

La réforme de la formation a profondément modifié les enjeux et la démarche du plan de formation dans les entreprises. Ces changements impactent fortement la gestion de la formation, qui mobilise désormais des compétences multiples : juridiques, financières, sociales, pédagogiques, organisationnelles, stratégiques et d'ingénierie. Points de vue croisés de différents intervenants dans l'accompagnement ou la gestion du plan.



## La gestion du plan de formation

### Un outil au service du développement de l'entreprise

Pour réussir son plan de formation, le responsable formation doit mettre en résonance la stratégie de l'entreprise, un véritable dialogue social entre tous les acteurs, et les éléments clés de la réforme.

Outil au service de la politique stratégique de l'entreprise, le plan de formation est un "levier de la professionnalisation des salariés", un document contractuel qui permet notamment "de fournir aux acteurs des repères, de choisir des itinéraires pour développer les compétences et progresser professionnellement", explique Francis Morier, responsable étude et prospective du Groupement des responsables formation (Garf), qui a coordonné la réalisation d'une étude sur le plan de formation après la réforme. Élaboré en fonction des enjeux de performance de l'entreprise, il apporte un **cadre de référence** pour que les acteurs construisent leurs projets (salariés, managers, responsables du processus formation, représentants du personnel, etc.). "Le plan de formation est une démarche spécifique de l'ingénierie de formation et depuis mai 2004, la réforme de la formation professionnelle est venue modifier de nombreuses données sur les enjeux et sur les modes de mise en œuvre dans les entreprises", explique Francis Morier.

Les actions proposées dans le cadre du plan doivent désormais répondre à l'une ou l'autre des catégories du "tryptique" : adaptation au poste de travail, évolution des emplois ou maintien dans l'emploi, et développement des compétences. "Même si quelques règles générales sont à respecter, les pratiques des entreprises sont, le plus souvent, assez spécifiques, en fonction de la stratégie vis-à-vis de la formation, des modes de management et des méthodes de gestion en ressources humaines", précise Francis Morier. Il faut, pour le "maître d'œuvre" de ce dispositif qu'est le responsable formation, une expertise de plus en plus poussée afin de définir, en réseau avec l'ensemble des acteurs concernés les besoins spécifiques (niveau de qualification, pyramide des âges, etc.), d'optimiser les budgets, de gérer des parcours individuels (créer des "conditions d'appétence", etc.). Avec la réforme, élaborer et gérer une démarche de plan sont donc devenus une activité plus complexe

que jamais. Mais, note Francis Morier, "l'aspect le plus positif figure au niveau de l'individualisation, qui exige le développement de l'information des salariés, et conduit à renforcer la place des entretiens annuels. Dans ce panorama, le dialogue social est certainement renforcé, si l'on intègre le cadre de discussion avec les représentants du personnel. Ainsi, les échanges dans le cadre de la commission formation sont bien perçus et le plan de formation est le plus souvent approuvé".

Pour réussir la démarche du plan de formation, le responsable étude et prospective du Garf insiste sur "la place cruciale du lien avec la stratégie de l'entreprise". Aujourd'hui, le plan de formation est confronté à des évolutions profondes, liées aux enjeux de la gestion par les compétences : partage d'initiatives entre l'entreprise et le salarié, répartition des efforts de formation ; et articulation entre les obligations de "former pour adapter" et de "professionnaliser pour accroître l'employabilité". ■



## La plupart des plans expriment une "vision pluriannuelle"

Afin de mieux comprendre l'impact de la réforme de la formation sur la manière de construire le plan de formation, le Garf a observé quelques pratiques d'entreprises, à travers notamment un sondage auprès de ses adhérents et en examinant les résultats du "baromètre Dif" établi avec la FFP.

Réalisé auprès de l'ensemble des adhérents du Groupement des acteurs et responsables de la formation en entreprise (Garf), le sondage vise notamment à donner quelques repères sur trois composantes de la mise en œuvre du plan de formation : dans la phase de préparation, sur la négociation et sur la manière d'élaborer son contenu.

Selon les résultats de cette enquête, plus des deux tiers (63 %) des responsables formation (RF) ne sont pas associés à la stratégie formation de leur entreprise élaborée au niveau de la DG et/ou de la DRH... Même si le responsable de formation et la cellule formation assurent, dans tous les cas, la mise en forme du plan. L'étude observe cependant que les opérationnels sont toujours associés à la préparation (99 %). Les entretiens annuels ne sont pas systématiquement pris en compte dans cette préparation (80 %). Pour ce qui est du caractère pluriannuel, s'il n'existe que dans un tiers des cas, plusieurs responsables précisent que "le plan est conçu selon des axes de développement prévus sur plusieurs années en lien avec la stratégie". Ce qui correspond, en réalité, à une "vision pluriannuelle".

Opportunité dans les relations avec les instances représentatives du personnel (IRP), le plan est présenté par la majorité des RF (60 %) en commission formation, qui a un rôle consultatif. Dans plus de la moitié des entreprises, les actions prévues dans le cadre du plan sont "regroupées en cohérence avec les orientations stratégiques" (60 %), présentées de façon détaillée (67 %) et selon les thématiques (sécurité, qualité, informatique, production, etc.), "en tenant compte des personnes à former". Pour ce qui est de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), l'enquête montre que la moitié des entreprises (51 %) dispose d'une politique dans ce sens et que celle-ci "n'est pas directement liée à la formation". Elle est surtout vue comme un "outil de gestion des

emplois, et est donc pilotée par les ressources humaines". Pourtant, précise Francis Morier, responsable étude et prospective du Garf, qui a coordonné la réalisation de l'étude<sup>1</sup>, "lorsque l'approche compétences existe, nous observons qu'elle est largement intégrée dans le plan". En lien avec la réforme de la formation, le Dif est, dans 72 % des entreprises, intégré dans le plan de formation.

Dans la plupart des entreprises l'évaluation des actions de formation est affichée comme quasiment systématique, que ce soit "à chaud" (85 %) ou "à froid" (78 %). Mais "ces évaluations ne se font que pour des formations d'envergure, ou des programmes types", précise l'étude du Garf, qui note également qu'elles sont "souvent conduites en même temps que l'entretien individuel"; elles ont "sans doute un caractère relativement qualitatif".

### Plan complexe à gérer

"Au-delà des caractéristiques propres aux organisations et à leurs activités, il semble que les démarches sont principalement liées aux cultures de gestion des ressources humaines et de leurs traditions", précise Francis Morier, qui observe "des situations contrastées dans les diverses entreprises".

Les traits communs concernent la "dynamique de la formation" et son "influence potentielle sur les modes de construction du plan de formation". Ainsi, la plupart des entreprises reconnaissent comme positifs le Dif pour la "responsabilisation des salariés", la perspective de formation tout au long de la vie qui "reconnait l'importance du développement des personnes", la place de la professionnalisation, "en incitant à la construction de parcours", ainsi que la mobilisation des responsables hiérarchiques "par leur rôle dans les entretiens pour identifier les besoins".

Cependant, les RF interrogés soulignent "les difficultés et les limites" constatées sur le terrain, notamment : la complexité dans la gestion de dispositifs

multiples (les catégories du plan, les divers modes de financement) et une "faiblesse d'intérêt" observée chez les salariés vis-à-vis du Dif. En outre, l'individualisation ajoute à la complexité, en particulier sous l'angle des financements. L'implication des branches professionnelles est jugée contraignante, alors qu'elles devraient apporter de la visibilité (notamment avec les observatoires).

En ce qui concerne les particularités du Dif, les RF évoquent notamment le fait que les types d'actions pouvant relever du Dif varient suivant les entreprises : certaines considèrent que les types I et II sont nécessairement dans le plan, d'autres admettent que les actions des types II et III peuvent être orientées sur le Dif. L'offre Dif est conçue suivant différentes modalités : catalogue Dif issu du plan, actions du plan orientées vers le Dif, ou enveloppe financière dédiée.

Autre particularité, le fait que les managers sont parfois "incités à expliquer le rôle du Dif aux salariés pour les orienter à positionner leurs demandes dans ce cadre, mais il ne peut évidemment s'agir d'une obligation". De plus, "certaines des entreprises qui ont un fort investissement en formation prenaient déjà en compte des formations à l'initiative des salariés".

Malgré ces éléments, "nous manquons encore de recul sur les effets de la réforme vis-à-vis des pratiques d'entreprises. Les observations actuelles sont donc à prendre avec précaution", note Francis Morier. "Pour les entreprises qui investissent en formation, l'impact de la réforme reste limité : il se traduit surtout par la complexification de la gestion. Les budgets de formation ne sont pas augmentés, la stratégie se résumant à intégrer le Dif au plan de formation", insiste le responsable étude et prospective du Garf, qui relève "une dominante paradoxale : c'est l'entreprise qui a un rôle moteur sur l'usage du Dif. Mais cette démarche s'explique par le fait que l'entreprise est dans l'obligation de faire « tourner les compteurs » du Dif, tout en maintenant un budget constant". ■

> Contact

www.garf.asso.fr

<sup>1</sup> "Le plan de formation après la réforme : nouvelle opportunité pour la professionnalisation des salariés".

Cette étude, qui sera bientôt rendu publique, est un travail collaboratif auquel ont participé une dizaine d'experts du Garf.

# Comment utiliser au mieux les dispositifs de la réforme ?

**La réforme a profondément modifié le plan de formation dans son élaboration et sa mise en œuvre. Les responsables formation doivent choisir les nouveaux leviers sur lesquels agir, souligne la présidente du Garf, Monique Bénaily.**

*Inffo Flash - Quelles actions avez-vous mises en place pour sensibiliser les responsables formation en entreprise au rôle de "chef d'orchestre" qui est le leur désormais ?*

**Monique Bénaily** - Nous n'avons pas eu de démarche spécifique sur le plan de formation. Nous avons plutôt mis en place des actions de sensibilisation et d'information des responsables formation sur la totalité des dispositifs issus de la loi du 4 mai 2004. Dans ce cadre, nous avons organisé des journées techniques, participé à des manifestations en partenariat avec d'autres groupements professionnels et associations pour aider nos adhérents à y voir plus clair dans ce nouveau paysage de la formation professionnelle. Nous avons également élaboré et distribué récemment à nos adhérents un *Guide du responsable de formation* dans lequel nous avons intégré un ensemble de fiches sur la fonction du responsable de formation.

*IF - Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontés les responsables formation en entreprise dans la démarche de plan depuis la réforme ?*

**M. B.** - Ce qui a été compliqué pour les responsables formation, c'est de trouver et donner un sens à cette réforme. En effet, même s'ils ont bien compris que dans la nouvelle loi, la formation professionnelle est définie comme un moyen de développer les compétences au service de l'emploi, ils n'ont pas tous pu relier cette conception à leur quotidien professionnel. Les nouvelles finalités de la formation comme par exemple une meilleure maîtrise de son évolution professionnelle (anticipation des ruptures), le maintien dans l'activité professionnelle (renouvellement des qualifications des seniors devant prolonger leur activité professionnelle) sont, pour beaucoup d'entre eux, des finalités nouvelles ou tout au moins "particulières". Les responsables formation ont dû utiliser beaucoup de leur temps et de leur énergie pour intégrer les nouveaux

dispositifs dans leur politique de formation et mettre en place les outils et process permettant de les insérer dans leur système de gestion de la formation. Les acteurs de la formation de grands groupes sont néanmoins moins confrontés à ces difficultés que leurs collègues des PME : ils ont notamment la possibilité de recourir aux services juridiques de leur entreprise pour les aider.

À ces difficultés, ou questions nouvelles, s'ajoute la nécessité d'utiliser au mieux les différentes catégories du plan, d'articuler les périodes de professionnalisation et le Dif lorsque c'est judicieux, et d'intégrer toutes ces démarches dans une politique de professionnalisation.

Tout ceci demande du temps et sans doute d'étroites collaborations entre le service formation et les autres départements RH de l'entreprise.

*IF - Y aurait-il une "recette" pour réussir une démarche de plan de formation ?*

**M. B.** - On ne peut parler de "recette" pour une démarche de plan de formation, mais plutôt de "sain questionnement" : comment utiliser au mieux les dispositifs de la réforme pour relever les défis sociaux et économiques de son entreprise ? Pour ce faire, le responsable formation va choisir les

leviers sur lesquels agir et mettre en place les outils permettant de favoriser une communication performante entre l'ensemble des parties prenantes de la formation en entreprise.

Un de ses objectifs reste inchangé : la formation doit contribuer au développement du salarié et répondre aux besoins de l'organisation. À cet objectif, s'ajoute une responsabilité nouvelle qui lui est explicitement confiée : l'élaboration de sa politique formation doit aussi intégrer une dimension "emploi". La catégorisation du plan et les dispositifs de professionnalisation constituent en quelque sorte les indicateurs de son nouveau tableau de bord de la formation à partir duquel il pourra apprécier non plus seulement l'"effort de formation" mais aussi les projets des salariés en matière de formation professionnelle, la politique de professionnalisation de l'entreprise et son ambition en matière d'employabilité, tant interne qu'externe. ■



Monique Bénaily | DR

## Le Dif est "géré en même temps que le plan"

Le "baromètre Dif" réalisé en partenariat entre le Garf et la Fédération de la formation professionnelle (FFP)<sup>1</sup> apporte également des éclairages sur les pratiques d'entreprises concernant la mise en œuvre du plan de formation. Il en ressort que le Dif est "géré en même temps que le plan" et que les formations engagées au titre du Dif sont majoritairement (78 %) considérées comme complémentaires. Elles concernent pour la plupart les métiers de l'entreprise (80 %). Mais, notent les auteurs de l'étude, "il apparaît un certain découplage dans la conception des actions entre le plan et le Dif, ainsi l'entreprise ne reporte que partiellement certaines actions du plan vers le Dif". En toute conformité avec l'esprit du Dif, qui donne l'initiative aux salariés. Or, à ce jour, ces derniers "n'apparaissent pas comme étant devenus acteurs de la formation". D'ailleurs, ils sollicitent largement l'entreprise pour leurs choix (83 %).

1. Voir *Inffo Flash* n° 697, page 20.



## Les différentes étapes de construction du plan

Planning	Étapes
	<b>Définir une politique de formation</b>
Juin	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Consultation obligatoire du CE sur les orientations de la formation (au plus tard le 24 octobre).</li> <li>&gt; Diffusion des orientations stratégiques et du budget.</li> <li>&gt; Traduction en objectifs de service.</li> <li>&gt; Élaboration de la politique globale en matière de formation.</li> </ul>
	<b>Collecter les besoins en formation</b>
Juillet-septembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Élaboration des supports et des outils de recueil.</li> <li>&gt; Recueil des besoins des services, remontée au service formation.</li> </ul>
	<b>Rédiger le plan de formation</b>
	<i>Première version du plan</i>
Octobre-novembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hiérarchiser les informations recueillies.</li> <li>&gt; Traduire les besoins collectés en offre de formation.</li> <li>&gt; Réaliser le chiffrage du plan.</li> </ul>
31 décembre au plus tard	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Deuxième version du plan</i></li> <li>&gt; Consultation obligatoire du CE : 2<sup>e</sup> réunion sur le plan de l'année à venir.</li> </ul>
	<b>Réalisation et suivi du plan de formation</b>
	<i>Version définitive du plan</i>
Janvier	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rédaction finale.</li> <li>&gt; Communication du plan.</li> <li>&gt; Démarrage de la réalisation du plan.</li> <li>&gt; Rédaction des cahiers des charges, des appels d'offres, de la recherche de prestataires, etc.</li> </ul>
Mai	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bilan annuel N-1 et bilan de l'avancement de l'année en cours.</li> <li>&gt; Consultation obligatoire du CE : 1<sup>ère</sup> réunion sur le plan de l'année antérieure et de l'année en cours (14 novembre au plus tard).</li> <li>&gt; Évaluation du processus d'élaboration du plan.</li> </ul>

Pour plus d'informations sur les étapes, le calendrier, les personnes concernées, les méthodes et supports, voir le Mini guide des Fiches pratiques de la formation continue, sur le site du Centre Inffo ([www.centre-inffo.fr](http://www.centre-inffo.fr)).

## Cherche courtier pour gérer la formation de A à Z

Les procédures d'achat de formation sont devenues plus sophistiquées et se sont globalement rapprochées des autres pratiques d'achat des entreprises. Autre tendance : l'externalisation de la gestion du plan de formation. Exemple avec un organisme spécialisé.

Difficile de trouver la bonne formation et le bon formateur dans l'offre foisonnante ? Ce serait tellement plus simple si quelqu'un pouvait s'en charger pour vous ! Place de la formation<sup>1</sup> s'est lancé sur le créneau de la prestation de service en recherche et suivi de formation pour les entreprises.

Conscients des difficultés de la recherche, du suivi et de l'évaluation des formations que rencontrent les responsables de ressources humaines ou les dirigeants d'entreprises de taille plus modeste, un créateur de centres de profit et un informaticien se sont associés pour proposer de faciliter ces activités à leurs clients. Au départ, Place de la formation détecte les besoins en formation

d'entreprises démarchées grâce à un centre d'appels qui contacte les décideurs. Ils leur font parvenir un formulaire informatique pour cerner au plus près la formation : thème, objectif, profil des futurs stagiaires, période souhaitée, lieu de la formation, etc. Les données vont alimenter un "appel à compétences" envoyé à des organismes de formation ou des formateurs indépendants répertoriés. Ceux qui ont répondu et sont les plus compétitifs en termes de qualité, coût et délais entrent dans la liste restreinte qui se compose *in fine* d'un organisme retenu et d'un second en cas de besoin.

Toujours grâce à un outil informatique développé en interne, l'organisme se charge de toute la gestion

administrative : envoi des conventions, des convocations, des listes de présence ou encore fiches d'évaluation (une première en fin de stage, une autre un mois après pour mesurer "le retour sur investissement" auprès du donneur d'ordre).

Selon Jérôme Lesage, directeur général, ce service ne coûte pas plus cher que la gestion interne.

En activité depuis huit mois, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 150 000 euros. Elle affiche une trentaine de clients réguliers et assure avoir en mémoire 14 400 offres de formation émanant de 1 000 organismes de formation ou formateurs.

Béatrice Delamer ■

## Comment optimiser les plans de formation ?

L'Opcareg Picardie, comme l'ensemble des collecteurs, accompagne les entreprises de la région dans leur démarche de plan de formation. Alexandra Feuillet, directrice de l'Opcareg Picardie, répond à nos questions.

*Inffo Flash - Que faites-vous lorsqu'une entreprise vous contacte dans le cadre de son plan de formation ?*

**Alexandra Feuillet** - En premier lieu, nous nous rendons dans l'entreprise pour mettre en place un **contexte relationnel personnalisé**. Nous prenons connaissance de son projet de formation : a-t-il été mis en place ? Existe-t-il un plan de formation ? En cas de besoin, nous apportons au chef d'entreprise des **précisions** sur les différents dispositifs existants. En fonction de son environnement, de son marché, etc., nous examinons ensemble ses besoins en formation (compétences nécessaires aux salariés pour améliorer leur productivité, motivation, etc.).

*IF - La seconde étape de votre mission ?*

**A. F.** - Notre mission consiste ensuite à prendre en charge les **démarches administratives, comptables et fiscales** de l'entreprise : vérification de l'imputabilité des formations, règlement auprès des organismes de formation, préparation des déclarations annuelles, suivi des dépenses de formation (édition de relevés, etc.), mobilisation de cofinancements publics (État, région, Europe). C'est notamment sur ce dernier point

que notre mission prend toute son ampleur. En effet, nous prenons en charge toute l'ingénierie administrative et financière, à savoir le montage et le dépôt du dossier auprès des différents partenaires (Conseil régional, DRTEFP, etc.). Cette démarche serait extrêmement fastidieuse pour les petites structures.

*IF - Quelles sont les autres facilités que vous apportez à ces entreprises ?*

**A. F.** - Nous éditons chaque année un *Guide des formations interentreprises*, qui propose aux entreprises des actions de formation collectives, issues des différents besoins recensés par nos conseillers sur le terrain. Pour ce faire, nous lançons chaque année un **appel à projets** auprès des organismes de formation de Picardie. Nous faisons en sorte que le coût de ces actions de formation soit uniformisé, mais également qu'il y ait des prestations dans chaque bassin d'emploi. En effet, la **mobilité** fait partie des freins à la formation, en Picardie. D'autant qu'au sein des petites entreprises, les salariés ont souvent des missions individuelles qui les rendent difficilement remplaçables. Nous avons retenu 31 organismes,

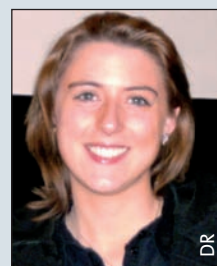
afin de répondre à **chaque bassin d'emploi** de chaque département.

*IF - Finalement, combien d'entreprises participent au Guide interentreprises ?*

**A. F.** - Environ 200 entreprises de moins de 250 salariés ont participé au guide en 2006 ; 500 stagiaires ont été formés, ce qui représente 15 000 heures. En 2006, 400 000 euros ont été affectés à ces formations, provenant notamment du Fonds social européen et du Conseil régional de Picardie. Pour 2007, le budget devrait être identique.

*IF - Quelles contraintes rencontrez-vous ?*

**A. F.** - La principale contrainte est l'**absentéisme** des salariés, pour cause d'impératif de production de l'entreprise, de maladie ou autre, etc. Autre difficulté : **trouver les entreprises** qui acceptent de former, puis trouver les salariés qui ont envie de se former. Enfin, quand tout cela est réuni, il faut trouver le **financement**. Or, le Fonds social européen entre dans une nouvelle programmation (FSE 2007-2013) et avec l'élargissement de l'Europe, nous risquons de perdre 40 % des enveloppes allouées jusqu'à présent. ■



Alexandra Feuillet | DR

## Faire gérer le plan par un collecteur

Pour la gestion de sa politique de formation, Cuisinella Etsbaey s'est tourné vers l'Opcareg Picardie qui s'occupe de l'analyse des besoins de formation de sa dizaine de salariés, de l'élaboration du plan, du montage financier et de l'évaluation des actions de formation.

**“**Nous ne pouvions pas organiser et gérer notre politique de formation nous-mêmes.” **Maxence Baey**, directeur de **Cuisinella Etsbaey**, qui dispose de plusieurs entreprises de vente et d'installation de cuisines en Picardie, avec une vingtaine de salariés, estime cependant que *“la formation professionnelle des collaborateurs est stratégique”*. C'est pourquoi il fait appel à l'expertise de l'Opcareg Picardie. Le collecteur, dont la proximité avec l'entreprise est un atout, *“nous aide à baisser les coûts, et permet à de petites sociétés comme la nôtre de proposer à nos collaborateurs des actions de formation pertinentes”*, souligne-t-il.

En tant qu'interlocuteur unique, l'organisme accompagne la PME dans

toutes les étapes de sa politique de formation : de la prise de la mesure des besoins à la gestion du budget, en passant par la **construction du plan** de formation. *“Avec nos interlocuteurs de l'Opcareg, nous nous retrouvons avant la fin d'année pour faire le bilan des actions de formation suivies par chacun des salariés au cours de l'année écoulée. En décembre, nous recensons celles qui pourront leur être proposées l'année suivante. Ensuite, je fournis tous les documents nécessaires pour l'élaboration du plan annuel de formation, qui rassemble les besoins de formation des collaborateurs. La dernière étape consiste en la validation (toujours ensemble) de ce plan (en février ou mars), du choix et des périodes des*

*stages. Nous disposons d'un tableau à double entrée avec les collaborateurs d'un côté et les formations de l'autre afin de suivre l'évolution en acquis de chacun des salariés.”*

C'est également l'Opcareg qui s'occupe de l'**ingénierie financière et administrative** du plan. Il *“prend en charge le montage financier du dossier, de son dépôt et de sa défense auprès de la DDEFTP, etc.”*, précise Maxence Baey, convaincu que l'externalisation de la gestion de son plan de formation *“permet de bénéficier d'un service de qualité”* pour des frais de fonctionnement moindres. En 2007, une douzaine de salariés seront concernés par les actions de formation proposées par l'Opcareg. ■

### > Contact

Cuisinella Etsbaey,  
Zac Vallée-des-Vignes, 80000  
Amiens.  
Tél. : 03 22 52 14 12



## Le groupe Bayard, "entreprise formatrice"

Plus de 60 % des 950 salariés que compte le groupe de presse Bayard ont bénéficié d'une formation en 2006. Son effort annuel de formation, explique Paul-Dominique Pomart, responsable de la formation et du développement des compétences du groupe, s'élève à près de 1,8 million d'euros (soit 4 % de sa masse salariale).

*Inffo Flash - Comment traitez-vous les demandes de formation individuelles, qu'elles soient diplômantes ou qualifiantes ? Combien de demandes annuelles en moyenne ? Quel montant avez-vous réservé au financement de ces formations au titre du plan de formation 2007 ?*



Paul-Dominique Pomart

**Paul-Dominique Pomart** - Les salariés expriment des demandes individuelles de formation à l'occasion notamment des entretiens annuels d'évaluation. Elles sont prises en compte dans la mesure où elles sont validées par les responsables de service et qu'elles entrent dans notre cadre budgétaire. Certaines relèvent du Dif. Près de 60 % des 950 salariés de Bayard suivent chaque année au moins une action de

formation, souvent très courte (entre un et trois jours).

Notre budget annuel "vif" de formation est de 640 000 euros, consacré directement à l'achat de formation à l'extérieur. Notre effort de formation global s'élève à un peu plus de 1,7 million d'euros, soit près de 4 % de la masse salariale du groupe. Les actions de formation réalisées dans le cadre du plan représentent plus de 15 000 heures.

*IF - Quelle part des salariés de Bayard recourt au Dif dans le cadre du plan de formation ? Combien cela vous coûte-t-il ?*

**P.-D. P.** - En 2006, entre 9 % et 10 % des salariés de Bayard ont fait valoir leur droit au Dif. Une grande partie de ces demandes concerne les formations linguistiques (qui ne font pas partie des thèmes "prioritaires" retenus par l'accord de branche presse signé en 2005), que nous prenons en charge dans le cadre du plan. Celles qui, par contre, relèvent des thèmes "prioritaires" (formations techniques, journalistiques, etc.),

font l'objet de demande de financement auprès de notre Opcv, Médiafor.

Fin 2006, 1 625 heures de formation Dif ont été consommées sur 44 000 heures acquises (depuis la promulgation de la loi en 2004). Le budget 2006 dédié au financement du Dif "non prioritaire" (donc non financé par Médiafor) était de 80 000 euros, dont 50 000 euros effectivement dépensés. Dans le cadre du plan 2007, sur les 640 000 euros, nous prévoyons de consacrer près de 60 000 euros (soit 10 %) pour le Dif "non prioritaire".

Nous observons une lente montée en charge des demandes Dif : depuis le début de l'année, nous en avons enregistré un peu plus de 15 %.

*IF - La fongibilité entre les formations relevant du plan de formation et celles relevant du Dif est-elle une réalité à Bayard, ou y a-t-il une séparation entre les deux dispositifs ?*

**P.-D. P.** - Chez Bayard, nous constatons beaucoup plus de Suite p. 21 ►

### Contribution des entreprises à la formation : employeurs de 10 salariés et plus

Contributions	Utilisation
<b>Participation légale<sup>1</sup></b> Entreprise de 10 à moins de 20 salariés : <b>1,05 %</b> Entreprise de 20 salariés et plus : <b>1,60 %</b>	<b>Congé individuel de formation</b> Entreprise de 10 à 20 salariés : <b>pas due</b> Entreprise de 20 salariés et plus : <b>0,2 %</b>
	<b>Professionnalisation et Dif</b> Entreprise de 10 à moins de 20 salariés : <b>0,15 %</b> Entreprise de 20 salariés et plus : <b>0,50 %</b>
	<b>Plan de formation et versements divers</b> Entreprise de 10 à moins de 20 salariés : <b>0,90 %</b>
	> Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre du Cif > Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre de la professionnalisation et du Dif > Versement spontané à un organisme collecteur agréé au titre du plan de formation des employeurs de 10 employés et plus > Utilisation directe

### Contribution des entreprises à la formation : employeurs de moins de 10 salariés

Contribution	Contributions	Utilisation
<b>Participation légale<sup>1</sup></b> Entreprise de moins de 10 salariés : <b>1,55 %</b>	<b>Formation professionnelle continue : 0,40 % légale<sup>1</sup></b>	> Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre du plan de formation
	<b>Professionnalisation et Dif : 0,15 %</b>	> Versement obligatoire à un organisme collecteur agréé au titre de la professionnalisation et du Dif

1. Contribution calculée sur la masse salariale brute de l'ensemble des salariés de l'année N.

*Suite de la p.20* ► fongibilité entre le congé individuel de formation (Cif) et le Dif qu'entre le Dif et le plan de formation. Lorsque la demande de financement d'un Cif est rejetée par Médiafor, souvent, le salarié fait valoir son droit au Dif dans son recours. Depuis, cette année, nous observons une légère évolution. Dans le cas où la demande de formation vient s'ajouter aux actions prévues dans le cadre du plan, et qu'elle n'est pas une formation adaptation (mais au maintien et au développement dans l'emploi), nous suggérons au salarié l'utilisation de son droit à Dif, sans qu'il y ait de refus.

*IF - Compte tenu de l'impact du choc démographique sur la vie des entreprises, quelle part Bayard accorde-t-il dans ses plans de formation au maintien en emploi des salariés seniors ?*

**P.-D. P.** - Depuis deux ans, nous proposons des "points carrières", réalisés en interne, aux salariés de plus de 45 ans, sur la base du volontariat. Au cours de l'entretien d'évaluation, les responsables de service peuvent proposer au salarié senior qui le désire de faire un point de carrière avec le responsable ressources humaines de son secteur d'activité. Nous avons formé (sur le plan formation) les responsables des RH à la tenue de ces entretiens de carrière.

L'objectif de cette politique est de faire prendre conscience à cette catégorie de salariés qu'ils ont à prendre en main leur deuxième ou troisième partie de carrière. Cette prise de conscience peut déboucher sur des idées de réorientation ou des demandes de formation. Sur les 570 salariés formés, en 2006, 150 à 200 avaient plus de 45 ans.

*IF - Où en êtes-vous sur l'exécution du plan 2007 ?*

**P.-D. P.** - Nous sommes en juin et respectons le calendrier classique d'exécution de plan. Il y a toujours, comme dans un plan, des demandes qui répondent à des besoins purement individuels et d'autres qui sont liées à des impératifs collectifs : évolutions technologiques, changement de système de gestion financière, changement du système de gestion des abonnements, management, etc. Nous sommes en phase avec notre calendrier. ■

## Les PME au rendez-vous de la formation

**Comment mobiliser les TPE et PME à la réalisation d'un plan de formation ? L'Agefos-PME Rhône-Alpes, qui accompagne 26 000 de ces entreprises, joue pleinement la carte de la proximité, explique son directeur, Serge Géri.**

*Info Flash - Comment vous organisez-vous pour accompagner les entreprises dans la conception des plans de formation ?*

**Serge Géri** - L'organisation géographique d'Agefos-PME sur la région Rhône-Alpes favorise la proximité avec les entreprises adhérentes. Ainsi, nous avons installé des délégations départementales, des antennes et des bureaux (soit 13 sites en tout) au sein desquels se trouve la plus grande partie des collaborateurs de la structure, le siège régional comptant peu de salariés, pour permettre de consacrer au maximum les moyens disponibles aux actions sur le terrain, dans les entreprises.

En Rhône-Alpes, chaque conseiller Agefos-PME suit environ 150 entreprises de plus de 10 salariés, mais également les TPE employant moins de 10 collaborateurs de son territoire. Les territoires des conseillers sont définis de manière cohérente avec les nouvelles aires de projet de l'État ou de la Région que sont les Pays, les Maisons de l'emploi ou, en Rhône-Alpes, les contrats territoriaux emploi-formation. Ainsi, sur le territoire d'un CTEF, nous pouvons avoir un conseiller en formation si seules 150 entreprises employant plus de 10 salariés sont adhérentes Agefos-PME, deux s'il y en a 300, etc.

Il faut souligner que nous souhaitons que nos conseillers rencontrent le plus souvent les dirigeants des entreprises eux-mêmes, pour les amener dans un premier temps, à partir de leur stratégie, à préciser leurs objectifs et, ensuite, les dispositions à prendre en matière de gestion des ressources humaines, notamment les formations à mettre en place. Pour ces formations, nous proposons aux PME de mobiliser tous les dispositifs disponibles, en particulier le Dif, la période de professionnalisation, etc., et à les articuler entre eux afin d'optimiser les plans de développement des compétences ainsi construits.

De nombreuses PME ont des difficultés à financer les formations nécessaires à leur développement, car ces investissements peuvent être considérables au regard de leurs moyens. C'est pourquoi l'Agefos-PME se fait un devoir de négocier avec les pouvoirs publics des conventions

(souvent portées par la CGPME) pour permettre aux PME d'accéder aux fonds disponibles, par exemple auprès de l'État dans le cadre des actions de développement de l'emploi et des compétences, du Fonds social européen, ou auprès du Conseil régional. Cependant, il convient de souligner que les exigences des pouvoirs publics sont très élevées, notamment pour ce qui concerne les financements européens. Le suivi de ces projets nécessite aujourd'hui un tel professionnalisme et un tel investissement en temps, qu'à mon sens, peu de structures ont désormais la possibilité d'y prétendre. Ces conventions constituent pourtant autant de moyens susceptibles d'aider les entreprises à développer les compétences et mettre en œuvre les changements qu'elles doivent conduire.

*IF - Quelles sont les difficultés principales que vos conseillers observent au sein des PME rhône-alpines ?*

**S. G.** - Contrairement aux petites entreprises qui sont réparties sur l'ensemble des territoires, l'offre de formation n'est pas partout disponible de la même manière. Dans certains départements, il existe très peu d'organismes de formation, ce qui évidemment ne facilite pas l'accès à la formation des salariés des premiers niveaux de qualification ou des femmes qui sont souvent moins mobiles. Autre difficulté, celle relative à la planification des actions de formation, car il est parfois difficile dans une PME de laisser partir un ou plusieurs salariés, surtout quand les clients exigent des délais réduits. Enfin, on peut aussi évoquer l'organisation des formations, car les entreprises ont des rythmes d'activité qui ne sont pas nécessairement ceux fixés par les OF, ceux-ci devant, par ailleurs, consentir à l'avenir de gros efforts pour prendre en compte la notion d'individualisation de la formation. ■



Serge Géri | DR



## Le plan, pour "gérer l'épanouissement des personnels"

Pour André-Paul Bahuon, président de l'Ordre des experts-comptables en région Île-de-France, le plan de formation est aujourd'hui, une "démarche en progression".

*Inffo Flash - Vous assurez la gestion des ressources humaines pour de nombreuses entreprises. Comment percevez-vous la mise en place des plans de formation dans ces entreprises, surtout les PME ?*

**André-Paul Bahuon** - Même si aujourd'hui la formation a progressé dans les PME et les TPE, il n'existe pas de politique formation réelle dans les entre-



André-Paul Bahuon

prises de moins de 20 personnes, ceci pour des raisons très simples. Il y est rare que, dans la gestion des ressources humaines, l'on ait, par exemple, des entretiens de progrès annuels. À partir de là, il est **difficile de détecter les besoins** de formation ressentis par les personnels. La construction du plan de formation en tant que tel est quelque chose de mineur par rapport au nombre des entre-

prises. Nous essayons de faire comprendre aux structures que nous accompagnons que la démarche du plan de formation permet de mieux

gérer l'épanouissement des personnels, voire leur progression au sein de l'entreprise. C'est également un outil qui peut permettre de percevoir des aides, particulièrement de la part des Opcv, de manière à alléger les coûts de la formation au bénéfice de tous. Le plan de formation est, aujourd'hui, une démarche en progression.

*IF - Quel rôle jouez-vous dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation dans ces structures ?*

**A.-P. B.** - Notre premier rôle est pédagogique : nous leur expliquons à quoi sert le plan de formation, son intérêt pour l'entreprise, pour le salarié, sa vertu dans le processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Le second rôle est la **formalisation des besoins** de formation au sein de l'entreprise : nous les aidons à mettre en place des **modèles d'entretien de progrès**, des grilles de recensement des besoins de formation. Notre troisième rôle est l'**accompagnement** par rapport à la **présentation du plan de formation** auprès des Opcv, de façon à en optimiser le finan-

cement et la gestion. Nous aidons les petites structures à distinguer ce qui tient du plan de formation de ce qui relève du **Dif** (droit individuel à la formation), car il peut y avoir confusion.

*IF - Quels conseils pratiques pouvez-vous donner à ces structures pour qu'elles s'impliquent dans une politique de formation ?*

**A.-P. B.** - Elles doivent comprendre que la formation de leurs salariés est une richesse, un **investissement** (et non un coût) dans le capital humain et dans la pérennité de l'entreprise. Cet investissement se mesure dans le temps. La formation ne doit pas être comprise comme une taxe dont on s'acquitte chaque année, au 30 avril, ou dont se "libère" auprès d'un organisme de formation, le 28 février, pour avoir une exonération. D'autre part, les chefs d'entreprise doivent instaurer au sein de leur structure l'**entretien individuel de progrès** qui permet de détecter les besoins des salariés.

*IF - Mais, comment mieux assurer le suivi et le retour sur investissement des plans dans les petites structures ?*

**A.-P. B.** - Il est rare dans les PME qu'un salarié, à son retour de formation, restitue les éléments acquis à ses collègues. Or, le seul élément d'assurance de l'appropriation de la formation est la **restitution des acquis** aux autres. Nous aidons les entreprises à mettre en place un tel mécanisme. Autre élément important de mesure : la mise en place d'un **tableau des indicateurs de progression** du salarié, qui ne peut se faire qu'à partir d'entretiens individuels réguliers. Ainsi, l'on peut suivre l'évolution des acquis des formations suivies par chacun des salariés (carences palliées ou progression effectuée). Ce type d'approche, qui tient de la démarche qualité, est un élément difficilement visible dans les petites structures. La gestion de la formation est une véritable démarche de progrès, dont l'appropriation par le chef d'entreprise permet d'envisager un véritable retour sur investissement des actions menées. ■

### Les publications et formation du Centre Inffo sur le plan de formation

#### À lire

> **Les Fiches pratiques de la formation continue** abordent le plan sous un double aspect :

- juridique, via l'élaboration du plan, sa mise en œuvre et les outils d'aides à la gestion des départs en formation ;

- ingénierie, grâce à ses **Mini Guides** opérationnels :

"Quelles sont les étapes et conditions de réussite pour la construction du plan de formation ?"

"Plan de formation : pourquoi le catégoriser ?"

"Comment construire le cahier des charges de votre projet formation ?"

> Le dossier "Réforme et plan de formation" de la revue **Actualité de la formation permanente**, n° 193.

#### Se former

> Une **session de formation "Élaborer et gérer le plan de formation"** est organisée par le Centre Inffo du mercredi 26 au vendredi 28 septembre 2007.

contact@centre-inffo.fr