

# la lettre

■ numéro 114 ■ mars 2011 ■



## GROS PLAN LA GPEC POUR CONSTRUIRE L'AVENIR



## ZOOM MÉTIER CONSULTANTE EN ORGANISATION

---

ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO

**Une formation pour les directeurs de crèches associatives et parentales**

La vie de l'OPCA

Actualité

Noté pour vous



## Éclipse de CIF

Présenté comme le dispositif phare de la loi de 2004, il est depuis lors sous les projecteurs et occupe le devant de la scène.

Objet de tous les soins des partenaires sociaux et du législateur, à la fois portable et transférable, mis en catalogues, c'est le DIF.

La durée moyenne des formations correspondantes reste dans la zone des 20 heures, loin de l'horizon des 120 heures, mais la croissance du nombre des utilisateurs et la singularité du dispositif, qui vise la codécision employeur / salarié, semblent focaliser l'attention des observateurs. Au point que leurs commentaires, analyses et rapports éclipsent le CIF, pourtant dispositif roi en matière d'initiative individuelle et dont les résultats sont probants : après celle de 2007, une nouvelle enquête<sup>(\*)</sup> menée auprès des bénéficiaires de CIF pris en charge par Habitat Formation entre 2008 et 2010 le confirme : 95 % des salariés visaient un diplôme et 86 % l'ont obtenu. Ils sont également très nombreux (81 %) à indiquer que leur demande de CIF a été concertée avec leur employeur et 47 % déclarent avoir connu une évolution professionnelle directement liée à leur formation, chez le même employeur dans 58 % des cas.

On ne peut alors que regretter l'insuffisance des moyens financiers affectés au CIF, que rien ne peut éclipser.

**Daniel Vatant**  
directeur général

(\*) Le détail de cette enquête sera prochainement disponible sur notre site Internet [www.habitat-formation.fr](http://www.habitat-formation.fr)

# LA VIE DE L'OPCA LA VIE DE L'OPCA

## ■ PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES :

Habitat Formation soutient la formation des acteurs du logement social

La CNIL souhaite disposer d'une analyse très fine des pratiques du secteur de l'immobilier et notamment de l'immobilier social : Quelles sont les données collectées lors de la constitution d'un dossier par un candidat ? Pour combien de temps ? Existe-t-il une liste noire de locataires indésirables ? Comment les organismes HLM procèdent-ils à la gestion des locataires afin de s'assurer de l'absence de pratiques discriminatoires ?

C'est pourquoi le Conseil d'administration d'Habitat Formation a décidé d'offrir, sur les fonds mutualisés de l'OPCA, des formations sur le thème de la Protection des données personnelles à tous ses adhérents acteurs du logement social. En effet, les organismes du mouvement HLM sont tous directement concernés par cette thématique, certains d'entre eux ayant déjà désigné un Correspondant informatique et libertés auprès de la CNIL.

À terme, ils devront avoir mis en place des démarches « Protection des données personnelles » et leurs Correspondants informatique et libertés devront disposer de compétences multiples (connaissance de la législation, de la technique et du vocabulaire informatique, gestion de projets, etc.).

Ainsi, Habitat Formation propose à ses adhérents d'inscrire gratuitement leurs salariés à 3 formations :

- Les principes de la Cnil (1 jour).
  - Responsable de la conformité Cnil (1 jour).
  - Exercer le métier de Correspondant informatique et liberté (4 jours).
- Elles seront dispensées en mode interentreprises à Paris, Lyon et Lille à partir d'avril 2011 par ActeCil.

## ■ NOS PROCHAINES RENCONTRES LOCALES

### Les bases de la formation professionnelle continue

Orléans .....	5 avril
Lyon .....	7 avril
Toulouse .....	7 avril
Caen .....	14 avril
Versailles .....	14 avril
Le Mans .....	19 avril
Nice .....	19 avril
Poitiers .....	21 avril
Rodez .....	12 mai
Avignon .....	19 mai
Agen .....	26 mai
Besançon .....	26 mai
Bourges .....	26 mai
Clermont-Ferrand .....	2 juin
Paris .....	7 juin
Bayonne .....	9 juin
Amiens .....	16 juin
Chambéry .....	16 juin
Le Havre .....	16 juin
Nantes .....	22 juin
Lille .....	28 juin

### Les certifications professionnelles et la VAE

Mulhouse .....	14 avril
Caen .....	10 mai
Lille .....	16 juin

### Appel à projets FPSPP : « Socle commun des compétences et des connaissances »

Le FPSPP a validé le dossier déposé par Habitat Formation pour un budget de 879 000 €.

Le projet s'inscrit dans le Plan d'action contre l'illettrisme développé par l'OPCA depuis 2003.

Exclusivement centré sur l'apprentissage des savoirs de base, il confortera la politique menée de longue date sur ce registre par la branche des Régies de quartier, dont 47 % des salariés n'ont pas atteint le niveau CAP, 25 % relevant de l'illettrisme.

Au final, Habitat Formation obtient un soutien de 2,2 M€ du FPSPP pour 4 projets de formation en faveur des salariés les plus fragiles.

## Plan de formation : date à retenir

Modification de l'Article R.6332-16 du Code du travail (modifié par le décret n° 2010-1116 du 22 septembre 2010)

**Le 31 octobre 2011** (et non pas le 31 décembre 2011), nous devons avoir reçu vos demandes de remboursement afin qu'elles puissent être financées par l'éventuel reliquat de vos contributions " plan " versées au titre de l'année 2010.

## ■ RÉFORME DE LA FORMATION

### Un rapport parlementaire contrasté

La présentation devant la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale du rapport sur l'application de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle a eu lieu le 8 mars 2011.

Zoom sur quelques points saillants de ce rapport, réalisé par Gérard Cherpion, député de Moselle et Jean-Patrick Gille, député d'Indre-et-Loire.

### Les dispositifs de la formation professionnelle

La portabilité du reliquat de DIF non utilisé en cas de perte d'emploi soulève selon le rapport des interrogations : doit-il être considéré comme un « droit de tirage » ou bien les Opca et/ou Pôle emploi peuvent-ils s'opposer aux demandes de formations qui ne relèvent pas de leurs priorités ou qu'ils jugent inopportunes ? Lorsque le DIF portable est exercé par un demandeur d'emploi, doit-il être géré par Pôle emploi ou par l'Opca qui le finance ?

Le rapport souligne également que les mesures relatives à l'élargissement des publics des contrats et périodes de professionnalisation semblent avoir eu des effets limités, et que les formations hors temps de travail à l'initiative des salariés prises en charge par les Opacif ne se sont que très peu développées.

Les conditions d'application du bilan d'étape professionnel sont renvoyées à un accord national interprofessionnel (ANI) qui n'est toujours pas signé, et le décret d'application sur le modèle de passeport orientation et formation n'a pas été publié. Sur la certification, des craintes s'expriment quant au développement des CQP, qualifiés par certains de diplômés « *au rabais* ». Ni le décret d'application consécutif à la réforme de la CNCF, ni le rapport au Parlement demandé sur l'opportunité d'adapter son régime juridique n'ont été publiés.

Le remplacement des salariés en formation dans les petites entreprises « *ne semble guère convaincre sur le terrain* ». Quant à la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE), elle en est à ses débuts et doit être articulée avec l'« *action de formation préalable au recrutement* » (AFPR).

### Les OPCA

Le regroupement des Opca apparaît bien engagé, avec plusieurs rapprochements actés ou au moins annoncés, signalent les députés. Cependant, l'arrêté ministériel relatif aux frais d'information et de gestion des organismes n'a toujours pas été pris. Or, il s'agit d'un préalable à la négociation des conventions triennales d'objectifs et de moyens que les Opca signeront avec l'État.

### Le FPSPP

Les députés notent positivement la mise en place rapide du FPSPP, mais

considèrent que sa gouvernance reste à stabiliser et que la question de la place des organisations du « hors champ » reste entière. Ils soulignent que l'État est « *très présent* » dans la gouvernance institutionnelle du Fonds, rappelant le prélèvement de 300 millions d'euros en 2010.

Le système d'appels à projets du FPSPP est perçu comme complexe et le fait que seuls les Opca et Opacif peuvent répondre est critiqué, selon le rapport, par les entreprises comme par des régions.

Par ailleurs, le rapport préconise d'avancer la date de fixation annuelle du taux de contribution au FPSPP et suggère d'échelonner dans l'année les versements des Opca.

## À propos de votre déclaration fiscale 2483

La date limite de dépôt de  
votre déclaration fiscale 2483  
est fixée au :

**mercredi 4 mai 2011**

Comme l'an passé, elle inclut  
une ligne spécifique cor-  
respondant à la contribution  
au FPSPP imputée sur le plan  
de formation.

Les entreprises adhérentes  
de 10 salariés et plus rece-  
vront courant avril leur reçu  
libératoire et leur déclaration  
2483 préremplie mentionnant  
les dépenses dont Habitat  
Formation a eu connais-  
sance.

■ La prévention des risques liés à l'inadaptation des emplois et des compétences aux besoins de l'économie, des entreprises, des salariés, n'est pas une préoccupation récente : plus de 40 ans séparent l'ANI du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi et la circulaire du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

D'une approche quantitative, centrée sur l'adaptation en volume des effectifs (à l'origine on parlait de Gestion prévisionnelle du personnel), le concept a évolué vers une démarche d'anticipation qualitative centrée sur les compétences et les trajectoires professionnelles dans laquelle l'entreprise est considérée comme un espace de mobilité.

La GPEC procède de l'idée qu'il faut abandonner la gestion à chaud des crises, des restructurations, des évolutions des emplois... pour entrer dans une logique de gestion préventive des compétences et des mobilités prenant en compte l'impact des évolutions sociales, économiques, technologiques, démographiques.

La GPEC est donc destinée à aider l'entreprise à faire face à son environnement socio-économique en adaptant les compétences des salariés aux évolutions repérées.

La démarche de GPEC vise à apporter des réponses à des questions telles que : De quels emplois, de quelles qualifications aurons-nous besoin dans 3 ans, dans 5 ans ? Quelles sont les évolutions des métiers ? De quelles compétences disposons-nous aujourd'hui et quelles compétences seront nécessaires à l'avenir ?

Il s'agit d'analyser les ressources disponibles et de mesurer les écarts entre ces ressources et celles qui seront nécessaires à terme.

Pour les PME, il s'agira d'identifier les risques qui peuvent fragiliser l'entreprise face aux évolutions du marché, en termes de savoir-faire, de compétences manquantes...

En matière de GPEC, 3 entrées sont possibles : l'entreprise, la bran-

che professionnelle et le bassin d'emploi. Les réflexions, lorsqu'elles existent à ces 3 niveaux, se combinent et s'enrichissent mutuellement.

Lorsqu'on parle de GPEC, on parle de réglementation, de négociation paritaire et d'orientations mais aussi, au niveau de l'entreprise, de démarche concrète, d'outillage RH, de formation... La GPEC peut être envisagée en tant qu'outil concret de pilotage du projet d'évolution de l'entreprise à la disposition des dirigeants et des salariés.

## ■ LA GPEC DANS L'ENTREPRISE VISE A CONSTRUIRE L'AVENIR

Une entreprise qui entre dans une démarche de GPEC entreprend une réflexion prospective dont le but n'est pas de prévoir l'avenir, mais de le construire. Au début de cette démarche, il va falloir préciser le projet dans lequel s'inscrit l'entreprise. En lien avec le projet, identifier les emplois sensibles et définir les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés.

## ■ DU DIAGNOSTIC AUX ACTIONS A ENTREPRENDRE : LES ÉTAPES

### Analyser l'existant

La 1<sup>ère</sup> étape permet de réaliser l'analyse de l'existant ; elle prend en compte plusieurs dimensions : des données démographiques (l'âge et le genre des salariés, leur ancienneté dans l'entreprise), des données relatives aux compétences mises en oeuvre, à l'organisation et aux conditions de travail, aux pratiques de management, de formation, aux procédures de recrutement.

L'environnement extérieur de l'entreprise est aussi pris en considération ; par exemple, les problématiques de recrutement, l'évolution des métiers,

les besoins en qualification... Des outils viennent appuyer cette réflexion : la pyramide des âges, celle de l'ancienneté, des grilles d'analyse des métiers et compétences, l'organigramme, des fiches de poste... Des indicateurs significatifs sont mis en valeur : le turnover, la mobilité, la polyvalence, les accidents du travail, l'accès à la formation par catégorie socioprofessionnelle, l'âge et le genre, les types de contrats de travail en vigueur...

Il est également procédé à l'analyse des compétences (à maintenir, à développer, à acquérir...) de l'entreprise et des moyens mis en oeuvre pour leur évolution et leur transmission. Des informations externes issues, par exemple, d'un observatoire emploi formation de branche peuvent appuyer cette réflexion.

### Établir un diagnostic

L'analyse doit aboutir à un diagnostic des emplois et des compétences et à un plan d'action dont l'objectif est de répondre aux besoins futurs.

Le diagnostic permet de mesurer les écarts entre la situation actuelle et les besoins en emploi et compétences à moyen terme. Il précise les compétences à combler, à améliorer et celles devenues obsolètes. Ce diagnostic doit être communiqué et partagé par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

### Élaborer un plan d'action

Le plan d'action qui découle du diagnostic doit permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il peut revêtir plusieurs formes : le recrutement, la mobilité interne ou externe, la formation professionnelle, la réorganisation, le développement du tutorat, etc. Sa mise en oeuvre doit prendre en compte les moyens disponibles et la notion d'urgence. Il détermine donc des priorités, un calendrier de réalisation, et inclut, le

plus souvent, des actions de formation. Enfin, il doit faire l'objet d'une évaluation en continu permettant d'apporter les correctifs éventuellement nécessaires.

Les démarches de GPEC d'entreprise impliquent les dirigeants, l'encadrement, les salariés et les élus du personnel. Elles sont le plus souvent accompagnées par un conseil extérieur à l'entreprise qui apporte son expertise et sa méthodologie.

Nous vous présenterons, dans notre prochain numéro, une expérience de GPEC territoriale conduite auprès de certains de nos adhérents.



illustrations.fr

## Aides à la mise en oeuvre d'une GPEC d'entreprise

- Pour les PME : appui à l'élaboration d'un plan de GPEC (loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002). Cette aide de nature financière, est apportée par l'État aux PME de moins de 300 salariés et permet la prise en charge des coûts externes de conseil. Elle nécessite la signature d'une convention d'appui avec la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Elle peut atteindre jusqu'à 50 % du coût du conseil sans pouvoir dépasser 15 000 €.
- EDEC : il s'agit d'un dispositif d'appui financier destiné aux PME et TPE qui comporte un volet prospectif au niveau de la branche et/ou du territoire. Le déploiement de l'EDEC apporte une aide de l'État sur les actions d'amélioration des compétences mises en oeuvre.
- L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) propose des diagnostics gratuits préalables à la GPEC. Les entreprises de moins de 500 salariés sont prioritaires.

## Quelques textes réglementaires et accords de référence

- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale.
- Décret n° 2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion des emplois et des compétences.
- Accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation professionnelle tout au long de la vie, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.
- Circulaire du 29 juin 2010 relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## Ce qu'il faut savoir :

Pour les entreprises d'au moins 300 salariés, une négociation avec les partenaires sociaux doit être menée tous les trois ans sur la GPEC et la mise en place de mesures d'accompagnement associées (formation, bilan de compétences, mobilité professionnelle et géographique...).

# ZOOM MÉTIER

## CONSULTANTE EN ORGANISATION



### Nadyah Abdel Salam, Consultante chez Habitat & Territoires Conseil

**Habitat Formation : Consultante depuis 7 ans à HTC, quel a été votre parcours ?**

**Nadyah Abdel Salam :** J'ai suivi une formation universitaire en philosophie et en économie, un 2<sup>ème</sup> cycle en ingénierie sociale ainsi qu'un DESS à l'institut d'urbanisme de Paris. Avant d'intégrer HTC, j'ai travaillé dans un bureau d'études sur les foyers de travailleurs migrants puis au service politique de la ville de Blois sur les quartiers prioritaires. Dans un premier temps, chez HTC, mon travail était axé sur la politique de la ville et sur les questions de gestion urbaine puis mes missions se sont enrichies vers plus d'organisation et de management.

**H. F. : Auprès de qui intervenez-vous ?**

**N. A. S. :** J'interviens auprès des collectivités locales et des bailleurs sociaux. Le contenu des missions est varié : audit de l'organisation des services, démarches d'amélioration de la qualité de service, structuration des dispositifs de proximité, accompagnement des partenaires sur l'amélioration de la gestion urbaine sur un quartier, concertation dans le cadre de projets urbains, analyse des besoins sociaux... Par exemple, je viens de finir un audit de la gestion locative pour un

bailleur portant d'une part sur l'analyse de l'organisation de la direction de la gestion locative (métiers, fonctionnement interne, modes opératoires, aspects positifs et difficultés) et d'autre part sur la performance de ses processus et les résultats sur la gestion des charges, de l'impayé, de la commercialisation...

**H. F. : Quelles qualités doit avoir un consultant ?**

**N. A. S. :** La réactivité est primordiale et doit s'accompagner d'une grande autonomie et de bonnes qualités relationnelles car il faut savoir faire preuve de diplomatie. L'écoute est nécessaire pour comprendre les différents contextes tout comme la gestion du temps. Je conduis une dizaine de missions de conseil en parallèle ! Le plus grand plaisir au retour de ces missions de conseil, est bien sûr la satisfaction du client. La frustration est de ne pas toujours connaître les suites qui seront données : c'est le domaine de l'opérationnel. C'est un métier qui demande aussi beaucoup d'énergie puisque j'interviens au plan national et me déplace régulièrement.

**H. F. : En abordant le « qui fait quoi » dans les organisations, vous analysez les missions des salariés ?**

**N. A. S. :** Nous réalisons des entretiens individuels au cours desquels chacun présente son parcours, détaille ses missions et décrit précisément son quotidien. Lors d'un audit de gestion locative, nous travaillons sur la performance d'une organisation et des modes de management, nous n'intervenons pas du tout sur l'évaluation individuelle des personnes. On nous demande souvent une analyse des enjeux avec des préconisations opérationnelles. Parmi elles, il peut y avoir l'évolution du contenu des postes, le repositionnement de tel ou tel métier et ensuite nous pouvons assurer une mission d'accompagnement dans la mise en œuvre et notamment la

formalisation de nouvelles fiches de poste.

**H. F. : Quelle est la place de la formation au sein d'HTC ?**

**N. A. S. :** Afin d'apporter à nos clients des prestations à forte valeur ajoutée, nous devons en permanence disposer d'une longueur d'avance et rester en pointe sur nos sujets d'intervention.

Aussi, HTC investit depuis très longtemps sur la formation. Cet investissement s'effectue selon plusieurs modalités : séquences d'échanges et de formation en interne dans le cadre de séminaires thématiques « métier » ou « environnement professionnel », accompagnement opérationnel sur projet, formations externes courtes sur des thèmes précis ou formations longues diplômantes.

Nos compétences peuvent ainsi en permanence se renouveler et s'actualiser pour s'adapter à un contexte en forte évolution.

### Habitat & Territoires Conseil

Expertise depuis plus de 30 ans dans l'urbanisme et l'habitat social.

- 13 agences couvrant l'ensemble des régions.
- Plus de 150 salariés, des consultants pluridisciplinaires et complémentaires.
- Les domaines d'intervention :  
Politiques patrimoniales - Gestion technique et environnement - Stratégie d'entreprise, organisation et management - Politiques territoriales - Politiques sociales et habitat spécifique - Aménagement et gestion urbaine - Maîtrise d'ouvrage et politique d'achat - Développement durable.

## Rencontre avec Natacha Caubet, coordinatrice du Collectif 34

Le Collectif 34, qui regroupe les crèches de l'Hérault, a mis en place une formation pour les directeurs de crèches associatives et parentales du département, conduisant à la délivrance d'une des 4 unités de formation du CAFERUIS : gestion administrative et budgétaire.

### Habitat Formation : Quelle est l'origine de ce projet ?

**Natacha Caubet :** Le projet tire son origine d'une sensibilisation à la GPEC initiée en 2005 dans le secteur associatif de la petite enfance (Collectif 34). A cette occasion, un recueil des besoins de formation a montré la forte attente des personnels en poste de direction en matière de gestion financière, administrative et de management. La formation initiale du personnel responsable n'apportant pas les connaissances suffisantes à la gestion d'une structure associative, ce module 4 du CAFERUIS, Gestion administrative et budgétaire, a permis de pallier ce besoin.

Cette formation ayant pour objet d'assurer la faisabilité et la conformité des projets d'intervention sociale est donc axée sur la gestion administrative, la planification, le droit du travail, l'analyse de coûts techniques et budgétaires... La réflexion autour de la mise en œuvre de la formation a commencé dès 2008 en collaboration avec Capra 34, société coopérative de production, de conseil et formation et l'IFOCAS, l'Institut de formation des cadres de l'animation et du social.

### H. F. : La formation a-t-elle rencontré son public ?

**N. C. :** Le dispositif mis en place a rencontré un vif succès auprès des directeurs de crèches avec 16 participants dont 11 crèches adhérentes à



Habitat Formation. La formation de 60 heures a démarré en janvier 2011. Elle a été « hébergée » tour à tour dans différents établissements médico-sociaux du département avec une approche tournée vers le terrain qui se base sur le cas concret de l'établissement occupé. Le salarié a dû effectuer un stage d'une semaine dans une crèche qui n'est pas celle qui l'emploie. Le 17 mars 2011 a eu lieu la certification de l'unité de formation. Aujourd'hui, les retours sont très positifs. Les participants ont apprécié le fait de pouvoir échanger sur leurs expériences en plus des apports théoriques des formateurs. S'ouvrir sur d'autres contenus professionnels leur a permis d'assumer pleinement leur fonction de direction.

### H. F. : Quels financements avez-vous sollicités ?

**N. C. :** Nous avons obtenu, via Habitat Formation, un financement de la branche professionnelle Alisfa pour ce projet dans le cadre des « Actions d'intérêt collectif régional » (AICR). Ce dispositif a été mis en place afin de favoriser l'émergence de formations collectives permettant de réunir plusieurs structures de la branche dans un projet de formation commun. Pour les coûts qui ne sont pas pris en charge par ce moyen, certaines crèches utilisent la période de professionnalisation ou leur plan de formation.

### H. F. : Comment envisagez-vous « l'après » projet ?

**N. C. :** Les salariés ayant validé ce module pourront, s'ils le souhaitent, s'engager pour les 3 autres modules du CAFERUIS. Ils seront, cette fois-ci, « mêlés » à d'autres participants dans les sessions habituelles de l'IFOCAS. Nous envisageons de déposer une nouvelle demande de financement auprès de la branche pour poursuivre notre projet !

#### CAFERUIS

Créé en 2004, le CAFERUIS (Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale) est un diplôme de niveau 2 du Ministère des Affaires Sociales.

4 unités de formation :

- Conception et conduite de projet.
- Expertise technique.
- Management d'équipe.
- Gestion administrative et budgétaire.

Le responsable d'unité d'intervention sociale peut exercer son activité dans les établissements et services du champ de l'intervention sociale et de l'action médico-sociale (secteur associatif, organismes de protection sociale, fonctions publiques territoriale et hospitalière).

#### Le collectif 34

Créé en 1999, le Collectif 34 est une association qui regroupe les crèches associatives et parentales de l'Hérault. Ses objectifs :

- Diffuser et partager connaissances et compétences entre les acteurs de la petite enfance,
- Être le porte-parole des adhérents auprès des différents partenaires institutionnels, des collectivités et autres associations,
- Conduire des projets d'intérêt collectif, soutenir les professionnels et les gestionnaires bénévoles en apportant des réponses concrètes à leurs questionnements d'ordre juridique, administratif, budgétaire ou de gestion des ressources humaines.

## Ouvrages à lire

### ■ Le tutorat en formation à distance

ÉDITIONS DE BOECK Collection

Perspectives en éducation et formation

Sous la direction

d'Alain Jaillet, avec Christian Depover, Bruno De Lievre, Daniel Peraya, Jean-Jacques Quintin.



Cet ouvrage porte sur la formation à distance en abordant cette notion à travers l'aspect particulier du tutorat. Il comble ainsi une lacune.

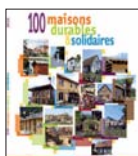
Les spécialistes s'accordent en effet à dire qu'il s'agit d'un aspect essentiel d'un dispositif de formation à distance qui est pourtant très peu traité.

L'ouvrage a mobilisé de nombreux auteurs connus pour leurs publications sur le tutorat.

Il ne s'adresse pas uniquement à un public de spécialistes. Au contraire, il est conçu pour engager le lecteur dans une découverte progressive des principales problématiques du domaine à travers 3 parties qui se complètent et fournissent à la fois une vision d'ensemble du tutorat en formation à distance, une orientation par rapport aux questions vives qui alimentent la recherche et un certain nombre d'orientations sur les méthodologies et les techniques qui balisent le développement du domaine.

### ■ 100 maisons durables et solidaires

FÉDÉRATION NATIONALE DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'HLM



Cet ouvrage présente concrètement l'engagement en matière de développement durable de 7 coopératives d'Hlm à travers la réalisation d'une centaine de maisons durables et solidaires (programme expérimental).

Conçues au sein de 9 opérations, celles-ci visent une excellente performance énergétique et représentent une véritable vitrine du savoir-faire des coopératives d'Hlm dans la prise

en compte des enjeux du développement durable.

Ce programme soutenu par la Caisse des dépôts s'inscrit dans le cadre de la Charte du logement durable et solidaire. L'ouvrage, accompagné d'un film documentaire, reprend pour chaque opération une analyse des phases de montage du projet. Il met l'accent sur les difficultés et les points d'appui et propose une analyse des solutions techniques envisagées et des choix effectués.

Fédération des sociétés coopératives d'Hlm 01 40 75 79 48

### ■ Le Guide des Établissements de la petite enfance

ESF ÉDITEUR



Obtenir des financements, mettre en œuvre la « Prestation de service unique », élaborer un projet d'établissement, maîtriser les risques, manager les équipes au sein de la structure sont autant d'actes qui nécessitent d'intégrer de multiples connaissances, juridiques et méthodologiques.

Le Guide des Établissements d'accueil de la petite enfance traite de façon approfondie de la législation, du financement et de la gestion budgétaire de la structure, de la conduite du projet d'établissement, de l'accueil des parents, de la prise en charge des enfants, des ressources humaines...

### ■ Villes à vivre : modes de vie urbains et défis environnementaux

Sous la direction de Julien Damon

ÉDITIONS ODILE JACOB



Longtemps, les villes ont été dépendantes de leur environnement. C'est désormais l'environnement qui est dépendant des villes.

Et si, loin d'être un problème, la ville était dorénavant une solution aux défis environnementaux ?

Convergences et divergences des

positions et des points de vue autorisent un portrait contrasté des modes de vie urbains contemporains.

En complément et en miroir de l'opinion de citoyens de 7 grandes agglomérations urbaines aux 4 coins de la planète (Chicago, Le Caire, Londres, Paris, Pékin, Bombay et Sao Paulo) des experts du monde entier apportent leurs observations, illustrations et préconisations sur la ville d'aujourd'hui et de demain.



## la lettre

Publication trimestrielle

Directeur de publication :  
Daniel Vatant

Rédactrice en chef :  
Yseult de Sars

Secrétaire de rédaction :  
Anne-Laure Arkoub

Ont collaboré à ce numéro :  
Bertrand Dumeaux  
Sylvain Exertier  
Valérie Lamour  
Brice Séban

15, rue des sablons  
BP 2122  
75771 Paris cedex 16  
tél. 01 53 65 77 77  
fax 01 53 65 77 88

accueil@habitat-formation.fr  
www.habitat-formation.fr