

Chapitre 7 - Préparer et suivre les actions de formation

Table des matières

1.	La formation.....	2
1.1.	La formation du côté des salariés (en lien avec les cours de CEJM).....	2
1.2.	La formation du côté de l'employeur.....	3
2.	Choisir une formation et un organisme	4
3.	Le coût des actions de la formation	6
4.	Suivre et évaluer le déroulement des formations	7

1. La formation

L'employeur doit, selon le Code du travail, assurer « **l'adaptation des salariés à leur poste de travail** » et veiller à maintenir et à développer leur employabilité.

Les salariés, de leur côté, doivent **accepter de participer aux efforts de formation professionnelle** : tout refus peut être sanctionné par un licenciement pour faute.

L'employeur a l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle. Celle-ci prend la forme du financement de la formation des salariés et du versement annuel de plusieurs contributions.

- Le financement de la formation professionnelle se fait par l'intermédiaire de la contribution unique à **la formation professionnelle et à l'alternance**. Cette contribution est calculée à partir de la masse salariale brute, son taux est de 0,55 % pour les entreprises de moins de 11 salariés et de 1 % pour celles employant 11 salariés et plus.
- La **contribution CPF-CDD**. Cela correspond au financement du compte personnel de formation des titulaires d'un **contrat à durée déterminée** : 1% de l'assiette des rémunérations payées à ces salariés.
- **La taxe d'apprentissage** : 0,67% sur les rémunérations assujetties à cotisations sociales. Exonérations des entreprises accueillant au moins un apprenti.

Les formations à l'initiative de l'employeur sont présentées dans le **plan de développement des compétences**. Mais chaque salarié a la possibilité de suivre des formations à son initiative grâce au **compte personnel de formation (CPF)** ou encore à **la validation des acquis de l'expérience (VAE)**.

1.1. La formation du côté des salariés (en lien avec les cours de CEJM)

- Compte personnel de formation (CPF) :

Le **Compte Personnel de Formation** est un dispositif qui permet à toute personne active (salarié, demandeur d'emploi, etc.) **d'accumuler des droits à la formation** tout au long de sa vie professionnelle, pour se former **à son initiative**.

Personnes concernées : toute personne de plus de 16 ans (ou 15 ans pour les apprentis), les salariés, fonctionnaires, travailleurs indépendants, demandeurs d'emploi.

Le compte est alimenté automatiquement chaque année (si on travaille au moins à mi-temps). Le montant est de **500 € par an, plafonné à 5 000 €** (ou 800 €/an pour les salariés peu qualifiés, avec un plafond de 8 000 €).

Les salariés et les travailleurs indépendants peuvent mobiliser leur CPF :

- en vue d'obtenir une certification ou un titre professionnel,
- de valider des acquis de l'expérience (VAE),
- de réaliser un bilan de compétences
- ou encore de participer aux formations d'accompagnement et de conseil dispensées aux créateurs
- ou repreneurs d'entreprise.

La mobilisation du CPF :

Formation pendant le temps de travail,

- Demande effectuée 60 jours calendaires avant le début de la formation si la formation a une durée inférieure à 6 mois, sinon 120 jours.
- L'employeur dispose de 30 jours calendaires pour répondre. L'absence de réponse vaut acceptation.

Formation en dehors du temps de travail,

- L'accord de l'employeur n'est pas nécessaire et le salarié peut mobiliser ses droits à formation librement.
- Validation des acquis de l'expérience (VAE)

La **Validation des Acquis de l'Expérience** permet d'obtenir **tout ou partie d'un diplôme, d'un titre professionnel ou d'un certificat, grâce à son expérience professionnelle, sans passer par une formation classique.**

Personnes concernées :

- Avec au moins 1 an d'expérience (1607 heures), en lien direct avec la certification visée
- Peu importe le statut : salarié, indépendant, demandeur d'emploi...

1.2. La formation du côté de l'employeur

Le plan de développement des compétences permet aux salariés de suivre des actions de formation à l'initiative de leur employeur, par opposition aux formations qu'ils peuvent suivre de leur propre initiative grâce à leur compte personnel de formation (CPF).

Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires. L'action de formation est définie comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Il est désormais possible de réaliser des formations en situation de travail (FEST), en plus des formations en présentiel ou en tout ou partie à distance.

Le plan **de développement n'est pas obligatoire**, mais l'entreprise y est fortement incitée. L'employeur est libre de déterminer sa politique de formation et de choisir les salariés qui en bénéficieront.

Le plan de développement distingue deux catégories d'actions :

- **les actions d'adaptation au poste ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi.** Ces formations permettent au salarié d'acquérir des compétences utilisables dans l'entreprise.

Ces actions doivent être organisées pendant le temps de travail, elles sont considérées comme du travail effectif et le salaire est maintenu.

- **Les actions de développement de compétences non utilisées dans le poste, mais qui permettront d'obtenir une évolution professionnelle au sein ou en dehors de l'entreprise.**

Elles se déroulent en principe pendant le temps de travail avec un accord écrit du salarié

Ces temps de formation constituent un temps de travail effectif avec maintien du salaire, sauf lorsqu'elles se déroulent hors temps de travail.

Conséquences pour les salariés :

- Tout salarié peut bénéficier des actions prévues par le plan de développement des compétences.
- Le salarié peut demander à suivre une formation prévue par le plan de développement des compétences. L'employeur est libre de refuser ou d'accepter.
- Le temps en formation est **assimilé à l'exécution normale du contrat de travail** et il ne peut pas refuser de suivre une formation proposée par l'employeur un refus peut constituer une faute professionnelle.
- Durant la formation, le **salarié est rémunéré et conserve sa protection sociale**. Si un accident survient en cours de formation, il s'agit d'un accident du travail.
- **Le coût de la formation** est à la charge de l'entreprise, les repas et l'hébergement sont pris en charge par l'entreprise.
- La formation a lieu en principe durant le temps de travail, mais certaines actions peuvent se dérouler hors du temps de travail effectif.

✂ **Mise en situation pro : Développez vos compétences en GPME avec un exercice pratique et sa correction pas à pas (sur le site - shop BTS GPME).**

2. Choisir une formation et un organisme

Le choix de l'offre de formation est une étape déterminante pour garantir l'efficacité du développement des compétences. Il ne s'agit pas seulement de sélectionner un organisme, mais d'évaluer la proposition de formation elle-même sur des critères précis et variés.

Le choix d'un organisme et de la formation peut dépendre de différents critères :

- **Pertinence du Programme et Contenu :**

Le contenu de la formation doit correspondre précisément aux objectifs de développement des compétences visés. Il est essentiel que le programme soit actualisé et en phase avec les dernières évolutions du métier ou du secteur concerné.

Il faut vérifier que les sujets abordés couvrent les besoins identifiés, qu'ils soient techniques, comportementaux ou organisationnels.

- **Qualité Pédagogique et Approche d'Apprentissage :**

L'approche pédagogique doit être adaptée au public et aux objectifs. Questionnez le style d'apprentissage : privilégie-t-il le présentiel, le distanciel, le *blended learning* (mix des deux), ou l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) ?

L'organisme propose-t-il des méthodes actives telles que des études de cas, des mises en situation, des projets concrets, favorisant un apprentissage interactif et applicable ?

- **Qualité des Formateurs et Expertise :**

L'expertise technique et pédagogique des formateurs est primordiale. Il est important de s'assurer qu'ils possèdent une expérience concrète et avérée dans le domaine qu'ils enseignent.

Leur capacité à communiquer et à transmettre le savoir est également un critère essentiel.

- **Matériel Pédagogique et Ressources :**

Les supports de cours doivent être clairs, complets et à jour. L'organisme met-il à disposition des ressources complémentaires (bibliographie, exercices en ligne, outils pratiques) pour renforcer l'apprentissage ?

- **Reconnaissance et Certifications de l'Offre :**

Si l'objectif est d'obtenir une reconnaissance formelle, il faut vérifier si la formation délivre un titre professionnel, un diplôme reconnu par l'État, ou une certification inscrite au Répertoire Spécifique (RS) ou au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP).

Pour que la formation soit finançable par les fonds publics (OPCO, CPF, Pôle Emploi), l'organisme doit être certifié Qualiopi, attestant de la qualité de son processus. Depuis le 1^{er} janvier 2022, les organismes de formation professionnelle doivent obtenir la certification **Qualiopi** pour accéder aux financements publics ou mutualisés.

- **Aspects Logistiques et Pratiques :**

Le format de la formation (inter-entreprise, intra-entreprise, à distance) doit correspondre aux contraintes et préférences. Pour les formations en présentiel, l'accessibilité (transports, parking) est importante. Pour le distanciel, la stabilité et l'ergonomie de la plateforme sont clés.

Une taille de groupe adaptée est essentielle pour un apprentissage efficace et des échanges constructifs.

Les dates et les horaires proposés doivent s'aligner avec la disponibilité des participants et les impératifs de l'entreprise.

- **Coût et Modalités de Financement :**

Le prix de la formation doit être cohérent avec le contenu, la durée, la qualité des formateurs et les services inclus. Il est conseillé de comparer plusieurs devis.

Il faut vérifier si la formation est éligible à des dispositifs de financement (Compte Personnel de Formation- CPF, plan de développement des compétences via l'OPCO, dispositif Pro-A, etc.). L'organisme peut-il accompagner dans les démarches administratives de prise en charge ?

🔥 Le défi de l'E52 : Prouvez votre maîtrise de la gestion de la PME en résolvant ce cas exclusif (solution disponible sur le site - shop BTS GPME).

3. Le coût des actions de la formation

Coûts directs (les budgets de formation)	- Frais d'inscriptions - Rémunération des animateurs extérieurs - Factures des organismes de formation - Amortissements des achats de matériels pédagogiques - Locations de matériels pédagogiques - Locations de salles - Frais de déplacement...
Coûts indirects (coûts du temps passé)	- Rémunérations versées aux stagiaires pour le temps passé en formation (rémunération brute + charges patronales)
Charges de structure	- Rémunérations du personnel qui a organisé la formation - Différents frais de fonctionnement

Exemple :

L'entreprise X décide de former trois de ses salariés du service Support Technique à une nouvelle version d'un logiciel de gestion de la relation client (CRM) spécifique, indispensable pour leurs futures missions. La formation se déroule sur 2 jours (14 heures de formation).

Données fournies :

- **Frais pédagogiques** : L'organisme de formation facture un forfait de 1 500 € HT par salarié pour les 2 jours.
- **Frais de déplacement** : Chaque salarié utilise son véhicule personnel pour se rendre au centre de formation. L'entreprise rembourse 0,40 €/km. Chaque salarié parcourt 100 km aller-retour par jour de formation.
- **Frais de repas** : L'entreprise attribue une indemnité repas de 20 € par jour et par salarié.
- **Supports de cours** : Un livret numérique est inclus dans les frais pédagogiques, mais chaque salarié reçoit également un classeur de documents imprimés, coûtant 15 € l'unité.
- **Perte de productivité** : Le salaire horaire brut chargé moyen d'un salarié du support technique est de 25 €. On estime que chaque heure passée en formation est une heure de non-production.
- **Coût de remplacement / surcharge de travail** : Pour compenser l'absence des 3 salariés, deux autres membres de l'équipe Support Technique effectueront 4 heures supplémentaires chacun sur les 2 jours, rémunérées à 30 € de l'heure (coût chargé).
- **Temps de gestion interne (RH/Manager)** : Le service RH et le manager ont passé un total de 8 heures à organiser la formation (choix de l'organisme, inscriptions, logistique interne). Le coût horaire interne pour ce temps est estimé à 40 € (coût chargé).
- **Licence annuelle de la plateforme de formation** : L'entreprise dispose d'une licence annuelle pour une plateforme de micro-learning utilisée pour des révisions post-formation, d'un coût de 1 200 € HT.

1. Calculez le coût total de cette action de formation pour les 3 salariés.

- **Frais pédagogiques** : 1 500 € / salarié x 3 salariés = **4 500 €**
- **Frais de déplacement** : 100 km/jour/salarié x 2 jours x 0,40 €/km = 80 € / salarié => 80 € / salarié x 3 salariés = **240 €**
- **Frais de repas** : 20 € / jour / salarié x 2 jours = 40 € / salarié => 40 € / salarié x 3 salariés = **120 €**
- **Supports de cours imprimés** : 15 € / unité x 3 unités = **45 €**
- **Perte de productivité (temps des salariés en formation)** : 14 heures / salarié x 25 €/heure = 350 € / salarié => 350 € / salarié x 3 salariés = **1 050 €**
- **Coût de remplacement / surcharge de travail** : 4 heures supplémentaires / salarié de remplacement x 2 salariés de remplacement = 8 heures supplémentaires au total => 8 heures x 30 €/heure = **240 €**
- **Temps de gestion interne (RH/Manager)** : 8 heures x 40 €/heure = **320 €**
- **Licence annuelle de la plateforme de formation** : **1 200 €**

Total : 7 595 €

🔗 **Exercice type E52 : Maîtrisez la méthode de l'épreuve avec ce cas pratique et sa solution expliquée point par point (sur le site - shop BTS GPME).**

4. Suivre et évaluer le déroulement des formations

Le service RH va assurer le suivi du dispositif de formation, en choisissant les indicateurs qui lui semblent les plus utiles. Le tableau ci-dessous reprend les plus courants.

Indicateur	Méthode de calcul
Taux de réalisation	(actions réalisées/ prévues) x100 (en € ou en heures)
Taux d'accès à la formation	(effectif formé/ effectif total) x 100
Taux de participation à la formation	(budget réalisé/ masse salariale brute) x 100
Durée moyenne des actions	Nombre d'heures de stages/ Nombre de stages
Coût moyen d'un stagiaire	Budget réalisé/ Nombre de stagiaires
Coût moyen d'une heure de formation	Budget réalisé/ Nombre d'heures de formation
Part du coût pédagogique	(coût pédagogique/ budget total) x 100

Source : Nicolas (2014)³.

Exemple :

En lien avec l'exemple suivant :

- Le coût moyen d'une heure de formation : $7\,595 / 14 = 542,5$ € de l'heure.
- Coût moyen d'un stagiaire : $7\,595 / 3 = 2\,532$ €

L'efficacité d'une action de formation se mesure à plusieurs niveaux, comme le modélise la typologie de Donald Kirkpatrick, une référence en la matière. Cette approche permet une évaluation complète, allant de la satisfaction des participants à l'impact sur les résultats de l'entreprise.

Niveau 1 : Évaluation des Réactions (La Satisfaction)

Objectif : Mesurer la perception et l'appréciation des participants concernant la formation. Il s'agit de s'assurer de la cohérence de l'action par rapport à leurs attentes et de la qualité générale de la prestation (contenu, formateur, organisation, supports).

Méthodes : Questionnaires de satisfaction "à chaud" (remplis juste après la formation), sondages d'opinion, retours informels.

Niveau 2 : Évaluation des Acquis (L'Apprentissage)

Objectif : Vérifier les connaissances et compétences effectivement acquises par les stagiaires à l'issue de la formation. C'est une évaluation pédagogique de l'atteinte des objectifs d'apprentissage.

Méthodes : Examens, tests de connaissances (QCM), mises en situation pratiques, études de cas, simulations, exercices notés.

Niveau 3 : Évaluation des Activités de Travail (Le Transfert des Compétences)

Objectif : Analyser l'application concrète des compétences acquises en formation sur le poste de travail du collaborateur. Il s'agit de déterminer si le salarié est capable de mettre en pratique ce qu'il a appris dans son environnement professionnel quotidien.

Méthodes : Observations directes sur le poste de travail, entretiens d'évaluation avec le salarié et son manager (entretiens à froid), analyse de performances individuelles avant/après formation, feedback 360°.

Niveau 4 : Évaluation des Effets Organisationnels (Les Résultats)

Objectif : Identifier les impacts mesurables de la formation sur la performance globale de l'organisation, d'un service ou d'un département. Cela concerne des indicateurs tangibles liés à la qualité, la quantité, les coûts, les délais, la sécurité, ou la satisfaction client.

Méthodes : Analyse de tableaux de bord de suivi des performances (avant/après), audits de processus, calcul du retour sur investissement (ROI) de la formation, études de cas organisationnelles.

🔗 **Méthode + Corrigé** : Simplifiez votre révision pour l'E52 avec un exercice ciblé et une correction pour ne rien laisser au hasard (sur le site - shop BTS GPME).