

## II Le plan de formation de l'entreprise

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. C'est un document contractuel qui 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.

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 des 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, les salariés et les partenaires sociaux.

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

Rédiger le plan de formation Les trois catégories du plan de formation Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la nature des actions de formation :

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

Cette répartition induit des modalités de départ des salariés, et de coûts différents pour chaque catégorie.

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 de formation choisit le type d'actions adéquats pour atteindre l'objectif : Actions en interne, en externe, intra-entreprise ou interentreprises, actions d'accompagnement, de tutorat... Il lance des appels d'offres, puis traite les réponses.

Chiffrer le plan Le budget prévisionnel comporte :

- les coûts de la formation, notamment ceux correspondant au Dif
- 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 collectés au titre de la formation.

Réaliser et suivre le plan de formation Le responsable de 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 de 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 des résultats obtenus en fonction des investissements réalisés en formation. Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation. Il évaluera 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, dépenses...) et qualitatifs sont-ils satisfaisants ?
- Le budget a-t-il été maîtrisé ?
- Le pilotage du processus a-t-il été efficace ?
- A-t-il intégré l'ensemble des acteurs concernés ?