

SEMESTRE 2 – RESSOURCES HUMAINES

Fiche 3 : Gestion de la formation

1) Fonctionnement de la Formation Professionnelle en France

A) Les institutions de Formation Professionnelle

Les **OPCO** (Opérateurs de Compétences) vont aider les branches et les entreprises qui les composent à mettre en place la **gestion des compétences** et de la formation. Pour cela, ils ont différentes missions :

- **Appui technique** : conseil en matière de GPEC.
- **Financer** les contrats d'apprentissage et de professionnalisation.
- **Informers** les salariés des entreprises, en particulier les PME.

France compétences est l'autorité nationale de financement et de régulation de la Formation Professionnelle en France (créée par le Gouvernement). Ses principales missions sont :

- La gestion du **financement** de la Formation Professionnelle.
- La réduction des **inégalités** d'accès à la formation entre les différentes catégories professionnelles (ouvriers, cadres...).
- L'évaluation des **OPCO** et la **qualité** des organismes de formation.
- La **dynamisation des PME**, en leur allouant des fonds et en les accompagnant dans la formation.

B) Les sources de financement

En France, les entreprises participent au financement de la formation professionnelle de leurs salariés par le biais d'une **contribution obligatoire**, qui est une obligation légale. Elle se calcule en **pourcentage de la masse salariale** (brute), selon la taille des entreprises. La masse salariale est la somme de toutes les dépenses liées au personnel (rémunérations, primes...).

La loi fixe ce pourcentage obligatoire :

- **0,55 %** de la masse salariale pour les entreprises de **moins de 10 salariés**
- **1 %** pour les entreprises de **10 salariés et plus**

L'argent récolté sera **mutualisé** entre les entreprises (la taxe que verse une entreprise peut donc servir à financer une Formation Professionnelle pour une autre entreprise).

Cette somme sera ventilée différemment en fonction de la taille des entreprises.

Si l'entreprise n'effectue pas ce versement, elle sera **pénalisée** l'année suivante en en payant le double (en plus du montant de l'année d'après).

C) Les différents dispositifs de formation

1. Le Compte Personnel d'Activité (CPA)

On peut ouvrir ce compte sur Internet (il est ouvert à tous les actifs). On y retrouve les droits de **3 comptes** :

- Le Compte Personnel de Formation (**CPF**).
- Le Compte Professionnel de Prévention (**C2P**), lié à la pénibilité au travail.
- Le Compte d'Engagement Citoyen (**CEC**), lié au bénévolat.

Le **C2P** permet aux personnes exposées à des **métiers pénibles** de cumuler des points, qui pourront être convertis, soit en Formation Professionnelle, soit au passage à temps partiel (réduction du temps de travail), soit au départ anticipé à la retraite.

Le **CEC** permet aux personnes qui exercent des activités de **bénévolat** d'obtenir des droits supplémentaires en matière de formation.

2. Faire un point sur sa carrière et ses compétences

On retrouve 3 principaux dispositifs :

- L'entretien professionnel
- Le bilan de compétences
- Le CEP

L'**entretien professionnel** est une **obligation légale** pour les entreprises qui comptent plus de 50 salariés. Toutes les entreprises de plus de 50 salariés ont en effet plusieurs obligations :

- L'employeur doit réaliser un entretien professionnel avec **chacun** de ses salariés, au moins tous les **deux ans**. Le but de l'entretien est de faire un point avec le salarié sur ses souhaits d'évolution de carrière, de formation, et d'envisager avec lui ces possibilités de formation. L'employeur doit donc informer chaque salarié sur ses **droits** aux dispositifs de formation existant.

Ce n'est pas un entretien pour évaluer les **performances** du salarié (entretien annuel d'évaluation) mais pour parler de sa **formation**.

- Tous les 6 ans, l'employeur doit vérifier que le salarié a bien bénéficié de ces **entretiens** professionnels, ainsi que au moins deux des actions suivantes :
 - Avoir suivi au moins une action de **formation**.
 - Avoir bénéficié d'une **progression** salariale ou professionnelle (évolution de carrière ou de salaire).
 - Avoir acquis des éléments de **certification** (diplôme ou certification), par la formation ou par une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Si ce n'est pas le cas, l'employeur devra rajouter des droits à la formation sur le CPF du salarié.

Le **bilan de compétences** se fait **en dehors** de l'entreprise et sert à analyser et évaluer les compétences professionnelles et personnelles (activités associatives), ainsi que les motivations d'une personne.

Le but est de définir un **projet professionnel** qui soit réaliste et adapté au marché de l'emploi, et éventuellement définir un projet de formation (se fait sur le temps de travail).

À la fin du bilan, on remet au candidat un document de synthèse. Ces résultats sont confidentiels : on ne les remet qu'au salarié ou demandeur d'emploi qui en a fait la demande. Ces bilans se font dans des centres de **bilan de compétences**, indépendants de l'entreprise (l'entreprise n'aura pas accès à ce bilan sauf si on le lui donne).

Le bilan de compétences est payant. Si on est **demandeur d'emploi**, on peut demander à **Pôle Emploi** de le financer, ou encore se payer soi-même ce bilan, et par exemple utiliser son **CPF** pour le financer. Néanmoins, il existe un dispositif gratuit, le **CEP**.

Pour les **salariés**, ils devront adresser une demande à leur **employeur** pour pouvoir s'absenter (*droit de s'absenter*). Cette demande doit être envoyée 60 jours avant le début du bilan.

Pour les **salariés en CDI**, l'autorisation d'absence s'ouvre si le salarié a au moins 5 ans d'activité salariale, et au moins 12 mois dans son entreprise.

Pour les **CDD et intérimaires**, l'employeur n'a pas le droit de refuser ce droit de s'absenter. Il pourra toutefois décaler le congé, maximum 6 mois plus tard.

Pour les salariés, pour se faire financer le bilan (généralement entre 1000 et 1500 €), on peut demander aux **OPCO**, à **l'entreprise** de le prendre en charge, ou encore utiliser le **CPF**.

Le **Conseil en Évolution Professionnelle** (CEP) est un dispositif très proche du bilan de compétences, avec les mêmes objectifs. Ces principales caractéristiques sont :

- Réalisé par des **organismes habilités** (Pôle Emploi, APEC, Cap emploi).
- **Gratuit** et **confidentiel**.
- **Moins formalisé** que le bilan de compétences.
- Se fait sur le **temps libre**.

3. Se former

Il existe plusieurs moyens pour se former :

- **Plan de développement des compétences** (plan de formation). C'est l'entreprise qui finance la formation et c'est l'employeur qui en décide le contenu. Théoriquement, cette formation se fait sur le **temps de travail** (le salarié est donc rémunéré). C'est **obligatoire** pour le salarié, et cela peut être considéré comme une faute professionnelle en cas de refus.
- **CPF** (Compte Personnel de Formation). L'employeur ne peut pas obliger le salarié à l'utiliser.
- **CPF de transition**. Donne le droit de suivre des formations pour changer de métier.

Le CPF est un **compte de formation individuel**, créé le 1^e janvier 2015. Il est intégré au CPA (Compte Personnel d'Activité) depuis 2016. Le principe est qu'en l'échange de notre travail, de l'argent va **s'accumuler** tous les ans sur ce compte. Cet argent pourra être débloqué pour la formation de notre choix.

Le CPF concerne toutes les personnes engagées dans la **vie active**, quel que soit leur statut :

- Les salariés du public (fonctionnaires).
- Les salariés du privé.
- Les professions libérales (micro-entrepreneur, indépendant).
- Les personnes sans emploi, inscrites ou non à Pôle Emploi.
- Les jeunes sortis du système scolaire obligatoire, en recherche d'emploi.

Par dérogation, un CPF est ouvert dès l'âge de **15 ans** pour le jeune qui signe un contrat d'apprentissage.

Ce compte se ferme dès que l'on prend **sa retraite**.

- *Le fonctionnement du CPF*

Le CPF est **crédité en euros** et non plus en heures de formation comme c'était le cas auparavant. Pour tous les salariés à temps plein et jusqu'au mi-temps à 50%, on verse **500€ par an** sur ce compte pour se former.

Pour les personnes moins qualifiées (BEP, CAP, sans diplôme), 800€ sont versés chaque année.

Si l'on fait moins de 50% du temps de travail (moins de 17,5 heures), le compte est alimenté au **prorata** de la durée de travail.

Ce compte est plafonné à **5000 €** (8000 € pour les moins qualifiés).

Généralement, ces formations coutent **cher**. Le titulaire du compte pourra donc bénéficier **d'abondements** (de la part de l'employeur, OPCO, Régions, Pôle Emploi...), ce qui signifie que ces autres acteurs vont compléter pour payer l'ensemble de la formation (car son montant est souvent supérieur au plafond du CPF).

- *Le CPF de transition professionnelle*

Ce CPF de transition professionnelle permet de financer des **formations longues** (de reconversion notamment), et il permet au salarié de **s'absenter** (légalement) pour suivre une formation en lien avec son projet professionnel.

Il permet en effet de financer des formations qui sont **certifiantes** (diplôme, certificat).

C'est le **salarié** qui décide ou non de mobiliser son CPF de transition et du contenu de la formation. Le CPF de transition permet de s'absenter pour suivre une formation de son choix pendant **un an** à temps plein ou **1200 heures** à temps partiel (la formation peut ainsi durer 3 ans maximum).

Pendant qu'il est en formation, le salarié peut être **rémunéré**, s'il a bénéficié de l'accord d'une commission paritaire interprofessionnelle (CPIR).

Une **ancienneté** de 24 mois est requise pour obtenir une formation avec ce compte, dont 12 mois dans une même entreprise.

L'employeur ne peut pas **refuser** cette formation, mais il peut **reporter** l'autorisation d'absence, soit parce qu'il a trop d'effectifs en formation, soit en justifiant qu'il a des nécessités de service. Il aura alors le droit de reporter pour maximum 9 mois.

Le salarié va pouvoir faire une demande de **financement à l'OPCO**.

Pour demander ce type de formation à son employeur, le salarié doit envoyer un courrier en recommandé, ou faire une remise avec décharge (demande d'autorisation d'absence). Le délai pour l'envoyer dépend de la durée de formation : 60 jours avant le début si le stage dure moins de 6 mois, et 120 jours avant s'il dure plus de 6 mois. L'employeur doit quant à lui obligatoirement répondre dans les 30 jours.

L'employeur doit connaître les **dates** de début et de fin de stage, **l'intitulé** de la formation, le **planning** de la formation (temps plein ou temps partiel), et le **nom** de l'organisme de formation.

Pour avoir une **prise en charge** des frais de formation et de sa rémunération, le salarié doit faire une demande auprès de l'organisme paritaire qui a la charge du CPF de transition, et dont dépend son entreprise.

La prise en charge du salaire **va dépendre du montant** de celui-ci. Jusqu'à 2900 € brut, 100% du salaire est versé. Au-delà, le salarié touchera 80 ou 60% de son salaire. Quand ce sont des formations diplômantes, on offre 90% du salaire.

Ces actions sont mises en place pour que le marché du travail soit **dynamique**, pour faire diminuer le **chômage**, et pour que les gens soient bien **formés**.

Il existe un **délai de franchise** minimum imposé entre deux CPF de transition :

- Au minimum, le délai ne peut pas être **inférieur à 6 mois**, et **maximum 6 ans**. La règle de calcul est la suivante : durée de congé de formation / 12.
Exemple : $1200\text{ h} / 12 = 100\text{ mois}$, soit 8 ans et 4 mois, mais le maximum est de 6 ans donc c'est cette période qui s'appliquera.
- Les **CDD** et les **intérimaires** peuvent également accéder au CPF de transition, dans des conditions spécifiques. Ce n'est toutefois pas le cas des apprentis et des salariés en contrat de professionnalisation, car ces derniers sont déjà en formation.

D) Valider ses compétences : la VAE

Le but est de faire **valider** par un **jury professionnel** les acquis de l'expérience professionnelle et personnelle. Cette démarche permet de faire valider ses acquis pour obtenir une **certification** professionnelle ou un **diplôme** (inscrit au Registre National des Certifications Professionnelles, RNCP). La personne ne suit pas la formation et ne passe pas les examens classiques. Son diplôme a toutefois la **même valeur** qu'un diplôme acquis par la voie classique.

Toute personne, quelle que soit sa nationalité, son âge, son niveau de formation et son statut (salarié, demandeur d'emploi, non salarié...), peut demander une **VAE**, sous réserve qu'elle ait accumulé au minimum **1 an d'expérience** dans le domaine visé par le diplôme.

Il est courant d'avoir des épouses d'artisans, qui gèrent la gestion des clients, la comptabilité...

La VAE comporte **4 principales étapes**.

- **Définition du projet** : Consiste à se renseigner auprès d'un **centre de conseil** qui va expliquer la démarche à suivre. Il va **analyser** la pertinence du projet en fonction de l'expérience de l'individu, et notamment le choix du diplôme qu'il veut valider. Il peut ainsi **réorienter** la personne sur un autre diplôme plus adapté. Enfin, ils vont informer les individus sur les possibilités de **financement**.
- **Recevabilité** : Si les conseillers pensent que la personne a une chance de décrocher ce diplôme, on va passer à la deuxième étape que l'on appelle la recevabilité. Dans cette étape, l'individu se **rapproche de l'organisme** qui délivre le diplôme. La personne retire un **dossier** de recevabilité dans cet organisme et le remplit (apport des preuves et justificatifs des expériences). Une fois le dossier complet, elle va le déposer. Ensuite, le jury va déterminer si le dossier est **recevable ou non** (vérification de l'expérience...). Si le dossier est recevable, elle pourra démarrer une VAE.
- **Préparation de la VAE** : La personne va remplir un dossier de VAE. L'accompagnement n'est pas obligatoire mais il est fortement recommandé. L'accompagnement débute à partir du moment où le dossier est **recevable**. L'accompagnateur va assurer la partie **méthodologique** du dossier, sa rédaction, et il va aider l'individu à préparer **l'entretien**.
- **Validation par le jury** : Le jury examine le dossier et il y aura très souvent un **oral** ou une mise en situation professionnelle. Une fois que l'on a analysé ce dossier et que l'individu est passé à l'oral, il y a trois possibilités :
 - Validation **totale** : le jury valide totalement le diplôme.
 - Validation **partielle** : le jury valide partiellement le diplôme, auquel cas il faudra passer les examens manquants.
 - Refus de **validation** : le jury refuse totalement le dossier.

Le jury est composé **d'enseignants** et de **professionnels** (voire de professionnels retraités).

2) Le processus de gestion de la formation

Pour gérer le processus de formation, il y a **5 étapes** (*comme dans le recrutement, Fiche 2*) :

- Identifier le besoin
- Déterminer les objectifs, options de formation
- Rédiger le plan de formation qui sera examiné avec les représentants du personnel
- Suivre la formation
- Évaluer les résultats

A) Identifier le besoin

Le plan de formation se construit à la fois en fonction des **besoins en développement des compétences** (qui viennent de la stratégie de l'entreprise), de **l'évolution de l'environnement**

(des métiers), des évolutions des **carrières** (tout ce qui est lié à la GPEC), mais également en tenant compte des **souhaits** des salariés.

Il y a donc différentes manières d'identifier les besoins, qui coexistent dans l'entreprise.

- **La démarche ascendante**, qui consiste à recenser les **besoins** de chaque **collaborateur** au moment de l'entretien professionnel. On rencontre également l'encadrement direct de chaque salarié (le hiérarchique ou manager direct), qui exprimera ses besoins pour **l'équipe**. Il faut aussi tenir compte des avis des représentants du personnel (obligation légale).
- **La démarche descendante**, qui provient plus du projet stratégique de la direction, de ses analyses de l'évolution de **l'environnement**, mais également des **formations obligatoires** (en sécurité notamment). Elle s'intègre dans la démarche de GPEC.

B) Déterminer les objectifs et les options de formation

Une fois le **recensement** effectué, il faudra déterminer des objectifs prioritaires en fonction de notre **budget** disponible. Une fois ces objectifs fixés, il faudra identifier les salariés à former en priorité, et choisir les formations les plus adaptées et les organismes de formation qui pourront répondre à notre cahier des charges (les objectifs à atteindre en matière de formation, le nombre de salariés à former, le coût maximum que l'on peut accorder, le rythme de la formation et les dates, les modalités pédagogiques...).

Il faudra réaliser un comparatif des organismes de formation sur le plan du **devis** (on ramène au coût horaire), sur le plan de la **qualité** (des labels existent en matière de formation, comme OPQF), et sur le plan des **modalités** (la formation est-elle adaptée ?). On va aussi regarder le **profil** des formateurs, et si l'organisme délivre un diplôme, un certificat ou un examen.

D'autres coûts vont venir se greffer sur le prix de la formation : le logement, le transport ou encore la restauration. Ces coûts doivent être chiffrés parce que cela correspond à des coûts **indirects**. Aussi, si les salariés sont en formation, il faut les remplacer ou faire des heures supplémentaires, ce qui est également un coût pour l'entreprise.

Lorsqu'il y a beaucoup de stagiaires, il est parfois moins coûteux de faire appel au formateur directement dans l'entreprise. On appelle cela un **formateur interne**. Parfois, dans de très grandes entreprises, la direction décide de créer ses propres centres de formation.

C) Rédiger le plan de formation

Le plan de formation sera examiné par les **représentants** du personnel (obligation légale). Le service formation de l'entreprise rédige un plan de formation **annuel**, qui synthétise dans un tableau tous les éléments importants (titre de la formation, salariés concernés, objectifs et cahiers des charges, nom des organismes de formation, coût de la formation, avec les frais indirects compris).

Une fois ce plan rédigé, il sera soumis au **CSE**, de manière à consulter les représentants du personnel pour avoir leurs **avis consultatifs** (obligation légale).

D) Suivi de la formation

Le RH assume la **gestion logistique** du déplacement (réservation transport, hôtel...). Quand les personnes vont être en formation, comme elles sont salariées, l'entreprise va vérifier leur **présence** sur le lieu de formation. Pour les demandeurs d'emploi, le même principe s'applique : on vérifie les présences et on les transmet à Pôle Emploi.

Toutes les difficultés logistiques sont gérées par le RH (aménagement du temps de travail, remplacement du salarié, dégagement des journées où le salarié est en formation...). Pour répondre à toutes ses missions, le service RH doit contacter les salariés en formation pour s'assurer du bon déroulement de celle-ci. Il y a donc un suivi **logistique** et **administratif** des présences.

E) Évaluation générale des résultats

En général, cette évaluation n'est pas faite dans les petites entreprises, mais c'est effectué dans les plus grandes. Le but est de savoir si la **politique** de formation est **performante**.

On doit d'abord **évaluer la base**, pour savoir si la formation a servi. Pour cela, l'organisme de formation va évaluer le **stagiaire** (soit par des contrôles de connaissances, soit à travers des contrôles qui délivrent un certificat ou un diplôme).

On va ensuite évaluer **l'impact** de la formation sur l'entreprise à long terme : on regarde les performances quantitatives (augmentation des ventes l'année suivant la formation) ou qualitatives (retour du manager).

On évalue également la **politique RH** de formation, pour savoir si le service RH est performant dans sa politique de formation

Exemple : *L'entreprise forme-t-elle toujours les mêmes personnes ou non ?*

Enfin, on va évaluer l'efficacité de **l'organisme** de formation et des **formateurs** à travers divers indicateurs (labels qualités, travail avec d'autres grandes entreprises...), pour savoir si l'on va à nouveau former des salariés dans cet organisme.