

FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Matinale de décryptage
pour les DRH et les DAF

Vendredi 12 avril 2019 à Paris



DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF Bienvenue !



Bénédicte LE DELEY
Secrétaire générale ANDRH
(Association Nationale des
Directeurs des Ressources
Humaines)



François MILLO
Délégué général DFCG
(Association des Directeurs
Financiers et Contrôle de
Gestion)

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Programme



9h00 - 9h10 : Accueil des participants et introduction

9h10 - 9h30 : Allocution

- **Carine Chevrier**, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail.

9h30 - 10h30 : Repères sur la réforme du financement de la formation professionnelle

Ce qu'il faut comprendre du financement de la formation dans le cadre de la réforme

- **Fouzi Fethi**, Responsable du pôle Droit et Politiques de formation, Centre Inffo
- **Cédric Puydebois**, Sous-directeur des politiques de formation et du contrôle, DGEFP ministère du Travail

Questions-réponses

10h30 -12h20 : Regards croisés, échanges de bonnes pratiques

Analyses, regards croisés et réactions DAF/DRH

- **Laurence Breton-Kueny**, DRH groupe AFNOR, vice-présidente du bureau national de l'ANDRH
- **Sibylle Blumenfeld**, DGA Finance et administration, TRANOI, membre du comité scientifique et administrative
- **Audrey Guidez**, DRH, UNADEV Co-Présidente du groupe ANDRH Aquitaine
- **Yannick Monsnereau**, Responsable formation, France TELEVISIONS

Interventions France compétences et OPCO

- **Philippe Debruynne**, Secrétaire confédéral CFDT, administrateur de France Compétences, Président de la commission Evaluation, Président de l'association Certif'Pro
- **Jean-Louis Vincent**, Président de l'OPCO Mobilités

Questions-réponses

12h20 -12h30 : Conclusion

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF L'ANDRH au cœur de la réforme



AUDITIONS AU PARLEMENT

- Le 15 mai par M. Gérard Cherpion, député et chef de file des députés Les Républicains à l'Assemblée nationale ;
- Le 18 mai par le cabinet de Mme Brigitte Bourguignon, présidente de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale ;
- Le 22 mai par M. Michel Forissier, Mme Frédérique Puissat et Mme Catherine Fournier, sénateurs et rapporteurs du projet de loi au Sénat.

Loi #AvenirPro

MATINALE DE DÉCRYPTAGE POUR LES DRH

Jeudi 29 novembre 2018
Ministère de la Santé et des Solidarités, Paris

200 participants

Webinars loi #avenir pro

- -sur le financement de la formation en 2019
- sur l'alternance après la réforme : mode d'emploi (Pro A etc)
- sur la formation en situation en situation de travail

ANDRH
GROUPE AD HOC ANDRH
Les travaux se poursuivent !
JE PARTICIPE !

29 novembre au 22 décembre 2017 : consultation des adhérents ANDRH

ÉCHANGES AVEC



Catherine Fabre

Députée de la 2ème circonscription de la Gironde et rapporteure sur le titre 1er de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel

PROJET DE LOI

Pour la liberté de choisir son **AVENIR PROFESSIONNEL**
L'ANDRH auditionnée au Parlement !



Retombées presse
61 articles
5 millions de contacts touchés

14 Webinars d'actualité et d'expertise RH + 1 500 participants !

Conférence de presse ANDRH
le 29 janvier 2018

Janvier – Février 2018

Mars - Mai 2018

Juin – Août 2018

Septembre – Décembre 2018

Janvier 2018

Travaux préparatoires

6 septembre 2018

Publication de la loi #AvenirPro

Fin 2018

Publication d'une partie des décrets d'application

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF L'ANDRH au cœur de la réforme !

PROJET DE LOI

Pour la liberté de choisir

son **AVENIR PROFESSIONNEL**

L'ANDRH auditionnée au Parlement !



15 mai 2018

► Audition de l'ANDRH par G Cherpion chef Les Républicains à l'Assemblée nationale

18 mai 2018

► Audition de l'ANDRH par le cabinet de la présidente de la Commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale

22 mai 2018

► Audition de l'ANDRH par la commission des affaires sociales du Sénat



Webinars ANDRH loi #AvenirPro : déjà en ligne !

- La formation en situation de travail
- Ce qu'il faut savoir du financement de la formation en 2019
- Le Compte Personnel de Formation



Webinars ANDRH loi #AvenirPro : à venir !

- CPF de transition professionnelle
- Pro A
- CFA interne



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
1. Allocution

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Financement de la formation professionnelle

Allocution

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

ANDRH
Association Nationale des DRH



Carine CHEVRIER

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**2. Repères sur la réforme
de la formation professionnelle**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF
Enquête flash réforme du financement
de la #formpro



Estimez votre connaissance de la réforme de la formation dans son volet « financement » ?



Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF Enquête flash réforme du financement de la #formpro



Quelle est votre principale préoccupation en ce qui concerne la mise en œuvre de la réforme de la formation dans son volet « financement » ?

#Optimisation

“

Réduction des moyens

“

Période transitoire entre la promulgation de la loi, l'agrément des OPCO et la négociation

#Clarification du nouveau système

“

Connaissance des dispositifs existants ou se substituants à d'autres

“

Suppression du financement par OPCA pour les entreprises de plus de 50 salariés

“

Perte des fonds mutualités

“

Garantir le même budget de formation que les années précédentes

#période de transition

“

Manque de visibilité pour fonctionner

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la #formpro



Quelle est votre principale préoccupation en ce qui concerne la mise en œuvre de la réforme de la formation dans son volet « financement » ?

#Optimisation

“

Optimisation du budget

#Clarification du nouveau système

“

La disparition des aides pour les PME et les entreprises dont les moyens, humains ou financiers sont limités

#période de transition

“

Le double paiement cette année, la réduction des enveloppes

“

Trouver des fonds pour maintenir notre niveau habituels de formation

“

Qu'advientra la part conventionnelle dans la future organisation du financement de la formation ?

“

Les OPCO ne rembourseront ils plus la rémunération du salarié et les frais annexes ?

“

Contribution de l'entreprise et financement des politiques publiques

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF Ce qu'il faut comprendre du financement de la formation dans le cadre de la réforme



Fouzi FETHI

Responsable du pôle Droit et
Politiques de formation
Centre Inffo



Cédric PUYDEBOIS

Sous-directeur des politiques
de formation et du contrôle
DGEFP - Ministère du Travail

... HORIZON 2021 : RECOUVREMENT URSSAF



Entreprise

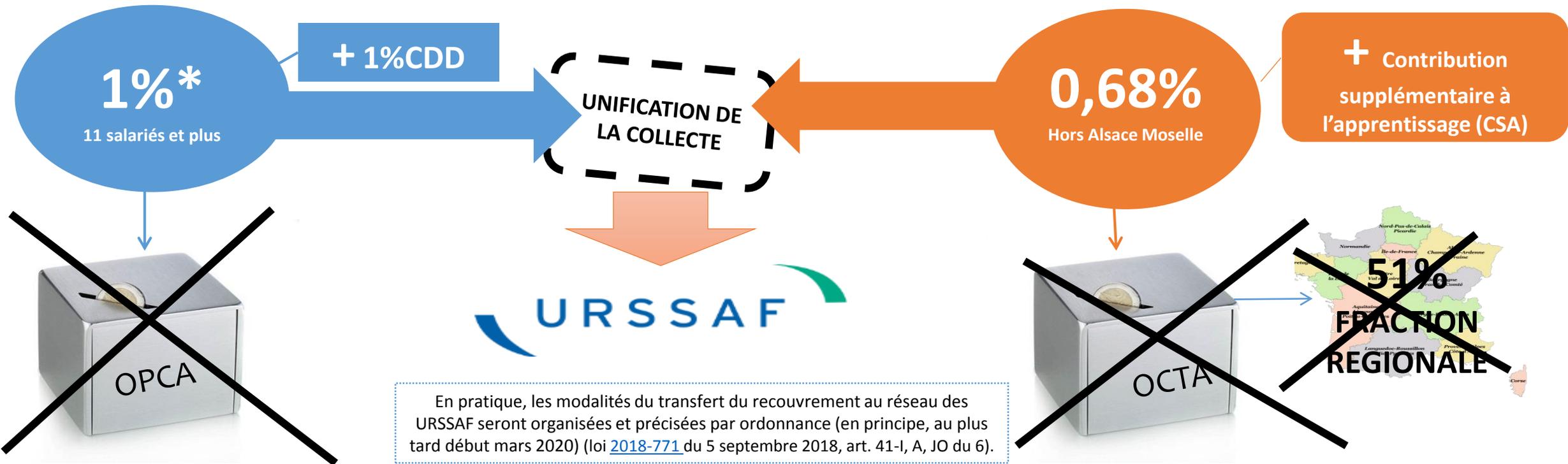


FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE

FORMATION PROFESSIONNELLE
INITIALE

Contributions FPC

Taxe d'apprentissage



* 0,55% pour les entreprises de moins de 11 salariés



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**2. Repères sur la réforme
de la formation professionnelle
2019**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2019 : 2 VERSEMENTS

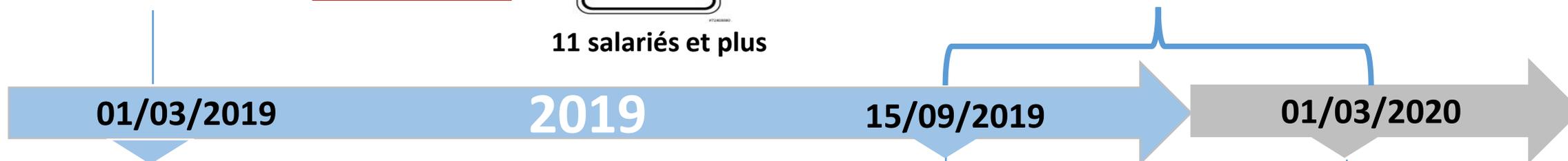
Rappel :

Au titre de **2018**, **1** versement



11 salariés et plus

Au titre de **2019**, **2** versements :



- 1%
- + 1 % CDD
- **Taxe d'apprentissage**
- **+ CSA**

- Acompte de 75 % du 1%

- Solde et régularisation du 1%
- + 1 % CDD
- **+ CSA**

Masse salariale 2018

Masse salariale 2018*

Masse salariale 2019



* Ou estimation MSAB 2019 en cas création d'entreprise

FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2019 : UTILISATION DU 1er VERSEMENT (15/09)



11 salariés
et plus

Acompte
75%



20%

80%

Alternance

CPF

Plan TPE-PME
moins de 50 salariés

60% ≈ 428,25 M€

20% ≈ 142,75 M€

20% ≈ 142,75 M€

1- Dotation
1,532 Mds €



2- Solde
≈ 1,323 Mds €

Formation
des demandeurs
d'emploi



≈ 55,5 M€

4,2%

CEP



≈ 516 M€

39%

CPF
Transition



≈ 35,7 M€

2,70%

CPF



≈ 551,7 M€

41,7%

Alternance

40 M€ Permis de conduire

511,7 M€ Péréquation interbranchés



≈ 141,5

10,70%

Plan TPE PME
moins de 50 salariés



≈ 22,5 M€

1,7%

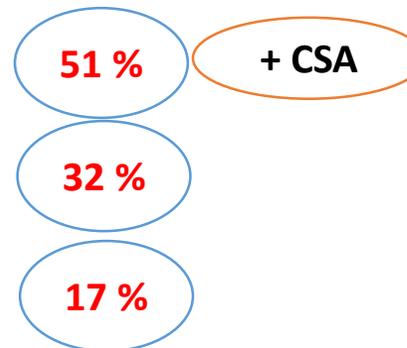
Fonctionnement et
investissements de
France compétences

FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2019 : UTILISATION DU 2nd VERSEMENT (01/03/2020)



11 salariés
et plus

- Solde de 25% du 1%
 - + 1% CDD
 - + CSA



Pour l'année 2019
les Opco pourraient gérer au total
environ 3,2 Md€ :

- 1,8 Md€ pour l'alternance
- 855 M€ pour le CPF
- 521,1 M€ pour la formation des salariés de moins de 50 salariés



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**2. Repères sur la réforme
de la formation professionnelle
2020**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

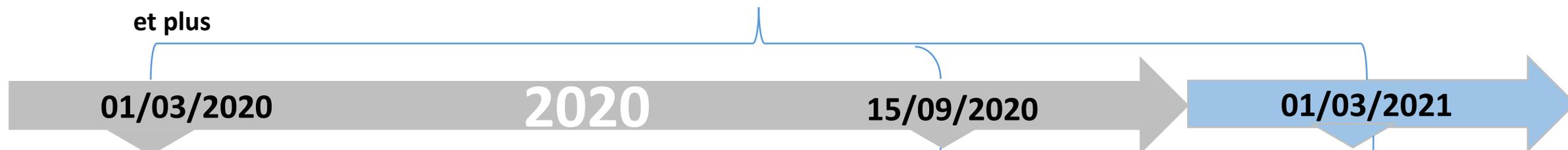
DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2020 : 3 VERSEMENTS



11 salariés
et plus



▪ Acompte de **40 %** sur la contribution formation et la taxe d'apprentissage*

▪ Acompte de **35 %** sur la contribution formation et la taxe d'apprentissage*

▪ **Solde 25%** sur la contribution formation et la taxe d'apprentissage* et régularisation

- 1 % CDD
- CSA

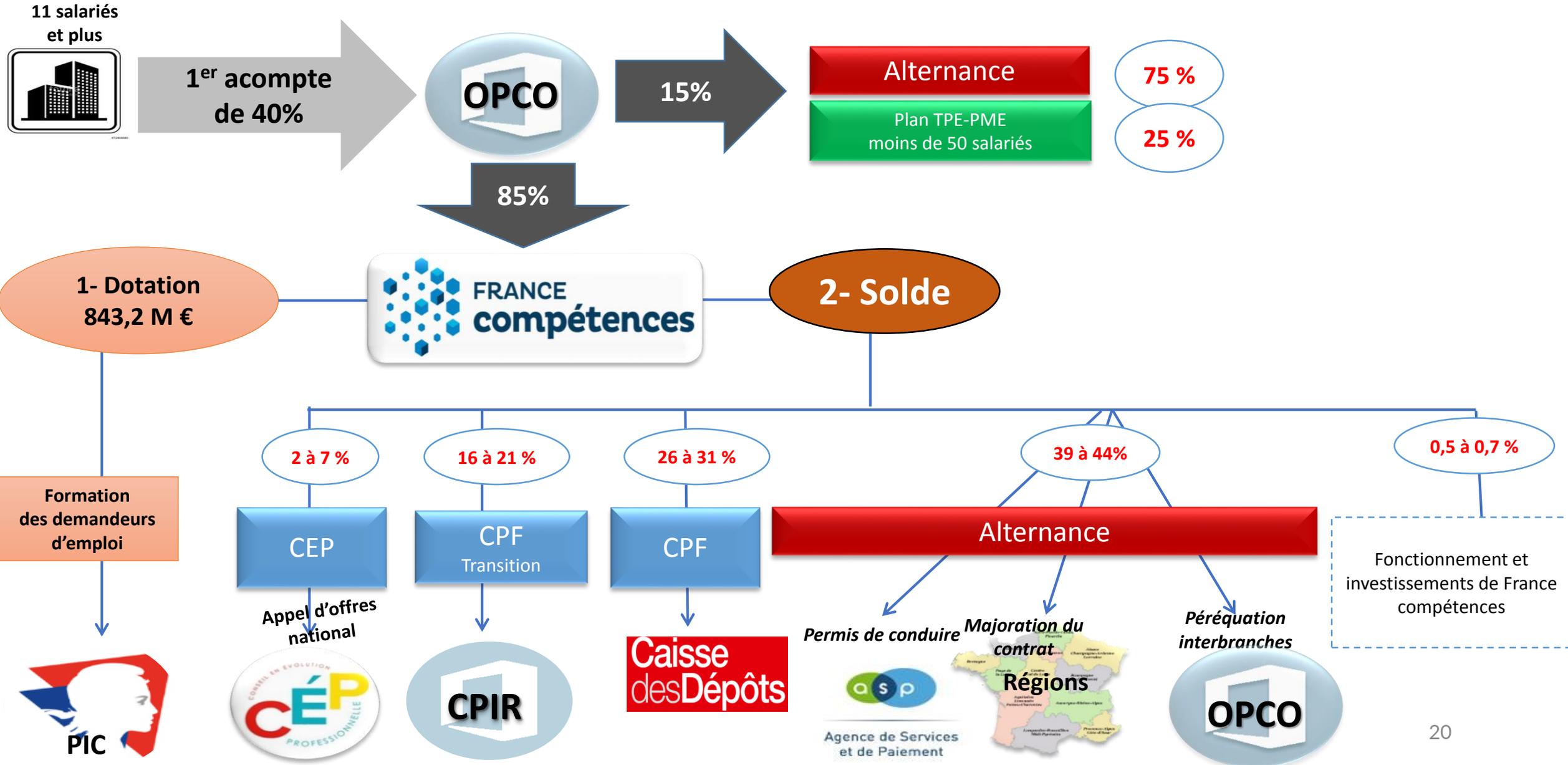
Masse salariale 2019**

Masse salariale 2020



* Taxe d'apprentissage diminuée des 13% qui sont versés directement à l'établissement habilité de son choix (formations initiales technologiques et professionnelles et l'insertion professionnelle)
** Estimation de la masse salariale 2020 en cas de création d'entreprise

FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2020 : UTILISATION DU 1er versement



FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2020 : UTILISATION DU 2^{ème} versement

11 salariés
et plus



1^{er} acompte
de 35%



15%

Alternance

75 %

Plan TPE-PME
moins de 50 salariés

25 %

85%



2- Solde

1- Dotation
737,8 M €

2 à 7 %

CEP

Appel d'offres
national



16 à 21 %

CPF
Transition



26 à 31 %

CPF

Caisse
des Dépôts

39 à 44%

Alternance



Péréquation
interbranches



0,5 à 0,7 %

Fonctionnement et
investissements de France
compétences

Formation
des demandeurs
d'emploi



FINANCEMENT DE L'ANNÉE 2020 : UTILISATION DU 3ème VERSEMENT



**11 salariés
et plus**

**Solde de 25% et régularisation
+ 1% CPF-CDD
+ CSA**



Alternance

CPF

**Plan TPE-PME
moins de 50 salariés**

81 %

5 %*

14 %

+ CSA

*Les sommes collectées au titre du financement du CPF pour l'année 2020 et les disponibilités présentes sur la section financière dédiée au CPF sont versées par les opérateurs de compétences à France compétences avant le 1er avril 2021 qui les reverse à la Caisse des dépôts et consignation avant le 30 avril 2021.



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**2. Repères sur la réforme
de la formation professionnelle
2021**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH



SCHÉMA CIBLE À PARTIR DE 2021

Contribution formation **1%** Taxe d'apprentissage **0,68%**

+1% CDD + CSA 87%

13%



Versement direct à l'établissement habilité de son choix afin de favoriser le développement des formations initiales technologiques et professionnelles et l'insertion professionnelle

1- Dotation annuelle fixée par décret



2- Solde

Formation des demandeurs d'emploi



1 à 3 %
CEP
Appel d'offres national



5 à 10 %
CPF Transition
Commissions paritaires interpro. régionale



10 à 20 %
CPF
Caisse des Dépôts



64 % à 72 %
Alternance
Majoration du contrat
Permis de conduire



8 à 13 %
Plan des TPE PME moins de 50 salariés
OPCO





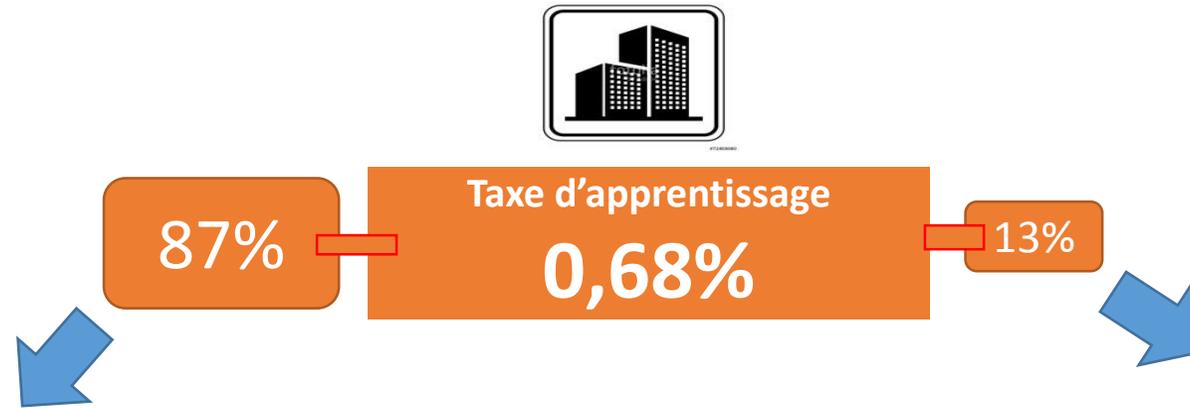
FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**Quelles incitations financières
pour les entreprises ?**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

DES DÉPENSES DÉDUCTIBLES DE LA TAXE D'APPRENTISSAGE (À PARTIR DE 2020)



Service de formation interne dûment identifié par l'entreprise accueillant ses apprentis

- Déductibilité des dépenses relatives aux formations dispensées (conditions et plafonnement précisés par décret).



CFA formant un ou plusieurs apprentis de l'entreprise

- Déductibilité des versements destinés à financer le développement d'offres nouvelles de formations par apprentissage (conditions et plafonnement précisés par décret).

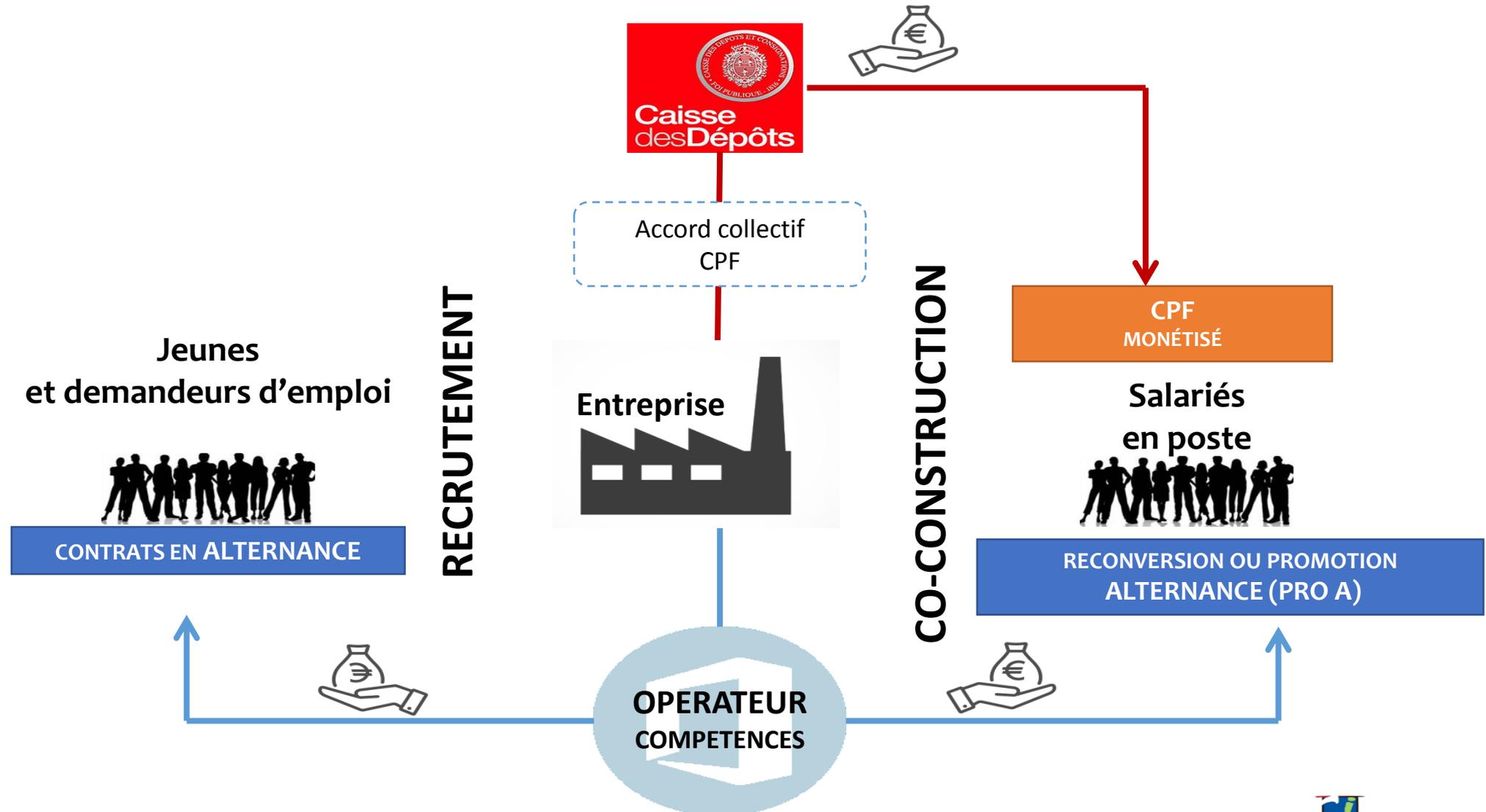


Tout CFA

- Déductibilité des subventions versées sous forme d'équipements et de matériels conformes aux besoins des formations dispensées.

UNE LOGIQUE « RECRUTEMENT » ET « COCONSTRUCTION » POUR ACCÉDER AUX FONDS MUTUALISÉS

(SCHÉMA CIBLE DES ENTREPRISES DE PLUS DE 50 SALARIÉS EN 2020)





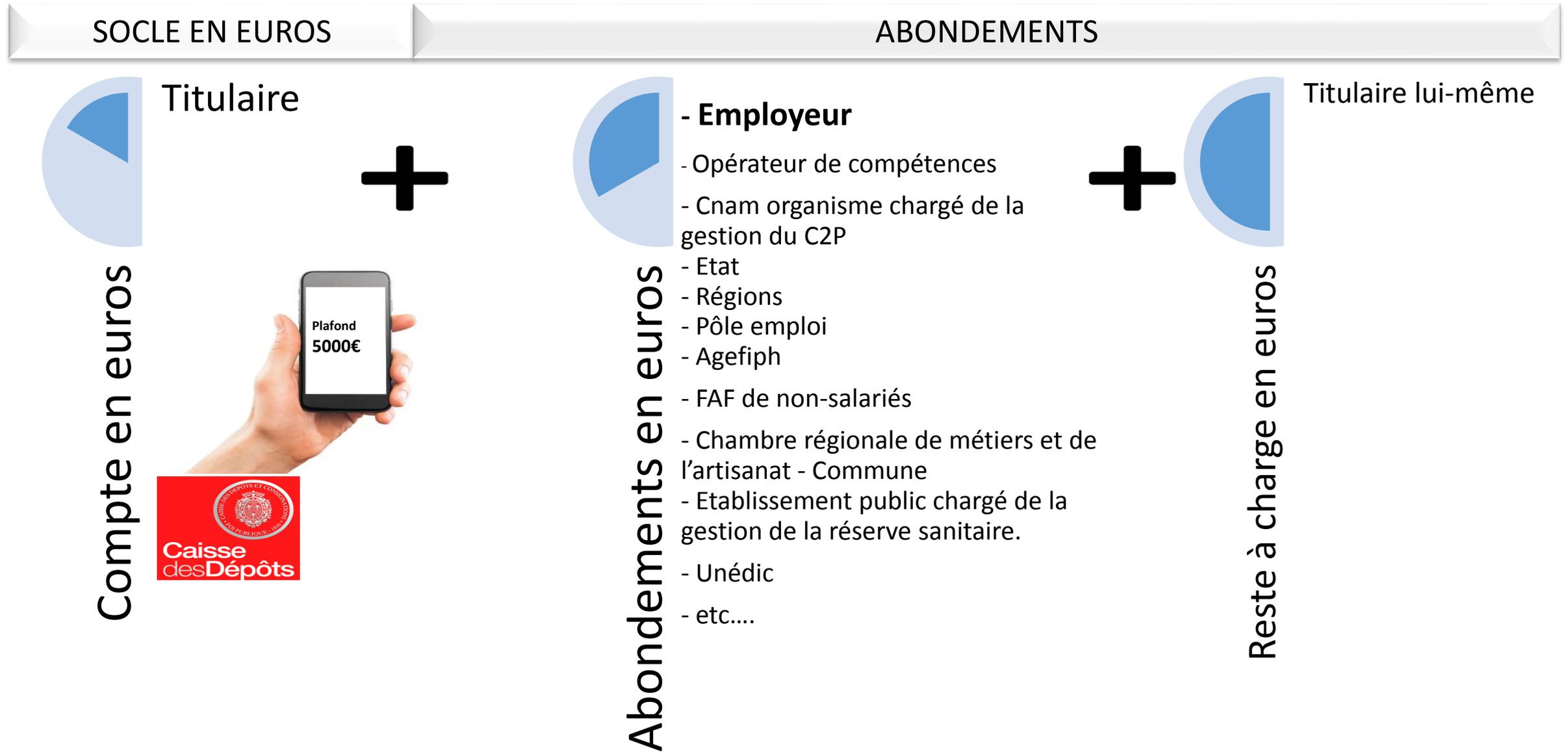
FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**CPF : l'abondement dans tous
ses états !**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

EN 2020, LE « CPF AUTONOME » ET LE « CPF CO-CONSTRUIT » PAR DES ABONDEMENTS VOLONTAIRES VERSÉS À LA CDC....



...MAIS AUSSI DES « ABONDEMENTS CORRECTIFS »

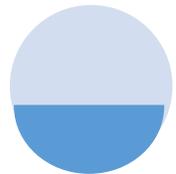


+ Abondements

- **Abondement au titre d'un accord collectif d'entreprise, de groupe ou, à défaut, un accord de branche** prévoyant des modalités d'alimentation du compte plus favorables.

- **Abondement de 3000 € du CPF**

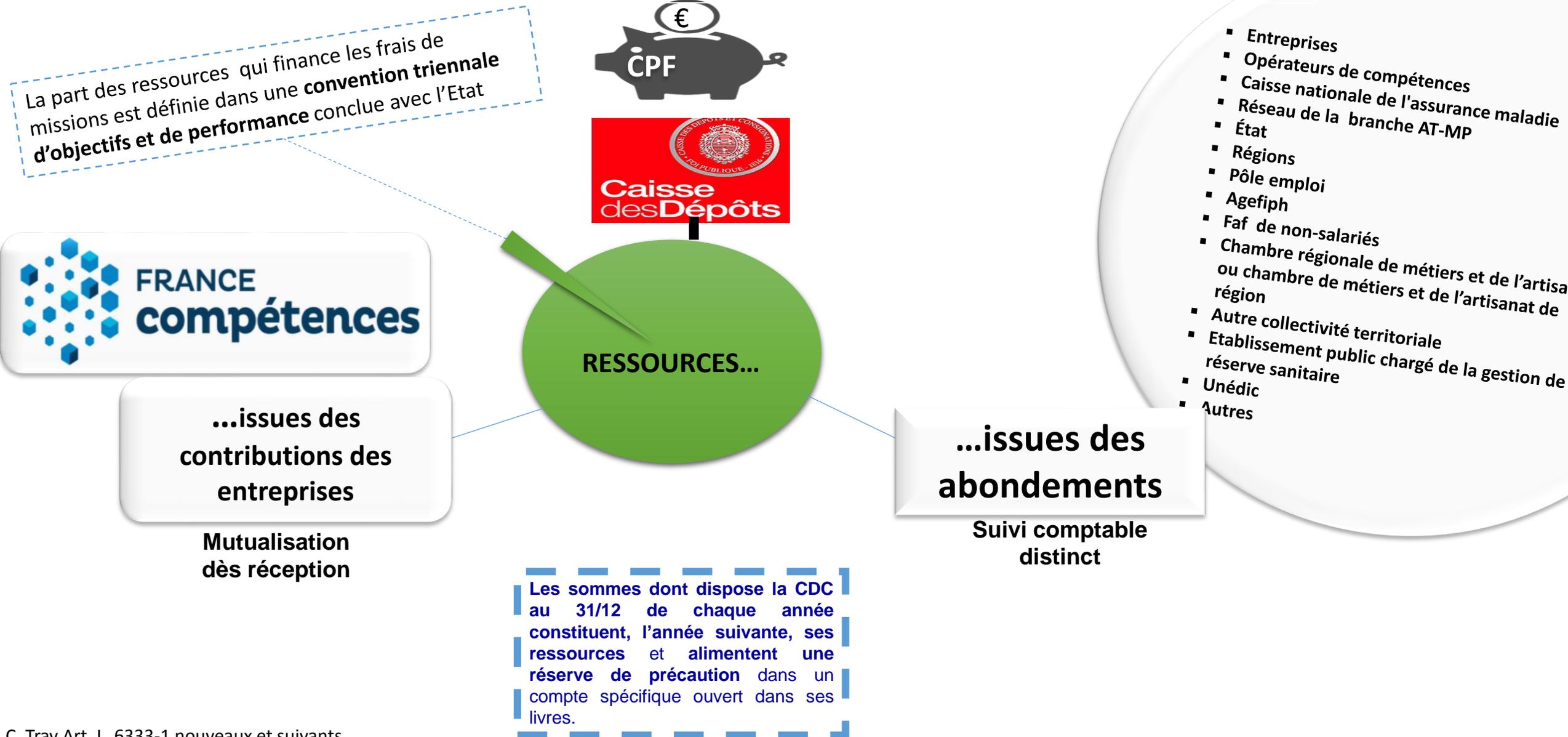
- des salariés licenciés suite au refus d'une modification du contrat de travail résultant d'un accord collectif de performance
- des salarié qui n'ont pas bénéficié à l'issue des 6 ans d'ancienneté à partir du 7 mars 2014 de tous ses entretiens professionnels et d'au moins une formation autre qu'une formation obligatoire.



Entreprise



DEUX TYPES DE RESSOURCES DONC POUR FINANCER LE CPF





FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
2. Repères
Questions / réponses

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

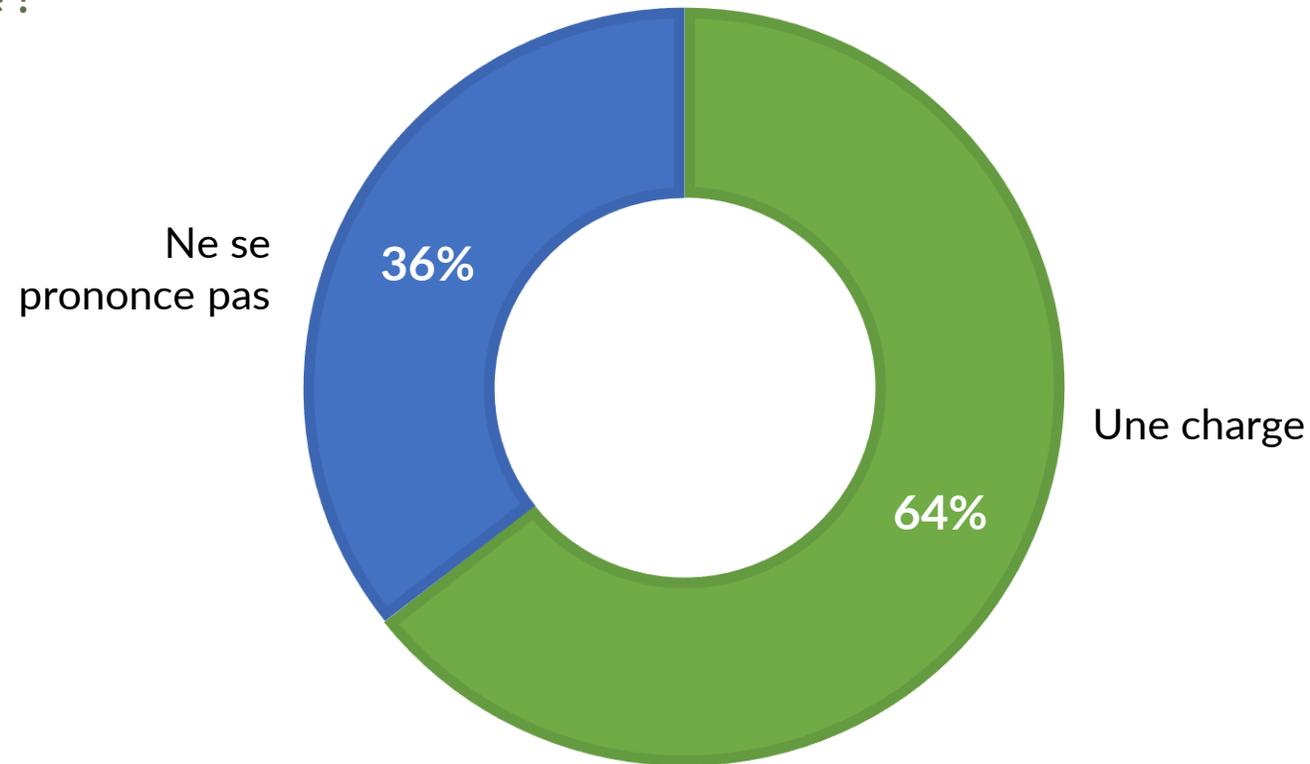
DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la formation professionnelle

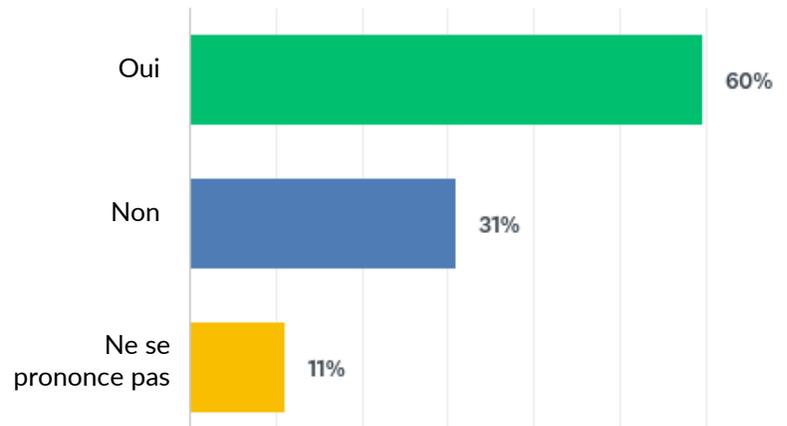
Quand on parle comptablement de formation qu'est ce que cela signifie dans votre entreprise ?



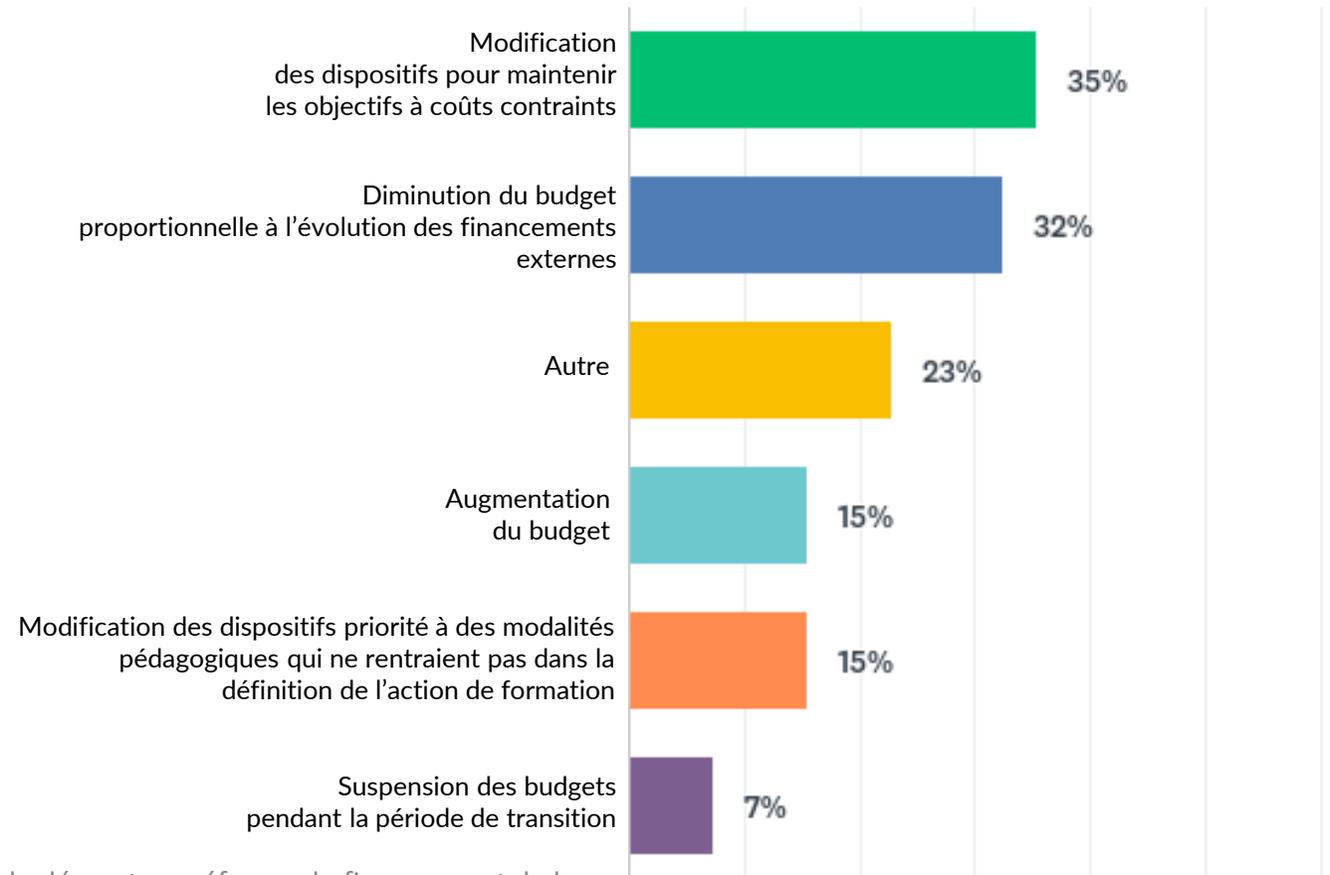
Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la formation professionnelle

La réforme en cours modifiera-t-elle les arbitrages budgétaires de votre entreprise en terme de formation en 2019 ?



Si oui, comment ?



Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la formation professionnelle



Quelle définition donneriez-vous d'un "investissement en matière de formation" ?

“

Choix stratégique avec impacts dans les valeurs et compétences de la structure

“

Développement des compétences permettant d'augmenter la productivité des salariés et la performance de l'entreprise

“

C'est une dépense de temps et d'argent qui permet aux entreprises de rester compétitives grâce au développement des compétences des personnes qui la composent

“

Dépense dans le développement des compétences des salariés dont le retour est surtout visible en matière d'engagement et de reconnaissance

“

Somme que l'entreprise est prête à allouer pour développer l'employabilité de ses collaborateurs

“

Du temps non productif investi

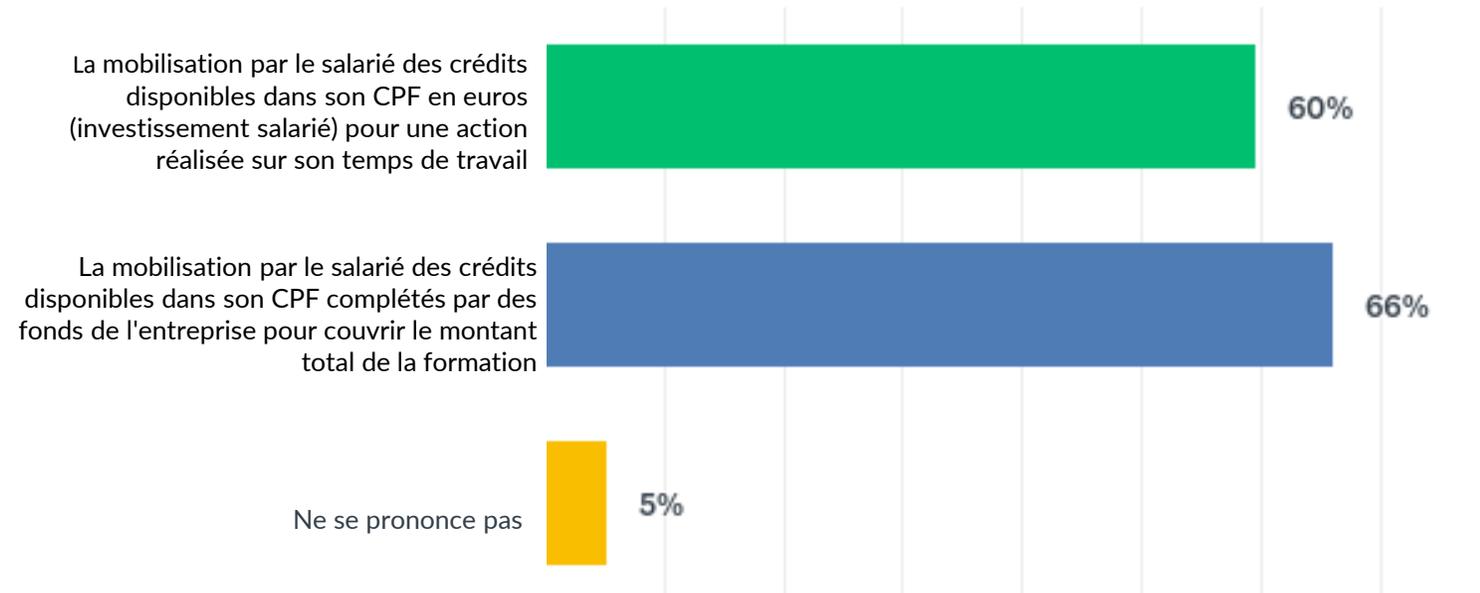
“

Un investissement c'est quant on peut évaluer le retour et les résultats

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la formation professionnelle

Quelle définition donneriez-vous du « co-investissement » en matière de formation, par exemple ?



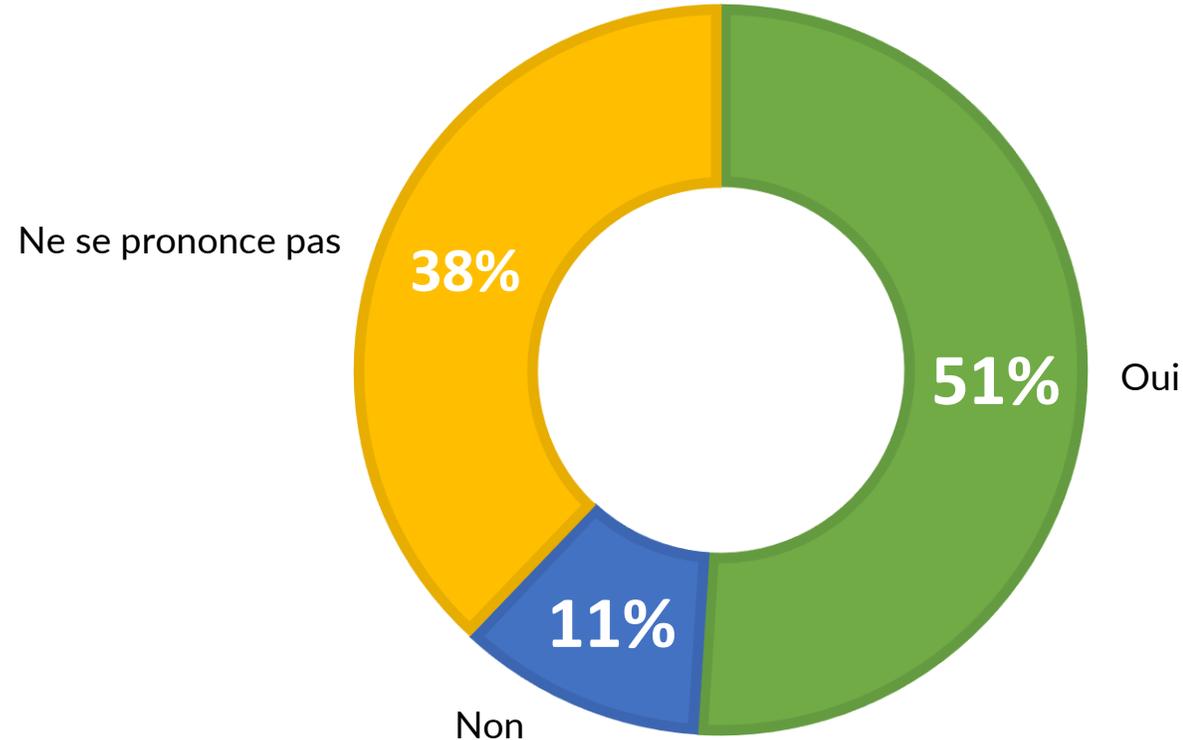
Quelles modalités mises en place ?

- Investissement salarié = CPF + hors temps de travail
- Investissement employeurs = Abondement + maintien du salaire sur le temps de travail

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Enquête flash réforme du financement de la formation professionnelle

Etes-vous favorable à un projet qui permettrait de porter à l'actif du bilan (avec amortissement), les dépenses de formation liées à la transformation numérique ?



“
Oui mais avec amortissement et aussi mes dépenses de formation liées à l'acquisition de diplôme d'état nécessaire à l'activité

“
Plus généralement à la transformation des métiers

“
Toutes les formations pas uniquement le numérique



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**3. Analyses, regards croisés
et réactions DRH/DAF**

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF
Analyses, regards croisés, réactions
DRH-DAF



**Laurence
BRETON-KUENY**
DRH groupe AFNOR
Vice-présidente
du bureau national
de l'ANDRH



**Sibylle
BLUMENFELD**
DGA Finance
et administration
TRANOI
Membre du Comité
Scientifique
et administratrice



**Audrey
GUIDEZ**
DRH UNADEV
Co-Présidente
du groupe
ANDRH Aquitaine



**Yannick
MONSNEREAU**
Responsable
Formation
France
TELEVISIONS



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
4. Regards croisés France
compétences, OPCO

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

11 Opérateurs de Compétences



OPCOMMERCE Commerce

Commerce de détail et grande distribution...



OPCO ATLAS Finance et conseil

Banques, sociétés et mutuelles d'assurances, agents généraux d'assurance et sociétés d'assistance, bureaux d'étude...



OPCO Santé

Professions de la santé et médico-social...



AFDAS (culture & média)

Professionnels du spectacle, du cinéma, de l'audiovisuel, de la presse écrite, des agences de presse, de l'édition, de la publicité, de la distribution directe et des loisirs et fonds de formation des artistes-auteurs.



OPCO Cohésion sociale

Ateliers chantiers d'insertion, acteurs du lien social et familial, aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile, mutualité...



OPCO Entreprises de proximité

Artisanat, commerce de proximité et professions libérales...



OPCO entreprises et salariés des services à forte intensité de main-d'œuvre

Propreté, prévention sécurité, commerce de gros, travail temporaire, hôtels, cafés restaurants



OCAPIAT

Secteurs agricole et agroalimentaire



OPCO 2i (interindustriel)

Industries des secteurs de la chimie, du pétrole, des industries pharmaceutiques, de la plasturgie, du caoutchouc, du papier-carton, de l'ameublement et bois, des matériaux pour la construction et l'industrie, de l'énergie, de la métallurgie et du recyclage.



Constructys

Secteur du bâtiment et des travaux publics



OPCO - M (Mobilités)

Secteur des transports des personnes et des marchandises

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF
Regards croisés France compétences,
OPCO



Philippe DEBRUYNE

Secrétaire confédéral CFDT
Administrateur de France Compétences,
Président de la commission Evaluation
Président de l'association Certi'Pro



Jean-Louis VINCENT

Président de l'OPCO Mobilités
Membre des personnalités
qualifiées du bureau national
de l'ANDRH



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
**4. Regards croisés et échanges de
bonnes pratiques**
Questions / réponses

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF – 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Matinale de décryptage pour les DRH et les DAF

Programme



9h00 - 9h10 : Accueil des participants et introduction

9h10 - 9h30 : Allocution

- **Carine Chevrier**, Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle, ministère du Travail.

9h30 - 10h30 : Repères sur la réforme du financement de la formation professionnelle

Ce qu'il faut comprendre du financement de la formation dans le cadre de la réforme

- **Fouzi Fethi**, Responsable du pôle Droit et Politiques de formation, Centre Inffo
- **Cédric Puydebois**, Sous-directeur des politiques de formation et du contrôle, DGEFP ministère du Travail

Questions-réponses

10h30 -12h20 : Regards croisés, échanges de bonnes pratiques

Analyses, regards croisés et réactions DAF/DRH

- **Laurence Breton-Kueny**, DRH groupe AFNOR, vice-présidente du bureau national de l'ANDRH
- **Sibylle Blumenfeld**, DGA Finance et administration, TRANOI, membre du comité scientifique et administrative
- **Audrey Guidez**, DRH, UNADEV Co-Présidente du groupe ANDRH Aquitaine
- **Yannick Monsnereau**, Responsable formation, France TELEVISIONS

Interventions France compétences et OPCO

- **Philippe Debruynne**, Secrétaire confédéral CFDT, administrateur de France Compétences, Président de la commission Evaluation, Président de l'association Certif'Pro
- **Jean-Louis Vincent**, Président de l'OPCO Mobilités

Questions-réponses

12h20 -12h30 : Conclusion



FINANCEMENT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
5. Conclusion

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH

Merci pour votre participation !

Matinale de décryptage pour les DRH et DAF- 12 avril 2019

DFCG
RÉSEAU DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION


ANDRH
Association Nationale des DRH