrutement.

Basé sur le principe de l'alternance (qui associe l'exercice d'activités en entreprise et l'organisation d'une formation qualifiante), ces deux contrats de travail présentent de nombreuses similitudes. Pourtant l'un vise surtout la poursuite ou la reprise d'études pour les jeunes jusqu'à 29 ans révolus (à partir du 1^{er} janvier 2019, contre 25 ans précédemment). Le contrat d'apprentissage tandis que l'autre (le contrat de professionnalisation) est davantage un moyen d'insertion ou réinsertion professionnelle pour les demandeurs d'emploi (jeune ou adulte).

Profil du salarié, durée du contrat de travail, financement et aides à l'embauche, offre de formation... Les deux contrats offrent de multiples possibilités comme autant de réponses aux besoins de l'entreprise d'intégrer de futurs professionnels.

Former après l'embauche : une bonne pratique pour une collaboration réussie

Réussir un recrutement ne se réduit pas à trouver le « bon » candidat et à conclure un contrat de travail. Encore faut-il veiller à son intégration dans l'entreprise et mettre en place un processus qui permette au nouveau collaborateur d'être opérationnel.

C'est prouvé : organiser une formation et/ou un tutorat au début de la relation de travail favorise non seulement l'adaptation du salarié (à son poste, à la culture de l'entreprise...) mais aussi la stabilité et la qualité de la collaboration.

Au-delà, investir régulièrement dans la formation permet de maintenir le degré d'engagement du salarié, sa motivation et sa satisfaction au travail, mais aussi de garantir son employabilité, ses capacités d'innovation... L'entretien professionnel, obligatoire tous les deux ans (sauf accord d'entreprise ou de branche conclu depuis le 1^{er} janvier 2019 prévoyant une périodicité différente), doit permettre à l'entreprise comme au salarié, de maintenir cette dynamique tout au long du parcours du salarié dans l'entreprise.

Cadre juridique

→ Code du travail :

- Le contrat d'apprentissage : articles L 6221-1 et suivants, D 6222-1 et suivants
- Le contrat de professionnalisation : article L 6325-1 et suivants, D 6325-1 et suivants
- La POE : article L 6326-1 et suivants
- L'entretien professionnel : article L 6315-1
- L'obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche : article L 1131-2

→ Pôle emploi :

- L'AFPR : délibération n°2008/04 du 19 décembre 2008 modifiée par la délibération n°2010/41 du 9 juillet 2010, instruction n°2012-122 du 30 juillet 2012
- la POE : Instruction n°2013-93 du 6 novembre 2013 (BOPE n°2013-130) (aides à la mobilité), mise à jour du 22 octobre 2018 (BOPE n°2018-89 du 26 octobre 2018)

Plus d'infos

→ **Consultez la fiche 3** « Contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage : à comparer »

→ Du neuf depuis le 1^{er} janvier 2019

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018, dite « Loi avenir » a modifié de nombreuses dispositions relatives aux contrats en alternance.

Régime juridique, durée, conditions de mise en œuvre ou règles de financement : les contrats de professionnalisation et d'apprentissage sont assouplis et harmonisés sur plusieurs points.

Le saviez-vous ?

→ Formation et stabilité dans l'entreprise sont liées. Motif : la relation du salarié à son poste et, plus généralement à l'entreprise, s'améliore grâce à la formation.
Source : *Bref Cereq n° 351, 2016*
<http://www.cereq.fr/publications/Cereq-Bref/Recruter-et-former-un-enjeu-pour-adapter-et-stabiliser-les-salaries-dans-l-entreprise>

→ **Consultez le guide pratique** « L'entretien professionnel »

L'obligation de formation des recruteurs

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés et celles (quel que soit leur effectif) spécialisées dans le recrutement, les salariés chargés des missions de recrutement doivent, au moins une fois tous les 5 ans, recevoir une formation à la non-discrimination à l'embauche.

Cette obligation, issue de la loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté, vise à permettre aux salariés recruteurs de conduire les procédures d'embauche sur la base des compétences recherchées et non sur des critères extérieurs, discriminatoires (âge, sexe, santé, origine...).

La formation peut être inscrite dans le plan de développement des compétences de l'entreprise.

Quels avantages ?

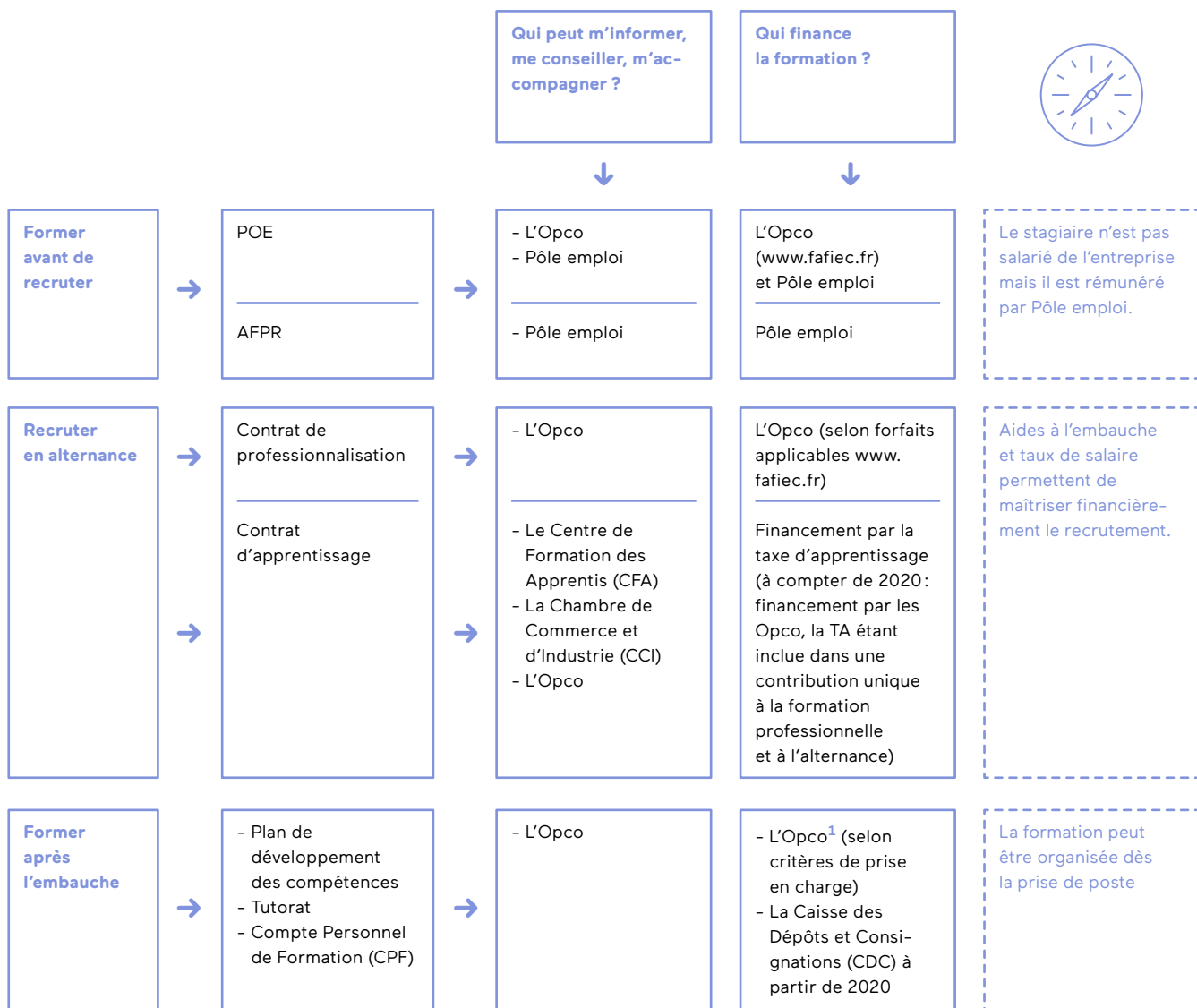
Côté entreprise

Difficultés pour trouver des candidats détenant les compétences dont l'entreprise a besoin ? Réussir la période d'essai ? Fidéliser les nouveaux collaborateurs... ? Le recrutement est un processus délicat à conduire, porteur d'enjeux pour l'entreprise.

La formation est une réponse adaptée aux différentes problématiques rencontrées en matière d'embauche, une solution pour élargir le champ du recrutement, un moyen éprouvé d'intégrer le « bon » candidat et de s'inscrire dans une collaboration durable. Autre avantage, non négligeable : être en capacité de remplir les clauses sociales dans le cadre de marchés publics.

Côté mise en œuvre, vous avez le choix des dispositifs à mobiliser, accompagnement et financement à la clé :

1. Financements des contrats d'apprentissage : du neuf à partir de 2020
 À compter du 1^{er} janvier 2020, l'Opco finance les coûts pédagogiques liés au contrat d'apprentissage, au niveau de prise en charge fixé par les branches professionnelles en fonction du diplôme préparé. L'Opco prendra également en charge les frais annexes (hébergement, restauration), les frais de 1^{er} équipement pédagogique, ceux liés à la mobilité internationale, ainsi que la formation des maîtres d'apprentissage et les frais liés à l'exercice de leurs fonctions.



Côté candidats/salariés

Se former en vue d'être pleinement opérationnel dans son nouveau poste présente de multiples avantages pour le (futur) salarié : gagner en efficacité et en rapidité dans la prise de poste, mais aussi en assurance et en confiance dans son nouvel environnement professionnel et bien sûr, développer de nouvelles compétences qui viendront enrichir son parcours professionnel et consolider ses capacités à occuper un emploi...

Se former dans le cadre d'un contrat de travail en alternance (contrat de professionnalisation ou d'apprentissage) ? C'est l'opportunité de se professionnaliser, d'acquérir des savoir-faire recherchés sur le marché de l'emploi et d'obtenir une qualification reconnue (diplôme, CQP...), véritable tremplin professionnel.

En savoir +

Le Compte Personnel de Formation (CPF) est utilisable, à l'initiative de son titulaire (demandeur d'emploi ou salarié), à tout moment - avant ou après l'embauche - sans délai de carence.

→ **Consultez le guide pratique**

« Le Compte Personnel de Formation »

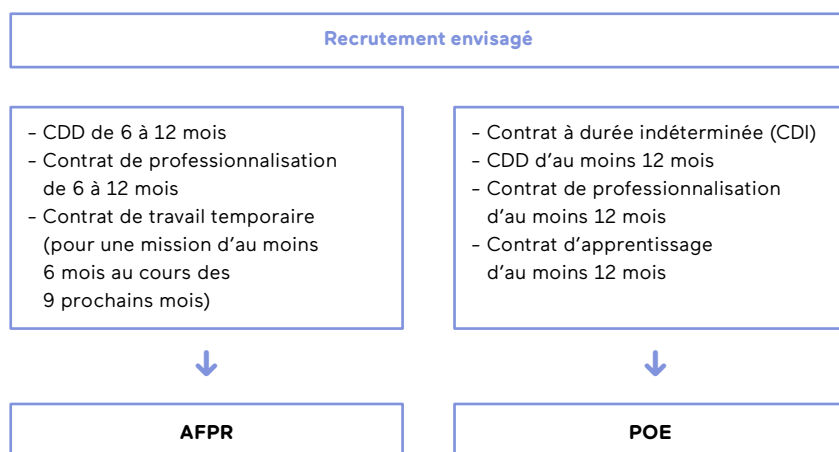
Passer à l'action

① Mobiliser l'AFPR ou la POE, en fonction de vos projets

Au préalable, bien identifier le besoin de recrutement

Commencez par définir les compétences recherchées : l'AFPR et la POE ne sont pas des dispositifs de formation « standard ». Une fois le ou les candidats retenus, c'est vous (avec l'appui de Pôle emploi et de l'Opco) qui définissez le contenu souhaité de la formation. D'où la nécessité de bien analyser le poste à pourvoir (missions, tâches, responsabilités...) afin de cerner précisément les connaissances, savoir-faire et capacités qu'il requiert.

Ensuite, choisissez la nature et la durée du contrat de travail que vous souhaitez proposer : c'est ce qui va déterminer le « bon » dispositif à mobiliser.



Le saviez-vous ?

Dans le cadre d'une POE, vous pouvez retenir un candidat que vous avez vous-même identifié. Vérifiez toutefois qu'il est bien inscrit auprès de Pôle emploi en qualité de demandeur d'emploi (indemnisé ou non).

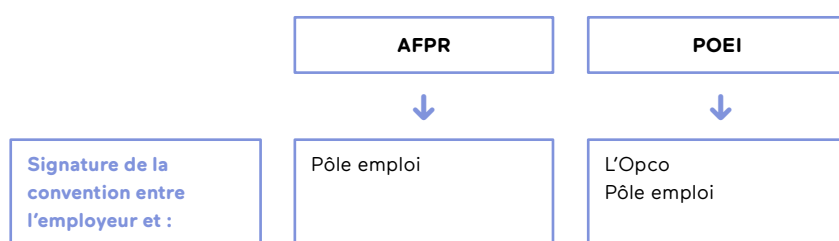
Déposer une offre d'emploi auprès de Pôle emploi

Pôle emploi présélectionne un ou des candidats : vous retenez celui ou ceux correspondant au profil que vous recherchez.

Conclure une convention

Il s'agit de bien définir vos engagements (organisation de la formation, contrôle de l'assiduité des stagiaires, réservation de l'offre d'emploi...) ainsi que les conditions de financement de la formation.

La convention est signée avec Pôle emploi et, pour la POE, l'Opco.



Définir un plan de formation sur mesure

Vous avez la main : avec l'aide de l'Opco et/ou de Pôle emploi, vous élaborez le plan de la formation au regard des prérequis du poste, des connaissances et pratiques professionnelles que le candidat doit acquérir, de la durée maximum de la formation (400 heures).

Vous choisissez l'organisme de formation en concertation avec l'Opco ou Pôle emploi ou vous pouvez opter pour une formation interne dispensée par un ou des salariés de votre entreprise, en mobilisant les moyens pédagogiques et matériels nécessaires.

Et après ?

Comme convenu dans la convention AFPR ou POE que vous avez signée, vous recrutez le ou les candidats formés dès lors qu'il(s) a (ont) atteint le niveau requis.

À noter

Si les circonstances l'imposent, l'embauche peut ne pas avoir lieu dans les conditions initialement prévues (durée du contrat, temps de travail...). Vous devez motiver votre décision : le financement de la formation en dépend.

Le saviez-vous ?

Une variante : la POE collective (POEC)

Comment remédier au manque de candidats sur des métiers essentiels pour les entreprises de la branche ? Grâce à la POEC. Impulsées par la branche en réponse aux métiers en tension, entièrement prises en charge (par l'Opco, Pôle emploi...), les POEC sont des formations visant l'acquisition des compétences correspondant à des emplois pour lesquels il existe des difficultés de recrutement.

Contrairement à la POEI, vous n'avez pas besoin de déposer une offre d'emploi auprès de Pôle emploi pour en bénéficier ni d'élaborer le plan de formation : il vous suffit de sélectionner un candidat ayant suivi la formation organisée dans le cadre d'une POEC.

Quatre étapes :

- consulter les sessions de formation POEC proposées par l'Opco dans votre région (www.fafiec.fr),
- repérer les parcours de bénéficiaires susceptibles de correspondre à votre besoin en recrutement,
- contacter votre conseiller formation qui, après étude de votre projet de recrutement, vous met en relation avec l'organisme de formation,
- recruter (en contrat durable : CDI, CDD d'au moins 12 mois...) l'un des candidats proposés par l'organisme de formation.

Bon à savoir

→ Dans le cadre de l'appel à projet « POE Collective et métiers du numérique » de Pôle emploi (inscrit dans le Plan d'Investissement dans les Compétences de l'État), bénéficiez de co-financements dédiés pour les formations menant aux métiers du numérique.

Zoom

L'appui de l'Opco et de Pôle emploi dans le choix d'un prestataire externe est un vrai plus. Depuis le 1^{er} janvier 2017, en effet, ils ont pour mission (comme les autres financeurs de la formation professionnelle : Conseil régional, État, AGEFIPH...) de veiller à la qualité des formations qu'ils financent.

→ Consultez la fiche 1 « former avant de recruter : l'AFPR et la POE »

② Recruter en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation

Identifier vos besoins en qualification

Choisir entre contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage, c'est d'abord bien identifier la qualification professionnelle dont vous avez besoin : toutes ne sont pas éligibles aux contrats de travail en alternance. En outre, le contrat d'apprentissage vise un nombre plus restreint de qualifications que le contrat de professionnalisation.

Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Diplôme ou titre à finalité professionnelle enregistré au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP - www.rncp.cncp.gouv.fr)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) - Qualification reconnue par la Convention collective de la branche

Repérer les publics éligibles à l'alternance

Si le « noyau dur » des publics éligibles au contrat de professionnalisation ou d'apprentissage est constitué de jeunes de 16 à 25 ans, les possibilités de recrutement concernent en réalité un éventail beaucoup plus large de profils.

Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation
Jeune de 16 à 25 ans	
<ul style="list-style-type: none"> - Jeune de 15 ans ayant achevé la classe de 3^{ème} - Jeune de 26 à 29 ans révolus (depuis le 1^{er} janvier 2019) - Sans limite d'âge si l'apprenti prépare un diplôme ou un titre supérieur à celui obtenu dans le cadre d'un contrat d'apprentissage précédant ou lorsque son contrat a été rompu pour une cause indépendante de sa volonté (inaptitude médicale...). - Sans limitation d'âge pour la personne reconnue travailleur handicapé ou ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise nécessitant l'obtention d'un diplôme déterminé 	<ul style="list-style-type: none"> - Demandeur d'emploi de 26 ans et plus, inscrits à Pôle emploi - Bénéficiaire de minimas sociaux (Revenu de Solidarité Active - RSA, Allocation de Solidarité Spécifique - ASS, Allocation aux Adultes Handicapés - AAH) - Personne sortant d'un Contrat Unique d'Insertion (CUI)

Zoom

Deux critères incontournables pour choisir entre contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage : la qualification visée et le profil du candidat.

Prendre en compte ensuite, si nécessaire, l'existence d'une offre de formation de proximité voire le coût comparé entre les deux contrats : un outil de simulation des aides et salariés est accessible sur le portail de l'alternance (www.alternance.emploi.gouv.fr).

→ **Consultez le Kit pratique Alternance et le guide pratique** « Accompagner les salariés en alternance, tuteur et maître d'apprentissage, les clefs de l'efficacité »
 → **Consultez la fiche 3** « Contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage : à comparer »

Nouveau !

Depuis le 28/12/2018, pour une durée expérimentale de 3 ans, et sur l'ensemble du territoire national, un contrat de professionnalisation peut être conclu, en accord avec le salarié, en vue d'acquérir des compétences définies par l'employeur et l'opérateur de compétences (Opco), notamment un ou plusieurs blocs de compétences.

Il s'agit d'une disposition de la Loi « Avenir professionnel », qui permet de modifier l'objet du contrat de professionnalisation (les autres dispositions du contrat de professionnalisation continuent de s'appliquer).

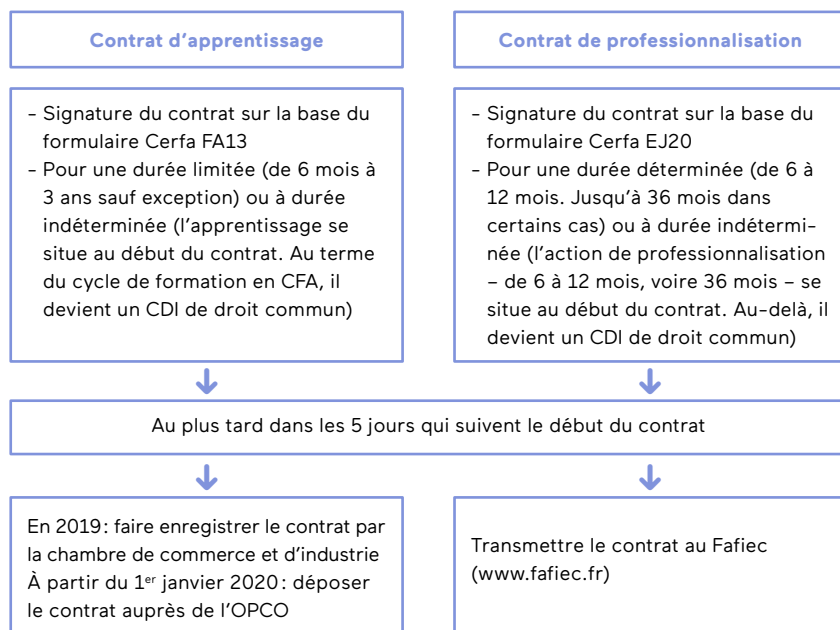
Cette souplesse doit permettre aux personnes, notamment les plus éloignées de l'emploi, de disposer d'une formation sur mesure plus adaptée à leurs besoins, et aux entreprises d'embaucher d'emblée un salarié qui sera formé au plus près des besoins réels.

À noter

→ **Téléchargez le** « guide pratique de l'apprentissage à l'usage des entreprises » sur <https://www.concepteurs-davenirs.fr/recruter-un-apprenti>

Conclure le contrat de travail

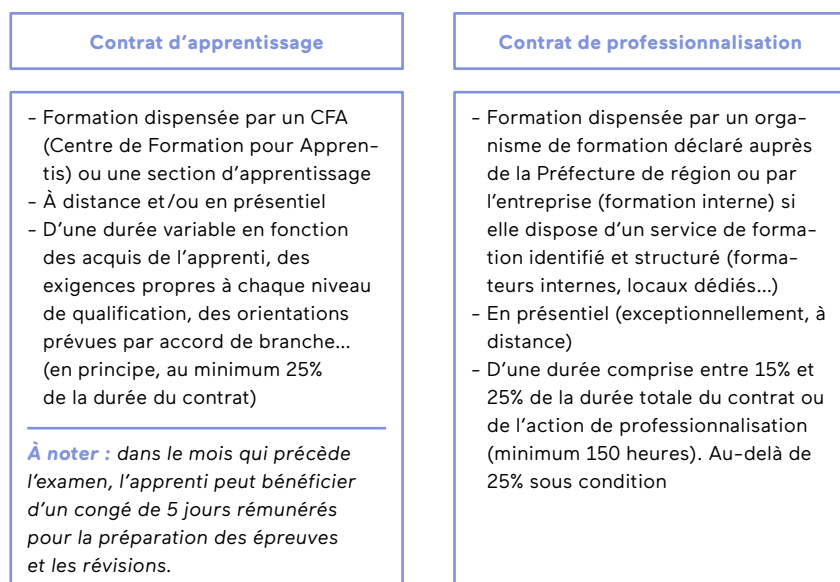
Contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation : outre les formalités habituelles d'embauche (déclaration préalable à l'embauche auprès de l'URSSAF, visite d'information et de prévention par le service de santé au travail...), le recrutement doit se matérialiser par la signature d'un contrat de travail ad hoc, transmis pour vérification et enregistrement aux organismes compétents.



Organiser la formation

D'un contrat à l'autre, l'organisation de la formation diffère. Deux points communs toutefois :

- l'alternance entre périodes de formation générale, technologique et professionnelle et périodes de travail en entreprise (en lien avec la formation suivie), selon un rythme et un séquençage variables, définis en fonction de la qualification préparée,
- l'accompagnement du salarié par un professionnel expérimenté de l'entreprise : un tuteur, dans le cadre du contrat de professionnalisation, un maître d'apprentissage pour l'apprenti.



À noter

→ Nouveauté depuis le 1^{er} janvier 2019

Le contrat d'apprentissage peut être conclu tout au long de l'année.

→ Du neuf sur les durées des contrats conclus à compter du 1^{er} janvier 2019

- Contrats d'apprentissage : durée minimale réduite de 1 an à 6 mois pour tenir compte du niveau initial de compétences de l'apprenti ou des compétences acquises dans certains cadres (mobilité à l'étranger, activité militaire dans la réserve opérationnelle, service civique, volontariat militaire ou engagement comme sapeur-pompier),
- contrats de professionnalisation : durée maximale portée à 36 mois pour certains publics prioritaires (jeunes peu diplômés, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires des minima sociaux).

→ Simplification !

À compter de 2020, la procédure d'enregistrement du contrat d'apprentissage est remplacée par un simple dépôt auprès de l'OPCO.

Par ailleurs, les conditions de rupture du contrat d'apprentissage sont simplifiées dans certains cas (voir fiche 4).

À noter

Une AFPR ou une POE peuvent être organisées avant une embauche en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage (voir p. 6).

En savoir +

Renforcer le lien emploi-formation grâce au tutorat

Ingrédient indispensable à une alternance réussie, le maître d'apprentissage (ou tuteur dans le cadre du contrat de professionnalisation) permet d'assurer le « liant », la cohérence entre formation et mise en pratique. A ce titre, le tutorat est un facilitateur d'acquisition des compétences, de transmission des savoir-faire et de la culture d'entreprise...

Tuteurs ou maîtres d'apprentissage doivent être des professionnels reconnus (titulaires d'une qualification au moins égale à celle préparée par l'alternant), volontaires pour exercer les fonctions tutorales et disponibles : un même tuteur ne peut accompagner que trois salariés en alternance (contrat de professionnalisation, Pro-A et contrat d'apprentissage), deux s'il est l'employeur. Un maître d'apprentissage peut quant à lui suivre jusqu'à deux apprentis (plus, éventuellement, un redoublant).

→ Consultez le guide pratique « Accompagner les salariés en alternance, tuteur et maître d'apprentissage, les clefs de l'efficacité »

Au terme du contrat d'apprentissage ou de professionnalisation...

Le salarié a obtenu la qualification visée ? La meilleure option est évidemment de le confirmer dans l'entreprise (en CDD, CDI...) : formé à vos métiers, déjà expérimenté et intégré aux équipes, c'est un collaborateur dont vous connaissez le professionnalisme et la motivation. Tous les ingrédients d'un recrutement réussi !

La qualification n'a pas été obtenue ? N'en restez pas là : des solutions existent.

Contrat d'apprentissage

Contrat de professionnalisation

Cas de renouvellement/prolongation

Prolongation possible :

- une fois en cas d'échec à l'examen
- parvenir à la fin du cycle de formation, lorsqu'il y a eu suspension du contrat d'apprentissage pour des motifs indépendants de la volonté de l'apprenti (maladie, défaillance du CFA...).

Renouvellement possible si le salarié n'a pu obtenir la qualification pour l'une des raisons suivantes : échec aux examens, maternité, maladie, accident du travail/maladie professionnelle, défaillance de l'organisme de formation.

À noter

Après un contrat d'apprentissage, vous pouvez conclure avec le même salarié :

- un autre contrat d'apprentissage, pour préparer une qualification différente,
- un contrat de professionnalisation.

Un contrat de professionnalisation peut :

- être renouvelé une fois pour préparer une qualification supérieure ou complémentaire,
- succéder à un contrat d'apprentissage.

③ Bien intégrer, fidéliser un nouveau salarié

L'adaptation au poste : au-delà de l'obligation, une nécessité

Le code du travail l'impose : « l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail » (article L 6321-1).

Mais au-delà de la stricte obligation, toute bonne intégration passe nécessairement par une « prise en main » du poste : information, démonstration, mise en situation... et formation, tout moyen est bon pour permettre au nouveau salarié d'être rapidement opérationnel, de se sentir à l'aise dans ses nouvelles fonctions et bien intégré dans le collectif de travail.

Quelques idées et conseils pour piloter au mieux cette phase essentielle du recrutement, à mettre en place rapidement – dès la période d'essai – afin de construire une collaboration fructueuse et durable :

À noter

→ **Consultez les fiches** « Période d'essai et période probatoire : à ne pas confondre », « Transmettre les compétences à un nouveau salarié : panorama des outils mobilisables »

	Plusieurs avantages à la clé
<p>Prévoir une action de formation (présentation de l'entreprise, prise en main des procédures/outils informatiques...), en particulier une formation interne (conçue par l'entreprise et animée par l'un de vos collaborateurs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Ancrage de l'action dans les réalités de l'entreprise → Diffusion de ses valeurs et de sa culture → Transfert des savoir-faire
<p>Organiser un parcours d'intégration (succession de séquences d'information, de visites, de formation...). À élaborer selon le poste occupé (responsabilités exercées, place dans l'organigramme...), la taille de l'entreprise, son organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Création de liens privilégiés entre le formateur ou tuteur et le nouveau salarié → Développement du sentiment d'appartenance
<p>Mettre en place un tutorat. Obligatoire dans le cadre du contrat de professionnalisation et du contrat d'apprentissage (voir p. 9), le tutorat peut utilement (et librement) être mis en place pour tout type de recrutement. Un moyen de suivre l'intégration du salarié, de l'aider à prendre du recul, à trouver des solutions...</p>	

Tout au long du parcours professionnel dans l'entreprise : maintenir et développer les compétences

Tout métier exige désormais une technicité de plus en plus grande et une actualisation permanente des compétences. Mettre en place une politique de formation continue au bénéfice des collaborateurs permet d'anticiper et d'accompagner l'évolution des emplois et des besoins spécifiques des salariés, de favoriser leur progression professionnelle et, de là, leur implication et leur motivation.

Plusieurs outils à mobiliser :

① L'entretien professionnel

Organisé au moins une fois tous les deux ans (sauf accord d'entreprise ou de branche prévoyant une autre périodicité), c'est l'occasion d'échanger avec le salarié sur ses perspectives d'évolution professionnelle, ses besoins de formation, ses projets professionnels, les moyens à mettre en œuvre... Avantages pour l'entreprise : accompagner les changements auxquels elle doit faire face, faciliter la construction du plan de développement des compétences, favoriser l'implication et la motivation des salariés, éviter le désengagement, améliorer le climat social...

② La formation, via le plan de développement des compétences, le dispositif de reconversion ou promotion par alternance (« Pro-A ») et/ou le Compte Personnel de Formation (CPF)

La formation contribue à la professionnalisation des salariés, favorise la montée en qualification, participe à l'égalité professionnelle, à la lutte contre l'usure professionnelle... À la clé, des gains en termes de motivation, d'implication, de bien-être au travail... À chaque dispositif, des financements et un accompagnement à la mise en œuvre proposés par l'Opco (www.fafiec.fr).

③ La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

Une démarche essentielle pour valoriser et reconnaître les compétences détenues par le salarié, via un diplôme, un titre, un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). La VAE peut être mise en place avec l'appui et les financements de l'Opco (www.fafiec.fr).

Aller + loin

→ Guide pratique

« L'entretien professionnel »

→ Guide pratique « Identifier les besoins en compétences et élaborer le plan de développement de compétences »

→ Guide pratique « Le compte personnel de formation »

→ Guide pratique « Validation des acquis de l'expérience »

À noter

C'est prouvé : la formation est l'un des paramètres essentiels de la Qualité de Vie au Travail (QVT) et donc de fidélisation des salariés et d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Des formations régulières (nouveaux produit, relation clientèle...) donnent au salarié des outils pour « bien faire son travail » (critère central de la QVT).

Des formations qualifiantes/certifiantes (via le CPF ou la pro-A) favorisent le développement et l'épanouissement professionnels.

Fiche ①



Former avant de recruter : l'AFPR et la POE

	POE		AFPR
	POE Individuelle (POEI)	POE Collective (POEC)	
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Demandeur d'emploi inscrit auprès de Pôle emploi, indemnisé ou non - Salarié en CDD dont l'employeur relève des Structures d'Insertion par l'Activité Économique (SIAE) - Salariés en Contrat Unique d'Insertion (CUI) à durée déterminée ou à durée indéterminée 		Demandeur d'emploi inscrit auprès de Pôle emploi, indemnisé ou non
Embauche visée	<ul style="list-style-type: none"> - CDD d'au moins 12 mois - CDI - Contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage d'au moins 12 mois 		<ul style="list-style-type: none"> - CDD de 6 à 12 mois - Contrat de professionnalisation de 6 à 12 mois - Contrat de travail temporaire d'au moins 6 mois dans les 9 prochains mois
Démarche/ Formalités de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Déposer une offre d'emploi auprès de Pôle emploi - Signer une convention POE avec Pôle emploi et l'Opco 	S'adresser au conseiller formation afin de rencontrer des candidats formés	<ul style="list-style-type: none"> - Déposer une offre d'emploi auprès de Pôle emploi - Signer une convention AFPR avec Pôle emploi
Financement de la formation	Montant pris en charge par Pôle emploi (dans la limite de 400 heures et des coûts pédagogiques de la formation) : <ul style="list-style-type: none"> - 5 €/heure net si la formation est réalisée en interne dans l'entreprise (organisme de formation interne) - 8 €/heure net si la formation est réalisée par un organisme de formation externe Co-financement par l'Opco de tout ou partie du reliquat du coût horaire de la formation dans des conditions fixées dans la convention conclue avec Pôle emploi	Prise en charge à 100 % par l'Opco	Montant pris en charge par Pôle emploi (dans la limite de 400 heures et des coûts pédagogiques de la formation) : <ul style="list-style-type: none"> - 5 €/heure net si la formation est réalisée en interne dans l'entreprise (organisme de formation interne et / ou - uniquement pour l'AFPR - tutorat) - 8 €/heure net si la formation est réalisée par un organisme de formation externe
Statut du bénéficiaire pendant la formation	Stagiaire de la formation professionnelle rémunéré (sous condition) par Pôle emploi		

Fiche ②



Préparer vos recrutements : l'offre de service de Pôle emploi

	Objectif	En pratique
<p>Méthode de Recrutement par Simulation (MRS)</p> <p><i>À noter : méthode récompensée par le Label Année européenne pour l'égalité des chances</i></p>	<p>Élargir le champ des candidatures en repérant des candidats adaptés au poste de travail sans tenir compte du niveau de diplôme, de l'expérience ou du curriculum vitae</p>	<p>Évaluation des habiletés et de la motivation du candidat à tenir le poste de travail proposé</p>
<p>Immersion professionnelle (ou Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel - PMSMP)</p>	<p>Promouvoir et valoriser un métier pour préparer un recrutement. Valider un projet professionnel</p>	<p>Mise en situation professionnelle en entreprise pendant un mois maximum (renouvelable sous condition)</p>

En savoir +

→ Contacter votre conseiller Pôle emploi, consulter le site www.pole-emploi.fr

Fiche ③



Contrat de professionnalisation, contrat d'apprentissage : à comparer

	Contrat de professionnalisation	Contrat d'apprentissage
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Demandeur d'emploi de 26 ans et plus, inscrits à Pôle emploi - Bénéficiaire de minimas sociaux : Revenu de Solidarité Active (RSA), Allocation de Solidarité Spécifique (ASS) ou Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) - Personne sortant d'un Contrat Unique d'Insertion (CUI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jeune de 16 à 29 ans révolus (contrats conclus à compter du 1^{er} janvier 2019 ; 25 ans avant) - Sans limite d'âge pour une personne, après un précédent contrat d'apprentissage, souhaitant obtenir une qualification supérieure ou dont le contrat a été rompu pour une cause indépendante de sa volonté (inaptitude médicale...) - Personne, quel que soit son âge, reconnue travailleur handicapé ou ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise nécessitant l'obtention d'un diplôme déterminé - Jeune d'au moins 15 ans ayant achevé la classe de 3^{ème}
Qualification visée	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme ou titre professionnel enregistré au RNCP - Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) de branche ou Interbranche (CQPI) - Qualification reconnue dans les classifications de la convention collective nationale de branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme ou titre professionnel enregistré au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)

	Contrat de professionnalisation	Contrat d'apprentissage
Contrat de travail	<p>Au choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> - CDD de 6 à 12 mois - CDI débutant par une action de professionnalisation de 6 à 12 mois <p>Durée maximale portée jusqu'à 24 mois pour certains publics ou dans les cas prévus par l'accord collectif applicable à l'entreprise</p>	<p>Au choix¹ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrat à durée limitée (6 mois à 3 ans, sauf exception – jusqu'à 4 ans pour les travailleurs handicapés) - CDI débutant par une période d'apprentissage
Déroulement de l'alternance	<ul style="list-style-type: none"> - Formation au choix : en organisme de formation ou en interne (sous condition) - Entre 15% et 25% de la durée du contrat ou de l'action de professionnalisation des CDI (150 heures minimum). Durée supérieure à 25% possible dans certains cas - Exercice d'activités professionnelles en entreprise, en relation avec la qualification visée - Tuteur désigné par l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation générale, théorique et pratique en centre de formation d'apprentis (CFA) – ou dans une section d'apprentissage – dont la durée tient compte des exigences propres à chaque niveau de qualification et des orientations prévues par accord de branche (sous réserve des règles fixées par l'organisme certificateur du diplôme ou titre visé, cette durée ne peut être inférieure à 25 % de la durée totale du contrat) - Formation pratique en entreprise - Maître d'apprentissage désigné par l'entreprise
Salaire	De 80% à 100% des minima conventionnels (ou du SMIC si plus favorable), selon l'âge du salarié, le niveau de qualification préparée et l'ancienneté du contrat (voir grille de rémunération en vigueur)	De 27% à 100% (25% à 70% pour les contrats conclus avant le 1 ^{er} janvier 2019) du SMIC en fonction de l'âge de l'apprenti et de l'ancienneté du contrat (ou, si plus favorable : taux minimum fixé par accord collectif applicable à l'entreprise)

Bon à savoir

Revalorisation de la rémunération minimale des apprentis engagés à partir du 1^{er} janvier 2019

– Apprentis de 16 à 20 ans : hausse de deux points de pourcentage du Smic. Exemple, pour les jeunes de 18 à 20 ans en première année de formation, le salaire minimum s'élèvera à 43% du Smic et non plus 41%,

– Apprentis de 21 à 25 ans : pas d'augmentation,

– Apprentis de 26 à 29 ans (nouvelle tranche d'âge créée depuis le 1^{er} janvier 2019) : au minimum un salaire égal au Smic ou au salaire minimum conventionnel, si ce dernier est supérieur au Smic.

– Le jeune qui signe un nouveau contrat (soit avec un nouvel employeur, soit avec le même employeur) : rémunération au moins égale à celle dont il bénéficiait lors de la dernière année du contrat précédent, sauf si les règles en fonction de l'âge lui sont plus favorables.

– La majoration de la rémunération de 15 points est également maintenue concernant les contrats conclus pour une durée inférieure ou égale à un an pour préparer un titre ou un diplôme de même niveau que celui précédemment obtenu, la qualification visée devant être en « rapport direct » avec celle obtenue.

1. La durée minimale peut être réduite compte tenu du niveau initial de compétences de l'apprenti ou des compétences acquises dans certains cadres (mobilité à l'étranger, activité militaire dans la réserve opérationnelle, service civique, volontariat militaire ou engagement comme sapeur-pompier).

	Contrat de professionnalisation	Contrat d'apprentissage
Principales aides financières	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de formation : prise en charge possible par l'Opco (forfaits, à consulter sur www.fafiec.fr) - Tutorat : aide aux fonctions tutorales et prise en charge de la formation du tuteur possibles par l'Opco (forfaits, à consulter sur www.fafiec.fr) - Aides de Pôle emploi : <ul style="list-style-type: none"> • Embauche d'un demandeur d'emploi de 26 ans et plus : aide forfaitaire à l'employeur (AFE) jusqu'à 2 000 € pour un temps plein (sous certaines conditions) • Embauche d'un demandeur d'emploi de 45 ans et plus : 2 000 € pour un temps plein (cumulable avec l'AFE) - Réduction générale des cotisations patronales (hors assurance chômage) sur les bas salaires (ex-réduction Fillon) : dispositif zéro cotisation Urssaf (à compter de 2019). Plus d'informations : www.urssaf.fr - Aides spécifiques pour l'embauche de personnes en situation de handicap (à consulter : www.agefiph.com) - Aide aux emplois francs (embauche d'un demandeur d'emploi résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) en CDI ou en CDD d'au moins 6 mois entre le 1^{er} avril 2018 et le 31 décembre 2019), si l'entreprise ne bénéficie pas des aides de Pôle emploi pour le contrat (voir ci-dessus). Plus d'informations : https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/emplois-francs/ 	<ul style="list-style-type: none"> - Frais de formation : financement par la taxe d'apprentissage et fonds publics (à compter de 2020, prise en charge par l'Opco) - Aide unique à l'apprentissage versée par l'État pour les entreprises de moins de 250 salariés qui embauchent des jeunes préparant un diplôme ou un titre équivalant au plus au baccalauréat (en remplacement des aides existantes avant le 1^{er} janvier 2019) - Exonération de charges sociales : totale (sauf accident du travail) pour les entreprises de moins de 11 salariés et les entreprises inscrites au répertoire des métiers, partielle pour les autres entreprises - Aides spécifiques pour l'embauche de personnes en situation de handicap (à consulter : www.agefiph.com)

En savoir +

→ ... Sur les aides financières, simuler le coût d'un contrat (avec les aides et salaires) : www.alternance.emploi.gouv.fr

Fiche ④

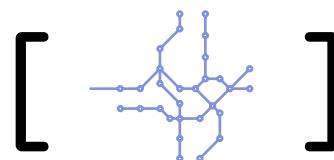


Période d'essai et période probatoire : à ne pas confondre

	Période d'essai	Période probatoire
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> - Pour l'entreprise : évaluer les compétences du nouveau salarié au regard du poste confié. - Pour le salarié : apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. <p>À noter : la période d'essai est toujours facultative (l'engagement peut être définitif dès l'embauche). Dans certains cas, elle est interdite : embauche à l'issue d'un contrat d'apprentissage, succession de contrats de travail pour un même emploi... et changement d'emploi ou de fonctions dans le cadre du même contrat de travail : dans ce cas, seule une période probatoire peut être organisée</p>	<p>Dans le cadre d'un changement de poste ou d'emploi dans la même entreprise : apprécier la capacité du salarié à exercer ses nouvelles fonctions.</p> <p>À noter : la période probatoire est toujours facultative</p>
Organisation	<p>À prévoir dans la lettre d'embauche ou le contrat de travail.</p> <p>Durée de la période d'essai :</p> <p>→ CDI y compris contrat de professionnalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 mois pour les ouvriers et employés, - 3 mois pour les agents de maîtrise et techniciens, - 4 mois pour les cadres. <p>Renouvelable une fois, sous certaines conditions. Durée limitée, renouvellement compris, à 4 mois pour les ouvriers et employés, 6 mois pour les agents de maîtrise et techniciens, 8 mois pour les cadres.</p> <p>→ CDD y compris contrat de professionnalisation</p> <p>1 jour par semaine de travail prévue au contrat dans la limite de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 semaines lorsque le CDD est conclu pour 6 mois au plus, - 1 mois si le contrat est conclu pour plus de 6 mois. <p>→ Contrat d'apprentissage</p> <p>45 premiers jours de présence dans l'entreprise.</p>	<p>À prévoir dans le contrat de travail ou un avenant (durée, renouvellement éventuel, conditions de rupture...).</p>

<p>Rupture/terme de la période</p>	<p>- Rupture libre (sous réserve d'être liée à la finalité de l'essai, à savoir l'évaluation des compétences et aptitudes du salarié) : le contrat de travail prend fin.</p> <hr/> <p>Bon à savoir : nouvelles règles de rupture des contrats d'apprentissage conclus à partir du 1^{er} janvier 2019 <i>Depuis le 1^{er} janvier 2019, les modalités de rupture du contrat à l'initiative de l'apprenti, après la fin de la période d'essai (c'est-à-dire lorsque l'échéance des 45 premiers jours, consécutifs ou non, de formation pratique en entreprise effectuée par l'apprenti, est dépassée) sont les suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - la rupture est obligatoirement réalisée par accord écrit signé par l'employeur et l'apprenti ou son représentant légal, - l'apprenti doit, au préalable, solliciter le médiateur désigné par les chambres consulaires, - l'apprenti doit informer l'employeur de son intention de rompre le contrat « par tout moyen conférant date certaine », dans un délai qui ne peut être inférieur à cinq jours calendaires à compter de la saisine du médiateur, - la rupture du contrat ne peut intervenir qu'après un délai supérieur ou égal à sept jours calendaires après la date à laquelle l'employeur a été informé de l'intention de l'apprenti de rompre son contrat. <hr/> <p>Attention : respecter un délai de prévenance en cas de rupture de la période d'essai d'un CDI (hors faute grave ou durée de période d'essai prévue par le contrat de travail inférieure à 1 semaine) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rupture à l'initiative de l'employeur : 24 heures pour une durée de présence inférieure à 8 jours, 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence, 2 semaines après un mois de présence, 1 mois après 3 mois de présence - rupture à l'initiative du salarié : 48 heures (24 heures si le salarié est présent depuis moins de 8 jours) - Au terme de la période d'essai, l'engagement est définitif. Le contrat ne peut être rompu que dans le cadre des procédures habituelles (licenciement, démission, rupture conventionnelle...). <hr/> <p>À noter : la durée de la période d'essai entre dans le calcul de l'ancienneté du salarié</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Période probatoire concluante : le salarié est confirmé dans son nouveau poste. - Période probatoire non concluante : le salarié est réintégré dans son précédent poste (le contrat de travail ne peut pas être rompu pour ce motif).
---	---	--

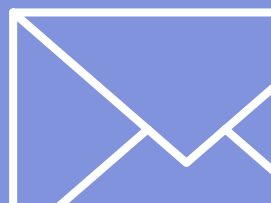
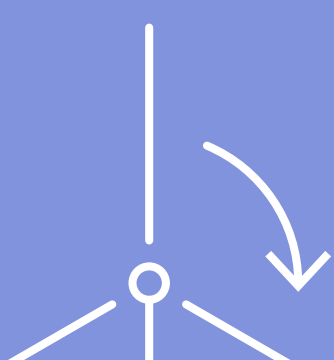
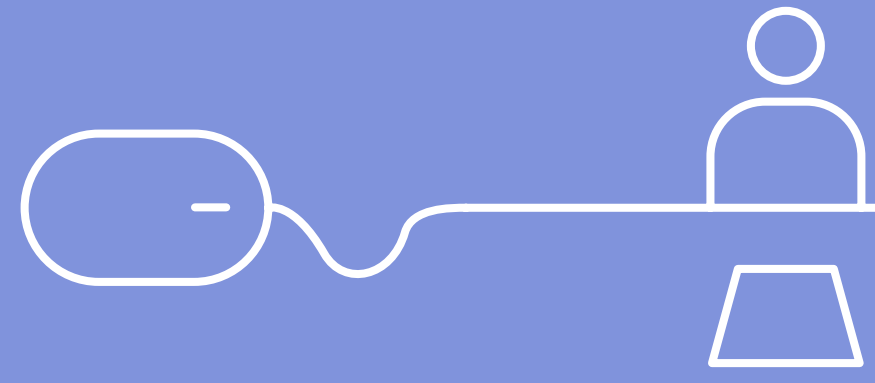
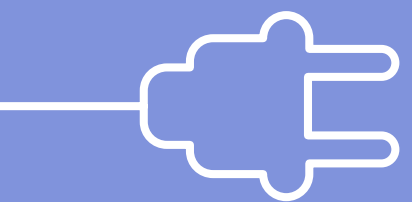
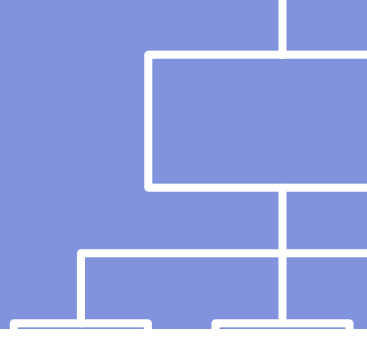
Fiche ⑤



Transmettre les compétences à un nouveau salarié : panorama des outils mobilisables

	Modalités	Avantages	Quelques précautions
Binôme/Temps d'échanges	Des temps de rencontres sont programmés au cours desquels le salarié expérimenté parle de son expérience, répond aux questions du nouveau salarié...	<ul style="list-style-type: none"> - Formule souple, non contraignante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éviter l'improvisation : les temps d'échanges doivent être préparés (ordre du jour...).
Compagnonnage	Deux salariés (nouvel embauché/salarié expérimenté, junior/senior...) travaillent ensemble, sur le même poste.	<ul style="list-style-type: none"> - Solution adaptée lorsque le « compagnon » a du mal à formaliser ses compétences ou lorsque celles-ci n'ont pas été bien identifiées. - La transmission se fait « sur le tas », en continu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rester en veille afin d'éviter toute transmission de savoirs obsolètes ou de « mauvais gestes »...
Formalisation/élaboration de documents	Guides, fiches techniques, vidéos, photos... retraçant les savoirs et les compétences du salarié expérimenté.	<ul style="list-style-type: none"> - Information facilement réutilisable, mutualisable, sans limitation de durée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pour être aisément appropriables, les informations doivent être explicites, précises et complètes.

<p>Formation interne</p>	<p>Un salarié expert est formateur interne : il transmet les savoirs et les compétences dans le cadre d'une action de formation organisée sur la base d'un programme prédéfini, supports et méthodes pédagogiques à l'appui.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La transmission est structurée et circonscrite dans le temps. - Elle peut être reproduite au bénéfice de tout salarié (nouvel embauché, salarié en mobilité...). 	<p><i>- Le salarié-formateur doit être en capacité de formaliser ses savoirs et compétences et posséder des qualités pédagogiques (prévoir une formation de formateur si nécessaire).</i></p>
<p>Tutorat</p>	<p>Le nouveau salarié est suivi par un collaborateur expérimenté, sur une période déterminée, avec des points de régulation.</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <p>À noter : dans le cadre du contrat de professionnalisation et du contrat d'apprentissage, l'accompagnement tutoral est obligatoire et doit répondre à des conditions précises (voir p. 9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La transmission est accompagnée, régulée. 	<p><i>- Le tuteur (ou maître d'apprentissage dans le cadre du contrat d'apprentissage) doit posséder des qualités pédagogiques (prévoir une formation tutorale si nécessaire).</i></p>



25, quai Panhard
et Levassor
75 013 Paris
www.fafiec.fr

—
Création graphique
Marge Design

—
Conception-rédaction
**Cabinet Boumendil
& Consultants**

—
Coordination
**Service Communication Fafiec
pour le compte d'Atlas**

—
Ref
COM 20190627

—
Dernière mise à jour : Juin 2019

Fafiec Direct
ENTREPRISES 01 43 46 01 10