

# Sommaire

Introduction .....	11
<b>La fonction formation est-elle née le 4 mai 2004 ?</b> .....	11
<b>Optimiser la fonction formation, c'est transformer le responsable formation en « chef de projet compétences »</b> .....	12
<b>Mode d'emploi de ce manuel</b> .....	16
Apports théoriques .....	16
Principaux indicateurs .....	16
Auto-évaluation .....	17
Pistes d'amélioration .....	17
 Chapitre 1	
<b>Alignement stratégique de la formation</b> .....	19
<b>Le Balanced Score Card (tableau de bord prospectif)</b> .....	19
Qu'est-ce que le TBP .....	19
Pas de stratégie sans compétences pour la mettre en œuvre .....	21
<b>Le suivi des projets</b> .....	23
Rôle de la formation dans les projets de l'entreprise .....	23
<b>Les scénarios métiers</b> .....	25
Tous les métiers changent et se transforment à terme .....	25
Quels sont les éléments observables permettant de constituer ces scénarios d'évolution des métiers ? .....	26
Sur quelles compétences clés peuvent évoluer les métiers ? .....	28
La culture est « l'athlétisme » des compétences .....	30
<b>Score de votre fonction formation dans l'intégration</b> .....	31
<b>Pistes d'amélioration de l'alignement stratégique</b> .....	32
 Chapitre 2	
<b>L'optimisation financière de la formation</b> .....	35
<b>Introduction à l'optimisation financière</b> .....	35
<b>Ratios clés sur l'optimisation financière</b> .....	36

Indicateur n° 1 : politique de récupération du 0,5 % (dit professionnalisation) .....	37
Indicateur n° 2 : politique de récupération du 0,2 % (dit Fongecif) .....	40
Indicateur n° 3 : politique de récupération du 0,9 % (dit plan de formation) .....	42
Indicateur n° 4 : politique de récupération de la taxe d'apprentissage .....	44
Indicateur n° 5 : taux de retour total .....	45
Indicateur n° 6 : coût de l'heure de formation .....	46
Indicateur n° 7 : coût de l'heure de formation externe .....	47
Indicateur n° 8 : poids des salaires dans la formation .....	47
Indicateur n° 9 : poids de la fonction formation .....	47
<b>Les partenaires financiers de la fonction formation</b> .....	48
Partenaires internes .....	48
Partenaires externes .....	48
<b>Le risque DIF à terme</b> .....	49
Un sujet tabou .....	49
Quels sont les scénarios de sortie de crise ? .....	50
<b>Analyse de la valeur en formation</b> .....	51
Pourquoi une analyse de la valeur ? .....	52
<b>Score de votre fonction formation dans l'optimisation financière</b> .....	53
<b>Pistes stratégiques de l'optimisation financière</b> .....	54

### Chapitre 3

<b>Ingénierie pédagogique</b> .....	57
<b>Objectifs de l'ingénierie pédagogique</b> .....	57
Fixation d'un objectif pédagogique .....	58
<b>Le DOME</b> .....	59
<b>Les critères classants</b> .....	60
<b>Le parcours universel de compétences (PUC)</b> .....	61
Chronologie de la montée en compétences sur les cinq critères classants .....	61
Les étapes du parcours DOME .....	64
Applications pratiques du parcours universel de compétences .....	65
<b>Les niveaux pédagogiques</b> .....	66
Niveau 1 : sensibilisation .....	66
Niveau 2 : compréhension .....	67
Niveau 3 : méthodologie .....	67
Niveau 4 : interaction .....	68
Niveau 5 : transmission .....	68
<b>Les alternatives pédagogiques</b> .....	70
Le stage présentiel et ses alternatives .....	70

Les deux dimensions des alternatives pédagogiques .....	80
<b>Construire un parcours de professionnalisation</b> .....	81
<b>Arbitrer entre plusieurs offres de formation</b> .....	83
Un outil simple .....	83
L'animation d'une formation : dix règles de base .....	85
Quelques ratios clés en ingénierie pédagogique .....	86
<b>Score de votre fonction formation en ingénierie pédagogique</b> .....	86
<b>Pistes stratégiques de l'ingénierie pédagogique</b> .....	87

## Chapitre 4

<b>Construire un plan de formation</b> .....	89
<b>L'Ordinoplan©</b> .....	90
Une méthodologie pour construire un plan intégré .....	90
Les décisions du comité de direction .....	90
Les entretiens professionnels .....	94
La direction des ressources humaines .....	98
Du plan provisoire au plan opérationnel .....	99
<b>Accepter ou refuser une formation</b> .....	102
Une méthode simple pour impliquer les managers .....	102
<b>Votre score en matière de plan de formation</b> .....	104
<b>Pistes stratégiques du plan de formation</b> .....	105

## Chapitre 5

<b>Évaluer une action de formation</b> .....	107
<b>Les enjeux de l'évaluation</b> .....	107
Le périmètre de l'évaluation .....	107
Chronologie de l'évaluation .....	108
Les pressions sur l'évaluation .....	108
Évaluation et obligations légales .....	109
<b>Le système d'évaluation</b> .....	111
Méthode, terminologie et définitions .....	111
Objectifs opérationnels .....	111
Ciblage .....	112
Cahier des charges .....	113
La mobilisation .....	128
L'appropriation .....	129
La qualité .....	130
Les écarts .....	132
La validation finale .....	133
La mise en œuvre .....	134
<b>Score de votre fonction formation en matière d'évaluation</b> .....	135
<b>Pistes stratégiques en matière d'évaluation de la formation</b> .....	135

Annexes au chapitre 5 .....	137
Modèle de cahier des charges .....	137
Modèle de fiche d'évaluation à chaud .....	142
Chapitre 6	
<b>Dimension juridique et dispositifs</b> .....	145
<b>L'esprit du système</b> .....	145
Préserver l'employabilité de chaque salarié .....	145
Rendre le salarié co-acteur de son développement .....	146
Proposer un système cohérent .....	146
<b>Le Droit Individuel à la Formation (DIF)</b> .....	147
Pourquoi le DIF ? .....	147
Un droit non garanti ? .....	148
Coût et financement du DIF .....	149
DIF et contrat de travail .....	150
Comment utiliser le DIF ? .....	151
Bilan du DIF après trois années .....	152
Le titre formation est-il l'avenir du DIF ? .....	152
Une stratégie de DIF pour les entreprises .....	153
<b>La professionnalisation</b> .....	155
Les dispositifs de la professionnalisation .....	156
<b>La validation des acquis de l'expérience (VAE)</b> .....	161
Le principe de la VAE .....	161
Alors que faire de la VAE ? .....	162
<b>Les bilans de compétences</b> .....	162
<b>La formation hors temps de travail</b> .....	164
Problèmes juridiques de forme .....	165
<b>Obligations en matière d'adaptation</b> .....	166
Pourquoi l'article L.930-1 du code du travail ? .....	166
Rôle des managers de proximité .....	167
<b>Imputabilité des actions de formation</b> .....	168
Exclusions formelles .....	169
Cas particuliers .....	170
<b>Score du service formation en matière juridique</b> .....	170
<b>Pistes stratégiques en matière juridique</b> .....	171
Chapitre 7	
<b>Gestion administrative de la formation</b> .....	173
<b>Procédure 2483</b> .....	173
Obligation .....	174
Conseils pratiques .....	174

<b>Procédure taxe d'apprentissage</b> .....	177
Définition et support juridique .....	177
Délais .....	178
Assiette et montant .....	178
Le lexique de la taxe d'apprentissage .....	179
Déductions possibles .....	179
Documents libératoires .....	180
Notice explicative sur la déclaration .....	180
<b>Exemple de procédure plan de formation</b> .....	181
Fiche technique PF01 .....	181
Fiche technique PF02 .....	182
Fiche technique PF03 .....	183
Fiche technique PF04 .....	183
Fiche technique PF05 .....	185
Fiche technique PF06 .....	190
<b>Score de votre fonction formation en gestion administrative</b> .....	191
<b>Pistes stratégiques de la gestion administrative</b> .....	191

## Chapitre 8

<b>Communication</b> .....	193
<b>Les objectifs de cette communication ?</b> .....	193
<b>L'essentiel de la communication vers le Comex</b> .....	194
Vos messages clés .....	194
Parler du QUOI, pas du COMMENT .....	195
<b>L'essentiel de la communication vers les IRP</b> .....	196
Vos messages clés .....	196
<b>L'essentiel de la communication vers les managers</b> .....	197
Vos messages clés .....	197
<b>L'essentiel de la communication vers les salariés</b> .....	198
Vos messages clés .....	199
<b>L'essentiel de la communication vers les fournisseurs</b> .....	199
<b>L'essentiel de la communication vers les Institutionnels</b> .....	200
<b>Score communication de votre fonction formation</b> .....	200
<b>Pistes stratégiques de la communication</b> .....	201

## Annexe I

<b>Les outils de la fonction formation</b> .....	203
--	-----

## Annexe II

<b>La bibliothèque de la fonction formation</b> .....	206
---	-----

## Annexe III

<b>Le vocabulaire de la fonction formation</b> .....	208
--	-----

## Annexe IV

<b>Les textes de la fonction formation</b> .....	226
<b>Le DIF (articles L.933-1 à L.933-6)</b> .....	226
<b>L'obligation d'adaptation des salariés (L.930-1)</b> .....	229
<b>La formation en dehors du temps de travail (L.932)</b> .....	229
<b>L'imputabilité d'une action de formation</b> .....	231
Champ d'application des dispositions de la formation professionnelle .....	232
Conditions d'imputabilité des dépenses sur l'obligation de participation des employeurs à la formation .....	233
<b>Le CIF (Congé individuel de formation)</b> .....	254
Synthèse .....	254
Fiche détaillée .....	254
<b>L'obligation d'un accord GPEC</b> .....	258