

ENTREPRISE

ALAIN-FRÉDÉRIC FERNANDEZ

PLUS DE  
140 RATIOS

# Devenez stratégique dans l'entreprise



Manuel pratique  
du responsable de formation

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
SCIENCES  
HUMAINES

Alain-Frédéric Fernandez

# Devenez stratégique dans l'entreprise



Manuel pratique du responsable  
de formation



Composition : Leslie Tardif

© 2022, ESF Sciences humaines

SAS Cognitia  
37, rue La Fayette 75009 Paris

[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)



ISBN : 978-2-7101-4519-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# COMMENT UTILISER EFFICACEMENT CE MANUEL

---

Cet ouvrage s'adresse à tous les acteurs de la formation professionnelle dans les entreprises et les associations. Chacun y piochera une ou plusieurs des **140 pistes et des 2 000 informations opérationnelles** qu'il contient. Le débutant comprendra la systémique des compétences, et l'expert aura des pistes de réflexions dans ce métier qu'il maîtrise. Ce n'est pas un livre à lire dans l'ordre, mais un manuel à consulter point par point, selon les objectifs d'excellence que vous aurez choisis. **Attention !** Certains items reviennent dans plusieurs audits, nous les répétons pour faciliter la lecture !

Le service formation idéal n'existera jamais, car tout change très vite, alors à vous de choisir des pistes d'amélioration qui rapportent vite sans coûter trop.

**Un QR-code vous orientera sur deux tableurs : un premier tableur indique les chiffres clés d'un service formation, un second permettra un véritable audit de toutes les missions du service formation.**

**Vous êtes responsable de formation :** vous pouvez en toute confidentialité évaluer chacune des fonctions de la formation, mettre au point un plan d'action à court ou moyen terme. Vous pouvez démontrer l'importance stratégique de votre service et mieux communiquer. La partie financement vous permet d'espérer de 15 à 60 % de financement externe supplémentaire. Cet ouvrage vous permet de challenger votre entreprise.

**Vous êtes DRH :** ce livre vous permet de réaliser un audit complet de la formation dans votre entreprise vs la stratégie à court et moyen terme. Il vous aidera à prendre des décisions concernant les compétences prioritaires, à demander et défendre un budget correspondant auprès du comité de direction.

**Vous êtes auditeur :** c'est un outil précieux pour préparer votre audit d'une fonction qui est très différente d'une entreprise à l'autre.

**Vous êtes responsable GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) :** vous pouvez compléter les descriptions de métiers, de postes ou d'emplois en les transformant en « opérantiels » mieux élaborés et plus opérationnels.

**Vous êtes consultant :** il vous permet de mieux comprendre toutes les fonctions de la formation et de mieux conseiller ainsi les entreprises PME, TPE, ETI qui sont moins structurées.

**Vous êtes conseiller OPCO (opérateur de compétences) :** il vous donne les moyens de mieux guider les entreprises que vous avez en responsabilité.

**Vous êtes conseiller en évolution professionnelle :** ce manuel vous donne une connaissance complète des compétences nécessaires en entreprise.

**Vous êtes débutant ou en recherche d'emploi dans la formation :** vous détenez, avec cet ouvrage, les informations que ne maîtrisera peut-être pas votre recruteur final.



Ce QR-code vous amène sur la page du livre sur le site d'ESF Sciences humaines :

<https://www.esf-scienceshumaines.fr/accueil/402-devenez-responsable-de-formation-strategique.html>

**Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités personnelles et professionnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :**

ESF Sciences humaines Service Lecteurs  
37, rue La Fayette 75009 Paris  
[info@esf-scienceshumaines.fr](mailto:info@esf-scienceshumaines.fr)

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>COMMENT UTILISER EFFICACEMENT CE MANUEL</b> .....	3
<b>RATIOS CLÉS POUR DÉCRIRE LA PERFORMANCE DE VOTRE SERVICE FORMATION, AUJOURD'HUI</b> .....	7
Ratios qui intéressent votre comité de direction .....	11
Ratios à destination de vos partenaires sociaux .....	12
Ratios pour impliquer le management .....	13
Ratios à l'intention des salariés .....	13
Ratios pour communiquer sur l'entreprise .....	14
<b>PROFITEZ-VOUS DE TOUS LES FINANCEMENTS DISPONIBLES ?</b> .....	15
Les enjeux du financement de la formation .....	15
Commencez par votre auto-audit financier .....	17
<b>SAVEZ-VOUS COMMUNIQUER SUR VOTRE SERVICE FORMATION ?</b> .....	51
Les enjeux de la communication pour votre entreprise .....	51
Commencez par votre auto-audit de communication .....	52
Conseils opérationnels pour valoriser la communication dans l'entreprise .....	79
<b>VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÉSERVÉE DES RISQUES LIÉS À LA FORMATION ?</b> .....	81
Les enjeux stratégiques de cette préservation des risques .....	81
Commencez par votre auto-audit de risques .....	82
Conseils opérationnels pour rassurer votre Comex .....	103

<b>ÊTES-VOUS PERFORMANT EN MATIÈRE DE PÉDAGOGIE ?</b> .....	105
Les enjeux des alternatives pédagogiques .....	105
Commencez par votre auto-audit de pédagogie .....	106
Conseils opérationnels pour la transition digitale .....	142
<b>QUELLE EST LA PERFORMANCE DE VOTRE SERVICE EN MATIÈRE D'ACHAT ?</b> .....	143
Les enjeux de votre politique d'achat .....	143
Commencez par votre auto-audit d'achat .....	144
Conseils opérationnels pour être un centre de profit .....	150
<b>VOTRE SERVICE FORMATION INTÈGRE-T-IL LA STRATÉGIE DE VOTRE ENTREPRISE ?</b> .....	151
Votre rôle stratégique déterminant pour l'entreprise .....	151
Commencez par votre auto-audit de stratégie .....	152
Conseils opérationnels pour devenir stratégique .....	187
<b>VOTRE PLAN DE FORMATION (PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES) EST-IL PERFORMANT ?</b> .....	189
Les enjeux d'un plan de formation bien construit .....	189
Commencez par votre auto-audit de plan .....	190
Conseils opérationnels pour un plan de formation efficace .....	204
<b>VOTRE SERVICE FORMATION CONTRIBUE-T-IL À LA RSE ?</b> .....	205
Les enjeux à terme de cette contribution .....	205
Commencez par votre auto-audit de RSE .....	206
Conseils opérationnels pour contribuer à la RSE .....	211
<b>VALIDEZ VOTRE AUTO-AUDIT ET FIXEZ VOS OBJECTIFS</b> .....	213
Validation des 8 audits .....	213
Formulation des objectifs .....	213
Tableau de bord de suivi .....	213

# 1

## RATIOS CLÉS POUR DÉCRIRE LA PERFORMANCE DE VOTRE SERVICE FORMATION, AUJOURD'HUI

---

Trop souvent, le service formation d'une entreprise bénéficie d'une image positive dans la mesure où il organise des stages de formation sympathiques. Les salariés aiment à s'y retrouver et attachent de l'importance à leur organisation. Le risque est que le responsable de formation (RF) soit considéré en interne un peu comme organisateur de loisirs ou de bons moments durant lesquels il fait bon se ressourcer en « sortant le nez du guidon ». On finit par oublier – voire on ignore – que la qualité d'un service formation ne se mesure pas seulement à la logistique mais surtout à la montée en compétences que la formation continue permet. Comment expliquer à chacun la performance du service formation ? J'ai choisi de vous présenter les ratios les plus parlants. Ils sont recensés dans ce chapitre pour vous permettre de communiquer mais aussi d'améliorer sans cesse ce qui peut l'être.

Grâce au QR-code de cet ouvrage vous trouverez un outil permettant d'identifier ces ratios clés en fournissant seulement 10 informations sur votre entreprise. Comme il s'agit d'un tableur Excel à télécharger, c'est en toute confidentialité que vous pouvez réaliser cette première opération.

1	Nombre de salariés de l'entreprise (en équivalent temps plein)	
2	Nombre de salariés ayant accédé à la formation	
3	Masse salariale brute chargée	
4	Coût de la formation (achats, salaires, logistique, contrib.)	
5	Nombre total d'heures de formation (internes + externes)	



6	Nombre d'heures réalisées en interne	
7	Nombre d'heures de formation hors présentiel	
8	Nombre de recrutements annuels	
9	Refinancements totaux en € (OPCA + etc.)	
10	Nombre d'alternants (apprentissage + professionnalisation)	

**Le tableur - Exemple choisi parmi toutes les entreprises que j'ai rencontrées.**

1	Nombre de salariés de l'entreprise (en équivalent temps plein)	<b>824</b>
2	Nombre de salariés ayant accédé à la formation	<b>318</b>
3	Masse salariale brute chargée	<b>19 542 300 €</b>
4	Coût de la formation (achats, salaires, logistique, contrib.)	<b>640 000 €</b>
5	Nombre total d'heures de formation (internes + externes)	<b>6 200</b>
6	Nombre d'heures réalisées en interne	<b>550</b>
7	Nombre d'heures de formation hors présentiel	<b>850</b>
8	Nombre de recrutements annuels	<b>34</b>
9	Refinancements totaux en € (OPCA + etc.)	<b>82 000 €</b>
10	Nombre d'alternants (apprentissage + professionnalisation)	<b>39</b>

**Les 10 chiffres à fournir sont relativement simples :**

- **Nombre de salariés** moyen dans l'année, incluant les CDD, les intérimaires, les CDI. Les alternants sont pris au prorata de leur présence en entreprise. Bien entendu, on peut arrondir.
- Nombre de salariés **ayant accédé à la formation** : on ne compte qu'une seule fois un salarié ayant participé à plusieurs stages.
- **Masse salariale brute** chargée (MSB). Elle ne comprend pas les charges patronales.
- **Coût de la formation** : il s'agit du coût total avec les contributions volontaires ou obligatoires, les achats de formation, les salaires des personnes formées (il peut être statistique), les locations de salles, les achats ou location de matériel, les frais logistiques avec hébergement, restauration et déplacements ainsi que les salaires proratisés du service formation.

- **Nombre total d'heures** de formation : il faut un effort, en particulier de la part des formateurs internes, pour comptabiliser ces heures de formation. Il faut ajouter les formations à distance ou les forfaits horaires quand il s'agit d'autoformation (MOOC).
- **Nombre d'heures réalisées en interne** (par des formateurs internes).
- **Nombre d'heures de formation hors présentiel** : il s'agit des formations digitalisées ou à distance.
- **Nombre de recrutements** annuels y compris les CDD de courte durée.
- **Refinancements totaux** : venant de l'OPCO, du conseil régional, de la Dreetts (ancienne Direccte), de l'Agefiph, de Pôle emploi, de la CDC (pour le CPF), des projets de transition professionnelle (ancien CIF), de l'Europe, de France Compétences et autres institutions.
- **Nombre d'alternants** y compris les mobilités internes. Y compris avenant Pro-A et Transco, les transitions collectives.

Ces informations permettent, en cliquant sur « **accédez aux 9 KPI** » (*key performance indicator*, « indicateur clé de performance »), d'obtenir les précieux ratios clés de la performance de la formation dans votre entreprise.

### Les 9 KPI, ratios clés dans notre exemple

<b>K.1</b>	Taux d'accès à la formation	<b>39 %</b>
<b>K.2</b>	Coût horaire de la formation	<b>103 €</b>
<b>K.3</b>	Salaire horaire statistique des formés	<b>14,7 €</b>
<b>K.4</b>	Taux de formation interne	<b>9 %</b>
<b>K.5</b>	Taux d'alternative pédagogique	<b>14 %</b>
<b>K.6</b>	Taux d'alternants (loi Cherpion)	<b>4,7 %</b>
<b>K.7</b>	Turnover	<b>4,1 %</b>
<b>K.8</b>	Taux d'investissement en formation	<b>3,3 %</b>
<b>K.9</b>	Taux général de refinancement	<b>12,8 %</b>

## Commentaires

- Taux d'accès à la formation : pourcentage de personnes dans l'entreprise qui suivent au moins une session de formation dans l'année. Le taux moyen en France est à 40 %.
- Coût horaire de la formation : se calcule en divisant la totalité des dépenses de formation (conventions, salaires et logistique) par le nombre d'heures de formation effectivement réalisées. Ce coût doit se situer en dessous de 100 €.
- Salaire horaire statistique des formés : permet de calculer le coût d'une action de formation.
- Taux de formation interne : pourcentage des heures de formation réalisées par des formateurs internes à l'entreprise. À partir de 25 %, il est encourageant.
- Taux d'alternative pédagogique : pourcentage des actions de formation réalisées d'une autre façon que par un stage présentiel. Nous verrons dans cet ouvrage qu'il y a plus de 40 alternatives. À terme, il faut viser 40 %. La crise sanitaire a beaucoup développé les formations à distance.
- Taux d'alternants : pourcentage de personnes qui sont recrutées par un contrat en alternance (contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage). En dessous de 5 %, l'entreprise de plus de 250 salariés est exposée à une amende de 0,6 % de sa masse salariale (dans le cas de cette entreprise, cela représente la somme de 117 000 € !), car il manquait trois alternants.
- Turnover : donne une idée de la stabilité des effectifs.
- Taux d'investissement en formation : pourcentage de la masse salariale brute consacrée à la formation, la moyenne nationale pour cette taille d'entreprise est à 3 %.
- Taux de refinancement : sommes récupérées par les entreprises auprès de l'ensemble des financeurs, et pas seulement l'OPCO. En dessous de 15 %, il faut envisager un plan de recherche de financements externes, en commençant par son OPCO.

**À VOUS DE JOUER !**

Dans le tableau accessible via le QR-code mentionné page 4, recherchez les 9 KPI de votre service formation, vous aurez ainsi des pistes de travail pour améliorer tout ce qui peut l'être sur le plan financier, dans la communication, la pédagogie, la gestion et l'administration du service formation au quotidien. L'enjeu est de considérer que le service formation n'est pas une dépense obligatoire et automatique mais un véritable centre de profit.

## **RATIOS QUI INTÉRESSENT VOTRE COMITÉ DE DIRECTION**

Le comité de direction (Comex) de votre entreprise – comme de la quasi-totalité des entreprises – n'est pas obligatoirement au top en matière de formation. La formation a longtemps été considérée comme une contribution obligatoire (le 1% depuis 1971) et comme un outil de marketing social qui pouvait servir, en plus de développer des compétences, à faire plaisir à tel collaborateur qui ne pouvait pas avoir d'augmentation ou qui se sentait en déficit de reconnaissance.

Les choses changent, mais le Comex ne fait pas bien la différence entre formation et compétences. Comme l'a écrit et répété à de nombreuses reprises Guy Le Boterf, personnalité reconnue en matière de gestion de compétences et de formation, « l'entreprise n'a pas besoin de formation mais de compétences ». On croit généralement qu'une personne bien recrutée maîtrise tous les savoirs pour lesquels elle a été choisie. Ce n'est pas faux, mais les compétences surtout techniques sont vite obsolètes. Une compétence métier a une durée de vie d'à peine deux ans, eu égard à l'évolution des marchés et des technologies. La formation doit donc devenir, aux yeux de votre comité de direction, un service stratégique en préparation permanente des compétences dont l'entreprise a et aura besoin. Les ratios à maîtriser sont donc l'effort de formation et son retour sur investissement, les risques évités, et l'avis des partenaires sociaux, rendu obligatoire par la loi.

## Les ratios clés

Citons d'abord ceux des 9 KPI ci-dessous :

- **K.1** Le taux d'accès à la formation comparé à la moyenne nationale.
- **K.4** Le taux de formation interne, car il permet de préserver les savoir-faire de l'entreprise.
- **K.6** Le taux d'alternants qui doit être supérieur à 5 % et qui fait courir un risque d'amende de 117 000 € (pour cet exemple) dont le responsable de formation n'est pas responsable mais qui est une sérieuse alerte pour l'année suivante.
- **K.8** Le taux d'investissement en formation comparé à la moyenne nationale.
- **K.9** Le taux de refinancement qui montre votre action propre. Par exemple si ce taux est de 12,8 % (dans cet exemple), cela veut dire que vous avez fait économiser 82 000 € à l'entreprise. À faire valoir quand vous parlerez de votre rémunération !

## RATIOS À DESTINATION DE VOS PARTENAIRES SOCIAUX

Par principe, et c'est leur mission, les partenaires sociaux s'intéressent en priorité à tout ce qui concerne les salariés.

Il est donc important de leur rappeler que la formation « a pour objectif le développement de la compétitivité des entreprises et le renforcement des compétences de chacun de ses salariés » et c'est indiqué  **dans cet ordre**  dans tous les textes et accords. Cette phrase est consensuelle. Malgré leur posture résolument tournée vers l'intérêt des salariés, les syndicats sont attachés prioritairement au développement et à la pérennité de l'entreprise, condition préalable pour préserver l'emploi des salariés.

- **K.1** Taux d'accès à la formation comparé à la moyenne nationale mais aussi quatre déclinaisons à calculer : ces quatre chiffres clés permettent de s'assurer que personne n'est discriminé dans l'accès à la formation, en particulier les femmes, les seniors et les moins qualifiés.
- **K.11** Taux d'accès des hommes à la formation (sur les effectifs masculins).

- **K.12** Taux d'accès des femmes à la formation (sur les effectifs féminins).
- **K.13** Taux d'accès des séniors (plus de 45 ans).
- **K.14** Taux d'accès des personnes peu qualifiées. En dessous de bac pro ou de bac + 2.
- **K.6** Taux d'alternants qui montre les efforts d'intégration de l'entreprise.
- **K.8** Taux d'investissement en formation comparé à la moyenne nationale.

## **RATIOS POUR IMPLIQUER LE MANAGEMENT**

Le management de proximité ne semble pas intéressé par les ratios de la formation. Le manager apprécie peu le recueil des besoins, car il ne veut pas de conflit avec son équipe. En revanche, il est mal à l'aise lorsque ses collaborateurs partent en formation alors que l'activité bat son plein.

Pour impliquer le management, il faudra lui démontrer le ROI (retour sur investissement) de la formation (chapitre 10) de chacun de ses collaborateurs et surtout lui démontrer que la compétence est bien la matière première la plus importante à acquérir dans une entreprise.

Il a également besoin de comprendre pourquoi il joue un rôle important dans l'acquisition des compétences ou la transformation des savoirs en compétences (voir chapitre 8).

## **RATIOS À L'INTENTION DES SALARIÉS**

Le salarié s'intéresse à la formation seulement quand il a un projet ou une envie immédiate. Le reste du temps, il ne connaît pas les règles du jeu. C'est ce qui explique par exemple que moins de 10 millions de personnes aient ouvert leur compte CPF à la Caisse des dépôts sur 28 millions d'ayants droit entre 2015 et 2021.

Le salarié est plus intéressé par les mobilités internes qui pourraient lui être proposées ou par quelques conseils discrets quand il a pour projet de quitter l'entreprise.

Le moyen de l'impliquer réellement sur la politique de formation, c'est de créer des parcours métiers avec des passerelles, c'est-à-dire une approche rationnelle des métiers pour les comparer aux compétences

acquises (voir chapitre 5 sur le conseil en évolution professionnelle et chapitre 4 sur les parcours métiers).

## **RATIOS POUR COMMUNIQUER SUR L'ENTREPRISE**

Les réseaux sociaux peuvent être un outil efficace pour communiquer des messages sur un certain nombre de faits qui plaident en faveur de votre entreprise, les principaux sont les ratios suivants :

- **K.6** Taux d'alternants employés dans l'entreprise de façon à démontrer que les jeunes ont leur place grâce à l'apprentissage et à la professionnalisation. Attirer des talents dès la sortie des études pour préparer l'avenir ensemble.
- **K.7** Turnover, donc importance du recrutement, le nombre de places offertes chaque année et le développement continu de l'entreprise.
- **K.8** Investissement formation de l'entreprise : les sommes et les heures consacrées à la formation pour être performant mais aussi pour préparer les nouveaux métiers dont la société aura besoin.

# 2

## **PROFITEZ-VOUS DE TOUS LES FINANCEMENTS DISPONIBLES ?**

---

### **LES ENJEUX DU FINANCEMENT DE LA FORMATION**

Avec la réforme de la formation professionnelle de 2018, l'obligation de dépenser s'est transformée en obligation de former. Du traditionnel 1 % formation créé en 1971 par la première loi sur la formation, en passant par les obligations nouvelles, les entreprises consacrent en moyenne 3 % de leur masse salariale brute aux actions de formation des collaborateurs.

Dépenser de l'argent pour la formation n'était pas vraiment perçu comme une nécessité pour acquérir des compétences, mais souvent comme un acte de marketing social à l'attention des salariés et des partenaires sociaux. La formation professionnelle a souvent été matérialisée par des catalogues à la disposition des salariés et de leurs managers en panne de réflexion pour commander des stages de confort ou de plaisir, passant à côté de la pérennité de l'entreprise et de l'employabilité de tous les salariés.

Jusqu'à présent, les responsables de formation et les experts qui les encadraient cherchaient à négocier au mieux des refinancements auprès des OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) ou de certaines institutions régionales, nationales, voire internationales (l'Europe). L'exercice était possible avec des dispositifs parfois détournés de leur finalité (période de professionnalisation par exemple).

Avec la réforme dont les experts sont d'accord pour dire qu'elle a de nombreux défauts, cet espoir de récupérer l'argent pour les entreprises



bien organisées s'est transformé en solidarité obligatoire des grandes vers les petites entreprises.

Cette solidarité obligatoire est injuste ; en matière de formation, une entreprise de 2000 salariés a les mêmes problématiques (multiplié par 200) qu'une entreprise de 10 salariés. Dans les deux cas, il s'agit de faire acquérir des compétences à chacun des salariés. Le salarié d'une grosse organisation se retrouve automatiquement solidaire des salariés d'une TPE alors qu'au moment de trouver du travail il aura le même problème à résoudre : rester employable personnellement quelle qu'ait été la taille de l'entreprise qui n'a pas pu le garder.

Avec ces nouvelles dispositions de 2018, de nombreuses entreprises se sont rendu compte du fait que les contributions légales étant de 1,68 % de la masse salariale, augmentées d'un nombre restreint de formations obligatoires, leur responsabilité s'arrêtait là ! Elles ont réduit leur investissement de près de 2 % en 2020 par rapport à 2019.

Tout à coup, les autres formations « non obligatoires » se sont transformées en véritables investissements dont il faut justifier le ROI (retour sur investissement) pour que le Comex et plus particulièrement le directeur financier acceptent de les financer.

**La chasse est ouverte ; l'argent de la formation est devenu plus rare. Certaines entreprises ont décidé que la coupe était pleine.**

- Contributions obligatoires
- Contributions « volontaires » imposées par la branche
- Formations réglementaires obligatoires
- Gestion du CPF (remplaçant du DIF)
- Obligations de l'état des lieux à six ans
- Faible accès aux remboursements des OPCO
- Fermeture du FPSPP (fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et de ses opérations programmées
- Désengagement des conseils régionaux dans l'apprentissage

Cette liste nous permet de constater qu'il reste peu d'argent et surtout peu de volonté pour l'investissement dans la formation, ce qui oblige les DRH (directeurs des ressources humaines) et les responsables de formation à rechercher des financements externes par tous moyens pour préparer l'avenir de l'entreprise et de chacun de ses collaborateurs.

**La tâche est immense et complexe : il existe plus de 200 sources de financement de la formation !**

Il faut les connaître et se tenir à jour, car elles changent fréquemment et il faut les solliciter en anticipant les besoins du plan de développement des compétences à un an et à trois ans.



### CONSEIL

- Engagez un alternant de niveau master 1 ou 2 – peu importe le contrat en alternance – pour qu’il se consacre exclusivement à ce travail.
- Faites-le former par un expert en dispositifs de financement.
- Demandez-lui de créer des process pérennes, voire d’en faire le contenu de son mémoire.

## COMMENCEZ PAR VOTRE AUTO-AUDIT FINANCIER

Il est sur le lien QR-code, page 4. Nous le reproduisons ci-dessous pour que vous puissiez, crayon à la main, vous faire une première idée de la performance financière de votre service formation.

Puis suivez nos explications et recommandations pour améliorer cette performance, voire en faire un axe de communication dans votre entreprise.

### Un peu d’optimisme

Avec l’entreprise de 823 salariés que nous avons choisie en exemple, voici les financements auxquels elle peut prétendre :

		MINI	MAXI
F.1	Aides à l’intégration des demandeurs d’emploi	17 000 €	85 000 €
F.2	Subvention au recrutement des institutionnels	8 500 €	68 000 €
F.3	Politique spécifique de recrutement sans discrimination	3 400 €	20 400 €
F.4	Développement de contrats de formation avec OPCO	17 000 €	85 000 €
F.5	Plan de développement des compétences de l’OPCO	22 260 €	66 780 €

<b>F.6</b>	Cost cutting dans la gestion de formation	<b>12 800 €</b>	<b>32 000 €</b>
<b>F.7</b>	Institutions territoriales	<b>6 400 €</b>	<b>32 000 €</b>
<b>F.8</b>	Institutions internationales	<b>12 800 €</b>	<b>25 600 €</b>
<b>F.9</b>	Soutien des apprentis via la région	<b>48 750 €</b>	<b>97 500 €</b>
<b>F.10</b>	Soutien des périodes de transition professionnelles	<b>148 320 €</b>	<b>148 320 €</b>
<b>F.11</b>	Négociation des mobilités et promotions internes	<b>68 667 €</b>	<b>206 000 €</b>
<b>F.12</b>	Recherche de prestations gratuites	<b>33 390 €</b>	<b>66 780 €</b>
<b>F.13</b>	Économies sur CSA si KPI < 5 %	<b>42 400 €</b>	<b>42 400 €</b>
<b>TOTAL</b>		<b>441 687 €</b>	<b>975 780 €</b>

Bien sûr, dans ce tableau, vous avez mis en place les moyens de recherche et toutes les planètes sont alignées. Pour une entreprise qui dépense 148 000 € en formation, ces rentrées en argent sont impossibles si on n'a pas une vision systémique du financement de la formation professionnelle.

La suite de ce chapitre va vous faire découvrir un peu plus ce monde du financement de la formation.

### La grille d'audit financier

<b>N°</b>	<b>Critères d'évaluation de la performance du service formation</b>	<b>Points</b>
<b>FI 01</b>	La recherche de financements externes formation/recrutement est organisée dans l'entreprise	
<b>FI 02</b>	Il y a un lien entre la fonction formation et les personnes chargées du recrutement	
<b>FI 03</b>	Les recrutements dans les "quartiers politique de la ville" font partie des options	
<b>FI 04</b>	On utilise les dispositifs "My first EURES Job" et "Reactivate" avec les recrutements étrangers	
<b>FI 05</b>	On utilise les dispositifs "POEI" et "POEC" dans les recrutements	
<b>FI 06</b>	On se sert du dispositif "AFPR" action de formation préalable au recrutement	
<b>FI 07</b>	On utilise les contrats de professionnalisation de façon systématique	
<b>FI 08</b>	On utilise les contrats d'apprentissage pour intégrer des salariés	
<b>FI 09</b>	L'entreprise est au-dessus de 5 % d'alternants par rapport à ses effectifs	

<b>FI 10</b>	On bénéficie des bonus de Pôle emploi sur les séniors et l'alternance	
<b>FI 11</b>	L'entreprise connaît et utilise les aides régionales du CPRDFOP	
<b>FI 12</b>	L'entreprise connaît et utilise les aides ADEC de la DIRRECTE	
<b>FI 13</b>	On a un plan d'aide à la politique de handicap	
<b>FI 14</b>	L'OPCO relaie les financements européens	
<b>FI 15</b>	L'entreprise présente et optimise LE PLAN de FORMATION ligne par ligne avec l'OPCO	
<b>FI 16</b>	Les apprentis sont aidés par le conseil régional	
<b>FI 17</b>	Le CPF est optimisé par un accord permettant d'impliquer les salariés	
<b>FI 18</b>	On utilise les avenants PRO-A pour les mobilités internes	
<b>FI 19</b>	On optimise au maximum les périodes de transition professionnelle et/ou la transition collective	
<b>FI 20</b>	On dispose d'un compte d'exploitation de la formation "centre de profit"	

Votre système de notation		
<b>NÉANT</b>	<b>0</b>	Je n'ai jamais entendu parler de cet item.
<b>NON TRAITÉ</b>	<b>1</b>	Il ne fait pas partie de nos priorités.
<b>ÉTUDE</b>	<b>3</b>	Nous sommes en train d'étudier la possibilité d'un plan d'action.
<b>RÉALISÉ</b>	<b>5</b>	Nous tenons compte de cet item dans la gestion de la formation.
<b>EXCELLENT</b>	<b>7</b>	Nous avons des résultats excellents dans ce domaine.

## FI.01

### **La recherche de financements externes formation et recrutement est organisée dans l'entreprise.**

Commençons déjà par les différentes sources et partenaires que vous devez connaître absolument.

- **Votre OPCO** dont vous ne profitez pas suffisamment et qui n'a pas les moyens de conseiller tous ses adhérents. Les OPCO en France emploient 5 100 conseillers (dont une partie en *back office*) alors qu'ils ont en responsabilité 25 millions de salariés dans 2,4 millions de sociétés. Comment nous faire croire que ce système peut fonctionner ?