




GUIDE

Élaborer le plan de formation



OCTOBRE
2017



Le plan de formation regroupe l'ensemble des actions que l'employeur décide de programmer – sur une ou plusieurs années – pour développer les compétences des salariés.

Accompagner ses projets de développement, remplir ses obligations sociales, répondre à ses besoins en compétences : le plan de formation est un outil indispensable au service de la performance et de la compétitivité de votre entreprise.

- > Quelles sont les grandes étapes pour élaborer un plan de formation ?
- > Quels objectifs lui assigner ?
- > Quelles sont les règles à respecter ?
- > Quels outils utiliser ?

Pour répondre à ces questions, AGEFOS PME vous propose ce guide pratique. Vous y trouverez une méthode, des points de vigilance, des outils pour élaborer un plan de formation sur-mesure.

À toutes les étapes, AGEFOS PME vous accompagne : n'hésitez pas à contacter votre conseiller.

Sommaire

1. LES ENJEUX DU PLAN DE FORMATION P. 03

- > Adapter et développer les compétences dont l'entreprise a besoin
- > Gagner en compétitivité
- > Anticiper et accompagner les changements

2. LES GRANDES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION P. 04

- > À partir des objectifs de l'entreprise...
- > Identifier et analyser les besoins de formation
- > Définir le contenu du plan de formation
- > Prévoir les modalités de déroulement des actions et leur évaluation
- > Établir un plan prévisionnel et arbitrer
- > Finaliser le plan de formation

3. L'OFFRE DE SERVICES D'AGEFOS PME P. 09

FICHES PRATIQUES P. 10

1. Plan de formation et consultations des représentants du personnel
2. Du projet d'entreprise à la définition des orientations de la formation : grille d'analyse
3. Expression des besoins de formation (modèle Salarié)
4. Expression des besoins de formation (modèle Encadrant)
5. Le plan de formation et les autres dispositifs de formation : panorama
6. Formation interne et formation externe : deux formules à distinguer
7. Plan de formation : tableau de bord
8. De l'élaboration au bilan : calendrier-type d'un plan de formation
9. Glossaire de la formation professionnelle

1/ LES ENJEUX DU PLAN DE FORMATION

ADAPTER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DONT L'ENTREPRISE A BESOIN

Toute entreprise est tenue d'adapter les salariés à leur poste de travail et de veiller à leur « employabilité », c'est-à-dire leur capacité à occuper un emploi.

Au-delà, maintenir et développer les savoirs et savoir-faire du salarié, sa capacité à être autonome, à travailler en équipe, c'est permettre à l'entreprise d'assurer sa pérennité et son développement.

Article L6321-1 du code du travail

GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

Former les salariés permet d'agir sur plusieurs leviers : les compétences, la motivation, l'implication, les comportements...

In fine l'entreprise peut assurer la qualité de sa production, diversifier ses activités, conquérir de nouveaux marchés...

ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

La vie de l'entreprise n'est pas linéaire : projet de développement commercial à court ou moyen terme, difficultés économiques passagères, besoins d'investissement en matériel, obligation d'appliquer des normes qualité, évolutions technologiques ou organisationnelles, notamment liées à la transformation numérique...

Ces événements ont des impacts sur les besoins en compétences des salariés. Le plan de formation permet de préparer les évolutions de l'entreprise, actuelles mais aussi à venir. À ce titre, il s'inscrit naturellement dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).



Dans l'entreprise, tout le monde est concerné

Le chef d'entreprise

L'investissement formation fait partie des moyens à sa disposition pour atteindre ses objectifs, réaliser les projets de l'entreprise.

L'encadrement

Parce qu'ils connaissent la réalité du travail des équipes, les compétences disponibles, les aspirations des salariés, les encadrants de proximité sont en situation de repérer les besoins en formation, d'en discuter avec les collaborateurs et de faire « remonter » besoins et attentes auprès de la personne chargée de l'élaboration du plan de formation.

Le salarié

Pressenti pour partir en formation, il doit en comprendre le sens et l'utilité. Profitez de l'entretien professionnel pour échanger avec lui, souligner l'importance de la formation dans la poursuite de son parcours professionnel, son évolution de carrière...

Ses collègues

Parce que le départ en formation a un impact sur l'organisation de l'équipe, il doit être expliqué à l'ensemble de ses membres : l'objectif de la formation, les retombées attendues pour l'entreprise, l'activité de l'équipe... Autrement dit, le départ en formation d'un salarié doit être un projet partagé.

Les représentants du personnel (comité d'entreprise ou, à défaut, délégués du personnel ou, lorsqu'il est mis en place, le Conseil social et économique - CSE)

Auprès de la direction, les représentants du personnel sont force de proposition sur le contenu et les modalités de mise en œuvre du plan de formation. Les consultations obligatoires sont l'occasion de recueillir leurs avis et suggestions ([voir fiche 1](#)). Ils interviennent auprès des salariés pour les informer sur les objectifs et les conditions de mise en œuvre du plan de formation et ce faisant, favoriser leur adhésion.

2/ LES GRANDES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PLAN DE FORMATION

À PARTIR DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE...

Définis en fonction de son environnement (tendances du marché, évolution de la réglementation, situation du bassin d'emploi...), de sa stratégie (conquête de nouveaux marchés, engagement en matière de développement durable ou de RSE - responsabilité sociale des entreprises - ...) et/ou de ses enjeux RH (évolution des métiers, turnover, transmission des compétences...), les objectifs de l'entreprise peuvent être de diverses natures. Quelques exemples :

- Se développer / élargir la clientèle.
- Diversifier les activités.
- Améliorer la qualité / la réactivité de la production.
- Fidéliser la clientèle.

- Résoudre des problèmes / des dysfonctionnements (techniques, de process...).
- Faire face à des difficultés de recrutement / favoriser la promotion interne.
- Se mettre en conformité avec de nouvelles normes (santé, sécurité, environnement, qualité...).
- S'adapter à de nouvelles technologies / miser sur l'innovation, la transition numérique.
- Accompagner les projets des salariés...

[\(voir fiche 2\)](#)

... IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS EN FORMATION

Au regard des objectifs de l'entreprise, il faut repérer parmi les compétences disponibles celles qu'il est nécessaire, à court ou moyen terme, de développer, de renforcer ou d'acquérir. Une opération qui peut être conduite à deux niveaux :

- > **Recensement des besoins individuels** : il s'agit de recueillir les besoins et demandes de chacun des salariés. Pour ce faire, un formulaire d'« expression des besoins de formation » peut leur être remis ([voir Fiche 3](#)). L'entretien professionnel peut

également être mis à profit. Temps de dialogue et d'échanges privilégiés pour recueillir les demandes des salariés, les confronter aux projets et orientations de l'entreprise, l'entretien professionnel permet en effet d'identifier les compétences disponibles et/ou sous-utilisées, celles qui pourront être directement mises en œuvre pour la réalisation du projet de l'entreprise ou qu'il convient de compléter ou d'acquérir par la formation...



L'entretien professionnel, en bref

Outil de gestion individualisée des compétences, l'entretien professionnel doit, depuis le 7 mars 2014, être organisé tous les deux ans pour tous les salariés mais aussi proposé systématiquement après certaines périodes d'absence ou de réduction d'activité du salarié.

Objectif ? Faire le point avec le salarié sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi et ce, à travers des questions portant, par exemple, sur :

- son parcours professionnel dans l'entreprise : postes occupés, évolutions constatées (dans les missions, l'organisation, les outils...), motifs de satisfaction / insatisfaction...
- ses compétences, les formations suivies, les certifications obtenues (diplôme, titre, CQP...),

FICHE 1 / PLAN DE FORMATION ET CONSULTATIONS DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Outre la consultation obligatoire sur la situation économique et financière de l'entreprise, la loi impose deux grandes consultations annuelles des représentants du personnel, incluant un volet formation professionnelle présentées ci-dessous. À noter néanmoins que d'autres modalités peuvent être définies par accord collectif d'entreprise majoritaire (Ordonnance du 22 septembre relative à "la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise").

Consultation sur la stratégie de l'entreprise	Consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi
<p>Chaque année, le comité d'entreprise (ou le Conseil social et économique - CSE - qui d'ici à 2020 - remplacera le comité d'entreprise) est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe de direction de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. Cette consultation porte, en outre, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les orientations de la formation professionnelle.</p> <p>La consultation s'appuie sur la base de données économiques et sociales (BDES) obligatoirement mise à la disposition des représentants du personnel dans les entreprises d'au moins 50 salariés.</p>	<p>Cette consultation annuelle porte notamment sur l'évolution de l'emploi, les qualifications, le programme pluriannuel de formation, les actions de formation envisagées par l'employeur, l'apprentissage, les conditions d'accueil en stage...</p> <p>À l'appui de la consultation, un certain nombre d'informations doivent être communiquées aux représentants du personnel via la BDES : données sur le plan de formation, la mise en œuvre des contrats et périodes de professionnalisation, du Compte personnel de formation (CPF), des entretiens professionnels...</p>

La consultation relative à la formation est intégrée à la consultation sur le politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi. Dans ce cadre, l'employeur doit notamment communiquer aux représentants du personnel, via la BDES un certain

nombre d'informations et en particulier celles relatives au plan de formation et à la mise en œuvre des contrats et périodes de professionnalisation ainsi que du Compte personnel de formation (CPF).

agefos-pme.com



Siège national

187, quai de Valmy - 75010 Paris
Tél. 01.44.90.46.46

AGEFOS PME créée et gérée par les partenaires sociaux

