



unifor

+11
SALARIÉS

ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ENTREPRISES

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.

WWW.UNIFORMATION.FR



Sommaire

Qu'est-ce que le plan de développement des compétences ?	3
Le projet de l'entreprise	6
Les besoins individuels des salariés	8
Qui fait quoi ?	12
Chiffrage et dispositifs	14
Arbitrage	16
Mettre en forme, communiquer	18

QU'EST-CE QUE LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ?

1



LES DEUX ACCEPTATIONS DE L'EXPRESSION "PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES"

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 développement des compétences.

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 développement des compétences », 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 développement des compétences 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 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Pour élaborer son plan de développement des compétences, 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 développement des compétences ?

Dorénavant une action de formation se définit comme un parcours pédagogique devant permettre d'atteindre un objectif professionnel. La loi Avenir professionnel autorise la mise en situation de travail comme nouvelle modalité de formation (AFEST) en plus de la formation en présentiel et de celle en tout ou partie à distance.

Il faut distinguer deux catégories : les formations obligatoires ou nécessaires et les formations non obligatoires :

- **Les actions de formation rendues obligatoires** par une norme juridique nationale ou internationale, notamment celles qui concernent l'hygiène et la sécurité ainsi que celles permettant d'obtenir une habilitation ou une certification indispensable pour l'exercice de l'activité concernée (permis spécifiques, environnement dangereux, manipulation de produits ou matériels sensibles) ou encore lorsqu'une norme impose une certification en contrepartie du bénéfice d'une prestation. Elles sont toujours réalisées sur le temps de travail effectif et rémunérées comme tel. Par contre, elles n'entrent pas en compte dans le bilan à six ans du parcours professionnel du salarié.

- **Les autres actions de formation**, à l'initiative de l'employeur, se déroulent sur le temps de travail sauf si un accord d'entreprise ou de branche professionnelle détermine les formations pouvant être suivies en tout ou partie hors temps de travail. Sans accord, des actions de formation peuvent tout de même se dérouler, en tout ou partie, hors temps de travail, dans la limite de 30 heures par an et par salarié, 2 % du forfait pour les salariés dont la durée de travail est fixée par une convention de forfait en jours ou en heures sur l'année. Elles ne donnent plus droit à une allocation de formation. Toutes ces actions de formation permettent de réaliser l'obligation de formation vérifiée lors du bilan professionnel à six ans.

Quel est le rôle des représentants du personnel ?

Le Comité social et économique (CSE), (à défaut le CE ou, à défaut encore, les délégués du personnel s'ils existent, jusqu'à fin 2019) des entreprises de 50 salariés et plus est consulté sur le plan de développement des compétences dans le cadre des orientations stratégiques et de la politique sociale de l'entreprise. Un accord d'entreprise peut prévoir une périodicité ne pouvant excéder trois ans mais à défaut, la consultation devra être annuelle.

Rappel : le CSE doit être mis en place au plus tard le 1er janvier 2020 dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés. Il rassemble selon la taille de l'entreprise, les délégués du personnel, Comité d'entreprise et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).



LA PROCÉDURE D'ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'employeur ne construit pas seul le plan de développement des compétences. 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 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

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 développement des compétences 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 détenues 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 et ne pas les consacrer qu'aux besoins immédiats.

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 même une envie) de cette nature sans nécessité objective.

Il n'existe pas de méthode parfaite qui permettrait de recenser les “besoins” auprès 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 décrites :

- 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 les 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" en 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

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

- Problèmes et dysfonctionnements courants
- Projets de changement ou d'investissement
- Évolution des métiers ou des professions
- Changements culturels

L'arbitrage entre ces besoins dépend de quatre 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
<p>Diffusion de catalogues avec bulletin d'inscription auprès d'organismes de formation</p> <p>"Catalogue" de formations collectives reprenant les axes prioritaires et indiquant les salariés cibles et prérequis</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Logique de consommation. Absence d'analyse des besoins. Impossibilité de vérifier la cohérence des demandes.</p> <p>Travail important pour le service formation. Difficulté à arbitrer en cas d'afflux de demandes respectant les conditions.</p>
<p>Questionnaires formation adressés aux salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - questionnaire de "commande" de stage laissé libre - questionnaire orientant le salarié dans la formulation de ses besoins 	<p>Voir observations précédentes.</p>	<p>Voir observations précédentes.</p>
<p>Entretien du responsable formation avec les responsables hiérarchiques</p>	<p>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 concernent.</p>	<p>Exige une bonne maîtrise du responsable formation notamment du contenu des emplois, la préparation des entretiens et une bonne posture.</p>
<p>Entretien du responsable de formation avec les salariés</p>	<p>La remontée des informations est directe, non filtrée. Permet éventuellement d'orienter l'expression du besoin individuel vers les projets de l'entreprise.</p>	<p>La démarche est lourde est quasi impossible lorsque les effectifs sont importants. Court-circuite la hiérarchie.</p>
<p>Entretien entre le responsable hiérarchique et le salarié</p>	<p>Implication de la hiérarchie. Démarche centrée sur les besoins professionnels.</p>	<p>Filtre possible de la hiérarchie. Implique que la hiérarchie soit sensibilisée à son rôle en matière de formation.</p>
<p>Entretien de groupe entre le responsable de formation et des représentants d'un service ou d'une fonction</p>	<p>Permet un contact direct sans mobiliser trop de temps. Responsabilise les salariés sur les besoins collectifs. Favorise l'expression de tous les salariés.</p>	<p>Nécessite la maîtrise de l'animation de groupe. Risque de dérives vers d'autres sujets (doléances) que la formation.</p>
<p>Entretien annuel / entretien professionnel</p>	<p>Responsabilise le responsable 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 responsable hiérarchique. Peut permettre d'inscrire des besoins dans une logique de GPEC.</p>	<p>Risque de laxisme si le responsable 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.</p>

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : 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 développement des compétences 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 développement des compétences et les personnes qui peuvent y être associées (à adapter en fonction de l'organisation de l'entreprise) :

ACTEURS ÉTAPES		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 : · <i>quelle politique formation ?</i> · <i>axes prioritaires pour les années à venir ?</i>	●					●
3	Recenser les besoins de formation : · <i>projets, problèmes, objectifs</i>		●	●	● ^{*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 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

& 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 fléchir vers le dispositif le mieux adapté afin d'avoir la prise en charge la plus favorable par Uniformation. 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, un 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 a 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'Uniformation 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'Uniformation. En revanche, la rémunération restera à la charge de l'entreprise.

En face de cette formation, 1178,40 € pourront être financés par Uniformation ; 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 développement des compétences. 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 accessibles via son compte personnel de formation pour une formation hors temps de travail ou pour des dispositifs tels que le CPF transition professionnelle ou un congé de validation des acquis de l'expérience.

L'ARBITRAGE (FINAL) DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

6

Si, d'un point de vue pédagogique, il semble utile de bien différencier les étapes qui concourent au plan de développement des compétences, 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 développement des compétences 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 OPÉRATIONNELS	OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES	POPULATION CONCERNÉE	ÉCHÉANCE	ACTIONS ENTREPRISES

- **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 CONSULTER LES IRP

7

La communication du plan de développement des compétences 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 développement des compétences 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

La formation professionnelle 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.

Une mission essentielle

Le Comité social et économique (CSE) joue un rôle de premier plan en matière de formation professionnelle : en dehors des consultations annuelles obligatoires, il peut être force de propositions auprès de l'employeur et relais d'information auprès des salariés pour dynamiser leur formation.

Pour les entreprises de plus de 50 salariés n'ayant pas mis en place de CSE, le Comité d'entreprise (CE), et les Délégués du personnel (DP) continuent à jouer leur rôle en matière de formation professionnelle.

Rappel : le CSE doit être mis en place au plus tard le 1er janvier 2020 dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés. Il rassemble selon la taille de l'entreprise, les délégués du personnel, Comité d'entreprise et le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Le plan de développement des compétences reste intégré à une consultation récurrente du CSE dans les entreprises de 50 salariés et plus

La loi Avenir professionnel du 5 septembre 2018 ne remet pas en cause les dispositions fixées par les Ordonnances travail de septembre 2017 sur le rôle du Comité social et économique en matière de formation professionnelle. Sauf accord collectif prévoyant une autre périodicité, il rend précisément un avis sur le plan de développement des compétences lors de la consultation récurrente sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

La consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise vise la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et les orientations de l'entreprise sur la formation professionnelle. La consultation sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi porte sur le programme pluriannuel de formation, les actions de formation envisagées par l'employeur, l'apprentissage, les stagiaires.

C'est lors de cette consultation que le CSE doit se prononcer sur le plan de développement des compétences. Avant de réaliser ces consultations, l'employeur doit mettre à disposition des membres du CSE un certain nombre d'informations qui sont contenues dans la Base de données économiques et sociales (BDES).



Le CSE 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. Ce faisant, il participe à la mise en œuvre d'une politique de formation réussie dans l'entreprise.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur **uniformalion.fr**
ou contactez nos équipes régionales 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



www.uniformalion.fr