

Collection PRAKIT

Construire un plan de formation

Madeleine DOUBET

2^e édition





GERESO
ÉDITION

Construire un plan de formation

Collection PRAKIT

Construire un plan de formation

2010

Cet ouvrage est paru dans une première édition sous le titre *Concevoir son plan de formation*

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur :

Madeleine DOUBET

© **GERESO Édition 2007, 2010**

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition

edition@gereso.fr

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : avril 2010

ISSN : 1957-990X

ISBN 13 : 978-2-35953-026-1

Code EAN 13 : 9782359530261

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577

Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2



La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Anticiper son contrôle URSSAF
- Conduire une analyse stratégique en entreprise
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Le recrutement
- Manager la performance industrielle
- Organiser la mobilité internationale de ses salariés
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses événements
- Réussir ses investissements en formation

À paraître :

- Élaborer des tableaux de bord efficaces



Acteurs concernés



Que faut-il faire ?



Vérifions ensemble



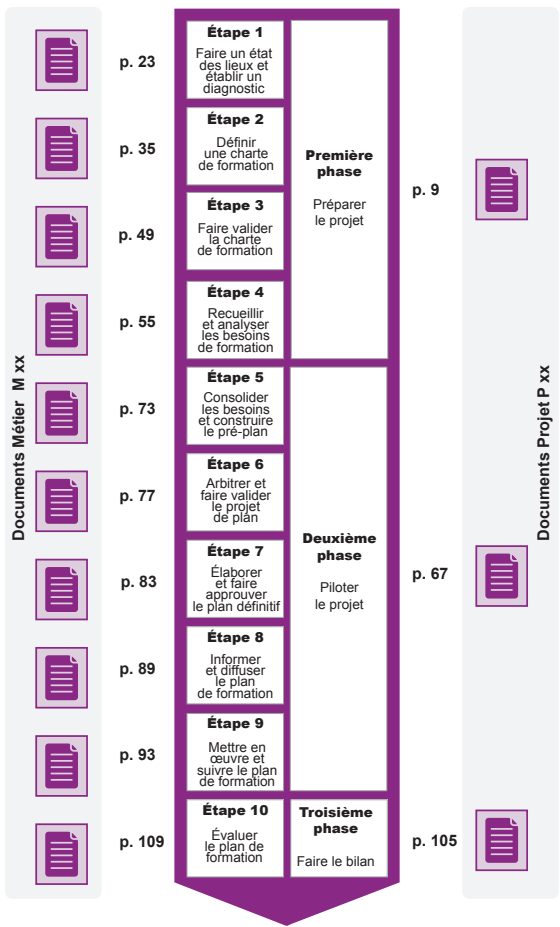
Attention - Important



Documents liés

Déroulement du projet

DÉBUT DU PROJET



FIN DU PROJET

Construire un plan de formation

Notions fondamentales de la conduite de projet

1- Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques, la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets.

L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où le projet est réalisé par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Néanmoins, ce n'est pas parce que le projet est petit ou que l'équipe pour le réaliser est petite que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

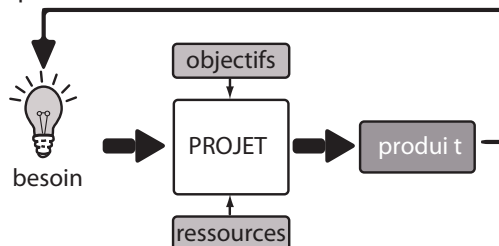
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2- Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** ou **service** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources**, humaines ou matérielles, mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



Ainsi, la fin de votre projet « Plan de formation » est matérialisée par le « produit résultat » suivant :

- un **plan de formation** construit et mis en œuvre ;
- une **évaluation de ce plan**.

3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- **réaliser un produit**, tout en tenant compte des diverses contraintes fixées, c'est-à-dire, ici, conduire le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de formation ;
- **anticiper** ou **réagir** face aux événements qui peuvent survenir et retarder l'avancement du projet ou des résultats intermédiaires (les documents clefs) ;
- **mettre en place un système de communication** qui permette à l'ensemble des acteurs d'avoir les bonnes informations pour jouer leur rôle dans le projet.

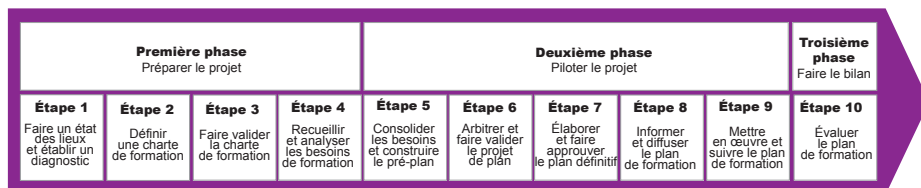
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet de conception de plan de formation ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **10 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions sont prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet :

- **la gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse et portable ;
- **la réalisation du processus lié au plan de formation** : c'est la dimension « métier » ou « technique », celle-ci regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif du projet de mise en œuvre et de suivi de votre plan de formation.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du produit.

Les documents des phases de gestion du **Projet** sont préfixées **P xx**.

Les documents de réalisation des étapes du processus **Métier** sont préfixées **M xx**.

Au quotidien, au sein du projet de conception de votre plan de formation, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont totalement entremêlées et confondues...

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet de conception d'un plan de formation.

Vous trouverez ainsi dans ce guide, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de vos projets de mise en œuvre de plan de formation.

Cet ouvrage s'adresse aussi bien aux entreprises privées qu'aux établissements publics, les documents utiles prévoient en effet les spécificités éventuelles aux deux secteurs et peuvent être facilement adaptés en conséquence.

Bonus



Vous trouverez une adresse internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Les 3 phases et les 10 étapes du projet

Début du projet

Analyser les besoins et valider l'avant-projet de plan de formation

Première phase
Préparer le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Faire un état des lieux et établir un diagnostic	M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant M 01b - Tableau d'analyse des orientations stratégiques M 01c - Tableau de diagnostic
2	Définir une charte de formation	M 02a - Grille méthodologique de construction des critères de la charte de formation M 02b - Tableau de hiérarchisation des besoins M 02c - Tableau de répartition des besoins DIF/PLAN
3	Faire valider la charte de formation	M 03 - Matrice de construction d'une charte DIF
4	Recueillir et analyser les besoins de formation	M 04a - Fiche de recueil des besoins collectifs M 04b - Synthèse de l'entretien de formation M 04c - Fiche de demande de formation personnelle

Construire le plan de formation et le mettre en œuvre

Deuxième phase
Piloter le projet

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
5	Consolider les besoins et construire le pré-plan	M 05 - Tableau consolidé des besoins thématiques
6	Arbitrer et faire valider le projet de plan de formation	M 06a - Matrice de formalisation d'une action de formation M 06b - Matrice de projet de plan de formation
7	Élaborer et faire approuver le plan de définitif	M 07a - Matrice de rapport de présentation du plan M 07b - Modèle de plan de formation définitif
8	Informar et diffuser le plan de formation	M 08 - Échéancier des actions de communication autour du plan de formation
9	Mettre en œuvre et suivre le plan de formation	M 09a - Modèle de cahier des charges M 09b - Modèle de tableau de bord de suivi M 09c - Tableau de suivi du DIF

Faire le bilan du projet de plan de formation

Troisième phase
Faire le bilan

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
10	Évaluer le plan de formation	M 10 - Grille d'évaluation

Fin du projet

Première phase

Préparer le projet de conception du plan



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet ;
- Managers concernés par le périmètre de l'étude ;
- Service formation.



- Formuler le besoin et le présenter ;
- Mettre la commande en mode projet :
 - définir des objectifs,
 - préparer un macroplanning,
 - calculer un budget,
 - rédiger un cahier des charges,
- Préparer la communication autour du projet (*plan de communication*) :
 - objectifs,
 - actions,
 - destinataires,
 - moyens mis en œuvre, etc.
- Préciser et planifier le rôle des acteurs (*planning détaillé*) ;
- Optimiser l'affectation des ressources nécessaires sur les tâches définies ;
- Chiffrer le coût global du projet (*budget détaillé*) ;
- Analyser les risques (*grille d'analyse des risques*) :
 - lister les freins, leurs effets, les hiérarchiser,
 - lister, planifier et chiffrer les actions préventives et curatives.
- Valider l'ensemble du projet (*note de cadrage*).



1. Le projet est-il en cohérence avec la politique de l'entreprise ?
2. Le contexte global a-t-il été pris en compte ?
3. Quels sont les projets en cours, sont-ils concurrents ? Sont-ils cohérents avec le projet de plan de formation ?

Première phase - Préparer le projet de conception du plan



4. Les rôles ont-ils clairement été attribués ?
5. Les objectifs sont-ils formalisés, clairs, mesurables et atteignables ?
6. Les ressources sont-elles disponibles et motivées ?
7. La communication est-elle orientée vers les résultats à obtenir ?
8. Toutes les cibles ont-elles été identifiées et listées ?
9. Les moyens engagés en communication sont-ils en adéquation avec les objectifs à atteindre ?
10. Le planning est-il exhaustif ? A-t-il été validé par l'ensemble des acteurs ?
11. L'utilisation des ressources a-t-elle été optimisée ?
12. Le périmètre des coûts est-il exhaustif ? Le chiffrage a-t-il été validé ?
13. Les actions préventives et correctives face aux risques ont-elles été prises en compte ?
14. La préparation et le cadrage du projet ont-ils été validés, formalisés et communiqués ?



- Toutes les idées ne doivent pas devenir des projets : trop de projets lancés en même temps tuent la « dynamique projet »... et donc la motivation de tout le monde ;
- Rares sont les projets novateurs, très souvent des éléments de projets passés sont réutilisables... autant d'efforts en moins !
- La communication en interne et la communication en externe sont des leviers puissants à ne pas négliger... une mauvaise communication est source de démotivation ;
- Le planning est l'élément essentiel du tableau de bord du chef de projet. Un planning difficile à structurer est souvent révélateur d'objectifs peu clairs ou de rôles mal définis ;
- Le coût d'un projet fait partie des indicateurs pertinents permettant un arbitrage objectif. Ne pas oublier de valoriser les coûts liés aux ressources internes afin de refléter le coût réel du projet ;
- L'anticipation dans les projets est essentielle : toutes les situations doivent être envisagées, des plus dramatiques aux plus insignifiantes ;
- Les malentendus doivent à tout prix être évités au sein de l'équipe de pilotage, veiller à obtenir des accords mutuels ;
- S'assurer d'adopter un langage commun.

Première phase - Préparer le projet de conception du plan



P 01 - Note de cadrage (p. 13)

P 02 - Planning détaillé (p. 15)

P 03 - Budget détaillé (p. 17)

P 04 - Grille d'analyse des risques (p. 19)

P 05 - Plan de communication (p. 21)

Première phase - Préparer le projet de conception du plan

Notes :



But du projet	Déclencheurs du projet	Études ou réalisations préalables	Liste des objectifs et des livrables attendus	Liste des acteurs du projet	Contexte du projet



P 01 - Note de cadrage

Macro planning du projet			Macro planning de charge du projet		Budget prévisionnel du projet (en K€)
Dénomination des étapes	Date de début de projet	Date de fin de projet	Ressources internes (en jours*hommes)	Ressources externes (en jours*hommes)	
1 : Faire un état des lieux et établir un diagnostic					
2 : Recueillir et analyser les besoins de formation					
3 : Définir une charte de formation					
4 : Faire valider la charte de formation					
5 : Arbitrer les besoins et construire le pré-plan					
6 : Élaborer et faire valider le projet de plan					
7 : Élaborer et faire approuver le plan définitif					
8 : Informer et diffuser le plan de formation					
9 : Mettre en œuvre le plan de formation					
10 : Évaluer le plan de formation					
Ensemble du projet (total)			0,00	0,00	0,00

Objectifs à renégocier	
Destinataires de la note de cadrage	
Documents joints	

Planning Détaillé

[illegible]

Attention : les durées indiquées sont ici théoriques, veillez à les adapter en fonction du contexte de votre plan de formation



P 02 - Planning détaillé

Notes :

Tâches	Charge estimée	Coût journalier ressources humaines	Coût ressources matérielles	Coût sous traitance et achats	Totaux
Préparer le projet	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 1 : Faire un état des lieux et établir un diagnostic	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 2 : Recueillir et analyser les besoins de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 3 : Définir une charte de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 4 : Faire valider la charte de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 5 : Arbitrer les besoins et construire le pré-plan	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 6 : Elaborer et faire valider le projet de plan	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 7 : Elaborer et faire approuver le plan définitif	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 8 : Informer et diffuser le plan de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 9 : Mettre en œuvre le plan de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Etape 10 : Évaluer le plan de formation	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Piloter le projet	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Faire le bilan du projet	0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAUX	0				0,00 €

1,00 €												
0,90 €												
0,80 €												
0,70 €												
0,60 €												
0,50 €												
0,40 €												
0,30 €												
0,20 €												
0,10 €												
0,00 €	Etape 1 : Définir l'état des lieux et établir un diagnostic	Etape 2 : Recueillir et analyser les besoins de formation	Etape 3 : Définir une charte de formation	Etape 4 : Faire valider la charte de formation	Etape 5 : Arbitrer les besoins et construire le pré-plan	Etape 6 : Elaborer et faire valider le projet de plan	Etape 7 : Elaborer et faire approuver le plan définitif	Etape 8 : Informer et diffuser le plan de formation	Etape 9 : Mettre en œuvre le plan de formation	Etape 10 : Évaluer le plan de formation	Piloter le projet	Faire le bilan du projet



P 03 - Budget détaillé

Notes :



P 04 - Grille d'analyse des risques

Notes :



Souhaits du commanditaire	Stratégie générale de communication	Cibles de la communication	Moyens de communication	Tâches de communication



P 05 - Plan de communication

Notes :



- Chef de projet ;
- Responsable formation.



1. Prendre en compte le contexte de l'étude :

- Carte d'identité de l'entreprise : forme juridique ou type d'administration, historique, implantation géographique, effectif... ;
- Marché : produits, services, nature mission de service public, concurrence, politique commerciale, rayonnement géographique, périmètre d'interventions... ;
- Moyens : ressources financières, équipements, organisation, processus et procédures, informatique, textes et lois, acteurs de la formation... ;
- Politique ressources humaines : répartition des effectifs, valeurs, culture d'entreprise, structure du personnel, politiques salariale, de recrutement, de formation, management des compétences... ;
- Moyens : ressources financières, équipements, organisation, processus et procédures, informatique, certification, instances, organismes de formation... ;
- Perspectives : enjeux de la formation vis-à-vis des projets en cours, prévisions à court, moyen et long terme...

2. Analyser les orientations stratégiques :

- Identifier la mission de l'entreprise :
 - La mission permet de répondre à la question « à qui et à quoi sert-on ? ». Elle donne des repères et du sens pour l'action (finalités). Elle est souvent à l'origine de nouveaux besoins et compétences.
- Définir les ambitions (ou vision) s'y associant :
 - Ce sont les ambitions affichées de l'entreprise pour les années à venir regroupées autour de thèmes qu'il faudra traduire concrètement sur le terrain.
- Repérer la politique et les projets de l'entreprise :
 - C'est le plan directeur de développement de l'entreprise, ainsi que les différents projets en découlant qui sous-tendent les actions de formation à mettre en place.

3. Étudier les documents et pratiques relatifs à la formation :

- Analyser les plans et bilans de formation précédents :
 - La fiabilité des informations recueillies doit être renforcée en complétant l'analyse par des interviews auprès des acteurs ayant participé directement ou indirectement au processus métier formation.

Étape 1 - Faire un état des lieux et établir un diagnostic



- Étudier les autres moyens utilisés pour gérer les besoins en compétences :
 - La formation est un moyen parmi d'autres de réponse aux problèmes de compétences d'une organisation,
 - Connaître les autres moyens, c'est repérer les types de réponses possibles qui composent la politique de gestion des compétences de l'entreprise.
- Repérer tous les acteurs du processus métier formation :
 - Par acteurs, il faut entendre les acteurs externes comme les organismes collecteurs, les organismes de formation... et les acteurs internes tels que la direction générale et RH, les responsables de services, les responsables formations, les instances représentatives...

4. Faire une synthèse de tous les éléments :

- Relever les éléments saillants qui caractérisent la politique de formation de l'entreprise et les facteurs d'influence et d'impact ;
- Faire un bilan formalisé de cet état des lieux :
 - C'est la base du projet d'élaboration du plan de formation.

5. Diagnostiquer les atouts et les contraintes spécifiques de l'entreprise en matière de formation :

- Politique de formation cohérente avec la stratégie de l'entreprise ;
- Contraintes liées au respect des obligations légales ;
- Adéquation de la réponse formation avec les besoins et attentes ;
- Gestion budgétaire saine de la formation ;
- Paix sociale.



1. L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise a-t-elle été prise en compte ?
2. Le marché (produit, service, service public) a-t-il été analysé en termes d'évolution, de concurrence, d'adaptation aux besoins des clients ou usagers ?
3. Les missions de l'entreprise sont-elles claires ?
4. Les enjeux sont-ils repérés ?
5. la politique et les projets de l'entreprise ont-ils été pris en considération ?
6. L'historique de la formation a-t-il été étudié ?
7. Tous les documents traçant les problèmes ont-ils été recueillis ?
8. Les personnes qui ont contribué à la réalisation des plans précédents ont-elles été rencontrées ?



9. Toutes les pratiques en matière de professionnalisation ont-elles été recensées ?
10. Le rôle des organismes et instances entrant dans le processus est-il connu ?
11. Les connaissances en matière d'obligations légales ont-elles été actualisées ?
12. Les politiques de formation précédentes étaient-elles en phase avec la stratégie ?
13. Les moyens budgétaires ont-ils été identifiés ?
14. Tous les éléments connus ont-ils été synthétisés dans un seul et même document ?
15. Le périmètre et les pistes à explorer sont-ils clairs pour vous et le commanditaire ?
16. Peut-on à partir de la synthèse, déterminer ce qui constitue des forces et ce qui doit être amélioré ?



- Ne pas se laisser influencer par du *benchmarking* pris à l'état brut, car la situation d'une structure aussi identique à la vôtre qu'elle paraisse n'appelle pas forcément les mêmes méthodes et les mêmes remèdes. Faire un état des lieux est indispensable ;
- La grande difficulté de cette étape est de ne pas se laisser « polluer » par tous les éléments antérieurs à l'étude ; si le complément réalisé par interview est plutôt du domaine du ressenti, il faut éviter de les prendre en compte ;
- Les rapports de confiance avec le commanditaire sont très importants car si c'est un supérieur hiérarchique, il peut influencer considérablement sur le périmètre et les objectifs de l'étude afin de « faire passer ses idées » ; votre professionnalisme doit vous permettre de garder votre objectivité dans les choix à opérer ;
- Si les orientations stratégiques ne sont pas clairement identifiées, sollicitez votre direction pour obtenir des éléments de compréhension sur les projets de l'entreprise ;
- Il ne faut surtout pas négliger les événements de changement quels qu'ils soient à venir (recrutement, réorganisation, changement de process de travail, nouvelle mandature politique...) ;
- L'analyse consolidée doit tout prendre en considération pour faire un bilan de ce qui existe (réussite ou échec) en lien avec les projets stratégiques qui sous-tendent de nouveaux besoins de compétences ;
- Il est impératif de s'approprier toutes les nouveautés réglementaires en matière de formation pour mettre en place un dispositif répondant aux critères légaux.

Étape 1 - Faire un état des lieux et établir un diagnostic



M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant (p. 27)

M 01b - Tableau d'analyse des orientations stratégiques (p. 31)

M 01c - Tableau de diagnostic (p. 33)

M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant



CONTEXTE ACTUEL DE L'ENTREPRISE

Carte d'identité de l'entreprise	Marché/ nature service public	Capital humain	Moyens disponibles	Avenir	Spécificités
- Forme juridique - Type administration - Date de création - Historique (fusion, déconcentration,...) - Secteur d'activité - Nature service public type - Environnement interne et externe - Implantation géographique - Effectif - Chiffres significatifs (CA, budget global,...) - Valeurs, culture d'entreprise, - ...	- Produits - Services - Concurrence - Politique commerciale, marketing - Étendue du marché (local, national, international,...) - Périmètre d'intervention - ...	- Structure du personnel (cadres, non-cadres, catégories A, B, C, pyramides des âges) - Politique salariale - Rémunération différée : PEE, intéressement - Politique RH - Politique de formation - ...	- Ressources financières - Répartition des budgets - Équipements - Organisation administrative - Moyens informatique - ...	- Orientations stratégiques - Enjeux - Projets en cours - Prévisions à court, moyen et long terme à tous niveaux - ...	- Conventions collectives - Statut - Particularités pouvant avoir un impact sur la politique de formation - ...



Carte d'identité de l'entreprise	Marché/ service public	Capital humain	Moyens disponibles	Avenir	Spécificités
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



TABLEAU D'ANALYSE DE L'EXISTANT

CARTE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE	- Cœur de métier glissant du fait des contraintes législatives - Déconcentration récente des services - ...
MARCHÉS	- Activité ne répond plus aux attentes des clients/usagers - Fréquentation croissante des antennes développées au niveau local - Concurrence accrue de structures émergentes - ...
CAPITAL HUMAIN	- Respect du capital humain - Politique du « gagnant-gagnant » - Absence de rapprochement entre l'évaluation et la gestion des compétences - Pas d'anticipation sur l'évolution et/ou l'obsolescence de ressources à N+5 ans - Pas d'évaluation sur le transfert de la formation en situation de travail - Les responsables/managers valident toutes les formations demandées - Le service formation arbitre sans impliquer les responsables/managers - Le budget formation est en hausse constante depuis 3 ans - ...
MOYENS DISPONIBLES	- Budget par service alloué selon effectif et performance - ...
AVENIR	- Bon positionnement sur le marché - Engagement solidaire des actionnaires (de la population) - Adaptation des compétences aux exigences de la certification - Confiance des citoyens renouvelée - Être un acteur majeur dans la politique de service public du département - ...
SPÉCIFICITÉS	- Nouvelles législations sur la formation - Renouvellement certification imminente - ...



CARTE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE	- - - ...
MARCHÉS	- - - ...
CAPITAL HUMAIN	- - - - - ...
MOYENS DISPONIBLES	- - - ...
Avenir	- - - ...
SPÉCIFICITÉS	- - - ...



TABLEAU D'ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

FONDEMENT STRATÉGIQUE	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	OBJECTIFS GÉNÉRAUX
Mission : Vision :		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.



M 01b - Tableau d'analyse des orientations stratégiques

Notes :



TABLEAU DE DIAGNOSTIC

THÈMES	FORCES		AXES D'AMÉLIORATIONS	
	+		-	
Environnement interne et externe				
Services				
Politique ressources humaines				
Politique formation				
Enjeux				



M 01c - Tableau de diagnostic

Notes :



La loi 2004-391 du 4 mai 2004 introduit la notion de formation professionnelle tout au long de la vie qui « a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale ».

L'article L. 900-2 du code du travail décline les différentes typologies d'actions de formation que la loi du 4 mai 2004 pour le secteur privé et celle du 2 février 2007 complétée par les divers décrets relatifs à chaque fonction publique, organisent en termes de finalités pour mettre en lumière les enjeux de la formation pour ses différents acteurs.

L'Accord National Interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels du 7 janvier 2009 pour le secteur privé, refond les actions de formations en deux catégories :

- celles qui correspondent à des actions d'adaptation au poste de travail et celles qui correspondent à des actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise (réalisées sur le temps de travail),
- celles qui correspondent à des actions liées au développement des compétences (réalisées hors du temps de travail).

« Le plan doit être conçu comme un document de mise en perspective et d'articulation des différents outils de professionnalisation des salariés/agents pour une plus grande transparence des orientations de la politique RH de l'employeur privé ou public », stipule la loi de modernisation sur la fonction publique de février 2007.

Rappel sur le Droit Individuel à la Formation (DIF) :

Loi du 4 Mai 2004 :

Le DIF ou « Droit Individuel à la Formation » a été élaboré par les partenaires sociaux dans l'accord interprofessionnel du 5 décembre 2003 et instauré par la loi du 4 mai 2004.

Le DIF concerne la formation professionnelle tout au long de la vie. Il représente un droit nouveau pour le salarié. Chaque salarié acquiert chaque année un droit à la formation d'une durée de 20 heures. Le DIF est cumulable sur 6 ans, soit 120 heures maximum.

Étape 2 - Préambule à la charte de formation

Les bénéficiaires du DIF sont :

- les salariés en C.D.I. ou les titulaires, ayant au minimum un an d'ancienneté dans l'entreprise,
- les salariés en C.D.D. ou les contractuels à compter du 4ème mois de travail consécutif ou non, au cours des douze derniers mois.

Pour les salariés à temps partiel et ceux en C.D.D., cette durée est calculée prorata temporis.

Les formations suivies par le salarié doivent relever de l'une des catégories suivantes :

- acquisition d'une qualification plus élevée,
- acquisition, entretien, perfectionnement des connaissances professionnelles,
- formation visant au développement des compétences personnelles.

La loi de 2004 instaure, pour tout salarié privé titulaire d'un contrat à durée indéterminée ou déterminée, le Droit Individuel à la Formation (DIF) qui doit être mis en œuvre suivant des dispositions précisées par cette même loi.

L'ANI du 7 janvier 2009 insiste sur les nouvelles conditions de portabilité du DIF :

- transférabilité du DIF en cas de rupture de contrat vers l'assurance-chômage,
- transférabilité du DIF de l'assurance-chômage au nouvel employeur lors de la reprise d'emploi.

Loi du 2 Février 2007 :

Tout agent bénéficie chaque année d'un droit individuel de 20 heures de formation, cumulable sur 6 ans dans la limite de 120 heures. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative de l'agent, en accord avec l'employeur.

Pour que l'agent puisse faire valoir ce droit, les actions de formation qu'il se propose de suivre doivent être inscrites au plan de formation et doivent concerner les formations non obligatoires.

Après avis du CTP (Comité Technique Paritaire), la collectivité employeur détermine si le DIF « peut s'exercer en tout ou en partie pendant le temps de travail ».

En cas de désaccord entre l'agent et l'employeur pendant 2 années successives, l'agent bénéficie d'une priorité d'accès aux actions de formation équivalentes organisées par l'organisme mutualisateur des fonds de participation à l'effort de formation.

La typologie des actions de formations définies par la loi du 2 février 2007 du secteur public :

- Les actions de formation obligatoires :
 - les actions d'intégration,
 - les actions de professionnalisation.
 - Les actions de formation non obligatoires :
 - les actions de perfectionnement,
 - les préparations aux concours et examens,
 - les actions de lutte contre l'illettrisme,
 - les bilans de compétences,
 - la Validation des Acquis,
 - les périodes de professionnalisation,
 - les actions de formation personnelle.
-
- ```
graph LR; A1[les actions d'intégration] --> TI[Actions de type I]; A2[les actions de professionnalisation] --> TI; A3[les actions de perfectionnement] --> TII[Actions de type II]; A4[les préparations aux concours et examens] --> TII; A5[les actions de lutte contre l'illettrisme] --> TII; A6[les bilans de compétences] --> TIII[Actions de type III]; A7[la Validation des Acquis] --> TIII; A8[les périodes de professionnalisation] --> TIII; A9[les actions de formation personnelle] --> TIII;
```

Les actions de type II et III sont éligibles au Droit Individuel à la Formation (DIF).

### La charte de formation :

Document interne qui trace toutes les règles applicables en matière de formation au sein de l'organisation, dans le respect du cadre juridique fourni par la loi.

La mise en place d'une charte de formation permet :

- de créer un dialogue social pour faire partager les règles applicables,
- de communiquer très clairement sur ces règles,
- de limiter toute décision arbitraire,
- d'éviter des incompréhensions relatives au traitement des demandes,
- de favoriser un traitement plus objectif des dossiers DIF.

## Étape 2 - Définir une charte de formation



- Chef de projet/Responsable formation ;
- Les membres d'instances de l'organisation.



- Faire valider par la direction la pertinence de la mise en œuvre d'une charte de formation ou uniquement d'une charte DIF ;
- Mettre à plat les pratiques de formation pour identifier les points qui méritent d'être améliorés afin d'afficher très clairement ce qui est applicable (exemple : remboursement des frais de formation, désistement du salarié en cours de formation...);
- Constituer un groupe de travail avec des acteurs parties prenantes de la formation (instances de formations, Responsable Formation, DRH).

### Méthodes de construction d'une charte de formation :

5 étapes pour élaborer une charte de formation :

- Échange du groupe sur la perception de la notion de charte de formation ;
- Regroupement par thématique des éléments recueillis lors de cet échange ;
- Développement du contenu des thématiques au regard de votre organisation et rédaction des procédures internes en y incluant les améliorations souhaitées de l'existant ;
- Ordonnancement de chaque thématique ;
- Élaboration du plan de communication de la charte.

Les conditions de réussite de l'élaboration de la charte reposent sur une validation de chaque étape par le groupe de travail.

Formaliser la charte avec des termes simples et accessibles à tous (faire court en ciblant l'essentiel des règles applicables dans le domaine de la formation dans votre organisation).

*Dans l'idéal, cette charte doit être élaborée avant de lancer la procédure de recueil de besoins afin d'afficher les règles désormais applicables au sein de votre structure en matière de formation.*

### Méthodologie de hiérarchisation des besoins :

Dans la charte de formation, il sera nécessaire d'afficher les règles de priorisation que vous aurez retenues pour les demandes de formation car votre budget n'est pas extensible. Pour cela, optez pour un croisement de critères objectifs qui prendront en compte le contexte de votre structure.



Ici, 5 critères proposés, qui sont cotés de 1 à 3 selon leur importance et leur urgence au regard des objectifs assignés par leur objet :

- Types de besoins (en lien avec les typologies d'actions de l'article L. 900-2 du code du travail et la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007):
  - Type 1 = cotation 3
  - Type 2 = cotation 2
  - Type 3 = cotation 1
- Échéance du besoin (validé par le responsable hiérarchique, au regard des objectifs visés):
  - Court terme (< 6 mois) = cotation 3
  - Moyen terme (6 < > 12 mois) = cotation 2
  - Long terme (> 12 mois) = cotation 1
- Origine des besoins :
  - Collectif = cotation 3
  - Individuel = cotation 2
  - Personnel = cotation 1
- Impact du besoin sur le cœur de métier du service :
  - Très impacté = cotation 3
  - Moyennement impacté = cotation 2
  - Peu impacté = cotation 1
- Volume des compétences nécessaires disponibles dans le service :
  - < 30 % = cotation 3
  - 40 < > 50 % = cotation 2
  - > 50 % = cotation 1

L'objectif de cette opération est d'afficher une grande transparence dans le mode de hiérarchisation, dès le départ, afin de traiter tous les besoins dans le respect de la loi et avec la plus grande objectivité possible.

Dans l'exemple proposé, la convention posée est la suivante :

*Plus le nombre de points totalisés est important, plus grande est la priorité du besoin.*

### **Méthodologie de répartition des besoins entre le DIF et le Plan :**

La nouvelle législation pose le droit à la formation pour tous, tout au long de la vie. Le DIF est un des outils proposés par la loi pour mettre en œuvre ce droit.

- Distinguer, pour chaque catégorie, famille de métiers ou filière :
  - les activités cœur de métier (à partir du référentiel métier et des fiches de postes),

## Étape 2 - Définir une charte de formation



- les activités spécifiques complémentaires qui sont introduites par des lois, des axes stratégiques, qu'ils soient nationaux ou locaux (projet social de l'établissement).

À ces critères, il est impératif d'attribuer des niveaux de nécessité toujours en lien avec la réalisation des missions de l'entreprise :

- Les activités cœur de métier : elles nécessitent un niveau de compétence du salarié et leur évolution va impliquer une adaptation de ce niveau de compétence. Cette adaptation se fait généralement par de la formation,
- Les activités spécifiques complémentaires : elles sont souvent l'objet de l'évolution de l'environnement interne et/ou externe et impliquent une évolution du métier qui impacte les activités du salarié, qui devra par conséquent les intégrer dans son emploi.

### **Le plan de formation doit prendre en compte :**

- Le perfectionnement des compétences du salarié pour réaliser ses activités cœur de métier afin d'améliorer sa performance ;
- L'évolution du métier imposé par les textes et lois ;
- Les évolutions de l'emploi et de la situation de travail préconisées par les orientations nationales et locales, quand elles représentent un enjeu primordial pour les missions de l'entreprise.

### **Le Droit Individuel à la Formation (DIF) cible :**

- Le perfectionnement des activités secondaires ;
- Les évolutions des emplois préconisées par les orientations nationales et locales, quand elles n'ont pas un caractère essentiel et imminent ;
- Les demandes de formation personnelles, bilans de compétences, VAE, préparations de concours...



1. La direction a-t-elle validé le projet d'élaboration d'une charte de formation ?
2. Le diagnostic des pratiques de formation a-t-il été pris en compte ?
3. La charte d'élaboration est-elle élaborée en collaboration avec les instances représentatives du personnel ?
4. Quelle est la pertinence des critères de classement (priorité en lien avec les axes stratégiques) ?
5. Avez-vous utilisé une méthodologie de hiérarchisation des critères ?



6. La règle de répartition des besoins entre le Droit Individuel à la Formation et le plan *stricto sensu* est-elle conforme à la loi ?
7. Les termes utilisés dans la charte sont-ils clairs et compréhensibles de tous ?



- Une charte est l'occasion de mettre en place une politique de formation partagée avec instances représentatives du personnel ;
- La pertinence des critères est fondée sur les valeurs et culture de l'organisation et ses enjeux quant à la formation ;
- Les critères choisis doivent éliminer le caractère arbitraire de priorisation des demandes de formation (aux yeux des salariés) ;
- La répartition des besoins doit se faire au regard de la loi et des orientations stratégiques pour bien gérer le budget global de formation ;
- La charte devra être validée par la direction (étape suivante) et communiquée à l'ensemble de l'organisation (par les services, affichage, sur l'intranet...).



- M 02a - Grille méthodologique de construction des critères de la charte de formation** (p. 43)
- M 02b - Tableau de hiérarchisation des besoins** (p. 45)
- M 02c - Tableau de répartition des besoins DIF/PLAN** (p. 47)

## Étape 2 - Définir une charte de formation

Notes :



Liste des besoins selon les priorités exprimées

| Hiérarchisation des besoins | Stratégiques  |            |          | Opérationnels |            |          | Personnels    |            |          |
|-----------------------------|---------------|------------|----------|---------------|------------|----------|---------------|------------|----------|
|                             | Indispensable | Nécessaire | Souhaité | Indispensable | Nécessaire | Souhaité | Indispensable | Nécessaire | Souhaité |
|                             |               |            |          |               |            |          |               |            |          |
|                             |               |            |          |               |            |          |               |            |          |
|                             |               |            |          |               |            |          |               |            |          |

Classement des besoins selon référentiel des priorités

|                     | Très urgent (TU)                                                                | Urgent (U)                         | Peu urgent (PU) | Niveau de priorité                         |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|
| Très important (TI) | - besoins stratégiques indispensables<br>- besoins opérationnels indispensables | - besoins stratégiques nécessaires | -               | Niveau 1 = TU x TI<br>= U x TI<br>= TU x I |
| Important (I)       | - besoins opérationnels nécessaires                                             | - besoins stratégiques souhaités   | -               | Niveau 2 = U x I                           |
| Peu important (PI)  | -                                                                               | -                                  | -               | Niveau 3 = U x PI<br>= PU x I<br>= PU x PI |

Estimation de l'allocation du budget DIF/Plan

|                               | Prévisionnel                                                      |                                                                           |                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                               | DIF                                                               | PLAN                                                                      |                       |
| Référentiel budget (exemples) | Budget équivalent aux formations refusées au plan précédent       | Budget englobant les actions de formations personnelles du plan précédent | 8 à 10 % budget total |
| Référentiel coût              | Coût moyen formation pour un collaborateur de CSP ou catégorie x  | -                                                                         | ?                     |
| Référentiel temps             | Temps moyen formation pour un collaborateur de CSP ou catégorie x | -                                                                         | ?                     |



## **M 02a - Grille méthodologique de construction des critères de la charte de formation**

Notes :



Exemple, nous avons :

- un besoin de type 1 (adaptation à l'évolution de l'emploi),
- une échéance du besoin à court terme (6 mois)
- l'origine du besoin (collectif, individuel, personnel)
- un impact moyen sur le cœur de métier
- un volume de 40% des compétences nécessaires disponibles dans le service

Soit une valeur de 13 points pour ce scénario. Plus le score est élevé, plus le besoin est important et urgent.

| VALEURS<br>CRITERES                                                        | 3 | 2 | 1 | TOTAL |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| Types de besoins<br>(ex : <b>besoin = X</b> )                              | X |   |   |       |
| Échéance besoin                                                            |   | X |   |       |
| Origine des besoins                                                        | X |   |   |       |
| Impact du besoin<br>sur le cœur de<br>métier du service                    |   | X |   |       |
| Volume des<br>compétences<br>nécessaires<br>disponibles dans le<br>service | X |   |   |       |
| TOTAL                                                                      | 9 | 4 |   | 13    |

Se reporter à la méthodologie pour la cotation.



## M 02b - Tableau de hiérarchisation des besoins

| VALEURS<br>CRITERES                                                        | 3 | 2 | 1 | TOTAL |
|----------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|
| Types de besoins<br>(ex : <b>besoin = X</b> )                              |   |   |   |       |
| Échéance besoin                                                            |   |   |   |       |
| Origine des besoins                                                        |   |   |   |       |
| Impact du besoin<br>sur le cœur de<br>métier du service                    |   |   |   |       |
| Volume des<br>compétences<br>nécessaires<br>disponibles dans le<br>service |   |   |   |       |
| <b>TOTAL</b>                                                               |   |   |   |       |

Plus le score est élevé, plus le besoin est important et urgent.

Se reporter à la méthodologie pour la cotation.

## M 02c - Tableau de répartition des besoins DIF/PLAN



SERVICE MARKETING (privé) OU FILIERE ADMINISTRATIVE (public)

| DÉCLENCHEUR DE<br>BESOINS<br>DE FORMATION       | L'ACTION | PERFECTIONNEMENT<br>CŒUR DE MÉTIER | TEXTES<br>DE LOIS | ORIENTATIONS<br>NATIONALES | PROJET<br>SOCIAL | PROJETS<br>PERSONNELS | ÉLIGIBILITÉ |
|-------------------------------------------------|----------|------------------------------------|-------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|-------------|
|                                                 |          |                                    |                   |                            |                  |                       |             |
| I = INDISPENSABLE, N = NÉCESSAIRE, S = SOUHAITÉ |          |                                    |                   |                            |                  |                       |             |
| Savoir faire des<br>tableaux sur Excel          |          | I                                  |                   |                            |                  |                       | PF          |
| Savoir réaliser des<br>macros                   |          | S                                  |                   |                            |                  |                       | DIF         |
| Prévenir les risques                            |          |                                    | N                 |                            |                  |                       | PF          |
| Gérer des situations<br>difficiles              |          |                                    |                   |                            | N                |                       | PF          |
| Préparer le concours<br>de...                   |          |                                    |                   |                            |                  | S                     | DIF         |
|                                                 |          |                                    |                   |                            |                  |                       |             |

La convention posée :

**I = Indispensable** ⇒ Plan de Formation (PF)

**N = Nécessaire** ⇒ Plan de Formation (PF) ou Droit Individuel à la Formation (DIF)

**S = Souhaité** ⇒ Droit Individuel à la Formation (DIF)



## M 02c - Tableau de répartition des besoins DIF/PLAN

### MODÈLE TABLEAU DE RÉPARTITION DES BESOINS DIF/PLAN

Service ou filière

| DÉCLENCHEUR DE<br>BESOINS<br>DE FORMATION       | L'ACTION | PERFECTIONNEMENT | TEXTES  | ORIENTATIONS | PROJET | PROJETS    | ÉLIGIBILITÉ |
|-------------------------------------------------|----------|------------------|---------|--------------|--------|------------|-------------|
|                                                 |          | CŒUR DE MÉTIER   | DE LOIS | NATIONALES   | SOCIAL | PERSONNELS |             |
| I = INDISPENSABLE, N = NÉCESSAIRE, S = SOUHAITÉ |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |
|                                                 |          |                  |         |              |        |            |             |

La convention posée :

**I = Indispensable** ⇒ Plan de Formation (PF)

**N = Nécessaire** ⇒ Plan de Formation (PF) ou Droit Individuel à la Formation (DIF)

**S = Souhaité** ⇒ Droit Individuel à la Formation (DIF)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



- Chef de projet ;
- Responsable formation ;
- Commission formation ;
- Comité de direction élargi.



## 1. En amont :

- Établir un calendrier prévisionnel des étapes à venir ;
- Programmer une réunion de validation avec les acteurs concernés ;
- Établir les convocations des participants avec l'ordre du jour et l'objectif précis de la réunion, sans oublier d'y joindre la charte formation.

## 2. Le jour J :

- Faire un rappel sur les axes stratégiques et les nouveautés réglementaires prises en considération (DIF pour le secteur public) ;
- Rappeler les grandes phases du processus que vous avez respectées ;
- Remercier les contributeurs d'avoir respecté les dates de retour des documents de recueil ;
- Présenter votre charte en l'argumentant ;
- Inciter les participants à s'exprimer sur les points qu'ils souhaitent clarifier ;
- Passer à une validation à main levée (ou selon d'autres modes) ;
- Indiquer qu'un compte rendu de la réunion sera adressé à chaque participant ;
- Indiquer le délai souhaité pour obtenir un document écrit de la direction confirmant la validation de la charte de formation présentée ;
- Remercier les participants.

## 3. Suivi de la réunion :

- Faire une note aux directeurs et responsables de services les informant de la validation de la charte en y joignant le calendrier des étapes suivantes.



- L'ensemble des étapes du processus a-t-il été planifié ?
- La réunion de validation de la charte a-t-elle été préparée ?
- Tous les acteurs concernés ont-ils été identifiés ?

## Étape 3 - Faire valider la charte de formation



- Avez-vous indiqué dans vos convocations l'ordre du jour et ce que vous attendez de la réunion ?
- Avez-vous transmis en amont aux futurs participants la charte de formation sur laquelle ils vont devoir se prononcer ?
- Avez-vous désigné un secrétaire de réunion pour en établir le compte rendu à transmettre à l'organe délibérant en signature ?
- Avez-vous insisté en cours de réunion auprès du décideur sur l'importance de la date de retour de la validation formalisée pour rester dans les délais légaux ?
- Avez-vous transmis aux participants une note d'information relative à la confirmation de la validation de la charte de formation ?
- Êtes-vous sûr de n'avoir rien oublié avant de passer au montage du plan provisoire ?



- Pour éviter tout retard dans la prise de décision, « prendre la température » auprès de certaines personnes que vous aurez repérées comme ayant une influence et préparer vos arguments en conséquence ;
- La présentation de votre charte, au plan formel, a une importance capitale car elle doit être facilement lisible : soignez-la !
- Prévoir une durée raisonnable (ni trop long, ni trop court) pour la réunion, à annoncer dès le départ, afin d'éviter que la charte ne soit complètement refaite en direct pour satisfaire aux « intérêts personnels » d'un petit nombre ;
- Il faut insister dès le départ sur l'objectif visé, à savoir une validation totale et immédiate de la charte ;
- S'assurer de convoquer les bonnes personnes ensemble. Si vous avez vent de susceptibilités entre personnes, il vaut mieux faire cette validation en 2 étapes avec d'abord, ceux qui donnent un avis, puis ensuite ceux qui décident ;
- Soyez convaincant et démontrez que vous avez tenu compte de l'existant, des contraintes légales et bien sûr des objectifs stratégiques !



### **M 03 - Matrice de construction d'une charte DIF** (p. 51)



## **Préambule**

Noter ici vos enjeux en termes stratégiques ; l'intérêt d'une politique de formation qui intègre vos valeurs et culture...

Références des textes :

## **Contenu**

- article 1 : champ d'application du DIF
- article 2 : objet du DIF
- article 3 : bénéficiaires du DIF
- article 4 : principes généraux du DIF
- article 5 : les modalités d'exercice du DIF
- ...

---

## **Article 1 - Champ d'application**

Le présent règlement concerne l'ensemble des salariés employés par l'établissement Y, quels que soient...

---

## **Article 2 - Objet du DIF**

---

## **Article 3 - Bénéficiaires du DIF**

---

## **Article 4 - Les principes généraux du DIF**

### Acquisition des droits

Le droit individuel à la formation professionnelle est d'une durée de 20 heures par an (durée proratisée pour les salariés à temps partiel et à temps non complet, sauf pour les temps partiels de droit)

### Utilisation des droits

Toute action de formation effectuée dans le cadre du DIF s'imputera sur le capital acquis. Le salarié pourra ensuite de nouveau acquérir des droits toujours dans la limite de 120 heures.

### Transfert des droits

(voir convention collective)

### Portabilité des droits

(ANI du 7 février 2009)

### Statut du salarié pendant la formation



## M 03 - Matrice de construction d'une charte DIF

---

### **Article 5 - Les modalités d'exercice du DIF**

Le salarié formulera ses vœux de formation et sa volonté d'utiliser son DIF au cours de

#### La formalisation des demandes

**La demande de DIF est à l'initiative du salarié, avec l'accord de sa hiérarchie, pour suivre des actions de formation inscrites au plan de formation.** Cette faculté d'utilisation s'exerce dans le cadre de l'année civile (ou...)

#### Cas des demandes des salariés qui arrivent à l'établissement Y en cours d'année

#### L'analyse de la priorité de la demande

La commission de formation aura pour rôle d'arbitrer les demandes en fonction de critères de priorité suivants :

- La cohérence du projet du salarié au regard de l'évolution de son métier
- l'ancienneté du salarié
- le coût de la formation
- ....

#### La situation d'accord

L'accord d'une demande de DIF par l'établissement Y fera obligatoirement l'objet d'un engagement par écrit.

L'accord du DIF implique la prise en charge des frais de...

#### La situation de désaccord

En cas de refus de la demande de DIF, l'établissement Y communiquera l'information par écrit au salarié

#### Le renouvellement de la demande

Le salarié peut renouveler sa demande chaque année civile, quand il n'y a pas accord de l'établissement Y.

---

### **Article 6 – Éligibilité des actions au DIF**

Les actions éligibles au titre du DIF sont :

Les actions non éligibles au titre du DIF sont :

---

### **Article 7 - La mise en œuvre du DIF**

La réalisation des actions de formation DIF aura lieu en priorité sur le temps ou hors du temps de travail



### La rémunération

Lorsque les heures de formation DIF sont effectuées sur le temps de travail, la mise en œuvre du DIF donne lieu au versement intégral de la rémunération.

### L'interruption de la formation DIF du fait du salarié

Toute interruption de la formation du fait du salarié hormis la maladie, fera l'objet d'un...

---

### **Article 8 - L'information des salariés sur le DIF**

Les salariés seront individuellement informés de l'état de leur compte DIF, annuellement.

---

### **Article 9 - La consultation des instances représentatives du personnel (IRP).**

Lors de la présentation du bilan et du plan de formation, les IRP seront consultées pour donner leur avis sur les conditions de mise en œuvre :

---

### **Article 10 - Durée de la charte**

La présente charte est conclue pour une durée déterminée de x ans qui couvriront les exercices de



## **M 03 - Matrice de construction d'une charte DIF**

Notes :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



- Chef de projet ;
- Directeurs et chefs de service ;
- Service formation ;
- Collaborateurs (salariés, agents).



## **1. Répertorier les besoins stratégiques à partir de l'analyse réalisée lors de l'état des lieux :**

- Les besoins stratégiques permettent de décliner les projets opérationnels.

## **2. Mettre en place des entretiens ou des groupes de travail avec les directeurs, responsables de services pour aborder les points suivants :**

- L'évolution des postes concernés par les nouvelles missions de leurs directions ou services ;
- Les compétences disponibles et/ou à ajuster à court et moyen terme ;
- Les besoins de compétences à moyen terme ;
- L'importance d'informer sur l'importance et l'urgence de leurs besoins ;
- Les contraintes matérielles et organisationnelles.

Une démarche auprès des hiérarchiques sert de plus à les sensibiliser aux enjeux de la formation et à leur implication dans la réussite des actions qui seront mises en place.

## **3. Informer les hiérarchiques sur les moyens de recueil des besoins individuels comme l'entretien de formation ;**

## **4. Concevoir des outils de recueil des besoins à mettre à disposition des hiérarchiques ;**

## **5. Adresser ces documents de recueil à chaque destinataire identifié avec une date limite de retour indiquée de façon visible ;**

## **6. Sur Excel® ou sur votre système d'information, créer un dossier avec ce qui a été envoyé, les destinataires, les dates d'envoi et les dates limites de retour ;**



**7. Déclencher une réunion de travail avec le service RH afin de définir les procédures de recueil des vœux de formation émis lors de l'entretien professionnel qui conjugue l'entretien d'évaluation et l'entretien relatif à la formation :**

- Les demandes d'actions de formation portées par un Droit Individuel à la Formation doivent faire l'objet du même recensement (cf. Étape 3 sur les nouvelles dispositions relatives au DIF).

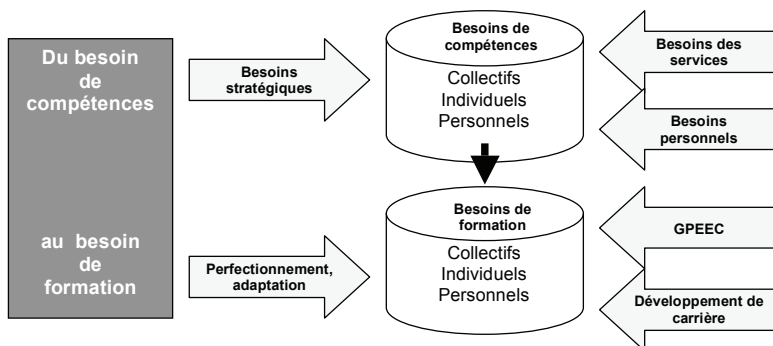
**8. Informer par note, par l'intermédiaire des hiérarchiques ou par intranet les modalités de recueil direct des besoins personnels de formation ;**

**9. Vérifier que tous les besoins sont en votre possession (services, émis lors de l'entretien d'évaluation, besoins personnels) ;**

**10. Procéder au classement des besoins après contrôle de cohérence de la hiérarchisation des services au regard des critères déterminés dans la charte de formation ;**

**11. Mentionner dans ce classement les demandes de formation qui font l'objet d'une sollicitation en droit individuel ;**

**12. Consolider l'ensemble des besoins par service, hiérarchisés et répartis DIF/PLAN dans un seul et même tableau.**





1. Avez-vous traduit les objectifs stratégiques en besoins de formation ?
2. Avez-vous vérifié que les managers ont compris les enjeux ?
3. Avez-vous pensé à organiser des groupes de travail pour impliquer les managers dans le recueil des besoins opérationnels ?
4. Disposez-vous d'outils pratiques prêts à l'emploi pour les managers ?
5. Une date limite pour le retour des feuilles de recueil des besoins a-t-elle été fixée ?
6. Le recensement des besoins émis et validés lors des entretiens d'évaluation est-il prévu ?
7. L'information sur les moyens de recueillir les besoins personnels a-t-elle été organisée ?
8. Un dossier a-t-il été créé pour enregistrer les dates d'envoi et de retour de chaque document émis ?



- Vous risquez de devoir déterminer vous-même les besoins stratégiques si vous n'avez pas étayé l'analyse de vos documents stratégiques par un entretien avec la direction en amont ;
- L'implication des responsables est primordiale pour la réussite de votre projet. Non seulement, ils sont le plus à même de vous dire ce dont ils ont besoin, mais en plus, la cohérence de votre plan avec les orientations stratégiques en dépend ;
- La communication de la charte de formation en amont et l'appropriation des critères de hiérarchisation par les hiérarchiques sont une condition de réussite de cette étape ;
- La conception d'outils simples est recommandée avec un mode opératoire pour éviter un travail de décodage supplémentaire ;
- La prise en compte des besoins personnels émis en entretien d'évaluation ou directement auprès du service formation est à répertorier dans l'ensemble des besoins ;
- L'imposition et le respect de dates pour le recueil des besoins sont une condition de réussite de la conception du plan ;
- Votre stratégie de communication va conditionner l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés.

## Étape 4 - Recueillir et analyser les besoins de formation



**M 04a - Fiche de recueil des besoins collectifs** (p. 59)

**M 04b - Synthèse de l'entretien d'évaluation** (p. 61)

**M 04c - Fiche de demande de formation personnelle** (p. 65)



FICHE DE RECUEIL DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION

Formation à l'initiative de l'entreprise

Le manager complète cette fiche et la transmet après signature au service formation.

Direction : ..... Service : .....

Nom et prénom du manager: .....

Téléphone : ..... Mail : .....

| ÉNONCÉ DES PROBLÈMES À RÉSOUDRE | OBJECTIFS À ATTEINDRE | MÉTHODES D'APPRENTISSAGE APPROPRIÉES | NOMBRE DE PERSONNES CONCERNÉES | FONCTIONS DES PERSONNES CONCERNÉES | DATES PRÉVISIONNELLES DE FORMATION |
|---------------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|                                 |                       |                                      |                                |                                    |                                    |
|                                 |                       |                                      |                                |                                    |                                    |
|                                 |                       |                                      |                                |                                    |                                    |

Signature du manager :

Date de transmission au Service formation : ...../...../.....

Partie réservée au service formation

Fiche reçue le :

Mise au plan de formation :

☐ OUI

☐ NON



## **M 04a - Fiche de recueil des besoins collectifs**

Notes :



| Identification des acteurs                  |                                                                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Le salarié/l'agent                          | Nom/Prénom<br>Service et lieu d'affectation :<br>Corps : Grade :<br>Échelon : |
|                                             | Fonction exercée :                                                            |
|                                             |                                                                               |
| Le Responsable hiérarchique                 | Nom/Prénom :<br>Titre du poste :                                              |
|                                             | Date de l'entretien : crédit d'heures DIF :                                   |
| Environnement du poste                      |                                                                               |
| Caractéristiques actuelles du poste :       |                                                                               |
| Évolution prévisible à court, moyen terme : |                                                                               |

Bilan des formations de l'année écoulée

| Priorité | Formations suivies | Dates | Niveau de satisfaction de salarié/agent (à remplir par salarié/agent) |   |   | L'impact de la formation sur le travail de salarié/agent (à remplir par le supérieur hiérarchique) |                                                       |                                                | Préciser si actions suivies en DIF |
|----------|--------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
|          |                    |       | ++                                                                    | + | - | Il met tout ce qu'il a appris en application                                                       | Il met partiellement en application ce qu'il a appris | Il ne met pas en application ce qu'il a appris |                                    |
| 1        |                    |       |                                                                       |   |   |                                                                                                    |                                                       |                                                |                                    |
| 2        |                    |       |                                                                       |   |   |                                                                                                    |                                                       |                                                |                                    |

Légende :

|  |                                                                                         |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Les parties en blanc sont à remplir par le salarié/agent avant l'entretien de formation |
|  | Les parties en gris foncé sont à remplir par l'évaluateur                               |
|  | Les parties en gris sont à remplir par le cadre en concertation avec le salarié/agent   |



# M 04b - Synthèse de l'entretien de formation

## Les formations à prévoir pour l'année à venir

| Priorité | Les formations<br>souhaitées | Origine de la demande                                                                                                            | Préciser les objectifs                                                          |                                  | Cocher<br>demande<br>DIF |     | Avis<br>hiérarchique<br>(Favorable/<br>Défavorable) |
|----------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----|-----------------------------------------------------|
|          |                              |                                                                                                                                  | Adaptation au poste de travail et<br>à l'évolution et maintien dans<br>l'emploi | Développement des<br>compétences | STT                      | HTT |                                                     |
| 1        |                              | <input type="checkbox"/> Salarié/agent<br><input type="checkbox"/> Responsable hiérarchique<br><input type="checkbox"/> Les deux |                                                                                 |                                  |                          |     |                                                     |
| 2        |                              | <input type="checkbox"/> Salarié/agent<br><input type="checkbox"/> Responsable hiérarchique<br><input type="checkbox"/> Les deux |                                                                                 |                                  |                          |     |                                                     |
| 3        |                              | <input type="checkbox"/> Salarié/agent<br><input type="checkbox"/> Responsable hiérarchique<br><input type="checkbox"/> Les deux |                                                                                 |                                  |                          |     |                                                     |

## Autres perspectives du salarié/agent

| Types d'actions                                               | Objectif visé | Échéance<br>prévisionnelle | Cocher si<br>demande DIF |     | Avis du<br>responsable<br>Indiquer :<br>Favorable ou<br>Défavorable |
|---------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|--------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------|
|                                                               |               |                            | STT                      | HTT |                                                                     |
| VAE                                                           |               |                            |                          |     |                                                                     |
| Bilan de compétences                                          |               |                            |                          |     |                                                                     |
| Préparation concours                                          |               |                            |                          |     |                                                                     |
| Période de<br>professionnalisation                            |               |                            |                          |     |                                                                     |
| Études promotionnelles<br>(Fonction Publique<br>Hospitalière) |               |                            |                          |     |                                                                     |



| PROJETS DU SALARIE/AGENT |           |
|--------------------------|-----------|
| Changement de métier     | Objectifs |
| Mobilité                 | Objectifs |

| OBSERVATIONS                  |                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------|
| Observations du salarié/agent | Observations du supérieur hiérarchique |
| Signature du salarié/agent    | Signature du supérieur hiérarchique    |



## **M 04b - Synthèse de l'entretien de formation**

Notes :

# M 04c - Fiche de demande de formation personnelle



Nom du salarié : .....

Service : .....

Fonction : .....

## **LES FORMATIONS PASSÉES :**

Quelles formations avez-vous suivies au cours des 3 dernières années ?

| Formations | Objectifs visés | Appréciation | Qu'en avez-vous tiré ? | À l'initiative:<br>1 : du salarié/agent<br>2 : de l'employeur |
|------------|-----------------|--------------|------------------------|---------------------------------------------------------------|
|            |                 |              |                        |                                                               |
|            |                 |              |                        |                                                               |
|            |                 |              |                        |                                                               |
|            |                 |              |                        |                                                               |
|            |                 |              |                        |                                                               |

## **LES FORMATIONS SOUHAITÉES :**

| Formations | Objectifs professionnels | Objectifs personnels visés | Ordre de priorité :<br>1 : indispensable<br>2 : nécessaire<br>3 : utile |
|------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|            |                          |                            |                                                                         |
|            |                          |                            |                                                                         |
|            |                          |                            |                                                                         |
|            |                          |                            |                                                                         |
|            |                          |                            |                                                                         |



## **M 04c - Fiche de demande de formation personnelle**

Notes :

## Deuxième phase

# Piloter le projet de plan de formation



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.  
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet ;
- Service formation ;
- Managers concernés par le périmètre de l'étude.



- Rassembler les informations sur l'avancement du projet ;
- Mettre à jour le planning et le budget du projet ;
- Mettre à jour les bases documentaires ;
- Assurer les actions de reporting et de communication ;
- Consigner les décisions prises ;
- Communiquer autour de l'avancement du projet.



1. Les ressources fournissent-elles des données sur l'avancement de leurs travaux ?
2. Les informations sur le réalisé permettent-elles de dresser un état des lieux fiable ?
3. Le planning et le budget ont-ils été mis à jour ?
4. Les actions correctives ont-elles été planifiées et chiffrées avec les experts ? Ont-elles été validées ?
5. La nouvelle planification est-elle suivie et communiquée ?
6. Les documents rassemblés sont-ils à jour ?
7. Les actions de reporting sont-elles régulières, suffisantes et performantes ?
8. Les décisions prises ont-elles été consignées dans des comptes rendus diffusés aux acteurs concernés ?
9. Les réunions de pilotage atteignent-elles leurs objectifs ?

## Deuxième phase - Piloter le projet de plan de formation



- La mise à jour régulière du planning est une contrainte mais constitue l'occasion de faire des points d'arrêt qui permettent de prendre du recul par rapport au projet ;
- Le chef de projet ne doit pas agir seul lorsque les décisions sortent de son champ de pouvoir ;
- Les difficultés éventuelles doivent amener à resserrer le pilotage, plutôt qu'à lâcher le volant pour regonfler une roue...



**P 06 - Compte rendu de réunion** (p. 69)

**P 07 - Fiche de reporting** (p. 71)



|                                         |                   |                                                            |         |
|-----------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|---------|
| COMpte Rendu de Réunion                 |                   |                                                            |         |
| Date :<br>Lieu :<br>Heure :             | Type de réunion : | Participants :                                             |         |
|                                         |                   |                                                            |         |
| Thèmes prévus                           | Tps prévu         | Décisions prises, actions à entreprendre, dates d'échéance | Acteurs |
|                                         |                   |                                                            |         |
| Prochaine réunion :<br>Date/Lieu/Heure: |                   | Thèmes à aborder :                                         |         |



## **P 06 - Compte rendu de réunion**

Notes :



Fiche de reporting

Période concernée

Du :                      Au :

| Résultats attendus | % de réalisation | Avancement | Difficultés | Date de fin prévue | Remarques |
|--------------------|------------------|------------|-------------|--------------------|-----------|
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |
|                    |                  |            |             |                    |           |

Degré d'avancement

Conforme au prévu  
En retard  
Retard critique

Valeur à saisir

1  
2  
3

Degré de difficulté de réalisation du livrable

Pas de difficultés  
Quelques difficultés  
Grandes difficultés

Valeur à saisir

1  
2  
3

Commentaires :



## **P 07 - Fiche de reporting**

Notes :



- Chef de projet/Responsable formation ;
- Directeurs et chefs de service.



Vous avez fait valider votre « charte de formation », vous allez maintenant devoir :

1. Transmettre à chaque responsable le tableau récapitulatif de son service établi par un collaborateur, afin qu'il le complète en précisant les thèmes relatifs aux besoins et le niveau de priorité associé ;
2. Indiquer une date impérative de retour des besoins nouvellement hiérarchisés ;
3. Établir un tableau consolidé par direction et global afin de mettre en perspective les thèmes associés aux besoins afférents à chaque direction ;
4. Faire une réunion de concertation par direction, département (tout dépend de votre organigramme car il s'agit ici de réunir les N+2) pour harmoniser les choix suggérés par les chefs de services ;
5. Réaliser un tableau des besoins priorisés avec leurs caractéristiques (thèmes, noms des bénéficiaires ou services, dates prévisionnelles).

**=> À ce stade, il s'agit du pré-plan.**



1. Les tableaux récapitulatifs des besoins sont-ils présentés par thèmes, avec les participants potentiels ?
2. Les besoins sont-ils hiérarchisés et présentés par niveau de priorité ?
3. Avez-vous communiqué aux responsables concernés les documents et informations nécessaires pour établir leur sélection ?
4. La date impérative de retour a-t-elle été communiquée aux responsables ?
5. L'organisation de la réunion d'harmonisation a-t-elle été prévue ?
6. Avez-vous indiqué dans vos convocations l'ordre du jour et ce que vous attendez de la réunion ?
7. L'harmonisation des choix pour la cohérence avec les orientations stratégiques, et par souci d'équité au niveau de l'entreprise, a-t-elle été prise en compte ?
8. Le tableau récapitulatif des besoins hiérarchisés et thématiques a-t-il été réalisé ?

## Étape 5 - Consolider les besoins et construire le pré-plan



- Les critères de hiérarchisation doivent être les mêmes pour tous et tenir compte des orientations stratégiques afin de définir des niveaux de priorité pertinents ;
- Les dates impératives de retour des informations nécessaires à la suite du processus sont à faire respecter sous peine d'être hors délais légaux ;
- Pour la « paix sociale » et la validation future du plan définitif, une harmonisation des besoins entre les directions au regard des axes stratégiques et de la gestion des ressources disponibles est vivement recommandée.



**M 05 - Tableau consolidé des besoins thématiques** (p. 75)



TABLEAU CONSOLIDÉ DES BESOINS THÉMATIQUES

| DOMAINE                                                                           | THÈME                                           | NIVEAU<br>PRIORITÉ | ORGANISME      | SERVICES OU<br>AGENTS<br>CONCERNÉS   | DATES<br>PRÉVISIONNELLES | EFFECTIFS |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------------------------|--------------------------|-----------|
| Conduite de<br>projet                                                             | Dimension humaine dans la<br>conduite de projet | 1                  | FRACTU         | Responsables de service              | Mai à septembre          | 4         |
|                                                                                   | Rôle du chef de projet                          | 1                  | FRACTU         | Responsables site<br>province        | Février à Avril          | 8         |
|                                                                                   | Réorganisation de service                       | 1                  | FRACTU         | Responsables site<br>province        | Mars à juin              | 4         |
|                                                                                   | Déconcentration des services                    | 1                  | CNFPT          | N+2, N+1 départements<br>et services | Janv à déc.              | 10        |
| Gestion/Droit                                                                     | Contrôle de gestion                             | 1                  | CT2            | Service Comptable                    | ...                      | 4         |
|                                                                                   | Marchés publics                                 | 1                  | CT2            | Services marchés                     |                          | 3         |
|                                                                                   | Gestion publique                                | 2                  | CT2            | Analystes statutaire                 |                          | 2         |
|                                                                                   | ...                                             |                    |                |                                      |                          |           |
| Hygiène et<br>sécurité                                                            | AFPS                                            | 1                  |                |                                      |                          |           |
|                                                                                   | Engins explosifs improvisés                     | 1                  |                |                                      |                          |           |
|                                                                                   | Fouille corporelle                              | 2                  | devis en cours |                                      |                          |           |
|                                                                                   | ...                                             |                    |                | agents de sécurité                   |                          | 15        |
| Préparation<br>concours                                                           | Concours de catégorie B                         | 3                  | CNFPT          | CCAS                                 |                          | 8         |
|                                                                                   | Concours de catégorie A                         | 3                  | ENACT          | Mairie                               |                          | 2         |
|                                                                                   | ...                                             |                    |                |                                      |                          | ...       |
|                                                                                   |                                                 |                    |                |                                      |                          |           |
| Niveau 1= forte priorité, Niveau 2 = priorité moyenne, Niveau 3 = priorité faible |                                                 |                    |                |                                      |                          |           |
| Total                                                                             |                                                 |                    |                |                                      |                          |           |



## **M 05 - Tableau consolidé des besoins thématisés**

Notes :



- Chef de projet ;
- Responsable formation ;
- Commission formation ;
- CTE, CTP, CE...



Élaborer le projet de plan de formation, c'est :

1. Déterminer les actions correspondant aux différents besoins hiérarchisés et thématiques ;
2. Chiffrer les actions en vous appuyant sur le plan précédent, des catalogues de formation ou en demandant des devis auprès des organismes de formation ;
3. Réaliser un tableau récapitulatif des actions, avec les niveaux de priorité, chiffrées et indiquant les bénéficiaires potentiels ;
4. Rédiger un rapport de présentation du projet de plan ;
5. Présenter le rapport de projet de plan en commission formation et faire arbitrer, en tant que de besoin, sur la sélection des besoins priorités en fonction du budget prévisionnel ;
6. Faire approuver le projet de plan chiffré.



1. Tous les besoins priorités ont-ils été chiffrés ?
2. Le tableau des besoins a-t-il été élaboré en précisant les domaines, thèmes, niveau de priorité, bénéficiaires, dates prévisionnelles et coûts prévisionnels ?
3. La commission formation a-t-elle été sollicitée pour arbitrer sur les besoins au regard des orientations stratégiques ?
4. La traduction des besoins en actions de formation a-t-elle été faite ?
5. Le tableau des actions a-t-il été réalisé par domaines, thèmes, bénéficiaires, dates prévisionnelles, coûts prévisionnels ?
6. Avez-vous pensé à rédiger un rapport de présentation du projet de plan ?
7. Le rapport de projet de plan a-t-il été présenté à la commission formation pour approbation ?

## Étape 6 - Arbitrer et faire valider le projet de plan



- L'historique des plans précédents peut permettre un gain de temps pour la définition des actions et l'évaluation des coûts prévisionnels ;
- L'utilisation d'un cahier des charges pour traduire les demandes en actions est d'une grande utilité. Consulter les anciens cahiers des charges !
- La clarté de votre rapport vous sera d'une grande aide pour faciliter la prise de décision ;
- Si vous avez respecté votre planning, vous serez dans les temps, notamment pour les dates légales de présentation aux instances représentatives du personnel.



**M 06a - Matrice de formalisation d'une action de formation** (p. 79)

**M 06b - Matrice de projet de plan de formation** (p. 81)

## M 06a - Matrice de formalisation d'une action de formation



|                          |  |
|--------------------------|--|
| Domaine de formation     |  |
| Intitulé de l'action     |  |
| Objectifs pédagogiques   |  |
| Programme                |  |
| Public concerné          |  |
| Méthode pédagogique      |  |
| Objectif de la formation |  |
| Dates de la formation    |  |
| Lieu de la formation     |  |
| Durée                    |  |
| Prix de la session H.T   |  |



## **M 06a - Matrice de formalisation d'une action de formation**

Notes :



| DOMAINE                     | THÈME                                        | ORGANISME      | SERVICES OU AGENTS CONCERNÉS      | EFFECTIFS | DURÉE DE LA FORMATION EN JOURS | COÛTS PRÉVISIONNELS |
|-----------------------------|----------------------------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------|--------------------------------|---------------------|
| <b>Conduite de projet</b>   | Dimension humaine dans la conduite de projet | FRACTU         | Responsables de service           | 4         | 3                              | 18000€              |
|                             | Rôle du chef de projet                       | FRACTU         | Responsables site province        | 8         | 2                              | 22400€              |
|                             | Réorganisation de service                    | FRACTU         | Responsables site province        | 4         | 3                              | ...                 |
|                             | Déconcentration des services                 | CNFPT          | N+2, N+1 départements et services | 10        | 3                              |                     |
| <b>Gestion/Droit</b>        | Contrôle de gestion                          | CT2            | Service Comptable                 | 4         |                                |                     |
|                             | Marchés publics                              | CT2            | Services marchés                  | 3         |                                |                     |
|                             | Gestion publique                             | CT2            | Analystes statutaires             | 2         |                                |                     |
|                             | ...                                          |                |                                   |           |                                |                     |
| <b>Hygiène et sécurité</b>  | AFPS                                         |                |                                   |           |                                |                     |
|                             | Engins explosifs improvisés                  |                |                                   |           |                                |                     |
|                             | Fouille corporelle                           | devis en cours | agents de sécurité                | 15        |                                |                     |
|                             | ...                                          |                |                                   |           |                                |                     |
| <b>Préparation concours</b> | Concours de catégorie B                      | CNFPT          | CCAS                              | 8         |                                |                     |
|                             | Concours de catégorie A                      | ENACT          | Mairie                            | 2         |                                |                     |
|                             | ...                                          |                |                                   | ...       |                                |                     |
|                             |                                              |                |                                   |           |                                |                     |
| <b>TOTAL</b>                |                                              |                |                                   |           |                                |                     |



M 06b - Matrice de projet de plan de formation

| DOMAINE | THÈME | ORGANISME | SERVICES OU AGENTS CONCERNÉS | EFFECTIFS | DURÉE DE LA FORMATION EN JOURS | COÛTS PRÉVISIONNELS |
|---------|-------|-----------|------------------------------|-----------|--------------------------------|---------------------|
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
|         |       |           |                              |           |                                |                     |
| Total   |       |           |                              |           |                                |                     |



- Chef de projet/Responsable formation ;
- Équipe de direction ;
- Conseil d'administration ;
- Instances supra secteur public (CNFPT, ANFH, ...).



1. Demander des devis complémentaires relatifs aux actions validées dans le projet de plan ;
2. Inscrire très précisément les coûts prévisionnels des actions du projet de plan ;
3. Répertoire dans un tableau les actions organisées par domaines, thèmes, coût, organisme, modalités de déroulement, services ou directions concernés, salariés concernés, planning ;
4. Présenter le plan de formation aux organes de décision pour le vote du budget ;
5. Établir un rapport de présentation du plan de formation :

**=> À ce stade, le plan de formation devient définitif.**

6. Soumettre à consultation le rapport de présentation du plan de formation aux instances internes (CTP/CTE/CE) et aux instances supra s'il en existe (instances de branche, instances publiques comme le CNFPT, l'ANFH...).



1. Des devis complémentaires ont-ils été demandés pour actualiser les données des plans précédents ?
2. Le tableau récapitulatif des actions fait-il apparaître tous les éléments qui les caractérisent ?
3. Les représentants du personnel ont-ils été consultés dans les délais prévus par la loi ?
4. Le plan a-t-il été présenté à la commission formation pour avis ?
5. Le plan a-t-il été soumis au vote des instances de décision ?
6. Un rapport de présentation a-t-il été adressé aux instances supra ?

## Étape 7 - Élaborer et faire approuver le plan définitif



- Des échéances légales et obligatoires sont à respecter :
  - avant le 25 octobre de l'année N-1, la réunion CE, CTP, CTE sert à prendre connaissance des orientations du plan de formation de l'année N,
  - avant le 31 décembre de l'année N-1, le plan prévisionnel de l'année N doit être présenté en réunion de CE, CTP, CTE.
- L'ordre de consultation a son importance. Il faut le respecter et surtout ne pas chercher à avoir de validation partielle pour « ménager la chèvre et le chou » ;
- C'est le travail d'estimation de la faisabilité réalisé en amont qui favorisera l'approbation du plan. Ne négligez pas cette étape !



**M 07a - Matrice de rapport de présentation du plan** (p. 85)

**M 07b - Modèle de plan de formation définitif** (p. 87)



Décrire le contexte de l'entreprise en lien avec sa politique formation :

Quels sont les enjeux repérés ?

Rappeler les étapes suivies

Citer 5 points qui donnent une vision globale du plan de formation en cours :

- 
- 
- 
-

Faire une comparaison avec le plan précédent

- 
- 
-

Y intégrer les tableaux présentant le plan de formation





## **M 07a - Matrice de rapport de présentation du plan**

Notes :



| ACTIONS DE FORMATION                                       | DURÉE EN JOUR | PERSONNES CONCERNÉES | SERVICES CONCERNÉS    | ORGANISME        | COÛTS DES ACTIONS € | SALAIRES ET CHARGES | FRAIS ANNEXES | TOTAL  |
|------------------------------------------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|------------------|---------------------|---------------------|---------------|--------|
| <b>Actions d'adaptation</b>                                |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Communication en conduite de projet                        | 2j            | 3 chefs de services  | Service Production    | GERESO           | 10 000              | 1 800               | 430           | 12 230 |
| Rôle du chef de projet                                     | 2j            | 2 managers           | Service production    | GERESO           | 8 000               | 1 500               | 240           | 9 740  |
| Conduite de changement                                     | 3j            | 5 collaborateurs     | Direction de la Santé | CEGAL            | 25 000              | 3 000               | -             | 28 000 |
| Déconcentration des services                               | 3j            | 2 directeurs         | Direction fabrication | DEMIF            | 12 000              | 3 000               | 450           | 15 450 |
| <b>Actions de perfectionnement</b>                         |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Contrôle de gestion                                        |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Passation de marchés publics                               |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Finances publiques                                         |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| <b>Actions de formation DIF</b>                            |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Préparation de concours de catégorie A                     | 10j           | 1 agent              | CCAS                  | ENACT            |                     |                     |               |        |
| Développement personnel                                    | 2j            | 2 collaborateurs     | Mairie                | GERESO           |                     |                     |               |        |
| <b>Actions congé personnel de formation (CIF, CF, CFP)</b> |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |
| Reprises d'études diplômantes                              | 8 mois        | 1 agent              | Formation             | Université Paris |                     |                     |               |        |
|                                                            |               |                      |                       |                  |                     |                     |               |        |



## M 07b - Modèle de plan de formation définitif

| ACTIONS DE FORMATION                                | DURÉE<br>EN JOUR | PERSONNES<br>CONCERNÉES | SERVICES<br>CONCERNÉS | ORGANISME | COÛTS<br>DES<br>ACTIONS<br>€ | SALAIRES<br>ET<br>CHARGES | FRAIS<br>ANNEXES | TOTAL |
|-----------------------------------------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|-----------|------------------------------|---------------------------|------------------|-------|
| Actions d'adaptation                                |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
| Actions de perfectionnement                         |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
| Actions de formation DIF                            |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
| Actions congé personnel de formation (CIF, CF, CFP) |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |
|                                                     |                  |                         |                       |           |                              |                           |                  |       |



- Chef de projet ;
- Directeurs et chefs de service ;
- Service formation.



Cette étape consiste à :

1. Réaliser une présentation attrayante de votre plan sous forme de catalogue par exemple :

Communiquer le plan de formation définitif du service et le plan complet aux :

- Responsables de service ;
- Directeurs de service ;
- Instances représentatives du personnel (selon la pratique de la structure).

2. Intégrer le plan de formation sur intranet (s'il en existe un dans la structure), pour informer les agents ;

3. Joindre au plan les informations et documents permettant de réaliser les inscriptions ;

4. Identifier une ou plusieurs personne(s) du service formation (référénts ou correspondants formation) qui pourront renseigner les salariés/agents sur :

- Les formations inscrites au plan ;
- Le circuit à respecter pour en faire la demande.



1. Avez-vous réalisé un mode opératoire pour l'utilisation du catalogue plan, notamment s'il est conséquent ?

2. Avez-vous vérifié que la présentation du plan en permet une lecture aisée et accessible à tous ?

3. Le plan de formation relatif aux services a-t-il été transmis à chaque chef de service ?

4. Le plan de formation complet a-t-il été transmis aux directeurs ?

5. L'information à diffuser en tant que de besoin, aux salariés/agents, a-t-elle été organisée ?

6. Les documents d'inscription sont-ils prêts à être diffusés ?

## Étape 8 - Informier et diffuser le plan de formation



- Le plan de formation n'est pas destiné à rester au fond d'une armoire. C'est ce qui permettra à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ;
- La diffusion du plan auprès des directions et services doit se faire le plus rapidement possible. Ce n'est pas parce que vous avez respecté les délais légaux de présentation aux instances représentatives que votre travail est pour autant terminé ;
- Pour faciliter l'utilisation du plan par les Directeurs et chefs de service, un mode opératoire simple pour l'inscription en formation est vivement conseillé ;
- Le plan de formation est le reflet des besoins des collaborateurs. Il doit être porté à leur connaissance de façon organisée (évitez les sollicitations incessantes au service de formation ou l'ignorance totale de ce qui vous a pris tant de temps à construire !).



### **M 08 - Échéancier des actions de communication autour du plan de formation** (p. 91)

## M 08 - Échéancier des actions de communication autour du plan de formation



| ACTIONS À MENER                                                                              | EXEMPLES                                                                       | PÉRIODE                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Annonce du lancement de l'élaboration du plan                                                | Note de la direction et affichage sur panneau ou via intranet                  | 1 <sup>re</sup> quinzaine Septembre |
| Prise de RV avec les collaborateurs pour les entretiens de formation (si pratique existante) | Échéancier                                                                     | 2 <sup>e</sup> quinzaine Septembre  |
| Information sur le bilan de l'année écoulée                                                  | Compte-rendu et réunions de services                                           | 1 <sup>re</sup> quinzaine Décembre  |
| Information sur le plan N+1                                                                  | Synthèse effectuée en réunion de service                                       | 2 <sup>e</sup> quinzaine Décembre   |
| Information sur le planning annuel des actions                                               | Annonce en réunion de service et prise en compte dans les plannings du service | 1 <sup>re</sup> quinzaine Janvier   |
| Rappel mensuel des actions programmées                                                       | Annonce en réunion<br>Affichage<br>Diffusion intranet                          | En début de chaque mois             |



## **M 08 - Échéancier des actions de communication autour du plan de formation**

Notes :



- Chef de projet/Responsable de formation ;
- Gestionnaires de formation ;
- Correspondants formation ;
- Collaborateurs/Agents.



1. Enregistrer les demandes d'inscription des hiérarchiques et/ou des agents ;
2. Procéder à l'examen des demandes de formation DIF suivant les critères que vous aurez établis au préalable et faits validés par vos instances ;
3. Procéder à l'examen des demandes de formation personnelles (CIF/CF) suivant les critères que vous aurez établis ;
4. Réaliser un cahier des charges pour bien définir les actions correspondant aux demandes recueillies :
  - Le cahier des charges est un document que vous utiliserez pour :
    - définir les conditions de conception et de réalisation de l'action de formation,
    - prendre en compte les éléments nécessaires qui caractérisent le besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire.
  - Il permet de gagner du temps. Il sert :
    - à éviter toutes incompréhensions,
    - de base pour établir une relation contractuelle avec le fournisseur de prestation qu'il soit interne ou externe.
5. Identifier les ressources internes qui peuvent transférer leurs expertises dans le cadre des formations internes (au besoin, prévoir une formation de formateur pour qu'elles acquièrent la partie pédagogie) ;
6. Pré-identifier les modes de réalisation des formations (intra, inter, internes) en fonction des groupes que vous pourrez constituer à partir des différentes demandes acceptées ;
7. Lancer les appels d'offres ou demander des devis aux organismes de formation ;
8. Examiner les propositions faites et négocier avec les organismes ;



9. Déterminer avec les organismes les critères qui vous serviront pour évaluer la qualité de leur prestation ;
10. Faire les inscriptions auprès des organismes de formation interne ou externe ;
11. Signer des conventions annuelles ou pluriannuelles avec les organismes ;
12. Prévoir la logistique nécessaire si la formation se déroule dans vos locaux ;
13. Faire le suivi des formations (absences/présences, comportement, ...) avec les organismes ;
14. Prévoir une évaluation pédagogique (différé) ;
15. Demander aux hiérarchiques un retour sur l'impact de la formation sur le travail du collaborateur ;
16. Mettre en place des tableaux de bord pour suivre la réalisation du plan.



1. Les demandes de formation des collaborateurs ont-elles suivi le circuit prédéterminé selon leur nature ?
2. Les critères d'acceptation d'une demande de formation en DIF ont-ils été posés et validés ?
3. Les règles applicables aux appels d'offre des marchés publics sont-elles connues ?
4. Avez-vous utilisé un cahier des charges pour mieux définir vos actions ?
5. Les devis relatifs aux demandes formulées ont-ils été réalisés ?
6. Avez-vous négocié les conditions affichées au devis ?
7. Avez-vous pensé à déterminer avec les organismes choisis les dates limites d'inscription ?
8. Des conventions ont-ils été établies de façon annuelle ou pluriannuelle ?
9. Avez-vous déterminé les critères d'évaluation de la formation ?
10. Le délai de réalisation de l'évaluation pédagogique a-t-il été fixé ?
11. Des critères de suivi ont-ils été retenus ?
12. Avez-vous prévu d'analyser vos tableaux de bord de suivi ?



- L'utilisation d'un cahier des charges pour traduire les demandes en actions est d'une grande utilité. Même si vous y consacrez un temps certain, il permet d'éviter toute incompréhension et sert de base contractuelle ;
- La procédure de demande de formation doit être la même pour tous. Ceci dit, la rigueur ne doit pas vous empêcher d'examiner une demande urgente et importante, mais cela doit rester une exception ;
- Vous devez être au clair sur les règles qui vous aideront à gérer les demandes de formation en DIF compte tenu des contraintes réglementaires ;
- Pour la « paix sociale » et la validation future du plan définitif, une harmonisation des besoins entre les directions au regard des axes stratégiques et de la gestion des ressources disponibles est vivement recommandée ;
- L'utilisation d'un cahier des charges pour traduire les demandes en actions est d'une grande utilité. Même si vous y consacrez un temps certain à ce niveau du processus, ce sera du gain pour l'étape de mise en œuvre du plan ;
- Il est primordial de déterminer les critères de mesure des actions de formation afin de procéder à une évaluation. De même l'organisme de formation doit faire l'objet d'une évaluation ;
- Des tableaux de bord vous permettront de mieux piloter votre plan, n'hésitez pas à en faire plusieurs et à les communiquer aux services d'appartenance des collaborateurs participants ;
- La gestion du DIF est sensible compte tenu des exigences légales. Il est important d'en suivre la mise en œuvre, et particulièrement les refus compte tenu des conséquences qu'entraîne un second refus à un même demandeur ;
- Attention : le respect des dates de consultation du CE (secteur privé) est impératif sous peine de sanction fiscale équivalant à 50 % du montant de votre participation au fonds de la formation à verser au Trésor Public. Pour le secteur public, l'obligation de consulter le CTP, CTE a été introduite par la loi du 2 février 2007 ;
- Retenez deux dates importantes : mi-novembre et mi-décembre pour la présentation du plan passé et futur, et la communication des informations relatives à cette consultation au CE 3 semaines avant celle-ci.



**M 09a - Modèle de cahier des charges** (p. 97)

**M 09b - Modèle de tableau de bord de suivi** (p. 99)

**M 09c - Tableau de suivi du DIF** (p. 101)

## **Étape 9 - Mettre en œuvre et suivre le plan de formation**

Notes :



|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>L'ENTREPRISE</b>                                | BIFAUR, société de conseil et d'ingénierie en RH. Le siège social est installé dans le Nord de Paris et son effectif est de 100 personnes environ. Intervient dans les domaines du recrutement, de la formation et du conseil auprès des entreprises privées et publiques sur le territoire national y compris les DOM.<br>En forte croissance de par son expertise auprès du secteur public.<br>La demande concerne le département spécialisé secteur public |
| <b>LE DOMAINE DE FORMATION</b>                     | Gestion Publique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>L'ACTION DE FORMATION</b>                       | LOLF et RH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>CONTEXTE ET FINALITÉ</b>                        | Permettre aux consultants du département d'intégrer les données d'environnement réglementaires dans le contexte des missions d'audit réalisées.                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>CONTRIBUTION ATTENDUE DE LA FORMATION</b>       | Augmenter la pertinence de leur diagnostic dans les missions de secteur public                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>OBJECTIF DE LA FORMATION</b>                    | À l'issue de la formation, le participant devra être capable de :<br>- d'analyser une situation de gestion<br>- d'identifier les points forts et les points faibles au regard des orientations stratégiques de la structure<br>-...                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>PUBLIC CONCERNÉ</b>                             | 10 consultants confirmés intervenant en secteur public et privé<br>Tous de formation supérieure avec des acquis en gestion budgétaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>CONDITIONS DE RÉALISATION ET D'ORGANISATION</b> | La durée souhaitée est de 2 jours à réaliser en intra par groupes de 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE SOUHAITÉE</b>              | Formation-action avec nombreux exercices d'application                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>ÉLÉMENTS DU CONTENU</b>                         | Rappel sur la LOLF<br>Impact sur la gestion des RH<br>Tableaux de bord pertinents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>CONDITIONS COMMERCIALES-PRIX</b>                | Budget de référence (par rapport au plan précédent)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>PLANIFICATION</b>                               | Date souhaitée de réponse au CDC<br>Date de prise de décision<br>Date de début de réalisation de l'action de formation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



## M 09a - Modèle de cahier des charges

|                                                    |  |
|----------------------------------------------------|--|
| <b>L'ENTREPRISE</b>                                |  |
| <b>LE DOMAINE DE FORMATION</b>                     |  |
| <b>L'ACTION DE FORMATION</b>                       |  |
| <b>CONTEXTE ET FINALITÉ</b>                        |  |
| <b>CONTRIBUTION ATTENDUE DE LA FORMATION</b>       |  |
| <b>OBJECTIF DE LA FORMATION</b>                    |  |
| <b>PUBLIC CONCERNÉ</b>                             |  |
| <b>CONDITIONS DE RÉALISATION ET D'ORGANISATION</b> |  |
| <b>DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE SOUHAITÉE</b>              |  |
| <b>ÉLÉMENTS DU CONTENU</b>                         |  |
| <b>CONDITIONS COMMERCIALES-PRIX</b>                |  |
| <b>PLANIFICATION</b>                               |  |







## M 09b - Modèle de tableau de bord de suivi

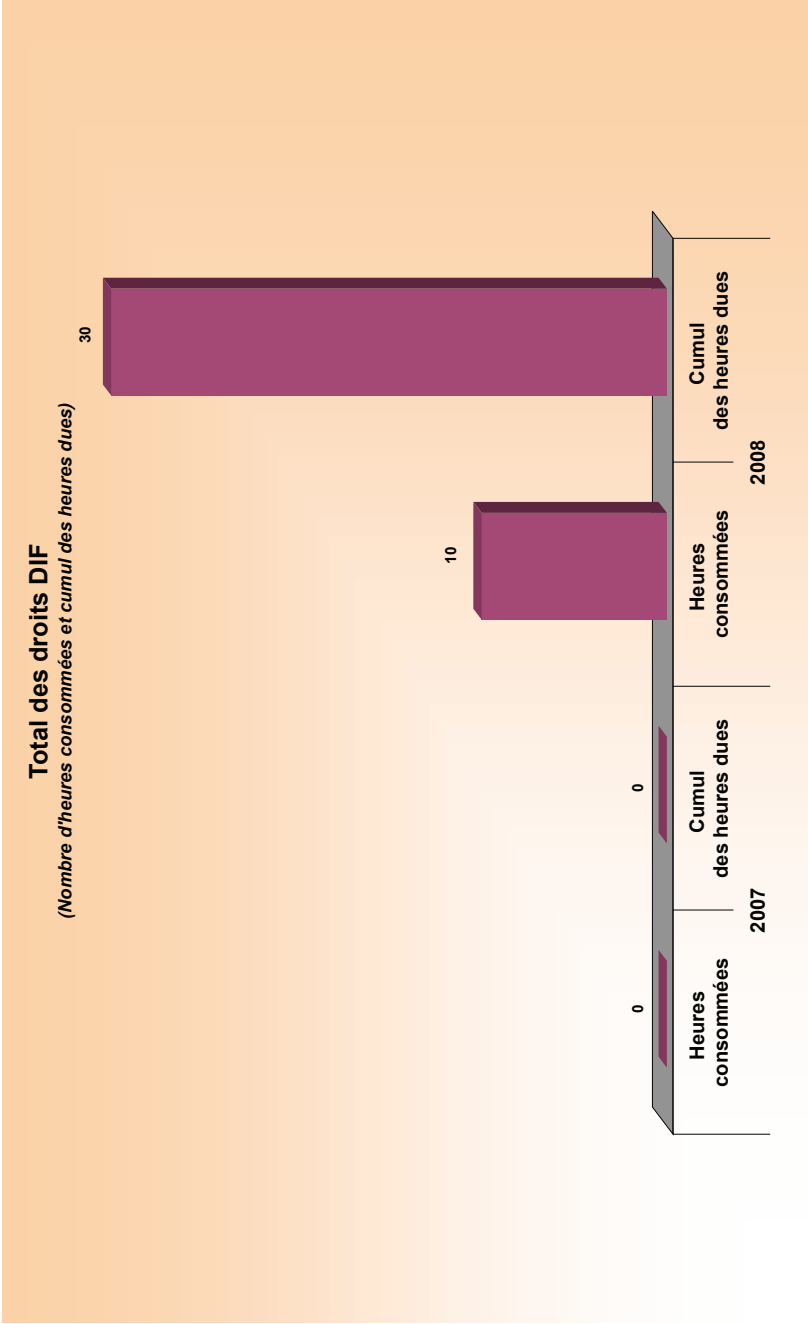
| Catégorie      | Nbre H prévues dans le plan | Janvier           |                    | Février           |                    | Mars              |                    | Avril             |                    |
|----------------|-----------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
|                |                             | Heures effectuées | % réalisation plan | Heures effectuées | % réalisation plan | Heures effectuées | % réalisation plan | Heures effectuées | % réalisation plan |
| A              |                             |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |
| B              |                             |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |
| C              | 1000h                       | 100h              | 10%                | 300h              | 30%                | 200h              | 20%                | 100h              | 10%                |
| Non titulaires |                             |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |
| Total          |                             |                   |                    |                   |                    |                   |                    |                   |                    |

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| Date d'entrée en vigueur du DIF | 01/07/07 |
| Plafond DIF                     | 120      |

[illegible]

Pour bénéficier de toutes les fonctionnalités de ce document, téléchargez sa version électronique à l'adresse Internet indiquée ci-dessous.





Pour bénéficier de toutes les fonctionnalités de ce document, téléchargez sa version électronique à l'adresse Internet indiquée ci-dessous.



## **M 09c - Tableau de suivi du DIF**

Notes :

## Troisième phase

# Faire le bilan du projet



Ce schéma représente votre repère dans le déroulement du projet.  
Vous le retrouverez au début de chaque phase et étape.



- Chef de projet ;
- Ressources ayant participé au projet ;
- Service formation.



- Rassembler tous les documents du projet ;
- Réunir les acteurs du projet ;
- Analyser les points positifs et négatifs du projet ;
- Construire un plan d'amélioration ;
- Communiquer le plan d'amélioration.



1. Tous les acteurs du projet ont-ils été rassemblés ?
2. Les acteurs principaux du projet sont-ils réunis ?
3. Les points positifs et négatifs ont-ils été analysés de manière exhaustive et constructive ?
4. Un plan d'amélioration a-t-il été construit, validé et communiqué ?
5. Les acteurs particulièrement sollicités pour le projet ont-ils été remerciés et félicités publiquement ?
6. L'archivage des documents a-t-il été organisé et optimisé pour une capitalisation future ?
7. Le bilan et lieux d'archivage du projet ont-ils été communiqués ?

## Troisième phase - Faire le bilan du projet



- Communiquer suffisamment tôt sur les finalités du bilan : capitaliser, progresser, et non pas chercher un coupable !
- Ne consacrer au maximum que 2/3 du temps du bilan aux difficultés rencontrées, à leurs causes et aux solutions d'amélioration possibles. Le temps restant doit être utilisé positivement !
- Le bilan fait partie intégrante du projet de conception du plan de formation. Même si une certaine lassitude s'est installée, le temps investi dans le bilan est extrêmement rentable. Les erreurs non consignées par écrit auront de grandes chances de réapparaître à la prochaine tentative.



**P 08 - Grille de bilan** (p. 107)



| Éléments analysés                                  |                                  | Causes |  | Plan d'actions |  |
|----------------------------------------------------|----------------------------------|--------|--|----------------|--|
| <b>Première phase</b><br><b>Préparer le projet</b> | Ce qui a bien marché<br>+        |        |  |                |  |
|                                                    | Ce qu'il faudrait améliorer<br>- |        |  |                |  |
| <b>Deuxième phase</b><br><b>Piloter le projet</b>  | Ce qui a bien marché<br>+        |        |  |                |  |
|                                                    | Ce qu'il faudrait améliorer<br>- |        |  |                |  |





## P 08 - Grille de bilan

|                                                |                               |
|------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                |                               |
|                                                |                               |
|                                                |                               |
|                                                |                               |
| Ce qui a bien marché +                         | Ce qu'il faudrait améliorer - |
| Troisième phase<br>Faire le bilan<br>du projet |                               |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |



- Chef de projet/Service formation ;
- Directeurs et chefs de service.



Il s'agit de faire le bilan du processus global de formation. Pour cela, il faut :

1. Définir les indicateurs de mesure de réalisation pour chaque étape ;
2. Attribuer à chaque critère une gradation pour évaluer le niveau de réalisation selon son importance pour l'étape ;
3. Repérer les étapes dont le niveau de réalisation est inférieur à 50 % ;
4. Analyser l'étape au regard des critères détaillants :
  - Ex : étape 2 – Recueillir les besoins de formation.

| ÉTAPES                                                 | Critères                                                      | -           | +     | ++           |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------------|
|                                                        |                                                               | Insuffisant | Moyen | Satisfaisant |
| Étape 2 –<br>Recueillir les<br>besoins de<br>formation | - Communication<br>suffisante pour faire<br>passer les enjeux |             | X     |              |
|                                                        | - Implication des<br>N+1                                      |             |       | X            |
|                                                        | - Facilité d'utilisation<br>des outils de recueil             | X           |       |              |
|                                                        | - Respect des délais<br>de retour                             | X           |       |              |
|                                                        | - Réactivité du<br>responsable                                |             | X     |              |

5. Élaborer des tableaux de bord pour comparer par rapport aux 2 années précédentes ;
6. Constituer des groupes de travail pour réfléchir sur les moyens et actions qui auraient pu être améliorés ;
7. Formaliser les axes d'amélioration proposés par le groupe ;
8. Rédiger ou actualiser la procédure existante « Plan de formation » en y intégrant les améliorations.



1. Avez-vous défini des critères pertinents d'évaluation pour chaque étape ?
2. Une cotation a-t-elle été attribuée à chaque critère selon son importance dans l'étape ?
3. Les étapes dont le score est inférieur à 50 % ont-ils été repérées ?
4. Avez-vous procédé à l'analyse de l'étape en groupe de travail pour trouver des axes d'amélioration ?
5. L'ensemble de l'étape a-t-il été repris pour bien vérifier sa cohérence d'ensemble avec l'apport des modifications ?
6. La formalisation du processus a-t-il été revue ?
7. Avez-vous élaboré des tableaux de bord pour vous aider dans ce travail ?



- Le bilan du processus est une étape essentielle pour tendre vers l'état de l'art : à ne surtout pas négliger ! Votre travail ne s'arrête pas à l'évaluation des actions ;
- Le choix des indicateurs revêt une grande importance pour être sûr de mesurer le niveau de réalisation de ce qui doit l'être. Ne choisissez pas des critères parce que votre pair vous a indiqué les siens. Ils risquent de ne pas être adaptés à votre contexte ;
- Des tableaux de bord sur 3 ans peuvent vous aider à repérer les critères sensibles. Vous pourriez commencer par cela et ensuite affiner l'analyse ;
- Ne cherchez pas à trouver des solutions seul. Elles seront mieux acceptées pour le futur plan si la décision d'amélioration a été partagée ;
- La formalisation est le seul moyen de garder des traces pour éviter de recommencer les mêmes erreurs. Faites l'effort de rédiger votre procédure, vous n'en tirerez que des bénéfices.

**M 10 - Grille d'évaluation** (p. 111)



|                 | INTITULE<br>ÉTAPES                                                     | CRITÈRES<br>D'ÉVALUATION | NIVEAU D'ATTEINTE |       |              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|-------|--------------|
|                 |                                                                        |                          | -                 | +     | ++           |
|                 |                                                                        |                          | Insuffisant       | Moyen | Satisfaisant |
| <b>PRÉPARER</b> | <b>1</b> : Faire un état des lieux et établir un diagnostic            |                          |                   |       |              |
|                 | <b>2</b> : Recueillir et analyser les besoins de formation             |                          |                   |       |              |
|                 | <b>3</b> : Définir une charte de formation                             |                          |                   |       |              |
|                 | <b>4</b> : Faire valider la charte de formation                        |                          |                   |       |              |
| <b>PILOTER</b>  | <b>5</b> : Arbitrer les besoins et construire le pré-plan de formation |                          |                   |       |              |
|                 | <b>6</b> : Élaborer et faire valider le projet de plan de formation    |                          |                   |       |              |
|                 | <b>7</b> : Élaborer et faire approuver le plan de formation définitif  |                          |                   |       |              |
|                 | <b>8</b> : Informer et diffuser le plan de formation                   |                          |                   |       |              |
|                 | <b>9</b> : Mettre en œuvre le plan de formation                        |                          |                   |       |              |
| <b>BILAN</b>    | <b>10</b> : Évaluer le plan de formation                               |                          |                   |       |              |



## M 10 - Grille d'évaluation

Notes :

Pour chacune des 20 questions suivantes, **cochez la ou les réponses possibles**, chaque bonne réponse valant 1 point.

En fin de test, une grille récapitulative vous aidera à faire le total de vos points.

**1. Le plan de formation :**

*A – consiste à reproduire le même plan que l'année d'avant en y ajoutant les nouvelles demandes*

*B – revient à répertorier toutes les demandes des responsables et salariés dans un tableau consolidé*

*C – est un ensemble d'actions répondant aux besoins de l'entreprise et prenant en compte les projets collectifs, individuels et personnels*

*D – est un ensemble d'actions hiérarchisées à la demande de la direction*

**2. Pour faire un plan de formation, on procède d'abord :**

*A – au recensement des besoins*

*B – à un état des lieux*

*C – à l'harmonisation des besoins avec l'ensemble des directions*

*D – à une consultation de la commission de formation*

**3. La phase d'analyse de l'existant est essentielle car :**

*A – elle permet de vraiment se rendre compte de la réalité du terrain*

*B – c'est elle qui coûte le plus cher dans le projet*

*C – c'est une phase de communication*

*D – elle est la plus difficile techniquement à mettre en œuvre*

**4. La réussite du projet de plan de formation repose surtout sur :**

*A – la volonté de la Direction*

*B – l'avis des instances représentatives du personnel*

*C – l'implication des managers*

*D – le respect des dates légales*

**5. Le recueil des besoins opérationnels, c'est :**

*A – faire remplir des fiches de recueil de besoins par chaque salarié*

*B – prendre en compte les formations préconisées sur les fiches de notation*

*C – demander aux hiérarchiques leurs besoins de compétences au regard des axes stratégiques*

*D – recenser directement les demandes faites par les salariés*

**6. Une charte de formation, cela consiste à :**

- A – définir les règles qui vont régir ce que sera la politique de formation de l'entreprise*
- B – hiérarchiser les besoins par priorité*
- C – répartir les besoins dans les différents dispositifs légaux de formation*
- D – dire quoi et comment faire en croisant la législation et la stratégie*

**7. Qu'est-ce qui peut être éligible au DIF ?**

- A – les besoins ayant un niveau de priorité forte*
- B – tous les besoins qu'on ne peut pas mettre au plan*
- C – les besoins personnels ayant une cohérence avec les choix de l'entreprise*
- D – les besoins qui figurent dans la liste des accords de branche (secteur privé)*

**8. Traduire des besoins en actions, c'est :**

- A – classer les besoins recueillis par ordre de priorité*
- B – demander aux directeurs d'harmoniser le classement des chefs de service*
- C – regrouper tous les besoins hiérarchisés dans un même tableau par service*
- D – convertir les besoins en objectifs pédagogiques et déterminer le contenu y répondant*

**9. Le groupe de travail est un outil pour :**

- A – communiquer, échanger, faire passer des messages*
- B – élaborer des solutions*
- C – faire participer tous les acteurs d'une organisation*
- D – former les opérationnels*

**10. Les besoins personnels, ce sont :**

- A – les besoins du salarié identifiés par le hiérarchique lors de l'évaluation*
- B – les besoins du salarié validés par le hiérarchique au cours d'un entretien de formation*
- C – les besoins formulés à l'initiative du salarié du fait de l'évolution du service*
- D – les besoins liés au projet d'évolution de carrière du salarié*

**11. Élaborer le projet de plan, c'est :**

- A – faire un classement des actions hiérarchisées et thématisées*
- B – faire un classement des actions chiffrées*
- C – l'ensemble des actions hiérarchisées et validées par les différentes instances*
- D – le document que l'on diffuse auprès des chefs de service pour l'inscription de leurs salariés*

**12. Un cahier des charges est :**

- A – un document qui détaille les besoins opérationnels*
- B – un document qui sert de contrat avec le fournisseur de prestation*
- C – un document qui permet de caractériser une action de formation*
- D – un document qui évite toute incompréhension*

**13. Le plan devient définitif, après :**

- A – la sélection des actions par les N+1*
- B – l'harmonisation des actions par les N+2*
- C – la validation du plan par la commission formation*
- D – le vote du budget par les instances de décision*

**14. Un chef de projet est celui qui :**

- A – doit mener toute l'étude*
- B – rend compte au commanditaire de l'avancement*
- C – s'engage sur les objectifs*
- D – coordonne et peut intervenir dans l'étude*

**15. Pour diffuser le plan de formation, il faut :**

- A – que le service formation fasse des réunions d'information auprès des salariés*
- B – que le service formation adresse le plan de formation définitif à tous les hiérarchiques (N+1 et N+2)*
- C – que le service formation informe les salariés par le biais de l'intranet*
- D – que les chefs de services relaient l'information auprès de leurs collaborateurs*

**16. L'accord d'une demande de formation en DIF dépend :**

- A – du type de formation demandée*
- B – de la situation du demandeur*
- C – du rang de la demande*
- D – des objectifs stratégiques*

**17. Une formation DIF peut se dérouler :**

- A – sur le temps de travail*
- B – hors temps de travail sans limite de durée*
- C – les 2 à la fois*
- D – hors temps de travail dans la limite de 80 heures*

**18. Suivre la formation, c'est :**

- A – analyser à partir de tableaux de bord les coûts de formation*
- B – évaluer à partir de tableaux de bord le nombre de personnes formées/prévu*
- C – évaluer l'impact de la formation sur les situations de travail*
- D – élaborer des tableaux de suivi*

**19. La loi relative à la formation professionnelle des agents publics prévoit :**

- A – l'accès au DIF pour tous les agents publics*
- B – l'accès au DIF pour les agents permanents uniquement*
- C – la consultation obligatoire du CTP ou CTE lors de l'élaboration du plan*
- D – l'obligation de mettre en place une commission formation*

**20. Faire un bilan de projet c'est :**

- A – sanctionner ceux qui ne se sont pas impliqués dans le projet*
- B – un moyen pour progresser*
- C – un outil pour innover*
- D – un moyen de laisser les équipes souffler un peu*

*Fin du questionnaire.*

Notes :

| N° question     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Vos réponses    | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A  | A  | A  | A  | A  | A  | A  | A  | A  | A  | A  |
|                 | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  | B  |
|                 | C | C | C | C | C | C | C | C | C | C  | C  | C  | C  | C  | C  | C  | C  | C  | C  | C  |
|                 | D | D | D | D | D | D | D | D | D | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  | D  |
| Bonnes réponses |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Total global    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Votre score : /46

Les bonnes réponses apparaissent en gris dans le tableau ci-dessus, chaque bonne réponse valant 1 point (plusieurs réponses possibles par question).

Faites le total de vos points, et situez vous dans un des trois niveaux décrits ci-dessous :

**- Vous avez moins de 20 points :**

Nous vous invitons à lire attentivement ce PRAKIT et à vous appuyer rigoureusement sur les informations et la méthode qu'il propose, afin de vous lancer sereinement dans la conception de votre plan de formation.

**- Vous avez de 21 à 35 points :**

Vous avez de bonnes bases pour commencer l'élaboration de votre plan de formation ; servez-vous de la méthode contenue dans ce PRAKIT, elle vous permettra d'optimiser le déroulement de ce projet et de ne rater aucune étape.

**- Vous avez plus de 35 points :**

Vous pouvez mettre en œuvre les outils du PRAKIT immédiatement, utiliser à volonté les matrices de documents et même, au besoin, les adapter à votre méthode et vos propres outils...

**A**

**Action de formation** : processus mis en œuvre, dans un temps déterminé, pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation. Elle se déroule conformément à un programme.

**Analyse des besoins** : processus qui consiste à recueillir des informations permettant de diagnostiquer et d'analyser les besoins et de produire des objectifs d'amélioration.

**Arbitrage** : technique permettant à une personne occupant un poste de travail d'effectuer elle-même des mesures de temps, de fréquence et de quantité.

**B**

**Besoin de formation** : écart entre les compétences acquises et les compétences requises, pouvant être comblé par une action de formation.

**Besoin stratégique** : besoin émanant du projet politique de l'entreprise.

**Besoin opérationnel** : besoin déterminé par les processus métier de l'entreprise en lien avec les orientations stratégiques.

**Besoins collectifs et individuels** : ensemble des besoins d'un service exprimés, concernant un groupe ou un individu, en vue de résoudre un problème ou d'atteindre un objectif.

**Besoins personnels** : besoin résultant de la volonté d'un individu de réaliser un projet personnel, n'ayant généralement pas de rapport avec les axes stratégiques de l'entreprise.

**C**

**Cahier des charges** : document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Il contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés (AFNOR).

**Capitaliser** : accumuler des connaissances tirées des enseignements relatifs aux difficultés rencontrées et aux points de passage déterminants pour en tenir compte par la suite.

**Chef de service** : toute personne ayant la responsabilité de plusieurs personnes occupant des postes de travail identiques ou différents.

**Commission formation** : instance composée de membres de la direction, des représentants du personnel et du directeur du service formation.

**Commanditaire** : personne ayant le pouvoir de décider si l'étude va se faire

ou pas.

**Compétences professionnelles** : ensemble pertinent, reconnu et éprouvé des représentations, connaissances, capacités et comportements mobilisés à bon escient par une personne ou par un groupe dans une situation de travail (Guy Le Boterf).

**Contexte** : éléments à prendre en compte avant de démarrer une étude qui permet de définir notamment la méthode pour résoudre les problèmes posés.

**Coûts de formation** : composés par les dépenses générées par le prix des actions de formation, auquel s'ajoutent les salaires et charges, ainsi que les frais d'hébergement et de repas.

## D

**Demande de formation** : procédure qui permet au salarié d'émettre son souhait de bénéficier d'une formation (phase avant l'inscription).

**Démarche** : manière dont on va appréhender un problème à résoudre.

**Développement de carrière** : processus qui agit sur la situation professionnelle d'un salarié, par évolution de sa qualification.

**Diagnostic** : phase de l'étude consistant à mesurer l'écart entre une situation existante et les objectifs à atteindre. Faire le diagnostic, c'est chercher les causes, les maladies qui empêchent de combler cet écart.

**Dysfonctionnement** : toute action ou moyen en place empêchant d'atteindre les objectifs.

## E

**Entretien de formation** : rencontre entre le salarié et son hiérarchique afin de déterminer les besoins en formation en lien avec le poste occupé.

**Entretien d'évaluation** : rencontre privilégiée entre le salarié et son hiérarchique qui vise à mesurer les compétences mises en œuvre par le salarié et a pour but de les faire progresser, par apport de moyens et projection d'objectifs à atteindre.

**État des lieux** : phase du projet qui aboutit sur la réalisation d'un document contenant un diagnostic et des préconisations.

**Évaluation** : comparaison entre un référentiel et un niveau atteint dans un contexte donné.

**Expert** : personne détenant le savoir faire sur un métier ou sur un processus

et étant capable d'expliquer comment se déroule ce processus ou comment se fait le métier.

## F

**Former** : action visant à amener des apprenants d'une situation initiale définie à une situation finale par la mise en œuvre de moyens pédagogiques.

## G

**Groupe de travail** : technique de réunion permettant de réfléchir ou d'élaborer à plusieurs un travail dans le cadre d'objectifs précis.

## H

**Hiérarchique** : toute personne ayant un lien d'autorité sur une autre défini par une représentation fonctionnelle (organigramme).

**Hiérarchiser** : action qui vise à classer par ordre d'importance.

## I

**Indicateur** : critère de mesure d'un paramètre.

**Interview** : technique de recueil de l'information basée sur un face à face et dans le cadre d'un plan de travail précis.

## M

**Méthodes pédagogiques** : ensemble d'étapes structurées pour résoudre une typologie de problèmes.

**Mission** : ce qui est confié à quelqu'un en vue d'être réalisé (dit à qui et à quoi on sert).

**Moyens pédagogiques** : ensemble de démarches, méthodes, outils, contenus et contextes.

**Motivation** : ensemble des facteurs conduisant quelqu'un à faire quelque chose pour ou contre l'atteinte des objectifs fixés.

## O

**Objectif de formation** : niveau de compétence à atteindre en situation de travail.

**Objectifs pédagogiques** : ensemble de résultats à atteindre relatifs aux comportements, attitudes ou expertise que l'apprenant doit être capable de posséder, à la fin de la formation.

**Objectifs stratégiques** : orientations de l'entreprise qui fixent les axes de son développement à moyen et long terme.

**Objectifs opérationnels** : traductions des axes stratégiques en termes de métier au sein de l'entreprise.

**Objectifs personnels** : cible visée pour répondre à une volonté propre de l'individu.

**Organisation** : assemblage de structures et d'hommes en vue d'atteindre des objectifs communs.

**Outil** : instrument permettant de réaliser les étapes d'une méthode, l'outil est souvent associé à une modélisation.

**Organisme de formation** : organisation composée de moyens et de ressources, destinée à transférer des connaissances, des savoirs, des techniques et méthodes aux apprenants qu'on lui confie, selon les conditions définies dans le cahier des charges.

## P

**Prédiagnostic** : éléments fournis généralement par le commanditaire du projet et donnant des orientations supposées sur les dysfonctionnements.

**Poste de travail** : ensemble des éléments constituant l'outil de travail d'une personne et lui permettant d'atteindre des objectifs.

**Processus** : assemblage de règles de gestion, de moyens, d'équipements, de modes opératoires, comprenant des entrées et des sorties et fonctionnant en fonction d'objectifs précis.

**Processus de formation** : cœur du dispositif de formation qui regroupe les étapes par lesquelles l'apprenant va développer ses compétences et ses motivations, et faire évoluer son environnement de travail au regard du projet d'amélioration fixé par l'entreprise.

**Professionaliser** : action qui vise à renforcer les compétences du salarié.

**Programme de formation** : descriptif détaillé des contenus de formation planifiés chronologiquement pour respecter une progression pédagogique (Norme AFNOR X50-750).

## R

**Recueil des besoins** : processus par lequel on recense les données liées aux attentes collectives ou individuelles en lien ou pas avec les choix stratégiques de l'entreprise.

## S

**Structure** : éléments d'une organisation constitués des processus, des organigrammes et des modes opératoires.

**Supports pédagogiques** : matériel mis à la disposition des participants et/ou du formateur pour réaliser les activités d'apprentissage prévues.



## À propos de l'auteur

**Madeleine DOUBET** a une formation supérieure en Ressources Humaines et a développé son expérience professionnelle dans le secteur public, puis privé.

Elle est aujourd'hui consultante indépendante en RH avec une expertise en formation et management des compétences.

Ses domaines d'intervention s'exercent auprès des structures tant publiques que privées au travers d'actions de formation, de conseil et d'accompagnement des différents acteurs dans leur conduite de changement, pour faire de la formation un investissement à long terme pour l'organisation.

C'est son « approche terrain » qui donne une dimension très opérationnelle aux actions qu'elle conduit.

[mgdoubet@orange.fr](mailto:mgdoubet@orange.fr)





# Construire un plan de formation

Véritable challenge pour la fonction ressources humaines, le plan de formation assure l'équilibre entre les objectifs de l'entreprise et les besoins des salariés. Il doit également trouver sa place entre les plans stratégique et opérationnel de l'entreprise.

Tableau des besoins, répartition entre DIF et plan de formation, modèle de cahier des charges, fiche d'entretien de formation, matrice de plan définitif, grille d'évaluation...

Le kit pratique indispensable pour réussir le plan de formation de votre organisation !

Existe aussi en version eBook  
sur [www.librairie-gereso.com](http://www.librairie-gereso.com)

## BONUS

Téléchargez gratuitement l'ensemble  
des modèles de documents



**GERESO**  
ÉDITION

**PRAKIT :**  
la collection  
de kits pratiques  
qui associe  
la conduite de projet  
à un besoin spécifique

## 3 phases :

- préparer
- piloter
- faire le bilan

## 10 étapes :

- faire un état des lieux et établir un diagnostic
- définir une charte de formation
- faire valider la charte de formation
- recueillir et analyser les besoins de formation
- consolider les besoins et construire le pré-plan
- arbitrer et faire valider le projet de plan
- élaborer et faire approuver le plan définitif
- informer et diffuser le plan de formation
- mettre en œuvre le plan de formation
- évaluer le plan de formation

De formation supérieure en RH, **Madeleine DOUBET** est experte en formation et management des compétences. Consultante indépendante, elle exerce auprès de structures privées et publiques.