

Pour plus d'informations, rendez-vous sur **uniformalion.fr**
ou contactez l'un de nos conseillers au

0969 32 79 79

(Appel non surtaxé)

Guadeloupe : **05 90 82 16 13**

Guyane : **05 94 25 34 57**

La Réunion-Mayotte : **02 62 56 78 78**

Martinique : **05 96 60 74 16**

uniformalion.fr



uniformalion

VOTRE PARTENAIRE EMPLOI ET FORMATION
ÉCONOMIE SOCIALE + HABITAT SOCIAL + PROTECTION SOCIALE



www.uniformalion.fr

ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION ENTREPRISES

**+11
SALARIÉS**

Un service réservé aux structures de 11 salariés et plus
ayant une contribution conventionnelle ou une
contribution volontaire d'au moins 0.4% de la MSB.

Document datant de juin 2018, avant Réforme de la formation professionnelle



WWW.UNIFORMATION.FR



Qu'est-ce que le plan de formation ? 	4
Le projet de l'entreprise	7
Les besoins individuels	9
Qui fait quoi ?	13
Chiffrage et dispositifs	15
Arbitrage	17
Mettre en forme, communiquer	19

QU'EST-CE QUE LE PLAN DE FORMATION ?

1



LES DEUX ACCEPTIONS DE L'EXPRESSION "PLAN DE FORMATION"

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle, à l'initiative de l'employeur, est assuré, lorsqu'il y a lieu, dans le cadre du plan de formation.

Ne pas confondre l'outil de pilotage de la formation et l'enveloppe financière qui permet de prendre en charge les dépenses de formation. Si, dans les deux cas, on utilise l'expression « plan de formation », lorsqu'on évoque le dispositif plan, on ne fait référence qu'à la partie des actions de formation à l'initiative de l'employeur qui seront financées par les fonds légaux, conventionnels ou volontaires affectés à ce dispositif.

Dans l'autre acception, le plan recouvre l'ensemble des moyens mis en œuvre, au cours d'un exercice, pour faire progresser les compétences des salariés.

Le plan de formation est donc aussi l'outil de pilotage de la formation ; il rassemble les actions de formation, de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience, définies dans le cadre de la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Son élaboration est assurée sous la responsabilité de l'employeur, après consultation, le cas échéant, des représentants du personnel.



L'ÉLABORATION DU "PLAN DE FORMATION"

Pour élaborer son plan de formation, l'employeur s'appuiera sur :

- Le projet de l'entreprise et l'évaluation des besoins en formation qui en résultent,
- Les demandes, souhaits, besoins de formation des salariés, recueillis, notamment, lors des entretiens organisés par l'employeur avec chacun de ses salariés.

Quelles actions de formation relèvent du dispositif plan de formation ?

Les actions de formations sont classées en deux catégories. Elles peuvent renvoyer à des modalités de départ en formation et de rémunération différentes (action type 2 réalisées en dehors du temps de travail). Il n'existe aucune obligation de prévoir un plan de formation incluant systématiquement ces deux catégories : le plan peut n'en contenir qu'une. A l'employeur de définir le classement des actions dans l'une ou l'autre des catégories, en fonction de ses objectifs et des besoins des salariés. Cette catégorisation peut faire l'objet d'échanges avec les représentants du personnel voire de négociation avec le salarié.

- **Les actions d'adaptation au poste** de travail ou liées à l'évolution ou de maintien dans l'emploi ; ces actions sont réalisées pendant le temps de travail. Ces actions sont en général considérées comme prioritaires car elles permettent aux salariés d'être opérationnels sur leur poste de travail. Elles visent essentiellement le court terme.
- **Les actions de développement** des compétences ; ces actions peuvent, sous certaines conditions, se dérouler hors temps de travail. Si elles sont moins prioritaires que les actions d'adaptation, elles ne doivent pas être négligées car elles préparent l'avenir.

Quel est le rôle des représentants du personnel ?

Chaque année les représentants du personnel doivent être consultés lors de l'élaboration du plan de formation. Cette consultation est organisée au cours de réunions précédées de la communication de documents, tels que le bilan du plan de formation de l'année antérieure, le point d'étape de l'année en cours et le projet de plan de formation pour l'année à venir ... Cette procédure de consultation peut permettre aux représentants du personnel de faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan de formation envisagé. Elle permet également de diffuser l'information sur les axes de développement et les objectifs de la formation.



LA PROCÉDURE D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

L'employeur ne construit pas seul le plan de formation. Il appartient aux services RH, lorsque l'entreprise en dispose, en lien avec l'encadrement, de construire, en collaboration, les éléments du plan.

Certaines étapes sont incontournables :

- la connaissance du projet de l'entreprise
- l'existence d'une procédure de recueil des besoins collectifs
- l'existence d'une procédure de recueil des besoins individuels
- la capacité à chiffrer le coût de la mise en œuvre des formations envisagées
- l'existence d'une procédure d'arbitrage des besoins recueillis



LA FINALISATION DU "PLAN DE FORMATION"



Lorsque le plan a été arbitré, il prend, en général, la forme d'un tableau qui permet de visualiser, de façon synthétique, les actions planifiées pour l'année à venir. Dans certains cas, il sera opportun de prévoir soit un plan annuel "glissant", soit un plan pluriannuel.

Le plan "glissant" laisse la possibilité d'adaptation du calendrier en fonction des impératifs de l'entreprise : par exemple, ce qui était prévu sur un exercice mais n'a pas pu se faire est décalé à l'exercice suivant en tenant compte, le cas échéant, de l'évolution du besoin.

Le plan pluriannuel est en général prévu sur une durée de 3 exercices. Il s'agit donc de travailler sur le moyen terme. De cette façon, on prend en compte des besoins qui ne se résument pas à la simple adaptation au poste de travail mais anticipent les évolutions de l'emploi.

Les actions figurant au plan peuvent être classées, par axe de développement, par typologie d'actions, par type de financement, etc...





LES BESOINS DE FORMATION DE L'ENTREPRISE

Le **plan de formation** doit servir le projet de l'entreprise. La formation, pour l'entreprise, n'est pas une fin en soi : **elle n'est qu'un moyen au service du projet.**

Le projet de l'entreprise se traduit, notamment par des objectifs déclinés dans le temps. Ce projet est parfois qualifié de "stratégique" lorsqu'il est l'expression d'une ambition, d'une identité et de convictions s'appuyant sur des valeurs. Les objectifs dont il est question dépendent de l'environnement de la structure, de ses modes de financement, des prévisions de conjoncture, des évolutions technologiques et sociales, de l'évolution des métiers, des contraintes légales et sociétales, des changements organisationnels envisagés, etc.

Des comptes rendus de conseil d'administration ou de comité de direction, par exemple, permettent de caractériser les contours du plan d'action de l'entreprise à moyen terme. Des documents sociaux et comptables apportent des éléments complémentaires.

Faire découler les besoins de formation de l'entreprise de l'analyse de son projet implique d'avoir, au préalable, établi -d'une part- un état des lieux des compétences détenus par les salariés et -d'autre part- défini les compétences nécessaires pour mener à bien le projet. Lorsque des écarts apparaissent, il faut se centrer sur ceux qui sont susceptibles d'être comblés grâce à la formation et concevoir que la formation n'est pas la réponse incontournable à tous les besoins de compétences ; dans certaines configurations, le choix judicieux peut-être, par exemple, le recrutement.

En résumé, dans cette étape on doit :

- cerner au mieux le **projet de l'entreprise** à moyen terme et les compétences requises pour le conduire
- actualiser l'**état des lieux des compétences** d'ores et déjà disponibles
- mesurer l'**écart de compétences** entre le disponible et le requis
- délimiter quels écarts sont susceptibles d'être comblés grâce à la formation
- traduire **les besoins de compétences en besoins de formation**

L'approche par la notion de compétences est de nature à permettre une évaluation des "manques" que la formation a pour mission de combler.

Le référentiel des emplois de l'entreprise, des fiches de postes... décrivent les principales missions, les activités qui en découlent et les capacités nécessaires pour les accomplir. Les entretiens annuels permettent en général d'assurer la mise à jour des compétences détenues par les salariés en lien avec l'emploi occupé.

On peut caractériser les besoins collectifs de l'entreprise

- Selon le niveau (besoin d'un service, d'une catégorie d'emplois, de l'ensemble du personnel...)
- Selon l'urgence (besoin à court terme ; besoin à moyen ou long terme).

À court terme, il s'agit d'adapter le salarié aux besoins immédiats du poste de travail ; on améliore l'existant (formation à un nouveau logiciel, formations obligatoires ou réglementaires, prise en compte du contexte immédiat, etc.)

À moyen terme, on accompagne et facilite le changement ; on prépare l'avenir (développement de potentiels, réorganisation d'un service, perfectionnement métier, etc.)

À long terme, on anticipe (changement de "culture", prévention de risques d'inadaptation, diversification de l'activité, etc.)

Cette prise en compte de l'échéance visée permet de **définir des priorités**, voire de pré-affecter des ressources afin de ne pas négliger l'anticipation des évolutions pour ne se consacrer qu'aux besoins immédiats.

LES BESOINS INDIVIDUELS DES SALARIÉS



Le “besoin de formation” résulte de l’accord auquel aboutissent les différents “ACTEURS” concernés au sein de l’entreprise, quant aux manques à combler par le moyen de la formation.

De ce point de vue, un salarié peut avoir, objectivement, un besoin de formation sans en ressentir la nécessité.

De même, il pourrait éprouver un besoin (ou une envie) de cette nature sans nécessité objective.

Il n’existe pas de méthode parfaite qui permettrait de recenser les “BESOINS” des intéressés en se contentant de les interroger sur la perception qu’ils en ont.

COMPÉTENCES ET “BESOINS” DE FORMATION

L’approche par la notion de compétences à développer ou à adapter semble être, en la matière, la plus pertinente ; elle est de nature à permettre une évaluation des “manques” cités plus haut.

Idéalement, le responsable formation devrait donc partir du référentiel des emplois de l’entreprise.

- Pour chacun des emplois, y sont décrits :
- les principales missions
 - les activités qui en découlent
 - les capacités nécessaires pour les accomplir.

Ce référentiel, pour être opérationnel, doit être tenu à jour (les évaluations annuelles et entretiens professionnels sont un bon moyen pour y parvenir).

Il n’en reste pas moins que salariés doivent pouvoir, dans le processus d’élaboration du plan, être consultés.

Il ne s’agit donc pas de les faire s’exprimer sur leurs éventuelles envies, mais de voir avec eux en quoi leurs compétences peuvent être améliorées dans le cadre du projet de l’entreprise.



ENTRETIEN ANNUEL D’ÉVALUATION OU ENTRETIEN FORMATION

Ce recueil peut être amorcé dans l’entretien annuel pratiqué de plus en plus dans les entreprises. Lors de cet entretien, le salarié fait le point avec son responsable hiérarchique sur les objectifs fixés un an auparavant, sur la base de la synthèse écrite réalisée à l’issue du précédent entretien d’évaluation.

Ils analysent les réussites et les éventuels échecs et fixent de nouveaux objectifs pour l’année à venir.

En face des objectifs listés doivent être précisés les moyens qui seront nécessaires pour y répondre. Parmi ces moyens, la formation doit, naturellement être envisagée.

Parfois, il peut être souhaitable de pratiquer des “ENTRETIENS FORMATION” tant que tels, notamment si l’on veut éviter de lier la formation et les questions de promotion, de rémunération.

En séparant l’entretien formation de l’entretien d’évaluation, on évite également la tentation d’octroyer de la formation comme “lot de consolation” ou « formation récompense »...

L’entretien entre le salarié et son responsable hiérarchique peut être complété par des fiches individuelles de “DEMANDE” de formation dans lesquelles les salariés font part de leurs souhaits.

NOM DU SALARIÉ :

SERVICE :

FONCTION :

FORMATIONS PASSÉES :

Quelles formations avez-vous suivies au cours des xxx dernières années ?

Qu’en avez-vous retiré ?

Formations souhaitées : (compléter ci-dessous)

Formations	Objectifs professionnels visés	Objectifs personnels visés	Critères de réussite (pour évaluation)	Ordre de priorité



COMPARAISON ENTRE QUELQUES MÉTHODES DE RECUEIL DES BESOINS

4 sources de besoins sont généralement considérées comme pouvant déboucher sur des actions de formation :

- PROBLÈMES ET DYSFONCTIONNEMENT COURANTS
- PROJETS DE CHANGEMENT OU D'INVESTISSEMENT
- ÉVOLUTION DES MÉTIERS OU DES PROFESSIONS
- CHANGEMENTS CULTURELS

L'arbitrage entre ces besoins dépend de 4 grandes dynamiques :

- ATTENTES DE LA DIRECTION
- ATTENTES DES SALARIÉS
- BUDGET DISPONIBLE
- OFFRE DU MARCHÉ

Pour s'en sortir, il faut de la méthode. Pour cerner le "besoin", il peut être utile de combiner quelques-unes des techniques suggérées ci-après (liste non exhaustive ; à compléter et adapter).

METHODE	AVANTAGES	CONTRAINTES
Diffusion de catalogues avec bulletin d'inscription catalogues d'organismes de formation	Facilité d'utilisation et d'exploitation ; satisfaction directe des demandes. (Peut convenir, par exemple pour des formations très techniques où seul le salarié peut dire si le contenu convient)	Logique de consommation. Absence d'analyse des besoins. Impossibilité de vérifier la cohérence des demandes.
"catalogue" de formations collectives reprenant les axes prioritaires et indiquant les salariés cibles et prérequis	L'offre est ciblée et orientée. Le "responsable formation" apparaît comme un prestataire interne et les salariés sont responsabilisés dans leur choix et incités à choisir avec leur hiérarchie directe.	Travail important pour le service formation. Difficulté à arbitrer en cas d'afflux de demandes respectant les conditions.
Questionnaires formation adressés aux salariés : - questionnaire de "commande" de stage laissé libre - questionnaire orientant le salarié dans la formulation de ses besoins	Voir observations précédentes	Voir observations précédentes
Entretien du responsable formation avec les responsables hiérarchiques	Permet de positionner le besoin en le reliant aux situations de travail réelles, aux objectifs assignés au salarié, aux dysfonctionnements observés. Permet une analyse en profondeur des besoins. Associe l'encadrement à la démarche et lui permet de mieux maîtriser les projets qui le concerne.	Exige une bonne maîtrise du responsable formation notamment du contenu des emplois, la préparation des entretiens et une bonne posture
Entretien du responsable de formation avec les salariés	La remontée des informations est directe, non filtrée. Permet éventuellement d'orienter l'expression du besoin individuel vers les projets de l'entreprise	La démarche est lourde est quasi impossible lorsque les effectifs sont importants. Court-circuite la hiérarchie.
Entretien entre le responsable hiérarchique et le salarié	Implication de la hiérarchie. Démarche centrée sur les besoins professionnels	Filtre possible de la hiérarchie. Implique que la hiérarchie soit sensibilisée à son rôle en matière de formation.
Entretien de groupe entre le responsable de formation et des représentants d'un service ou d'une fonction	Permet un contact direct sans mobiliser trop de temps. Responsabilise les salariés sur les besoins collectifs. Favorise l'expression de tous les salariés	Nécessite la maîtrise de l'animation de groupe. Risque de dérives vers des sujets (doléances) que la formation
Entretien annuel / entretien professionnel	Responsabilise le hiérarchique et le salarié. Permet d'avoir le point de vue du salarié sur son évolution personnelle et de le confronter à celui de son hiérarchique. Peut permettre d'inscrire des besoins dans une logique de GPEC.	Risque de laxisme si le hiérarchique se contente de demander à un collaborateur quelle formation il veut. Les responsables doivent être formés à la conduite des entretiens individuels. Impose une bonne synchronisation entre la période d'entretien et celle de l'élaboration du plan.

LE PLAN DE FORMATION : QUI FAIT QUOI ?

4

Le responsable formation -toute personne en charge de l'élaboration du plan- ne peut pas concevoir, en restant isolé, le **plan de formation** de l'entreprise. Son rôle est celui d'un chef de projet qui consulte et travaille avec les parties prenantes. Selon la structuration de l'entreprise, les acteurs concernés sont plus ou moins nombreux.

Dans le tableau ci-dessous sont listées les différentes phases possibles de l'élaboration d'un **plan de formation** et les personnes qui peuvent y être associées (à adapter en fonction de l'organisation de l'entreprise) :

ÉTAPES	ACTEURS	DIRECTION	RESPONSABLES HIÉRARCHIQUES	DIRECTION RESSOURCES HUMAINES	IRP	SALARIÉS	SERVICE FORMATION
1	Établir l'état des lieux (des compétences)			●			●
2	Formaliser les projets de l'entreprise : · quelle politique formation ? · axes prioritaires pour les années à venir ?	●					●
3	Recenser les besoins de formation : · Problèmes, objectifs		●	●	● ^{*1}	●	●
4	Décoder les objectifs en action de formation						● ^{*2}
5	Faire valider le projet pédagogique		●			●	●
6	Budgétiser, négocier, hiérarchiser les priorités	●	●				●
7	Mettre en forme le plan						●
8	Le présenter à la direction	●					●
9	Consulter les IRP	●			●		● ^{*1}
10	Le communiquer aux destinataires	●	●	●	●	● ^{*1}	●
11	Lancer les actions		●			●	●
12	Suivre, évaluer, établir les bilans et tableaux de bord	●	●	●	●	●	●

*1 Facultatif - *2 Avec les organismes de formations



CHIFFRER LE COÛT DU PLAN DE FORMATION

& TENIR COMPTE DES DISPOSITIFS DE FINANCEMENT

5

Une fois réalisées les phases de recueil des besoins, et avant de passer à l'arbitrage, il est utile de poser la question du coût et des prises en charges possibles.

Pour pouvoir chiffrer le coût des formations qui seront éventuellement retenues, il convient de pouvoir traduire assez justement, le besoin de compétences identifié en contenu pédagogique. Dans la plupart des cas, notamment pour les actions d'adaptation au poste de travail, les catalogues d'organismes de formation permettent d'avoir une idée à peu près correcte des contenus, durées et coûts. Dans un premier temps, on peut en rester à cette évaluation sommaire.

En revanche, pour certains projets plus complexes, notamment si l'on prévoit d'avoir recours à une offre spécialement adaptée au besoin repéré, il peut être utile de cerner le besoin dans un cahier des charges et d'interroger, sur cette base, quelques prestataires ; on pourra ainsi avoir une idée de la durée nécessaire et du coût approximatif de l'action.

Dans la phase de chiffrage des coûts, il ne faut naturellement pas oublier d'estimer les frais annexes (déplacements, repas, hébergement...) et la rémunération des salariés en formation.

Si le travail de recueil des besoins a été réalisé consciencieusement, on doit avoir, lors de cette première estimation des coûts, une somme totale très nettement supérieure à ce que l'entreprise entend ou peut consacrer au financement de la formation. Si l'on considère que l'investissement moyen des entreprises pour la formation professionnelle, en France, tous secteurs confondus est d'environ 3% de la masse salariale brute (rémunérations des salariés incluses), cela permet d'avoir un repère... Dans bien des cas, les cotisations formation (cotisation légale + cotisation conventionnelle) représentent le seuil que l'entreprise se fixe - hors rémunérations. Lorsque l'on ajoute le montant des rémunérations des salariés en formation, on aboutit bien, en général, à un investissement d'environ 3% de la masse salariale. Pour des projets plus ambitieux, ou si la part de cotisation conventionnelle est faible (voire inexistante), il appartient alors au responsable formation de négocier un budget supplémentaire. C'est plutôt au moment de l'arbitrage que la question se pose.

Avant d'arbitrer, il est indispensable, action par action, de flécher vers le dispositif le mieux adapté afin d'avoir la prise en charge la plus favorable par Unifformation. Evidemment, en cas de doute, il ne faut pas hésiter à interroger son "Conseiller emploi formation".

Pour classer les actions par dispositif, on examine qui est à l'origine de la demande, à qui servira la formation, quel est l'objectif pédagogique, quelle est la durée, quelle est la finalité (diplôme enregistré au Répertoire National des Certifications), quel est le statut du salarié (CDI / CDD / Emploi aidé...), etc.

Par ailleurs, il faut se tenir informé des prises en charges possibles, par dispositif, et des éventuels plafonds de coût à prendre en compte.

Si on utilise un tableur pour faire le travail, on répartira face au coût d'une formation, les ressources financières envisagées.

Par exemple, 1 salarié doit être inscrit sur une session de perfectionnement Excel.

Le coût pédagogique est de 350 €/jour, la formation dure 3 jours et se déroule à 50 km. Il y donc un coût pédagogique de 1050 €, 3 repas que j'estime, au total à 60 € et 300 km effectués (selon barème fiscal : 170,40 €).

Le salaire horaire brut chargé du bénéficiaire est 32 €, soit 672 €.

Cette action coûterait 1952,40 €.

On envisage de solliciter des fonds mutualisés d'Unifformation pour le financement. Le coût pédagogique horaire plafond est 48€ TTC/heure : 1008€ peuvent potentiellement être financés. Les frais annexes estimés ne dépassent pas les barèmes plafonds d'Unifformation. En revanche, la rémunération restera à la charge de l'entreprise.

En face de cette formation, 1178,40€ pourront être financés par Unifformation ; 714 € (672 € de rémunération et 42€ de coût pédagogique) seront financés par l'entreprise.

En prenant en compte les dispositifs, on oriente également certaines actions vers d'autres financements que ceux affectés au plan de formation. Ces autres financements peuvent être partiels ou dégager l'employeur de toute contrainte financière, essentiellement lorsque le projet d'un salarié n'a aucun lien avec l'entreprise. Dans ce cas, par exemple, seront sollicités directement par le salarié, les dispositifs de congé formation, congé validation des acquis de l'expérience, formation individuelle hors temps de travail ou le compte personnel de formation.

L'ARBITRAGE (FINAL) DU PLAN DE FORMATION

6

Si, d'un point de vue pédagogique, il semble utile de bien différencier les étapes qui concourent **au plan de formation**, dans la pratique, surtout si les effectifs salariés sont peu importants, beaucoup de ces étapes seront réalisées simultanément. C'est particulièrement vrai en ce qui concerne l'arbitrage.

Lorsqu'on définit la politique de formation de l'entreprise et ses priorités, on détermine des choix qui concourent de façon essentielle à l'arbitrage et ceci avant même d'avoir recueilli les besoins. Le recueil des besoins individuels sera cadré par ces règles prédéfinies.

Le point traité ici concerne donc essentiellement les derniers arbitrages du plan : les choix qu'il reste à faire parmi des besoins plus ou moins prioritaires, qui s'inscrivent dans les axes prédéfinis, qui correspondent à peu près au projet de l'entreprise, etc. mais qui restent, **quantitativement** trop importants pour être entièrement mis en œuvre dans la période de réalisation du plan (en général un seul exercice). En revanche, si on conçoit un **plan de formation** pluriannuel, on se dote de marges de manœuvre pour planifier l'ensemble des actions envisagées sur le moyen terme.

L'arbitrage est un acte de management. Le responsable formation ne doit pas y procéder seul. Il devra assister les responsables de service et/ou la direction afin qu'ils opèrent les choix qui s'imposent.

Dans cette étape on se **repenche** sur l'analyse des différents besoins répertoriés puis on arbitre, c'est-à-dire qu'on opère des choix en fonction de diverses contraintes (notamment de temps - disponibilité des salariés- et de moyens).

Si on a bien procédé à un premier chiffrage avant l'arbitrage final, ce chiffrage ne permet que d'estimer ce qui, quantitativement, devra nécessairement être reporté ou supprimé. Il ne s'agit que d'un élément à prendre en compte et non de l'élément prépondérant.

Et, puisque **choisir, c'est renoncer**, les critères doivent être clairs - autant que faire se peut- pour que les choix ne reposent pas sur l'arbitraire.

Les priorités à prendre en compte découlent en grande partie de la bonne analyse que les responsables opérationnels peuvent faire, aidés par le responsable formation, des écarts entre les compétences existantes aujourd'hui et celles nécessaires demain.

Les outils que l'on peut mettre à profit pour réaliser un choix éclairé sont, pour l'essentiel, des grilles d'analyse des besoins qui restent à arbitrer. Dans une structure hiérarchisée, les responsables de services jouent un rôle déterminant dans cet arbitrage. Dans les plus petites structures, il appartiendra plutôt au responsable de formation d'éclairer techniquement les choix que la direction aura à faire.

Exemples de tableaux d'analyse pour guider l'arbitrage :

Le responsable formation peut, par exemple, regrouper dans des tableaux les besoins de chaque service en se focalisant sur les objectifs :

FORMATIONS ENVISAGEES	OBJECTIFS D'IMPACT	OBJECTIFS OPÉRATION.	OBJECTIFS PÉDAGO.	POPULATION CONCERNÉE	ÉCHÉANCE	ACTIONS ENTREP.

■ **OBJECTIFS D'IMPACT** : Il s'agit du but visé par l'entreprise, du bénéfice qu'elle doit retirer de l'action en termes de performances.

■ **OBJECTIFS OPÉRATIONNELS** : Ils définissent ce que les stagiaires devront savoir faire en **situation de travail** pour que l'impact sur l'entreprise corresponde à ce qui est escompté.

■ **OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES** : Il s'agit des capacités à acquérir grâce à la formation.

En ne reprenant que les besoins exprimés et en avançant des hypothèses de coût et de méthode :

FORMATIONS ENVISAGEES	SERVICE	BESOINS	SALARIÉS CONCERNÉS	PÉRIODE	MODALITÉS	PRIORITÉ	COÛT ENVISAGÉ

Les modalités de formation sont bien à prendre en compte dans le choix des actions à retenir. Il peut s'agir, classiquement d'une « action catalogue » achetée auprès d'un organisme de formation, d'une formation « intra » pour laquelle on aura sollicité les propositions d'organismes de formation afin qu'ils collent au besoin spécifique, de formations « ouvertes et à distance » - FOAD (par **internet**) mais aussi de formations organisées en interne, des salariés de l'entreprise intervenant sur leur domaine de compétences.

Dans ce dernier cas, on voit bien qu'outre le coût réduit de l'action, s'ajoute l'intérêt pour l'entreprise de s'engager dans la transmission en interne des savoirs.

METTRE EN FORME LE PLAN COMMUNIQUER LE PLAN VALIDÉ ET CONSULTER LES IRP

7

La communication du plan de formation validé est l'aboutissement de l'ensemble du processus d'élaboration - avant de passer à la phase de la gestion du plan. Il s'agit de faire la synthèse de l'ensemble du travail et de prévoir sa présentation. Le plan, formalisé, doit être conçu comme :

- Un outil de gestion
- Un outil de communication et de motivation
- Un outil d'information (et de consultation) des représentants des salariés



LE PLAN COMME OUTIL DE GESTION

Il répertorie les différentes actions à réaliser au cours de l'année à venir. Ces données sont chiffrées et consolidées.

Il sera constitué, le plus souvent, d'une série de tableaux reprenant les actions selon des entrées différentes : par service, par type de dépense, par métier, par organisme de formation, etc. Ces données seront précédées de considérations qualitatives portant sur les objectifs généraux, l'amélioration des compétences, les lignes de force du plan annoncé...

Pour l'usage propre du responsable formation, cette série de documents permettra de suivre, au jour le jour, la mise en œuvre des actions programmées et les éventuels écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé.

Les petites entreprises ou associations utilisent la plupart du temps des logiciels standards de bureautique (tableur ou base de données) dont une des fonctions est de sortir des indicateurs.

Dans les entreprises où la quantité de dossiers à suivre le requiert, le responsable formation utilisera plutôt un logiciel de gestion de la formation exclusivement dédié ou un SIRH comportant des applications spécifiques pour suivre l'activité formation.

A partir d'informations de base, ces logiciels sortent un nombre très important d'états accompagnés de graphes : données par direction, par stagiaire, par domaine de stage, par service, selon les sessions planifiées, par organisme de formation, par catégorie socioprofessionnelle... données qui sont ensuite détaillées selon les catégories de coût (coût pédagogique, salaires, transport, hébergement...).



LE PLAN COMME OUTIL DE COMMUNICATION ET DE MOTIVATION

Dans les entreprises, les informations pouvant faire l'objet d'une communication sont souvent très nombreuses. Le responsable formation devra opérer une sélection en fonction des interlocuteurs auxquels il s'adresse.

Quelle que soit la façon dont il procède, il ne communiquera que des informations qui auront reçu l'aval de la direction et fait l'objet des consultations légales auprès des représentants du personnel.

Ainsi, la direction de l'entreprise s'intéressera surtout, dans le plan prévisionnel, au respect des axes stratégiques, aux grandes lignes du plan et au budget :

- le directeur financier sera surtout concerné par le budget,
- les IRP seront attentifs, notamment, à la répartition équitable entre les différentes catégories socioprofessionnelles, à l'intégration des bas niveaux de qualification, aux éventuelles reconnaissances prévues,
- les salariés regarderont plutôt la prise en compte de leurs besoins individuels en lien avec les objectifs affichés.

Naturellement, dans les entreprises de taille modeste, ces distinctions sont moins formelles. Communiquer le contenu du plan de formation et les raisons des choix opérés, c'est aussi une façon de sensibiliser les salariés sur les objectifs du projet de l'entreprise.

A titre d'exemple, voici un calendrier possible du déroulement de l'élaboration du plan et des moments de communication :

ACTIONS À MENER	EXEMPLES	PÉRIODE
Annonce du lancement de l'élaboration du plan	Note de la direction et affichage sur panneau, intranet, etc.	1 ^{ère} quinzaine sept.
Prise de RV avec les collaborateurs pour les entretiens	Échéancier	2 ^{ème} quinzaine sept.
Information sur le bilan de l'année écoulée	Compte rendu écrit et réunions de service	1 ^{ère} quinzaine déc.
Information sur le plan n + 1	Synthèse effectuée en réunion de service	2 ^{ème} quinzaine déc.
Information sur le planning annuel des actions	Annonce en réunion de services et prise en compte dans les plannings des salariés	1 ^{ère} quinzaine. janv.
Rappel mensuel des actions programmées	Annonce en réunion Affichage sur les panneaux de service (ou intranet...) Affichage sur les panneaux des services	En début de chaque mois



LE PLAN COMME OUTIL D'INFORMATION DES PARTENAIRES SOCIAUX

Règles à prendre en compte dans les entreprises dotées d'un Comité d'Entreprise

La formation professionnelle continue est un des domaines de compétence des partenaires sociaux. Les accords interprofessionnels nationaux, les accords de branche ainsi que les accords d'entreprise prévoient des négociations ou des consultations visant à organiser la formation professionnelle. Les élus du personnel reçoivent mandat pour cela.

Le Comité d'entreprise, dans les entreprises qui en sont dotées, a vocation à donner un avis sur le plan de formation. Les délégués du personnel jouent un rôle similaire en l'absence de comité d'entreprise.

Le plan de formation est désormais intégré à la consultation annuelle sur la politique sociale

Depuis le 1^{er} janvier 2016, les obligations d'information et de consultation du CE sont regroupées en trois grandes consultations annuelles portant sur :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise ;

- La situation économique et financière de l'entreprise ;

- La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Le code du travail ne fixe plus de calendrier pour l'organisation de ces 3 consultations. En vue de la consultation annuelle du CE sur la politique sociale de l'entreprise, l'employeur est tenu de mettre à disposition du CE via la base de données économiques et sociales (BDES) un certain nombre d'informations relatives à la formation professionnelle dans l'entreprise.

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, le comité d'entreprise constitue une commission de la formation. Cette commission formation est chargée :

- de préparer les délibérations du comité d'entreprise ;

- d'étudier les moyens permettant de favoriser l'expression des salariés en matière de formation et de participer à leur information dans ce domaine ;

- d'étudier les problèmes spécifiques concernant l'emploi et le travail des jeunes et des travailleurs handicapés.

Le CE a pour objet d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production.

Il formule, à son initiative, et examine, à la demande de l'employeur, toute proposition de nature à améliorer notamment les conditions de formation professionnelle des salariés.



L'achat n'est pas un marchandage, il ne se réduit pas à la discussion du prix de la prestation pédagogique. Le gisement d'économie est en amont, dans le contrôle de la prescription, pas dans la pression sur le prix journée : "Une formation mal ciblée sera de toute façon trop chère, car inutile." (A. Meignant)

S'il est évident que le premier souci de l'entreprise n'est pas d'acheter des heures stagiaires, il arrive, parfois, qu'il s'agisse uniquement d'acheter un stage sur catalogue, donc, purement et simplement, un produit.

Mais, pour l'essentiel, acheter de la formation, c'est acheter de quoi résoudre des problèmes, permettre un accroissement des compétences, initier du changement.

Si le responsable formation est maître d'œuvre de l'acte d'achat, il est aussi, essentiellement, un intermédiaire entre des salariés, des services de l'entreprise et des prestataires.

Il doit donc :

- Bien définir la demande en décrivant les changements à obtenir
- Imaginer un plan d'action
- Cerner la réponse formation
- Étudier la faisabilité du projet envisagé
- Rechercher des "fournisseurs" potentiels (internes ou externes)
- Sélectionner le meilleur prestataire
- Suivre l'action de formation
- Évaluer la réalisation des objectifs
- Mesurer les changements obtenus
- Estimer le retour sur investissement

Le savoir-faire d'un responsable formation consistera à bien comprendre la commande et à aller au-delà de la simple réponse à un besoin exprimé.

Préparer l'achat :

Il s'agit d'utiliser des techniques classiques d'achat et de les adapter aux spécificités de la formation en les calibrant selon l'importance relative des projets à mettre en œuvre. Il faudra, dans certains cas, élaborer et formaliser un cahier des charges permettant de présenter de façon analytique les besoins à traiter. Cet outil permet de clarifier la demande et de présenter son contexte.

Le contenu du cahier des charges :

• Présentation de l'entreprise

Activité, taille, organisation, chiffres-clés. Cette rubrique sera en principe identique quelle que soit l'action projetée ; elle pourra être élaborée une fois pour toutes.

• Présentation du contexte

Placer le besoin de formation dans son cadre. Il s'agit de répondre aux questions permettant de situer le mieux possible le problème à résoudre ou les difficultés rencontrées.

• Présentation des publics concernés

C'est un peu l'état des lieux des compétences existantes ; il permettra de situer les futurs stagiaires : fonctions, ancienneté, familiarité avec le sujet, degré de motivation... On précisera également le nombre de personnes concernées, leur âge, la répartition hommes / femmes. La définition correcte du niveau de départ permettra d'évaluer les réels acquis de la formation

• Présentation des objectifs visés

Les objectifs "d'impact"

Il s'agit du but visé par l'entreprise, du bénéfice qu'elle doit retirer de l'action en termes de performance. Exemple : "diminuer le taux des impayés de x %..." donc améliorer l'équilibre économique de l'entreprise.

Les objectifs opérationnels

Il s'agit de définir ce que les stagiaires de la formation devront savoir faire en situation de travail pour que l'effet sur l'entreprise corresponde à ce qui est escompté. Il est ici question de compétences (capacités à gérer une situation professionnelle). Exemple : "les stagiaires devront être capables de développer un argumentaire adapté lors de la négociation de l'impayé..."

Les objectifs pédagogiques

Il est ici question de capacités (celles qui seront acquises grâce à la formation). Par exemple : "les stagiaires apprendront les techniques nécessaires à la conduite d'entretiens ; ils devront apprendre à utiliser leurs connaissances juridiques en situation d'entretien..."

• Présentation des attentes à l'égard de l'organisme de formation

Il s'agit d'énumérer, ou mieux, de décrire l'ensemble des prestations que l'on souhaite voir proposées par l'organisme. Ces prestations peuvent, naturellement, déborder le simple cadre du face à face pédagogique et inclure plus ou moins d'éléments de ce que l'on nomme "l'ingénierie de formation"

Exemples : repérer les salariés concernés, s'assurer de l'existence des pré-requis, répartir les futurs stagiaires par niveau, constituer une mallette pédagogique, animer les sessions, évaluer les acquis sur le terrain...

Mieux vaut, en général, laisser une place à la “créativité” des organismes et ne pas trop les contraindre... Cette “précaution” permet aussi de ne pas rester dans un cadre trop limité par manque de connaissance du sujet.

• **Présentation des éléments attendus dans les propositions**

- présentation de l'organisme,
- de son champ de compétence,
- de ses expériences et références dans le domaine concerné
- des curriculum-vitae des formateurs, etc.

• **Énumération des contraintes**

• délais, coût, durée, date limite de réponse...
S'agissant du coût, il peut être souhaitable de ne faire figurer aucune indication, cet élément pouvant être considéré comme un critère important du choix.
L'élaboration partagée d'un cahier des charges en fait un outil de travail interne qui facilitera grandement l'évaluation de la formation.

• **A qui adresser le cahier des charges ?**

Le cahier des charges ne doit pas être envoyé au hasard, à des prestataires de formation repérés, par exemple, sur internet, sans s'être préoccupé d'opérer un tri préalable.
Un premier tri devrait orienter en fonction de la thématique à aborder ; on peut aussi opérer une sélection régionale. On devra également, nécessairement, se préoccuper du respect de la réglementation des organismes de formation en matière de qualité. En effet, depuis le 1er janvier 2017, les prestataires de formation doivent être référencés par les OPCA (et donc par Uniformation) si leurs actions de formation doivent être financées par les fonds de la formation professionnelle continue. La base de référencement des prestataires de formation par Uniformation est directement accessible depuis le site www.uniformation.fr (Rubrique « employeurs » / « qualité de l'offre »)

Pour repérer des prestataires en lien avec les métiers spécifiques du secteur d'activité on peut éventuellement trouver, sur les sites des fédérations professionnelles, auprès de clubs professionnels... des références d'organismes.
Les Carif-Oref – et leurs sites internet – jouent également un rôle essentiel en matière de diffusion du contenu de l'offre de formation.

En règle générale, il est souhaitable de n'adresser le cahier des charges qu'à un nombre limité de prestataires (4 ou 5) de façon à pouvoir réellement comparer le détail des propositions. C'est pourquoi le pré-tri est important.

• **Procéder à la sélection de la meilleure réponse**

Après avoir recueilli les réponses des organismes, il faudra déterminer quels sont, dans ces réponses, les critères pertinents permettant de départager et d'opérer la sélection.

En principe, une dizaine de critères devrait suffire :

- la reformulation précise du problème exposé
- la bonne compréhension des objectifs de l'action et des enjeux
- la bonne construction du déroulement pédagogique (progression, découpage dans le temps et durée globale, objectifs par étape, méthode, outils utilisés...)
- la bonne adaptation au public à former et la prise en compte de son expérience, de son activité professionnelle...
- les conditions nécessaires au succès de la démarche : organisation du pilotage, sensibilisation des intéressés...
- les conditions favorables à la consolidation des acquis
- les modes de collaboration suggérés par le prestataire
- la pertinence globale de la réponse en fonction du contenu de l'appel d'offres
- l'intérêt des compléments d'information souhaités par l'organisme
- la clarté et l'aspect concret de la proposition
- l'indication précise et explicite du budget
- le CV des intervenants
- l'indication de références proches du cas à traiter...

Il est possible de pondérer ces différents éléments par l'application d'un coefficient en fonction de l'importance relative que l'on accorde à chacun de critères retenus. On notera, par exemple, les organismes de 0 à 5 en mettant 0 lorsque l'élément fait défaut. On parviendra ainsi à un total pondéré.

Par exemple :

CRITERES	COEFFICIENT	ORGANISME A	ORGANISME B	ORGANISME C
Bonne reformulation	1	3	2	5
Compréhension des objectifs	2	6	2	6
Déroulement adapté	3	8	0	10
Adaptation au public	4	4	8	16
Total pondéré par organisme		21	12	37

Selon l'enjeu, on retiendra les 2 meilleures réponses et on rencontrera avec le hiérarchique demandeur, les 2 prestataires après avoir repéré les points forts et les points faibles de chacune des propositions.
Un des objectifs de ces rendez-vous peut être la négociation (coûts de préparation / contenu...), puisqu'à ce stade, le choix n'est pas encore fait.
Lorsque le prestataire a été choisi, la contractualisation donnera lieu à l'envoi, par le prestataire, d'une convention de formation

OBTENIR UN FINANCEMENT, UTILISER SON “BUDGET”, SE FAIRE REMBOURSER

9

Pour effectuer toutes vos demandes de financement, de remboursement ou utiliser votre “budget” de formation, Uniformation met à disposition de tous ses adhérents un espace privé en ligne accessible en ligne.

Accessible à toute heure de la journée, tous les jours de la semaine. Votre espace privé vous permet de :

- gérer votre budget formation
- saisir vos demandes de financement et de remboursement
- inscrire vos salariés à nos catalogues de formation
- payer vos contributions au titre de la formation professionnelle

CONNECTEZ-VOUS SUR WWW.UNIFORMATION.FR



Entrez votre :

- **n° Icom** : numéro d'adhérent figurant sur le courrier que vous avez reçu lors de votre adhésion à Uniformation
- **code confidentiel** : il s'agit de votre mot de passe (ou pour une première connexion, du code indiqué sur votre courrier d'accueil)

VOTRE ESPACE UNIFORMATION

J'ACCÈDE À MON COMPTE

☒ Adhérent ☐ Salarié ou Stagiaire ☐ Organisme de formation

N° Icom

Code confidentiel

[Je souhaite obtenir mon code confidentiel.](#)
[Je change mon code confidentiel.](#)

☒ Se connecter

INFORMATIONS



EVALUER LES EFFETS DE LA FORMATION

10

Après que la formation ait été achetée, il s'agit d'en suivre le déroulement et son application sur le terrain. Il faudra aussi évaluer la prestation de l'organisme et se préoccuper du "retour sur investissement".

Si le suivi de l'action commence dès que la convention de formation est signée, l'évaluation (à froid) se prépare dès l'élaboration du cahier des charges ; lorsque j'achète une formation, je dois être en mesure de lister les points essentiels que je m'attacherai à évaluer et d'en déterminer les critères.

Les étapes du suivi de la formation peuvent se décomposer comme suit :

- Rencontre préalable avec le ou les formateurs pour s'assurer que le dispositif d'évaluation envisagé est bien en phase avec la prestation attendue,
- Introduction du stage, le premier jour, en liaison – si possible – avec un responsable hiérarchique ; rappel des enjeux de la formation ainsi que des attentes en termes de retour sur investissement,
- Évaluation, en fin de session, de la prestation en présence du ou des formateurs

Il est souhaitable qu'un responsable hiérarchique soit présent et intervienne au début de la première session pour indiquer aux stagiaires les motivations, les objectifs et les effets attendus pour le service et pour l'entreprise.

Il peut également indiquer comment il mesurera ces effets.

Il pourra être également présent, aux côtés du responsable formation lors de l'évaluation "à chaud" qui clôt le stage.

Au moins 2 types d'évaluation doivent être systématisés pour mesurer l'efficacité et juger de la qualité : l'évaluation "à chaud" qui doit être complétée par une évaluation faite a posteriori ("à froid") grâce à des entretiens entre le stagiaire et son responsable hiérarchique.

L'évaluation "à chaud" permet de mesurer les moyens mis en œuvre alors qu'avec l'évaluation à froid, on mesurera plutôt les résultats.



L'ÉVALUATION "À CHAUD"

A lieu en fin de stage et est généralement précédée d'un "tour de table" où chaque participant dit comment il a vécu la formation et en quoi ses attentes ont été ou non satisfaites. Les raisons de l'évaluation, son utilité, doivent être précisées avant la remise de la fiche.

De même, si certaines questions paraissent ambiguës, il convient de les clarifier avant que le questionnaire ne soit complété par les stagiaires.

Les critères habituels sont les suivants :

■ Qualité de l'information préalable

Il s'agit de savoir si le stagiaire a reçu des informations suffisantes préalablement à la session, s'il a été associé au processus, s'il y a eu, dans l'entreprise, une communication suffisante pour qu'il tire profit de sa formation.

■ Qualité de l'organisation matérielle

Quelle perception le stagiaire a de l'environnement de la session ?

Toutes les conditions étaient-elles réunies pour qu'il tire le meilleur parti de l'action suivie ?

■ Qualité de l'animation

Le(s) formateur(s) a-t-il (ont-ils) répondu aux attentes sur le plan pédagogique, sur le plan de ses connaissances techniques, sur celui de l'intérêt porté à chacun des stagiaires, sur sa disponibilité, sa capacité à alterner exposé et mise en pratique ?

■ Qualité des supports

Les supports utilisés, la documentation remise avaient-ils une réelle utilité ? Étaient-ils en lien avec l'activité quotidienne des stagiaires, de leur entreprise, du secteur professionnel ?

■ La durée

La durée était-elle bien adaptée, la période bien choisie, le rythme des sessions judicieux ?

Une place limitée doit être laissée sur les fiches pour l'expression libre du stagiaire. Ce qui est recherché ici, c'est une notation de quelques critères pertinents facilement exploitables. Tous ces éléments seront appréciés sur une échelle à 4 ou 5 niveaux (- - / - / + / ++ ou notés de 0 à 4).

L'évaluation "à chaud" étant par nature, subjective, on limitera les risques en posant, autant qu'il est possible, des questions neutres. On préférera, de même, une fiche nominative à une fiche anonyme.

Cette fiche est distribuée à l'issue de la session et vise à recueillir le point de vue des stagiaires tant sur l'organisation matérielle que sur la pertinence des interventions des formateurs, le respect des thèmes prévus par la commande... Ces éléments, transmis à l'entreprise, permettent au responsable formation de juger globalement la prestation de l'organisme, (même si certains d'entre-eux devront parfois être relativisés). Il faut cependant rappeler que l'évaluation "à chaud" ne permet pas de porter un jugement sur l'efficacité de la formation ; c'est une évaluation du degré de satisfaction des stagiaires.



L'ÉVALUATION "À FROID"

Outre que cette évaluation n'a pas lieu juste après la formation, ce qui la distingue de la précédente, c'est qu'elle est le résultat d'un ou de plusieurs (de préférence 2) entretiens entre le stagiaire et son supérieur hiérarchique. Le salarié et le hiérarchique évaluent la même chose et grâce aux effets du dialogue, leurs jugements doivent converger afin qu'une seule fiche reflète l'appréciation (commune) du salarié et de son hiérarchique.

En général, on ne retient ici que 3 critères à évaluer qui ont trait aux effets, a posteriori, de la formation :

- L'applicabilité – ou l'opérationnalité – de la formation : le salarié a-t-il pu aisément mettre en pratique ce qui a été transmis lors du stage...
- L'efficacité de la formation en relation avec le travail quotidien : on évalue les retombées concrètes de l'action de formation pour le salarié et plus généralement, pour l'équipe.
- Le développement des compétences : on évalue l'apport de la formation sur les acquis transférables en interne à l'entreprise (peut-il accéder à de nouvelles responsabilités) ou à l'externe (a-t-il amélioré son "employabilité" ?).

L'exploitation des résultats des évaluations

Il est judicieux de mixer les résultats des 2 types d'évaluation décrits précédemment. Il s'agit de synthétiser, sous forme d'une seule fiche, le jugement porté sur l'efficacité de la formation pour le salarié (sur le plan personnel, sur le plan de l'efficacité dans le déroulement du travail) et pour le service. On introduit par ailleurs un jugement sur la qualité globale de l'action tiré de l'évaluation "à chaud" (en reprenant les 2 ou 3 plus significatifs).

On pourra, dès lors, mesurer pour chaque action, la satisfaction et l'efficacité (exemple : taux de satisfaction (évaluation à chaud) : 80 % / efficacité (évaluation à froid) : 75%).



Le cas échéant, cette exploitation permet d'entreprendre des actions de correction lorsqu'une insatisfaction ou une absence d'efficacité est pointée.

Ces données pourront être consolidées de différentes manières (par types d'actions, par service, par organisme...) et permettront d'établir un bilan global de la formation. Ce sera ensuite un des outils de communication du responsable formation.

Il sera en mesure de dire qui a été formé, pour quoi, selon quels objectifs, à partir de quelle stratégie, avec quels résultats...

Il valorisera ainsi au mieux la formation dans l'entreprise et son travail quotidien.