



ALLUMENS

Des conseils éclairés pour votre entreprise

LE PLAN DE FORMATION DE L'ENTREPRISE, UN OUTIL ESSENTIEL

Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise.

En effet, il appartient à l'entreprise, notamment au regard de ses différentes obligations en matière de gestion des compétences et de formation des salariés, de définir et mettre en œuvre une politique de formation.

Cette politique doit être élaborée après avis des représentants du personnel.

L'avis de chaque salarié peut également être pris en compte notamment par le biais de l'entretien professionnel.

L'encadrement peut aussi être amené à jouer un rôle particulier dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation.

Le plan de formation est un document contractuel. Il lie les différents acteurs concernés : la direction, les responsables impliqués dans sa construction, le service formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Il décrit les objectifs à atteindre par la formation, les actions à mettre en œuvre, la planification et le chiffrage.

Le plan de formation : un concept, plusieurs définitions

Le Code du travail évoque le « plan de formation » sous différents angles.

Soit il désigne toutes les actions à la seule initiative de l'employeur.

Soit le plan est évoqué au regard du dialogue social : il s'agit de toutes les actions de formation engagées au sein de l'entreprise, qu'elles soient à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Elles sont soumises à l'avis du Comité d'entreprise.

Un autre sens dévolu au « plan de formation » est utilisé au regard de l'imputabilité. Il désigne alors toutes

ALLUMENS CONSULTANTS - SAS au capital de 5000 € - Siège social : 5 Allée de la Boursaudière, 89000 AUXERRE

Tél. : 03.86.41.43.42 - Fax : 03.86.51.06.21 - Email : contact@allumens.fr - Site web : www.allumens.fr

SIRET : 801 890 427 00017 - RCS : 801 890 427 AUXERRE - Code APE : 7022Z - N° de TVA Intracommunautaire : FR 55 801 890 427

les dépenses de formation qui seront déclarées fiscalement ou les dépenses de formation pouvant être prises en charge par l'OPCA.

Enfin, on parle également de « plan de formation », pour parler de toutes les dépenses de formation réelles de l'entreprise, y compris les formations dites « non imputables ». Il traduit l'effort formation dans sa globalité.

Un cadre légal et conventionnel

La politique de formation de l'entreprise

A partir des orientations stratégiques de l'entreprise, définie par la Direction, le responsable formation fixe les principes qui vont guider les choix en matière de formation. La politique formation présente donc :

- ✓ Les objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- ✓ Les modalités d'organisation : pédagogie, calendrier, planification...
- ✓ Les responsabilités des différents acteurs impliqués.
- ✓ Les conditions de réussite et d'évaluation.
- ✓ Le budget.

Collecter et analyser les besoins de formation

Les besoins individuels et collectifs de formation s'identifient à partir de l'écart entre les compétences requises et les compétences déjà disponibles dans l'entreprise.

Il existe différentes méthodes d'analyse des besoins (questionnaires, entretiens, matrices...) à combiner et adapter suivant les contextes.

Pour réussir cette analyse, il faut :

- ✓ Faire porter sa réflexion en amont des évolutions techniques, organisationnelles, politiques de l'entreprise.
- ✓ Distinguer envie et besoin de formation.
- ✓ Impliquer les différents acteurs concernés : direction, direction des ressources humaines, responsables de service ou de projets, salariés et partenaires sociaux.

Une fois les besoins collectés, le responsable de formation arbitre et retient les actions correspondant aux priorités de l'entreprise définies dans sa politique de formation.

Elaborer le plan de formation

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation :

- ✓ Objectif 1 : actions d'adaptation au poste de travail.
- ✓ Objectif 2 : actions liées à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi.
- ✓ Objectif 3 : actions de développement des compétences

C'est dans l'une de ces trois catégories que devaient être classées, selon leurs finalités, les actions retenues par l'employeur dans le plan de formation. Jusqu'à présent, à chaque catégorie correspondait un régime juridique spécifique au regard du temps de travail et de la rémunération versée au salarié pendant la

formation.

La nouvelle loi, tout en maintenant les trois objectifs des actions de formation possibles dans le plan, prévoit :

- ✓ *D'une part, que le document transmis aux membres du Comité d'Entreprise regroupe dans une même catégorie d'actions les objectifs 1 et 2.*
- ✓ *D'autre part, que les actions des objectifs 1 et 2 relèvent du même régime juridique lorsque la formation se déroule au-delà de la durée du temps de travail : versement de l'allocation formation.*

Objectifs de formation et nature de l'action

Les objectifs de formation décrivent les résultats attendus de la formation et s'expriment en termes de compétences à acquérir, à améliorer ou à entretenir.

Le responsable formation choisit le type d'action adéquat pour atteindre l'objectif : actions en interne, en externe, intra-entreprise ou inter-entreprises, actions d'accompagnement, de tutorat... Il lance des appels d'offre et traite ensuite les réponses.

Chiffrer le plan

Le budget prévisionnel comporte :

- ✓ Les coûts de la formation, notamment ceux correspondant au CPF.
- ✓ Le coût estimé des salaires des stagiaires.
- ✓ Les versements fiscalisés obligatoires.
- ✓ Les frais de déplacements et d'hébergement induits.
- ✓ Le coût des équipements dédiés à la formation.

Certaines actions peuvent être financées par divers moyens, notamment sur la mutualisation des fonds collectées au titre de la formation.

Réaliser et suivre le plan de formation

Le responsable formation organise les actions de formation retenues.

Il assure la gestion administrative du plan : déclarations légales, demandes de prise en charge par l'OPCA, conventions de stage avec les organismes...

Le responsable formation pilote les tableaux de bord et leurs indicateurs pour contrôler à tout moment où en sont l'engagement de son budget et la réalisation du plan.

Des solutions informatiques d'aide à la gestion de la formation sont de plus en plus utilisées. Elles permettent de traiter des informations en masse.

Evaluer le plan de formation

Le responsable formation doit rendre compte les résultats obtenus compte tenu des investissements réalisés en formation.

Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation.

Il évalue ensuite le plan de formation :

- ✓ S'est-il bien inscrit dans la politique de l'entreprise ?
- ✓ Les résultats quantitatifs (nombre de salariés formés, d'actions, dépense...) et qualitatifs sont-ils satisfaisants ?
- ✓ Le budget a-il-été maîtrisé ?
- ✓ Le pilotage du processus a-t-il été efficace ?
- ✓ A-t-il intégré l'ensemble des acteurs concernés ?

