

# GUIDE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

Le plan de formation, pour quoi faire ?.....	2
Le plan de formation, un levier de développement et de pérennisation des entreprises.....	2
Le plan de formation, un moyen de sécuriser les parcours professionnels des salariés.....	2
Le plan de formation, un outil pour répondre aux obligations légales de l'employeur.....	2
Le plan de formation, c'est quoi ?.....	3
Le plan de formation.....	3
Les dispositifs de financement.....	3
Employeur, salariés... qui prend l'initiative ?.....	3
Le plan de formation, comment faire ?.....	4
Le processus global.....	4
Les principales étapes de l'élaboration du plan de formation.....	5
Calendrier.....	9
Pour aller plus loin.....	10
Le Plan de formation, un outil essentiel de GRH et de GPEC.....	10
Les principaux acteurs de la formation.....	10



## Le plan de formation, pour quoi faire ?

Le plan de formation répond à un triple enjeu :

- “ Enjeu économique en renforçant le potentiel de développement et de pérennisation des entreprises,
- “ Enjeu social en sécurisant les parcours professionnels des salariés,
- “ Enjeu réglementaire en répondant aux obligations légales de l'employeur.

---

### Le plan de formation, un levier de développement et de pérennisation des entreprises

Les compétences et les qualifications de vos salariés sont des facteurs clés de réussite. En mettant en place une politique de formation prévisionnelle qui adapte les compétences de vos salariés aux évolutions à venir, non seulement vous renforcez le potentiel de développement de votre structure mais vous augmentez également ses chances de pérennisation en anticipant et en vous préparant aux changements.

La formation est donc un véritable investissement et le plan de formation un outil stratégique au service de votre projet.

---

### Le plan de formation, un moyen de sécuriser les parcours professionnels des salariés

Les actifs d'aujourd'hui changent 4.5 fois d'emploi dans leur vie contre 1.5 fois pour leurs parents (source AFDAS). Un des enjeux majeurs de la formation professionnelle est donc d'améliorer l'employabilité des salariés pour faciliter leur mobilité et sécuriser ainsi leur parcours professionnel sur un marché du travail en berne et traversé par de profondes mutations (évolutions technologiques, organisationnelles, économiques etc.).

En entretenant ou en enrichissant les compétences des salariés, le plan de formation peut en outre accroître leur autonomie et favoriser leur motivation et implication.

---

### Le plan de formation, un outil pour répondre aux obligations légales de l'employeur

La formation continue est une obligation légale depuis 1971.

Selon l'article L 6321-1 du Code du Travail, tout employeur est tenu quelle que soit la taille de l'entreprise :

- “ « d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, c'est-à-dire leur permettre d'acquérir les connaissances nécessaires pour remplir leurs fonctions au quotidien,
- “ de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. »

Depuis la loi du 5 mars 2014 « relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale », l'employeur doit en outre :

- “ organiser un entretien professionnel avec chacun de ses salariés tous les deux ans pour faire le point sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi,
- “ former ses salariés au moins une fois tous les 6 ans et leur accorder une progression salariale ou professionnelle.

Enfin, la formation professionnelle fait partie des attributions du comité d'entreprise (ou, à défaut, des délégués du personnel). Il doit donc être informé et consulté chaque année sur :

- “ les orientations de la formation professionnelle,

- “ les dispositifs de formation mis en œuvre (plan de formation, contrat et période de professionnalisation...),
- “ et depuis la réforme de la formation professionnelle, sur les orientations stratégiques de l'entreprise ainsi que sur leurs impacts sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences...

L'information des instances représentatives du personnel qui fait l'objet de deux réunions dans l'année devient donc prospective.

S'il ne respecte pas ces différentes obligations, l'employeur engage non seulement sa responsabilité civile mais peut aussi faire l'objet de sanctions pénales.

## Le plan de formation, c'est quoi ?

### Le plan de formation

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions retenues par l'employeur dans le cadre de sa politique de gestion du personnel pour développer sa structure tout en veillant au parcours professionnel de ses salariés :

- “ actions de formation,
- “ bilans de compétences,
- “ validation des acquis de l'expérience (VAE).

Deux grandes catégories d'actions sont identifiées :

- “ les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi,
- “ les actions de développement des compétences.

L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du dirigeant, après consultation des représentants du personnel.

### Les dispositifs de financement

Pour financer votre plan de formation, vous avez plusieurs possibilités qui sont dans certains cas cumulables :

- “ le plan de formation de l'entreprise,
- “ le plan de formation de branche ou les fonds mutualisés,
- “ la professionnalisation.

Ces dispositifs peuvent s'articuler avec les dispositifs finançant les projets individuels de vos salariés :

- “ le compte personnel de formation (CPF),
- “ les congés individuels de formation (CIF, VAE et bilan de compétences).

Chacun de ces dispositifs a des critères qui lui sont propres (publics bénéficiaires, durée, plafond de financement...). Nous conseillons dans un premier temps de prendre connaissance des modalités de prise en charge spécifiques à chaque dispositif sur le site de votre OPCA (<https://www.afdas.com>). Puis dans un second temps, de contacter votre conseiller formation pour optimiser les ressources disponibles en jouant sur les co-financements possibles.

### Employeur, salariés... ...qui prend l'initiative ?

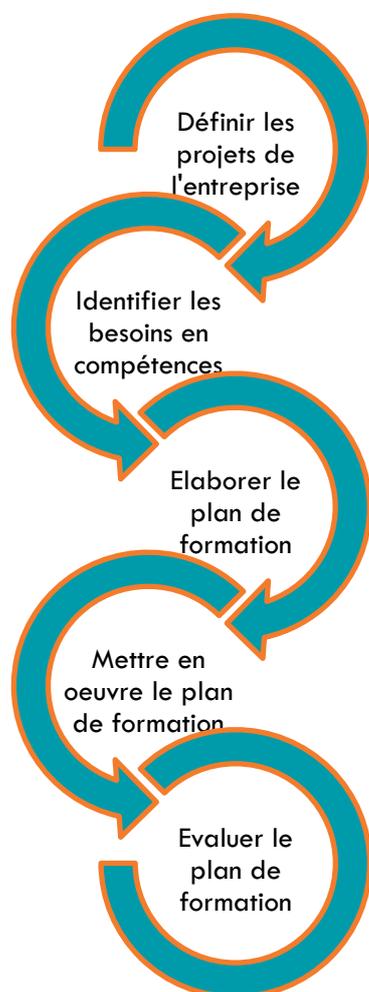
Schématiquement, les actions relevant du plan de formation de l'entreprise, du plan de formation de branche et de la professionnalisation sont à l'initiative de l'employeur. Tandis que les actions financées par le CPF et les congés individuels de formation sont à l'initiative des salariés.

Evidemment, des actions relevant du plan de formation de l'entreprise, du plan de formation de branche et de la professionnalisation peuvent être réalisées sur demande du salarié mais avec acceptation de l'employeur. De même, l'employeur peut solliciter le salarié pour qu'il réalise un bilan de compétences ou une VAE ou qu'il mobilise son CPF en co-financement du plan de formation de l'entreprise, mais il ne peut en aucun cas l'y contraindre.

## Le plan de formation, comment faire ?

### Le processus global

L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation résultent d'une succession d'étapes reprises dans le schéma ci-dessous :



---

## Les principales étapes de l'élaboration du plan de formation

Pour vous aider à passer à l'action, vous trouverez ci-après les principales étapes de construction du plan de formation commentées brièvement.

### 1. Définir les projets de l'entreprise et ses axes stratégiques de développement (cf. Annexe 1)

Pour construire une démarche de formation cohérente et élaborer un plan de formation adapté aux enjeux de développement de votre structure, il faut tout d'abord définir précisément vos projets à venir et identifier les évolutions prévisibles de votre environnement.

Il s'agit de repérer ce qui pourrait changer en interne dans les 2 à 3 ans à venir :

- “ lancement ou abandon d'activités,
- “ transformation/évolution de certaines actions,
- “ évolutions des ressources humaines (départs en retraite...),
- “ évolutions organisationnelles (mutualisation...).

Mais aussi d'identifier ce qui est susceptible d'évoluer de façon significative dans votre environnement externe :

- “ évolutions technologiques (nouveaux outils de travail...),
- “ évolutions économiques (baisse des financements...),
- “ évolutions du marché (concurrence accrue...),
- “ évolutions socioculturelles (évolution du public...),
- “ évolutions réglementaires (nouvelles normes...).

Il convient également de tenir compte des sources d'insatisfaction concernant la situation actuelle : dysfonctionnements, insuffisances, exigences accrues...

Plus d'infos sur cette étape dans la fiche outil du COREPS : La gestion des emplois et des compétences.

### 2. Déterminer les besoins en compétences

#### ♦ Les besoins liés à la stratégie de développement de l'entreprise (cf. Annexe 1)

Une fois ce travail réalisé, vous pourrez déterminer plus facilement les compétences à acquérir et/ou à développer en repérant pour chaque changement majeur identifié les conséquences sur :

- “ les services (technique, communication...),
- “ les contenus des emplois (en termes d'activités à développer ou à abandonner),
- “ les compétences qui seront requises pour la tenue des postes de travail.

Il convient ensuite de mettre en regard les compétences individuelles et collectives qu'il faudra acquérir ou développer pour pouvoir réaliser vos projets, d'une part, et les compétences d'ores et déjà disponibles dans votre équipe, d'autre part.

A partir de cet état des lieux des ressources existantes et des besoins en compétences identifiés, vous pourrez déterminer les actions à mettre en œuvre pour répondre au mieux aux enjeux de votre structure. Certaines de ces actions relèveront du plan de formation, d'autres de l'organisation du travail (répartition des missions et niveau de délégation...), du système de management (démarches participatives...) ou encore de la gestion des ressources humaines (recrutement...). En effet, la formation n'est pas le seul et unique moyen de satisfaire vos besoins en compétences. En fonction de la nature et de l'ampleur des écarts entre les compétences actuelles de votre équipe et celles requises demain, il sera toujours utile de vous poser la question des moyens les plus appropriés pour solutionner le problème, de leur faisabilité et de leur complémentarité éventuelle.

Il convient de compléter cette analyse par le recueil des besoins de formation liés à la conformité réglementaire et issus des entretiens individuels.

♦ **Les besoins liés aux obligations de sécurité (cf. Annexe 2)**

La réglementation sur la sécurité et la santé au travail est abondante et évolue régulièrement. Pour être en conformité, informez-vous auprès de l'AFDAS sur les formations obligatoires dans votre secteur et prenez l'habitude de vérifier annuellement que vos salariés sont bien à jour des formations obligatoires en prévention des risques professionnels : habilitation électrique, travail en hauteur, SSIAP etc...

A noter que le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est un outil particulièrement utile pour suivre les besoins de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail. Les services de santé au travail sont là pour vous aider à le mettre en place.

♦ **Les besoins issus des entretiens professionnels et/ou annuels (cf. Annexe 3)**

L'élaboration du plan de formation tient compte également des besoins de formation exprimés par les salariés ou repérés par leur responsable hiérarchique lors des entretiens annuels et/ou professionnels. Ces entretiens sont en effet l'occasion de faire le point sur les compétences mises en œuvre, celles à renforcer ou acquérir et croiser les besoins en compétences de l'entreprise avec les aspirations des salariés.

### 3. Elaborer le plan de formation

♦ **Avoir une vision globale des besoins identifiés et des actions envisagées (cf. Annexe 4)**

Il est utile, à ce stade, de récapituler les différents besoins identifiés dans un tableau de synthèse qui donnera à voir l'ensemble des besoins en compétences à satisfaire et facilitera la priorisation des actions à mener en fonction de l'urgence et/ou de leur importance au regard des projets de la structure et de ses contraintes financières, de temps ou encore d'organisation et de gestion du personnel.

Nota bene : Les ressources disponibles (financières ou en temps) sur un exercice budgétaire étant généralement inférieures aux besoins de formation, un phasage des actions de formation est à prévoir sur deux voire trois années civiles.

Après avoir réalisé cette synthèse et défini ainsi les grands axes de votre politique de formation, vous pourrez plus facilement établir une première version de votre plan.

♦ **Déterminer le contenu du plan de formation (cf. Annexe 5)**

Pour définir son contenu prévisionnel, il faut dans un premier temps lister :

- “ les salariés concernés,
- “ les objectifs à atteindre en faisant référence aux compétences visées (adaptation au poste, montée en qualification, développement de telle(s) compétence(s)... ),
- “ les types d'actions (formation, bilan de compétences, VAE... )
- “ les modalités (en présentiel, à distance, formation intra-entreprise ou inter-entreprise, en interne etc..).

Il s'agit ensuite d'identifier les organismes délivrant les formations correspondant aux besoins de vos salariés, leur demander un devis ainsi que le programme pédagogique, les dates et lieux de formation, comparer les différents prestataires et retenir la proposition la plus adaptée à vos besoins et contraintes.

Sur la base des informations recueillies, vous pourrez chiffrer les actions envisagées et compléter votre plan de formation en apportant les informations suivantes :

- “ l'organisme de formation retenu,

- “ l’intitulé de la formation,
- “ la durée des actions et le calendrier prévisionnel (le cas échéant, indiquer la durée prévue hors temps de travail et pendant le temps de travail),
- “ les lieux de formation,
- “ les coûts pédagogiques,
- “ les frais annexes (déplacements...),
- “ la rémunération des stagiaires pendant la formation.

A ce stade, nous vous conseillons de prendre rendez-vous avec votre conseiller formation AFDAS ou de lui transmettre cette première version de votre plan de formation pour avis. Il pourra alors vous préciser la catégorie réglementaire dont relève chacune des formations envisagées, les actions susceptibles d’être prises en charge et vous aider à optimiser votre budget en recherchant les financements et dispositifs les plus appropriés.

Vous pourrez ainsi renseigner les dernières colonnes de votre plan de formation :

- “ La catégorie d’actions de chaque formation (adaptation au poste ou développement des compétences),
- “ Le cadre de financement (dispositif mobilisable),
- “ Le niveau de prise en charge de l’AFDAS.

Suite à l’analyse financière de votre plan de formation, vous devrez probablement réaliser un premier arbitrage en vous aidant de la dernière colonne du tableau « Grille d’arbitrage » qui reprend les priorités d’action et prévoir une programmation en conséquence par exemple sur 2 années civiles. Il s’agit ici de s’assurer de la faisabilité des actions envisagées en termes financiers mais également organisationnels.

#### ♦ Valider le plan de formation

Une fois le plan de formation prévisionnel établi, il convient de recueillir tout avis ou suggestion susceptible de l’améliorer en le présentant à l’encadrement par exemple. Après validation du projet de plan de formation par la direction et l’encadrement, vous pourrez le soumettre au CE ou, à défaut, aux délégués du personnel (si vous en avez).

En effet, la formation professionnelle fait partie des attributions du comité d’entreprise et en l’absence de ce comité, des délégués du personnel. Depuis 2014, il doit être consulté chaque année sur les orientations stratégiques de l’entreprise ainsi que sur leurs impacts sur l’activité, l’emploi, l’évolution des métiers et des compétences etc.. Cette première réunion prépare les deux autres consultations sur la politique de formation de l’entreprise au cours desquelles le plan de formation est débattu avant mise en œuvre (cf. Calendrier pour connaître les échéances). L’absence de consultation des instances représentatives du personnel constitue un délit d’entrave et expose l’employeur à une amende de 7 500€.

Au-delà de l’aspect réglementaire, les représentants du personnel peuvent faire remonter des besoins constatés sur le terrain, être force de proposition et un relais d’information précieux auprès des salariés.

#### 4. Mettre en œuvre le plan de formation

Après validation du plan de formation, vous pourrez vous atteler à sa mise en œuvre : information des salariés concernés, organisation et planification des actions décidées, montage des dossiers en lien avec les organismes de formation et l’AFDAS.

La coordination avec les responsables hiérarchiques est essentielle en termes de planification et de mise en œuvre effective des actions décidées mais aussi en termes de préparation et de suivi des salariés. Ainsi, ils doivent veiller notamment à :

- “ informer les salariés dans des délais suffisants avant la formation,

- “ leur présenter ou leur rappeler les objectifs de la formation en faisant le lien avec les compétences à acquérir ou à développer au regard des besoins de l'entreprise,
- “ les accompagner à leur retour de formation pour que les connaissances acquises se traduisent en compétences en situation de travail.

## 5. Evaluer le plan de formation

L'évaluation constitue la dernière étape du processus d'élaboration du plan de formation. Il s'agit d'une part de mesurer la pertinence et l'efficacité des formations mises en place et d'autre part, de vous aider à préparer le plan de formation de l'année suivante en vous appuyant sur le bilan du plan de formation de l'année écoulée.

### ♦ Evaluation des actions de formation

Il est essentiel de mesurer le degré de satisfaction de vos salariés à leur retour de formation mais également de vérifier les compétences acquises et mesurer l'impact de la formation sur l'entreprise.

Vous pouvez réaliser :

- “ **Une évaluation à chaud** permettant d'apprécier si le stagiaire est satisfait de la formation. S'est-elle déroulée dans de bonnes conditions ? Le programme a-t-il été respecté ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ? Quels sont les principaux éléments positifs et négatifs ? etc.. Vous pouvez également demander à l'organisme de formation de vous communiquer le questionnaire de satisfaction rempli par vos salariés à l'issue du stage.
- “ **Un entretien dans le mois suivant la formation** pour valider ou nuancer les résultats de l'évaluation à chaud, rappeler aux salariés les résultats attendus à l'issue de la formation, repérer avec eux les savoirs présumés acquis ou à améliorer suite à cette formation, déterminer les éventuelles mesures d'accompagnement des salariés ou formations complémentaires pour faciliter le transfert des compétences.
- “ **Une évaluation des acquis et des compétences développées par le salarié à son poste de travail.** Qu'a retenu le stagiaire en termes de savoir, savoir-faire ou de comportement ? Applique-t-il ce qu'il a retenu en situation de travail ? La formation a-t-elle permis d'acquérir ou développer les compétences visées ? Si non, identifier pourquoi et repérer les actions correctrices à mettre en place. Notez que l'entretien annuel est le cadre idéal pour réaliser ce bilan.

### ♦ Evaluation du plan de formation

Après avoir évalué chaque action de formation, vous pouvez évaluer votre plan de formation dans sa globalité. Cette évaluation que vous réaliserez un an après a pour but de mesurer la pertinence et l'efficacité de votre plan de formation et répond principalement à deux questions :

- “ **Les formations réalisées étaient-elles adaptées aux besoins de l'entreprise ?** L'analyse des besoins a-t-elle été pertinente ? Le choix des formations, des organismes a-t-il été judicieux ? Les formations ont-elles répondu aux besoins des salariés ? Ont-elles permis d'améliorer le travail et le fonctionnement général de l'entreprise ?
- “ **Ont-elles permis à l'entreprise de se maintenir ou de se développer ?** Les actions prévues ont-elles toutes été réalisées ? Les objectifs définis lors de l'élaboration du plan de formation ont-ils été atteints ? Les formations suivies ont-elles permis la professionnalisation de votre équipe ? Le plan de formation a-t-il facilité la réalisation de vos projets ? Vous a-t-il aidé à vous préparer aux changements escomptés ?

## Calendrier

Habituellement, l'élaboration du plan de formation se déroule de septembre à décembre pour l'année suivante. Mais cette phase d'élaboration est en fait l'aboutissement d'un travail réalisé tout au long de l'année : analyse des besoins en fonction des projets de l'entreprise, recueil des demandes à l'occasion des entretiens annuels et/ou professionnels, consultation des instances représentatives du personnel, évaluation des formations...

Le calendrier ci-dessous reprend les principales étapes et échéances à respecter pour construire un plan de formation adapté à vos besoins et conforme à la réglementation en matière de consultation des IRP.

Echéances	Principales étapes de construction du plan	
Septembre / Décembre N-1	→ Définition des projets de l'entreprise et de sa stratégie de développement	Étape n°1
	→ Analyse des besoins en compétences en fonction des projets de l'entreprise et de ses obligations de sécurité	Étape n°2
Janvier / Mars N	→ Organisation des entretiens annuels et professionnels (tous les deux ans)	Étape n°2
	→ Recueil des besoins de formation individuels et collectifs	
	→ Evaluation des acquis des formations suivies l'année précédente	Étape n°5
Mars / Juin N	→ Synthèse des besoins et définition des axes prioritaires de la formation pour l'année N+1 → Consultation des représentants du personnel sur les orientations stratégiques de l'entreprise et sa politique de formation	Étape n°3
Juin / Septembre N	→ Définition du contenu prévisionnel et estimation du coût global	Étape n°3
	→ Retour du conseiller AFDAS sur les possibilités de financement	
	→ Etude de faisabilité et premier arbitrage	
	→ Communication du projet de plan à l'encadrement et à la direction pour avis et ajustements → Evaluation et bilan du plan de formation N-1 et en cours	Étape n°5
Septembre / Décembre N	→ Au plus tard le 10/09, transmission aux IRP des documents	Étape n°3
	▲ sur les orientations de la formation pour l'année N+1	
	▲ de bilan des formations de l'année N-1 et en cours	
	→ Au plus tard le 01/10, consultation des IRP sur	
	▲ les orientations de la formation pour l'année N+1 ▲ le bilan des formations de l'année N-1 et en cours	
→ Eventuels réajustements à partir des orientations définitives et besoins jugés prioritaires		
→ Au plus tard le 10/12, transmission aux IRP du projet de plan de formation et des informations sur la mise en œuvre de la professionnalisation et du CPF		
→ Au plus le 31/12, consultation des IRP sur le projet de plan de formation en vue de sa validation avant mise en œuvre.		
Janvier et mois suivants N+1	→ Mise en œuvre du plan de formation (lancement des actions)	Étape n°4
	→ Suivi de la réalisation du plan de formation et des salariés	
	→ Evaluations à chaud des formations et entretiens avec les salariés dans le mois suivant leur retour en entreprise	Étape n°5

## Pour aller plus loin

---

### Le Plan de formation, un outil essentiel de GRH et de GPEC

La formation n'est pas une finalité en soi mais bien un outil stratégique au service de l'entreprise.

Situé au cœur de la **gestion des ressources humaines**, le plan de formation fait le lien entre les processus de recrutement et la gestion des parcours professionnels. En effet, il s'appuie sur les compétences présentes chez les salariés dès leur recrutement et permet de les renforcer et/ou d'en acquérir de nouvelles pour permettre l'évolution professionnelle des salariés et sécuriser ainsi leur parcours.

En mettant en lumière les écarts entre les compétences présentes au sein de l'entreprise et celles qui devraient être mobilisées par les salariés actuellement et à plus long terme, le plan de formation est un des principaux leviers de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Il permet en effet de préparer les évolutions de l'entreprise, de faire face aux transformations externes, de répondre aux questions RH et de résoudre les dysfonctionnements... Bref, de préparer les compétences aux évolutions à venir. Il contribue ainsi à renforcer le potentiel de développement et de pérennisation des entreprises.

---

### Les principaux acteurs de la formation

---

#### AFDAS

De la réflexion à la mise en œuvre du plan de formation en passant par son financement, votre OPCA est votre interlocuteur privilégié en matière de formation.

AFDAS Languedoc-Roussillon  
Immeuble le Thèbes  
68 Allée de Mycènes  
34000 Montpellier  
Tél : 04 91 99 44 83  
Contacts : Laurent Gomez et Audrey Milcent

---

#### Conseil régional Languedoc Roussillon Midi Pyrénées

Les régions ont une compétence générale en matière d'apprentissage et de formation professionnelle. Elles élaborent leur propre politique de formation et peuvent vous apporter des financements supplémentaires pour vos projets de formation.

Hôtel de Région Toulouse  
22, boulevard du Maréchal-Juin  
31406 Toulouse Cedex 9  
Tél : 05 61 33 50 50

Montpellier  
201 avenue de la Pompignane  
34064 Montpellier cedex 02  
Tél. : 04 67 22 80 00

Contacts :  
Laura Diffre (site de Montpellier), Marie Cuevas (site de Toulouse)

---

## COREPS

Le Coreps Languedoc Occitanie est l'instance de dialogue social régionale du secteur du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel. Il a pour objet d'instaurer un lien permanent de dialogue social, de consultation, de concertation, de réflexion et de proposition pour l'Etat, les Collectivités Territoriales, les partenaires sociaux et les organismes sociaux et professionnels.

La formation continue faisant partie des questions professionnelles étudiées et débattues en son sein, il est un relais d'information important dans ce domaine. Vous trouverez sur son site de nombreuses informations sur la formation professionnelle ainsi que des fiches pratiques, notamment sur la GPEC et la prévention des risques professionnels.

Secrétariat et administration du COREPS

Réseau en scène Languedoc Roussillon

Tél : 04 67 66 90 96

[contact@coreps-languedoc-roussillon.fr](mailto:contact@coreps-languedoc-roussillon.fr)

Contact : Laure Mazé