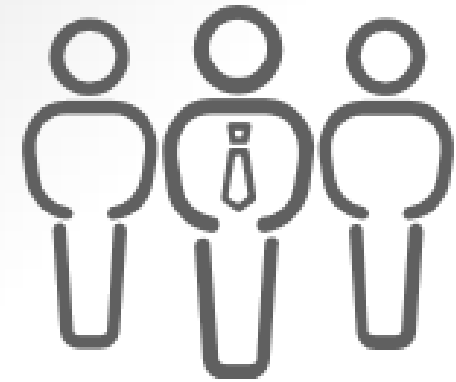




**Politique de formation
et
management de la formation**

01

Présentation



VOUS & MOI

Qu'est-ce que vous voulez savoir ?

Qu'est-ce que je veux savoir ?

- Qui êtes-vous ? Parcours
- Alternance ou expérience
- Pourquoi les RH ?

Qui est Néo-Soft ?

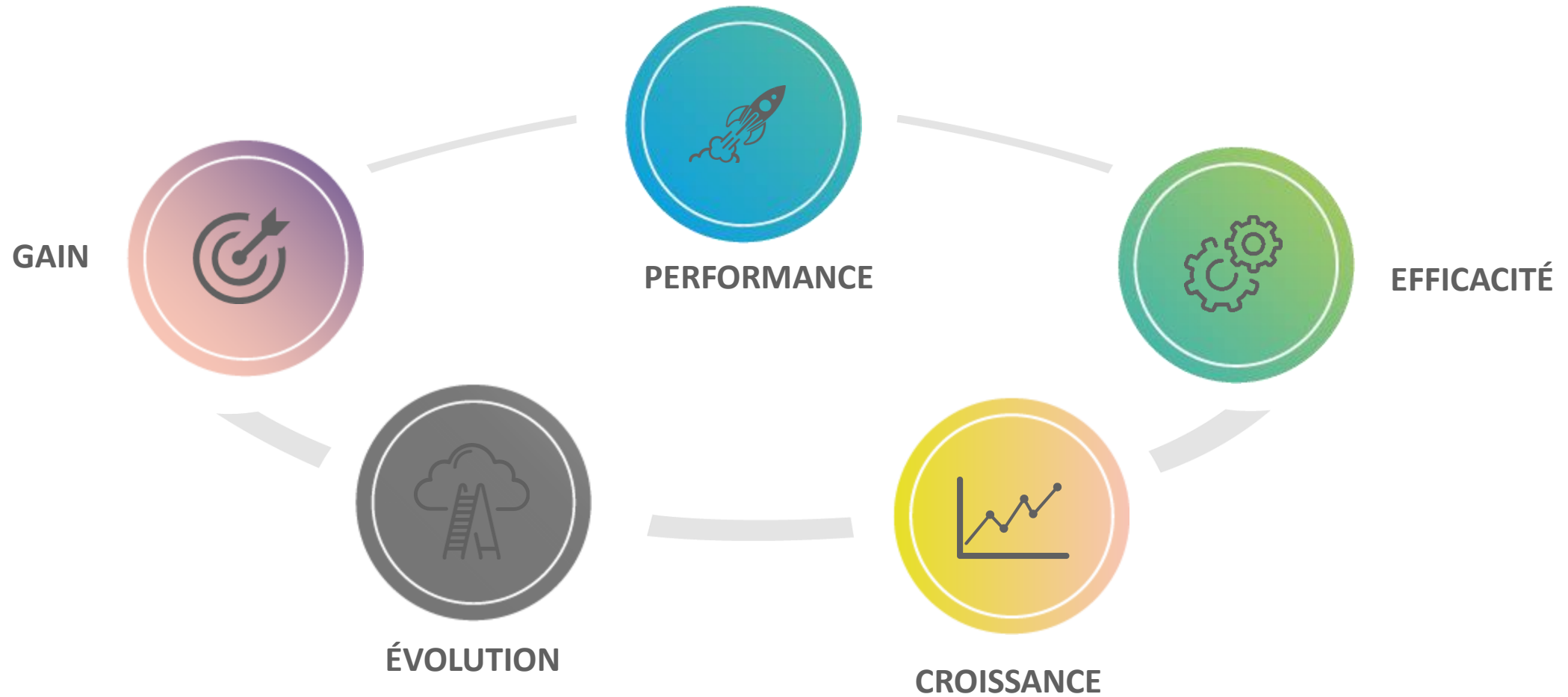
VOUS & MOI & LA FORMATION

Qui souhaite se spécialiser ou avoir comme l'une de ses missions la formation professionnelle ?

Comment vous percevez la formation professionnelle en entreprise ?
Votre vision ?

Comment la formation était/est encore perçue dans l'entreprise ?

La formation professionnelle c'est :



02

Politique de formation



Politique de formation : votre avis



Qu'est-ce que la politique de formation selon vous ?



Que signifie le mot « politique » en formation selon vous ?

La politique de formation : c'est quoi ?

Qu'est-ce que la politique de formation selon vous ?

-  Globalement, elle permet de répondre aux enjeux stratégiques de l'entreprise
-  Elle exprime la volonté de la direction et engage toute l'entreprise. Elle porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion des compétences.

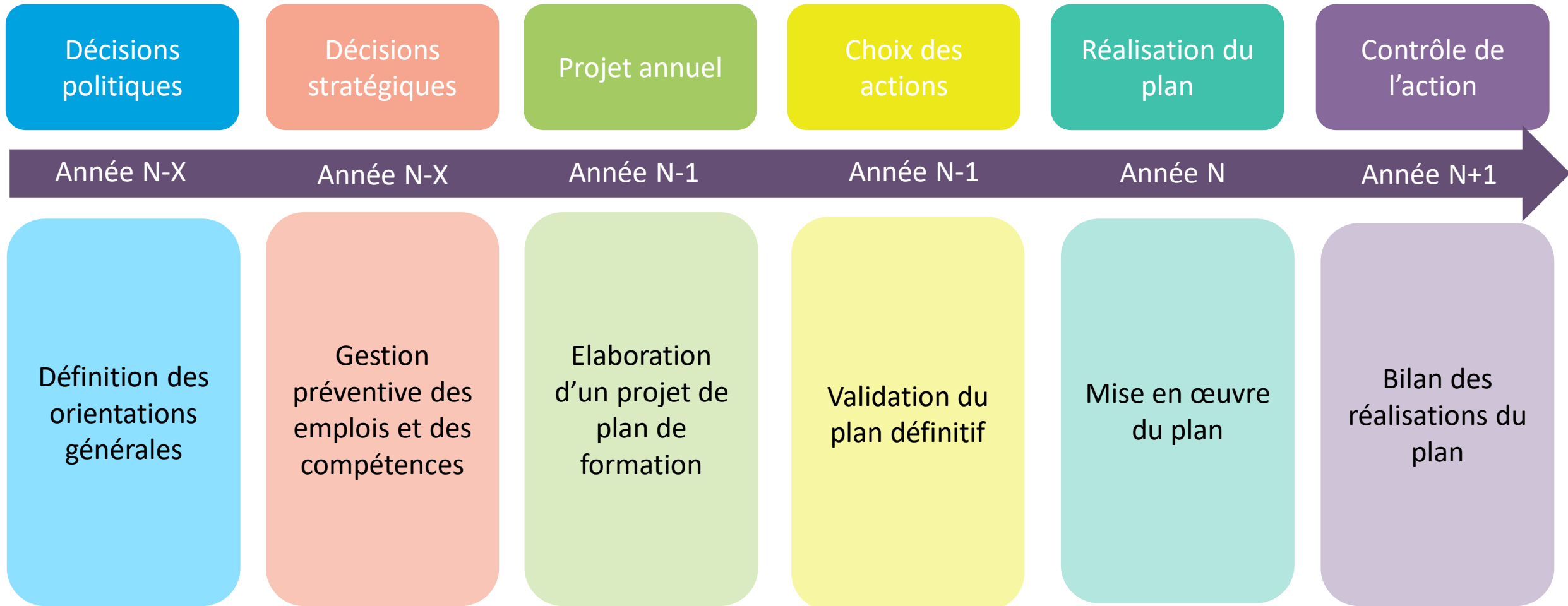
La politique de formation : c'est quoi ?

Qu'elle est l'enjeu d'une politique de formation ?



Mettre en place une politique de formation professionnelle est un enjeu stratégique pour l'entreprise. Elle permet d'anticiper les projets de développement de la structure sur les années à venir, en développant les compétences des collaborateurs.

La politique de formation : c'est quoi ?



La politique de formation répond à nos questions :



POURQUOI

Quels sont **les objectifs** à atteindre ?



QUOI

Quelles sont **les priorités** ?



QUI

Qui sont **les acteurs (salarié à former)**?

La politique de formation répond à nos questions :



Quelles sont **les procédures** qui permettent de traduire des objectifs généraux en actions précises ?

A quel **niveau** sont réalisés **les actes-clés du management de la compétence** (centralisation ou décentralisation) : élaboration des plans, réalisation et suivi des actions, achats de prestations externes, suivis de gestion
Quels sont **les moyens** mis en œuvre pour atteindre les objectifs avec la meilleure efficacité (le meilleur rapport coût/efficacité)

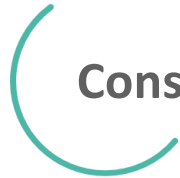


Quelles sont **les ressources** allouées ?

S'agit-il d'un budget établi :

- o **De manière comptable** : chiffre arrêté a priori et correspondant à un cadrage général
- o **De manière ouverte** : à partir de l'analyse des besoins puis établissement du budget définitif après arbitrage.

La formation doit répondre à 3 finalités:



Consolider l'existant

- **Le perfectionnement individuel :**

Il s'agit d'un apprentissage particulier concernant le métier actuel lié à :

Un changement limité dans le métier (ex : modification d'outils),

Une faiblesse du salarié dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier.

- **Le perfectionnement collectif**

Concernent un groupe homogène de salariés affecté par un changement limité de métier, ou devant améliorer sa performance

La formation doit répondre à 3 finalités:



Préparer l'avenir

- **Réussir un investissement** : permet d'éviter bien des dérives en terme budgétaire, de délai, d'efficacité et d'image auprès des clients. La difficulté pour les directions des ressources humaines est de se trouver impliqué dès la conception du projet et non au moment de sa mise en œuvre. Exemple : Salariés devant travailler sur de nouveaux équipements
- **Réussir un changement d'organisation**: rôle majeur d'appui à la transformation de l'organisation dans le sens souhaité : pour un apprentissage technique et un apprentissage culturel
- **Favoriser l'évolution des métiers** : Certains ,métiers apparaissent, d'autres se transforment, d'autres diminuent en importance, voire disparaissent totalement = anticiper suffisamment sur ces évolutions pour disposer à temps, en effectifs suffisants, des personnes compétentes. Il s'agit du problème majeur de l'articulation entre gestion de l'emploi et formation
- **Faire évoluer la structure de qualification** : requalifier une catégorie du personnel collectivement fragilisée par des évolutions techniques ou organisationnelles, et de leur donner la possibilité de se remettre à niveau.

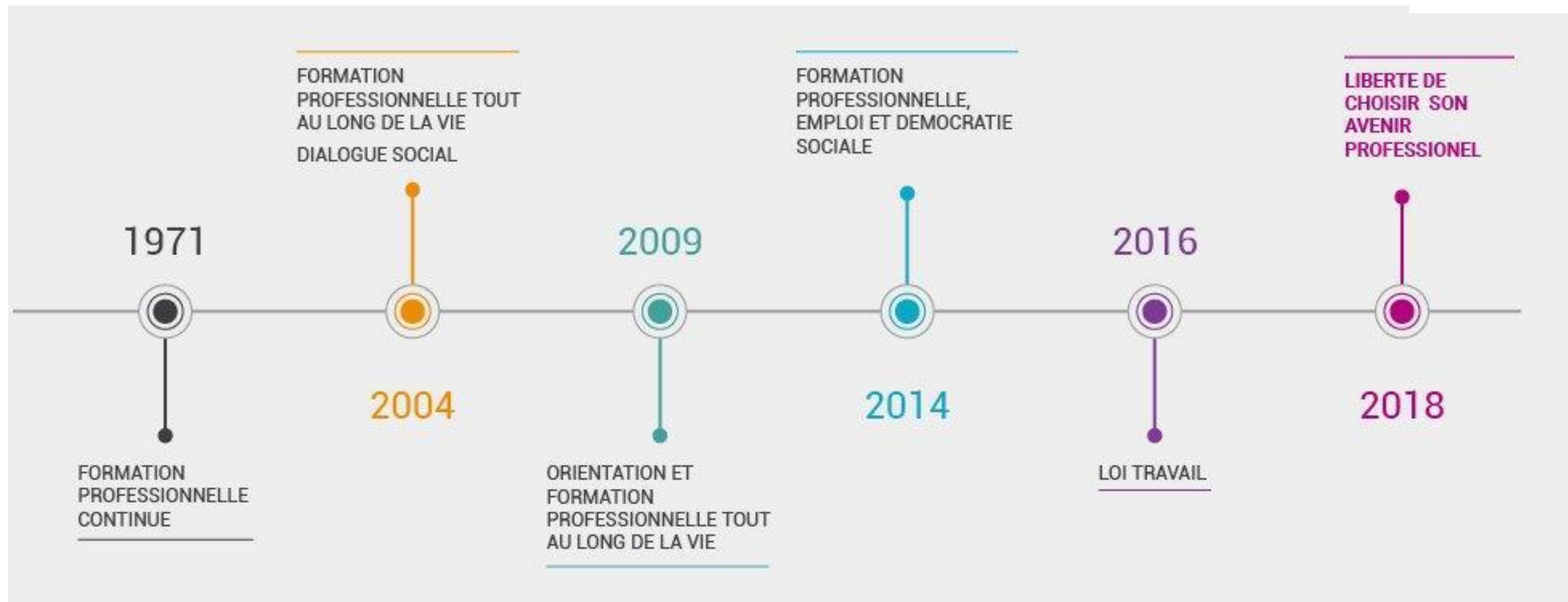
La formation doit répondre à 3 finalités:



Accompagner les
mouvements individuels

- **Les formations d'insertion** : des jeunes dans l'emploi ou nouveaux embauchés avec accueil + intégration
- **La promotion** : La formation accompagne la trajectoire de salariés à potentiel
- **La mobilité interne** : La formation facilite la mobilité professionnelle interne (individuelle ou collective)
- **La mobilité externe** : Il est parfois préférable de perdre des salariés ambitieux plutôt que de fabriquer des aigris.

Un peu d'histoire...



Un peu d'histoire...

- **1971** : la formation professionnelle continue entre dans le droit du travail + création d'un congé individuel de formation (CIF) pour les salariés
- **2004** : 4 créations légales : le Droit Individuel à la Formation (DIF) et l'Allocation Formation (formation hors temps de travail), le contrat de professionnalisation et la période de professionnalisation, accompagnés d'un soutien à la fonction tutorale + 2 modifications légales : la ventilation du plan de formation en trois catégories, l'entreprise a l'obligation de veiller au développement des compétences des salariés, et une hausse des taux de contribution obligatoires des entreprises.
- **2009** : Elle renforce le Droit Individuel à la Formation (DIF) par la création du DIF portable d'une entreprise à l'autre,
- **2014** : Création du CPF universel en remplacement du DIF, contribution unique des entreprises collectée par les OPCA, l'EP, qualité de la formation et des organismes
- **2016** : Création du Compte Personnel d'Activité (CPA)

Qu'est-ce qui change en 2018 ?

VERS UNE PLUS GRANDE RESPONSABILISATION FINANCIERE DE L'EMPLOYEUR...

Contribution unique

Taxe apprentissage : 0,68% des salaires bruts versés au cours de l'année d'imposition :

- 87% du produit de la taxe est destinée à son financement
- Le solde (13%) est destiné à des dépenses libératoires effectuées par l'employeur auprès de certains organismes

Taux de contribution formation professionnelle :

- 0,55% de la masse salariale pour les entreprises de moins de 11 salariés
- 1% de la masse salariale pour les entreprises de 11 salariés et plus

OPCA VS OPCO

La disparition du rôle de collecteur des OPCA (organisme paritaire collecteur agréé) :

- A compter du 1/01/2019, les OPCO (opérateurs de compétences) remplacent les OPCA avec des missions de services aux branches et aux entreprises (notamment les plus petites – de 50 salariés) auxquelles s'ajoute le financement de l'apprentissage
- Le nombre des OPCO est fixé à 11 (au lieu de 20 actuellement).
- A terme, la contribution formation des entreprises, quel que soit leur effectif sera recouvrée par les URSSAF et non plus par les OPCO.

Qu'est-ce qui change en 2018 ?



- Les modalités de recouvrement de la contribution unique à la formation et l'alternance par les URSSAF seront organisées par une ordonnance du gouvernement (dans un délai de 18 mois à compter du 5/09/2018).
- Une période transitoire est donc mise en place. Au plus tard, à partir du 1/01/2021, l'URSSAF effectuera la collecte des fonds de la formation professionnelle et de l'alternance selon les modalités fixées par ordonnance.



La totalité des fonds recouverts par les URSSAF sera reversée à France Compétence, pour financer :

- De l'alternance
- Du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)
- Du développement des compétences des salariés des entreprises de moins de 50 salariés
- De la formation des demandeurs d'emploi
- Du compte personnel de formation (CPF)

France Compétences assure la répartition et le versement des fonds collectés, en fonction des effectifs et des catégories de publics.

Qu'est-ce qui change en 2018 ?



Les acteurs bénéficiaires des fonds :

- La caisse des dépôts et consignations pour le financement du CPF
- L'Etat pour la formation des demandeurs d'emploi

Les OPCO (opérateurs de compétences) pour :

- L'aide au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de 50 salariés
- Le financement de l'alternance
- Les commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR) pour le financement des CPF de transition professionnelle.
- Les opérateurs du Conseil en Evolution Professionnelle.

Qu'est-ce qui change en 2018 ?

D'UNE OBLIGATION DE FINANCER LA FORMATION A UNE OBLIGATION DE GESTION DES COMPETENCES

Entretien Professionnel

L'article L.6315-1 du Code du travail prévoit que tout salarié bénéficie tous les 2 ans d'un entretien professionnel

Tous les 6 ans, l'entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié, permet de vérifier que le salarié a bénéficié au cours des 6 dernières années : des entretiens professionnels périodiques, et apprécier s'il a :

- Bénéficié d'une action de formation,
- Acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience (VAE)
- Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Risques de sanction

- Sanction financière

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsqu'au cours des 6 dernières années, le salarié n'a pas bénéficié des entretiens prévus, et d'au moins une action de formation non obligatoire, son compte personnel formation est abondé d'une somme dont le montant est fixé en euros par décret, soit 3000 €.

- Sanction judiciaire

Au titre de son obligation de gestion des compétences, l'employeur peut être condamné à dommages et intérêts.

Stratégie & politique



Identifier la stratégie de l'entreprise et faire en sorte que la politique de formation y réponde ou y contribue tout en respectant les lois et décret lié à la formation professionnelle

A retenir sur la politique de formation :

- Formalise les réglementations, les engagements et les principes de l'entreprise
- Explique l'engagement quotidien de l'entreprise pour garantir à chaque collaborateur l'accès aux différents dispositifs de formation professionnelle
- Permet le maintien et le développement des compétences et des trajectoires professionnelles des salariés
- Elle favorise la mobilité, l'évolution professionnelle et personnelle des salariés
- Elle est un outil déterminant dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

03

LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR



INFORMATION ET CONSULTATIONS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Depuis le 1/01/2016, toutes les obligations d'information et de consultation du comité d'entreprise sont regroupées en 3 grandes consultations annuelles:

- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La situation économique et financière
- La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

INFORMATION ET CONSULTATIONS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Informations sur la formation à communiquer lors de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi :



Les orientations de la formation professionnelle (lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise)



Le résultat éventuel des négociations portant sur les formations menées au niveau de la branche



Les informations relatives aux modalités d'accès à la formation professionnelle des salariés

INFORMATION ET CONSULTATIONS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Les conclusions prouvant que l'employeur a satisfait à son obligation en matière de formation professionnelle

Le bilan des actions comprises dans le plan de formation de l'entreprise de l'année N-1 et N (AF, BC, VAE)

Les informations, pour l'année N-1 et N, relatives aux congés de bilan de compétences et aux congés de VAE accordés

Le bilan, pour l'année N-1 et N, relatif aux dispositifs d'alternance et au compte personnel de formation (CPF)

INFORMATION ET CONSULTATIONS DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL

Pour l'année N+1 : Plan de Développement des Compétences + dispositifs d'alternance + CPF (+ Action collective)

Le nombre des salariés bénéficiaires de l'abondement au CPF ainsi que les sommes versées à ce titre :

- lorsqu'un accord collectif le prévoit ;
- Lorsque l'employeur manque à certaines de ses obligations en matière d'entretien professionnel (dans les entreprises comptant plus de 50 salariés) ;
- Lorsqu'un salarié est licencié (parce qu'il refuse de modifier son contrat de travail alors même que cette modification est exigée par un accord de performance collective).

Les informations concernant la mise en œuvre des entretiens professionnels

Consultation sur les orientations de la formation professionnelle

Le CSE n'est pas spécifiquement consulté sur les orientations de la formation professionnelle, ce thème est abordé au cours de la réunion de consultation consacrée aux orientations stratégiques de l'entreprise, compte tenu des liens existants entre stratégie de l'entreprise, GPEC et formation.

Les orientations de la formation correspondent tout simplement à la politique de formation de l'entreprise et servent à élaborer le plan de développement des compétences.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est liée à la stratégie de développement de l'activité de l'entreprise.

Consultation sur les orientations de la formation professionnelle

Ce que l'on présente au CSE comme orientations :

- Un diagnostic sur la situation de l'entreprise quant à ses perspectives économiques, à l'évolution de l'emploi, aux investissements et aux technologies
- Que la formation soit envisagée comme l'un des éléments de réponse possible aux problèmes posés par la situation de l'entreprise
- La prise en compte des résultats de l'analyse comparée hommes/femmes dans l'entreprise
- Une cohérence avec le contenu de l'accord GPEC lorsqu'il existe

La consultation du CSE sur le plan de développement des compétences

Le projet de PDC peut être :

- Annuel
- Pluriannuel (sur 3 ans par exemple)
- Infra-annuel (trimestriel ou semestriel par exemple)

Peu importe la temporalité, l'employeur doit respecter ses obligations de consultation annuelle du CSE et présenter un plan pour l'année.

Le projet de PDC doit prendre en compte :

- Les orientations de la formation professionnelle
- Le résultat des négociations engagées au niveau de la branche ou de l'entreprise en matière de formation professionnelle
- Le plan pour l'égalité professionnelle

L'OBLIGATION DE FORMER

L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de contribuer au maintien de leur employabilité :

- Formations d'adaptation au poste de travail
- Formations d'adaptation à l'évolution des emplois et permettant le maintien dans l'emploi (face aux évolutions technologiques et des organisations)
- Formations participant à la lutte contre l'illettrisme

L'insuffisance de formation = un manquement de l'employeur dans l'exécution du contrat de travail.

L'obligation de veiller au maintien de la capacité du salarié à occuper un emploi relève de l'initiative de l'employeur (peu importe l'absence de demande de formation du salarié).

Les formations obligatoires à la sécurité

L'employeur est tenu à une obligation de formation à la sécurité vis-à-vis de ses salariés :

- Cette formation doit être pratique et consiste à informer le salarié des précautions à prendre pour assurer sa propre sécurité et celle des autres travailleurs
- Cette formation est destinée aux :
 - Nouveaux embauchés (peu importe le type de contrat)
 - Salariés qui changent de poste et sont exposés à de nouveaux risques
 - Travailleurs temporaires
- La formation à la sécurité des salariés intérimaires ou en CDD est renforcée dans les cas d'affectation à un poste de travail présentant des risques particuliers pour la santé et la sécurité
- Il existe de nombreux cas d'obligation de formations réglementées et spécifiques à la sécurité dans l'entreprise, dont la liste n'est pas exhaustive et dépend de l'activité de l'entreprise

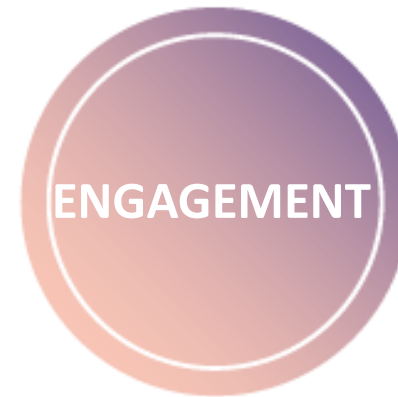
Concernant les formations incendie, elles sont indirectement obligatoires au travers de l'obligation de l'employeur de désigner des personnes chargées de diriger l'évacuation du personnel (ce qui implique de fait une formation).

04

Elaboration de la politique de formation



Comment élaborer une politique de formation ?



En fonction de la stratégie de l'entreprise, définir les objectifs qualitatifs et quantitatifs

Son objectif :

- Accroître l'employabilité de tous ses salariés
- Maintenir à niveau leurs compétences
- Acquérir de nouvelles compétences

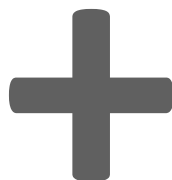
Tout cela grâce à différents dispositifs de formation professionnelle

Comment y parvenir ? :

- Engagement sur le nombre de salariés formés / an
- Avec quel dispositif (plan de développement des compétences, e-learning ...)
- Certifier un % de son effectif global
- Mise à disposition ou optimisation d'outils de formation (plateforme e-learning interne, bibliothèque numérique en ligne)
- Engagements financiers

Contribution légale obligatoire :

- 0,55% de la masse salariale pour les entreprises de moins de 11 salariés
- 1% de la masse salariale pour les entreprises de 11 salariés et plus



Montant déterminé par la direction pour le plan de développement des compétences de l'entreprise

Aujourd'hui versé à l'OPCO et demain à l'URSSAF

Priorisation des besoins de formation, critères transparents et objectifs à définir par ordre d'application :

- Plan de développement des compétences → comment est-il construit et comment sont sélectionnées les formations qui seront dispensées en priorité = engagements stratégiques + éléments opérationnels + critères d'accessibilité

Exemple de critères :

- Ne pas avoir bénéficié de formation depuis 3 ans
- Formation délivrant une certification sur un axe stratégique de l'agence
- Thème de formation est identifié comme un axe stratégique de l'agence
- Formation pouvant être mise en application dans le cadre de la mission
- Formation s'inscrivant à court terme dans le plan de carrière défini avec son management
- Disposer de plus de 2 ans d'ancienneté lors du lancement du plan de formation

- Les besoins de formation ponctuels et prioritaires (non prévu au plan de formation)
- Le compte personnel de formation (CPF) → seulement à l'initiative du salarié
- En fonction du processus de formation défini par l'entreprise

Rappel le CPF permet :

- D'acquérir une qualification (diplôme, titre professionnel),
- D'acquérir le socle de connaissances et de compétences, (certifications),
- D'être accompagné pour la validation des acquis de l'expérience (VAE),
- De réaliser un bilan de compétences,
- De créer ou reprendre une entreprise
- D'obtenir son permis de conduire (catégorie B ou poids lourds)

Le salarié étant l'acteur principal lors de la formation, son adhésion et son investissement sont primordiaux pour la réussite d'une formation.

Chaque salarié doit accomplir toute formation décidée dans l'intérêt de l'entreprise.

Le salarié qui va être formé s'engage :

- A être réactif lors des échanges concernant la formation
- A participer à toute la durée de la formation sauf s'il est en mesure de transmettre un justificatif d'absence
- A compléter et restituer les évaluations de la formation

A défaut, le salarié s'expose à des sanctions pour non-respect de ses obligations professionnelles.

Il est important de mettre en place des indicateurs pour mesurer les engagements pris par la direction en matière de formation professionnelle et dans un objectif d'amélioration continue.

Exemples d'indicateurs :

- Taux de formation → Evalue l'effort de formation en % de la masse salariale réalisé
- Taux d'accès à la formation → Contrôle l'investissement en formation de l'entreprise qui doit garantir l'employabilité (jour/an/salarié – effectif moyen)
- Taux de réalisation du plan formation → vérifie la cohérence et pertinence de la planification des formations
- Taux de satisfaction des formations réalisées → Définir une note acceptable pour estimer la pertinence, l'efficacité des formations dispensées et mesurer le retour sur investissement

Définir une périodicité de suivi de ces indicateurs (mensuel, trimestriel, semestriel ...)

05

LA CONSTRUCTION



Recensement des besoins

Le plan est un outil au service de la stratégie de l'entreprise et de la gestion des compétences, il doit prendre en compte tous les acteurs.

- S'informer au fil du temps des besoins identifiés et des évolutions
- Identifier les publics et actions prioritaires
- Mobiliser les acteurs afin de les impliquer dans la construction du plan

Recensement des besoins

Plusieurs facteurs induisent des besoins de formation :

L'environnement externe

- clients,
- concurrence,
- évolutions techniques,
- réglementation,
- modes de management

L'environnement interne

- ressources financières,
- culture d'entreprise,
- le personnel,
- groupes sociaux,
- organisation
- techniques en place

Recensement des besoins

- **La stratégie de l'entreprise** : réponse aux défis externes en tenant compte de la réalité interne
- **Le niveau réel interne du personnel** (comparé aux exigences découlant de la stratégie d'entreprise).
- **Les projets de l'entreprise**
- **La politique sociale**
- **Les attentes** des individus et des groupes
- **L'offre de formation** (contribue à modeler le besoin)

Le recensement du besoin en compétences est réalisé à différents niveaux :

- Direction
- RH
- Managers
- Salariés

Du besoin en compétences au besoin de formation

Distinction « demande » de formation et « besoin » de formation.



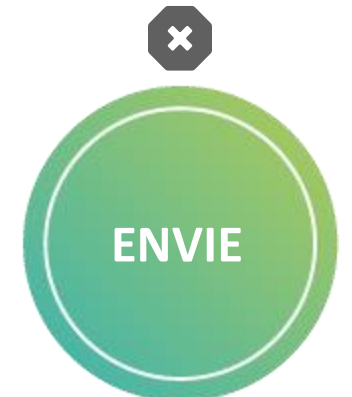
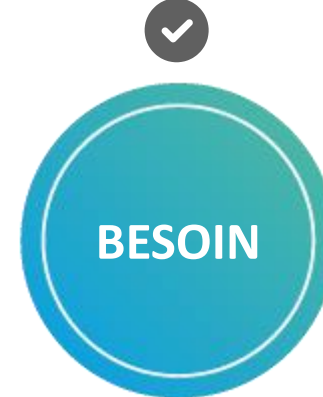
Le salarié exprime un souhait de formation qui ne correspond pas à un besoin de formation au regard de l'entreprise.

La personne se forme alors au nom du droit à la formation mais ne peut en faire application dans l'entreprise.



Des besoins de formation sont identifiés par le responsable de formation, mais les personnes concernées n'en ressentent pas le besoin.

Les forcer à se former conduit à des résultats médiocres.



Du besoin en compétences au besoin de formation

- L'absence de souhait du salarié ne signifie pas l'absence de besoins
- Certaines formations obligatoires mal ciblées font qu'il n'existe parfois ni souhait des salariés ni besoin au regard de la situation de travail
- La rencontre du besoin et de l'envie offrant les meilleures conditions de réussite, le besoin de formation doit être la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur les manques à combler