

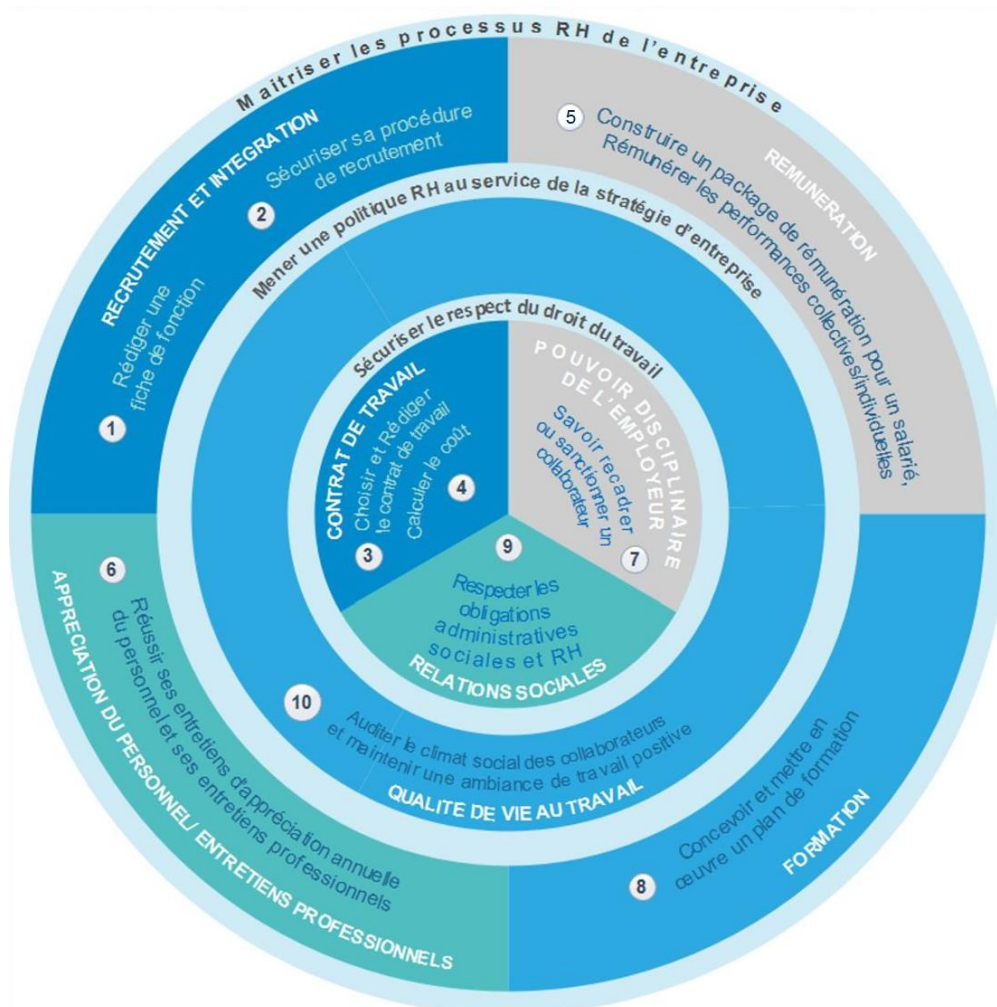
OUTIL N°8 : Concevoir et Mettre en Œuvre son Plan de Formation

Questionnaire préliminaire d'orientation vers les outils RH utiles :

Un questionnaire liminaire générique d'auto positionnement et orientation, est préalablement soumis à tous les décideurs volontaires pour utiliser les outils de la boîte à Outils RH.

Ce questionnaire permet de cibler les besoins précis du décideur et d'orienter celui-ci vers les outils les plus opportuns.

Diagramme synoptique de présentation des 10 outils et de la place qu'y trouve celui-ci :



Contexte/Objectif :

La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif de compétences et de performance dans son emploi.

La formation professionnelle est un pan crucial de la politique RH d'une entreprise puisqu'elle garantit l'adéquation entre les besoins en compétences de l'entreprise et les compétences détenues par ses salariés pour l'exercice convenable de leur emploi et donc pour assurer la performance de l'ensemble.

Le champ de la formation professionnelle continue est en perpétuel bouleversement, à cause d'une part d'un cadre législatif très mouvant (Lois Formations successives et « profondes »), d'autre part, par la responsabilisation progressive et inéluctable des salariés eux-mêmes comme acteurs de leur parcours professionnel, de leur développement par les compétences et un accès individualisé et autonome à la formation, et, enfin, d'une transformation drastique de la pédagogie par l'avènement des pratiques et outils digitaux.

L'objectif de cette fiche outil destinée au dirigeant de TPE/PME est, d'une part, de lui permettre de saisir l'importance de bien se poser les bonnes questions pour identifier les besoins de formation pour sa structure et ses salariés, et, ensuite, d'être outillé afin de concevoir, préparer puis mettre en œuvre concrètement le plan de formation de son entreprise de manière pertinente, structurée et économiquement maîtrisée.

Pour y répondre, la méthode d'élaboration et mise en œuvre du plan de formation en entreprise proposée ici permet d'aborder sereinement le processus de formation, étape par étape avec des outils simples et qui ont fait leurs preuves. Alizés RH a développé une méthode mnémotechnique simple pour réussir (presque) à coup sûr son plan de formation y compris dans les TPE, méthode accessible à tous : la méthode ACRE®.

Avantage :

La mise en place d'une procédure interne de formation, formalisée, permet de :

- *sécuriser l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation, en appliquant partout et pour tous, les mêmes méthodes à chaque plan de formation et action de formation.*
- *en optimiser ainsi la qualité et la pertinence/efficacité des actions de formation.*
- *Donner et envoyer une image de sérieux et de professionnalisme, un sentiment d'équité, source d'attractivité de l'entreprise pour les candidats externes et source de motivation et donc de fidélisation pour le personnel en place, par une perspective et promesse de développement des compétences dans et hors de l'entreprise et donc d'une garantie de maintien de l'employabilité professionnelles du personnel.*

Points de vigilance :

Des projets de Loi successifs viendront dans les prochains mois et années modifier encore en profondeur le champ et modalités de la Formation professionnelle. Il convient donc que le chef d'entreprise suive de près et en permanence l'actualité sur ce sujet.

D'autre part, le marché de la formation professionnelle a de tous temps été un marché très « juteux » et qui attire forcément des convoitises, ce qui a permis le développement d'une offre de formation pléthorique (avec un nombre extrêmement élevé d'organismes de formation pas tous sérieux ni à la hauteur de leurs promesses). Grâce à une méthode structurée comme celle proposée ici, le dirigeant de TPE pourra sélectionner plus sûrement ses besoins de formation et les organismes de formation.

Les étapes-clés de la conception et mise en œuvre du plan de formation :

La Méthode : ACRE

- 1- Analyser les besoins de performance, de compétences et donc de formation des salariés et de l'entreprise
- 2- Concevoir un plan de formation cohérent et ajusté aux besoins
- 3- Réaliser tout au long de l'année les actions de formation prévues
- 4- Evaluer l'efficacité des actions de formation au regard des objectifs fixés



Légende :



Outil, support, ressource, fiche technique...



Astuce



Point de vigilance



Conseil

SYNOPTIQUE PLAN DE FORMATION – Cliquez sur les blocs pour consulter le contenu associé

ETAPES	ACTIONS	OUTIL / FICHE TECHNIQUE	OUTILS MODELE	EXEMPLE
1 ANALYSER	Identifier et distinguer les 4 niveaux d'objectifs en formation			
	Recueillir les besoins de formation		Fiche recueil besoins de formation MACRO	Restitution de questionnaire MACRO complété
				Note de cadrage du plan de formation tri annuel
			Fiche recueil besoins de formation MESO	
				Matrice de compétence individuelle d'une salariée dans un emploi donné, complétée
				Matrice de compétences collectives sur une équipe de salariés occupant le même emploi
			Formulaire de demande de formation	Fiche recueil besoins de formation MICRO
		Note de synthèse préparatoire à l'élaboration du Plan de Formation Pluriannuel		
2 CONCEVOIR				Plans de formation détaillés et synthétiques (plusieurs onglets)
	S'appuyer sur des référentiels			Référentiel « emploi »
			Fiche de fonction	Fiche de fonction
				Référentiel « compétences pour l'emploi »
				Référentiel « compétences individuelles »
				Tableaux de recensement des compétences dans l'entreprise
	Acheter la formation	Liste de rubriques à insérer dans un cahier des charges formation		Grille de cotation des propositions de formation des Organismes de formation

	Présélectionner et choisir les organismes de formation			
	Budgétiser la formation			
	Rédiger le projet de formation			Plans de formation détaillés et synthétiques (plusieurs onglets)
	Répondre à ses obligations légales			
	Financer la formation			
	Surveiller les évolutions législatives	Les 12 mesures-clés de la Réforme de la formation Professionnelle		
	Communiquer sur le plan de formation			
3 REALISER	Suivre les formations			
4 EVALUER	Poser les questions essentielles			
	Evaluer les formations		Questionnaire d'évaluation à chaud	

A de ACRE : « A » comme « Analyser le besoin de formation » :

Un besoin de formation (comme tout besoin) n'existe pas en soi, mais il est la résultante d'un écart constaté entre un profil professionnel requis (ou rêvé/fantasmé) et un profil réel de salarié ou groupe de salariés.

C'est en somme une volonté exprimée pour atteindre une nouvelle situation professionnelle. La formation est donc construction à partir de cette analyse et de sa transcription en objectifs de formation.

L'analyse du besoin de formation :

=> est un travail complexe car la demande est parfois floue


=> constitue une démarche systémique faite de questionnements et de confrontations

=> s'inscrit dans une logique de communication, de négociation, de co-construction

Identifier et distinguer les 4 niveaux d'objectif en formation :

Il convient de distinguer ce qui relève des objectifs d'entreprise et ce qui relève des objectifs de formation. Pour ce faire, distinguons 4 niveaux d'objectifs :

Décliner les 4 différents niveaux d'objectifs :



Qui	Définit quoi...	Pour décrire...
Les Décideurs /direction	Objectifs stratégiques	Les grandes orientations pour obtenir des résultats globaux et stratégiques
Les managers opérationnels	Objectifs opérationnels	Les résultats opérationnels attendus, en matière de changement, de comportement, de résultats, de performance, mesurés par des indicateurs et des faits significatifs
Le Responsable formation /ingénieur de formation	Objectifs de formation	La compétence générale que chaque stagiaire devra mettre en œuvre dans son emploi à l'issue de la formation
L'OF/Le formateur	Objectifs pédagogiques	Les compétence, connaissances et capacités concrètes à acquérir en formation

Les modules de formation que l'on suit dans un programme de formation ne sont que la conséquence d'une chaîne d'objectifs plus généraux qui se déclinent les uns par rapport aux autres :

- 1- **Objectifs stratégiques** : Au sommet, on trouve l'objectif d'entreprise ou « objectif stratégique » : c'est la volonté de la Direction de faire en sorte que l'entreprise progresse globalement. On peut par exemple décider de vouloir devenir N°1, gagner des parts de marché, fournir des produits de meilleure qualité, continuer d'exister dans une concurrence ardue, etc....

Exemple d'ambition stratégique d'une entreprise d'exploitation agricole :

« Dans 5 ans, nous aurons un rayonnement international dans la production agricole. Nous mettrons l'accent sur la diversification agricole et géographique). Nous serons une référence en misant notamment sur la valeur humaine (formation, mobilité, évolution) en mettant l'accent sur la constitution d'un vivier de talents »

- 2- **Objectifs opérationnels** : Pour ce faire, on va fixer des objectifs intermédiaires opérationnels :

Exemple d'objectifs opérationnels :

« Pour devenir N°1, il convient que nos produits soient les plus innovants ou que nos prix soient les plus bas du marché... ».

Ainsi la Direction ou le service concerné se donne un objectif opérationnel de service -annuel ou pluriannuel- pour parvenir à contribuer à l'objectif plus général (comme par exemple vu ci-dessus).

- 3- **Objectifs de formation** : Parmi les plans d'action de l'objectif opérationnel, certaines facettes peuvent concerner le domaine de la formation (mais pas seulement !). Ainsi on se donnera ici des axes précis qu'une ou des actions de formation à monter, contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels vus ci-dessus.

Exemple d'objectif de formation :

« Pour devenir N°1 sur le marché, en augmentant l'innovation de nos produits, nous devons développer les compétences des ingénieurs et techniciens de Recherche & Développement en innovation produits par une action de formation approfondie d'analyse de la valeur et de conception de produits techniques en électronique grand public... »

C'est ici un énoncé de la formation (objectif de formation) qu'il conviendrait de mettre sur pied pour l'année suivante.

- 4- **Objectifs pédagogiques :** Pour réaliser la formation décrite au-dessus, on détaille les différentes compétences que devront développer les stagiaires lors du programme suivi :

Exemple d'objectifs pédagogiques :

« Pour répondre aux objectifs opérationnels évoqués ci-dessus, il conviendra que la formation apporte des éléments de compétences en :

- a. Analyse de la valeur d'un produit technique industriel
- b. Techniques de créativité et changement de paradigme en recherche et développement
- c. Méthodes de brainstorming
- d. Calcul d'un prix de revient
- e. Méthodes industrielles...etc.... »

Les différents objectifs pédagogiques sont autant de modules de la formation à suivre

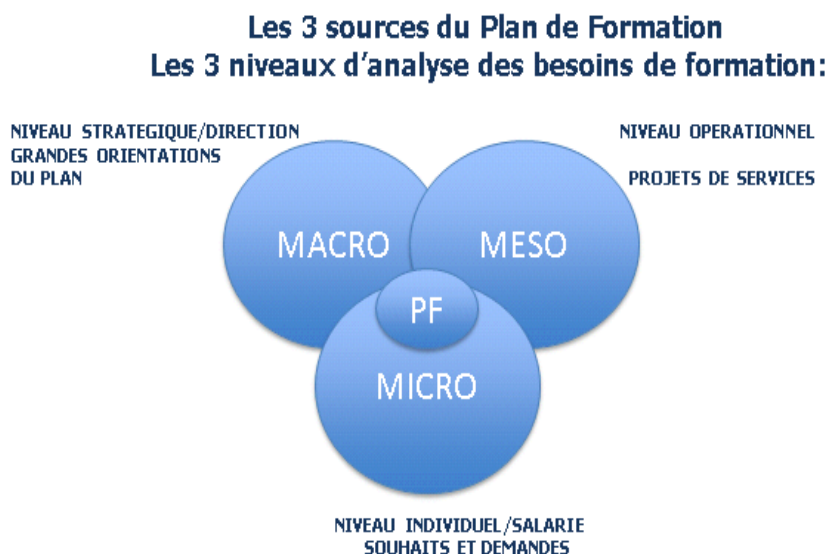


Astuce

Ce sont ces objectifs de formation et objectifs pédagogiques qui seront transmis dans un cahier des charges de formation aux organismes de formation pour choisir les propositions les plus pertinentes (cf. en infra : « Sélectionner les actions de formation »)

Recueillir les besoins de formation :

On distingue généralement 3 sources différentes d'alimentation du Plan de formation, qui, lui, s'avère donc être la synthèse, la résultante de ces trois sources différentes :



- **La première source, dite « MACRO », est fournie par la Direction** elle-même, à partir des ambitions et projet d'entreprise (« ce que nous voulons que l'entreprise devienne demain ! »)
- **La seconde source, dite « MESO », est précisée par les managers opérationnels des services** comme autant d'objectifs intermédiaires contribuant à l'atteinte de l'ambition générale définie ci-dessus. Les besoins de formation des services sont donc en droite ligne avec la source MACRO mais aussi faits pour répondre à des sujets, des préoccupations du terrain qui se posent au manager pour faire fonctionner convenablement son service.
- **La troisième et dernière source, est dite « MICRO »** car elle est issue de l'expression libre de la part des **salariés** eux-mêmes sur leurs demandes ou besoins de formation, directement ou via les représentants du personnel d'ailleurs !

Comment recueillir les données et besoins de formation à chacun des trois niveaux d'analyse ?

1- Recueil des besoins de formation MACRO (Direction) : Horizon : 3 à 5 ans

La formation comme un levier de déploiement de la stratégie d'entreprise

Un certain nombre de documents et supports existent souvent déjà dans l'entreprise qu'il convient de rassembler et consulter pour faire ce travail de formalisation des objectifs stratégiques et de cadrage du plan de formation pour les prochaines années.

En voici une liste non exhaustive :

Fonction ou niveau	Acteurs	Outils à disposition à consulter
Politique (MACRO)	DG DRH	Projet d'entreprise Plan stratégique Politique RH Grandes orientations du plan de formation Bilan social Politique et objectifs de formation Budgets prévisionnels Réunions de cadres Plans de carrières Comités de carrières Revue de personnel et/ou de potentiel Procédures d'achats Organigramme et organigramme de remplacement

Dans tous les cas, un questionnaire (par le dirigeant lui-même ou via un entretien avec son équipe de Direction, le Responsable RH/formation ou un consultant extérieur formé à la méthode), via un questionnaire –type est tout à fait souhaitable pour identifier, formaliser, structurer cette réflexion stratégique.

 **Outils :**

[Modèle de fiche recueil besoins de formation MACRO](#)

[Exemple de restitution de questionnaire MACRO complété](#)

 **Astuce**

Ce travail de réflexion par la Direction permet de formaliser une note de synthèse qui va cadrer le plan de formation pour les prochaines années (plan triannuel par exemple) :

 **Outils :**

[Exemple de note de cadrage du plan de formation tri annuel](#)

Cette note de cadrage doit servir notamment aux managers opérationnels et chefs de service, mais aussi à tous les salariés de l'entreprise, pour circonscrire leur propre réflexion et expression de besoins de formation. Tout ce qui entre et est en phase avec cette note de cadrage de la Direction sera en effet considéré avec attention par celle-ci, et tout ce qui apparaîtrait comme « hors champs » sera sans doute écarté légitimement par elle. Cette note de cadrage est donc un outil très utile pour l'élaboration du plan de formation car elle constitue un filtre très efficace pour traiter ensuite les demandes et besoins de formation des « autres niveaux » (MESO et MICRO) !

Nota Bene :

On le voit ici, le recueil des besoins de formation relève complètement d'une démarche stratégique pour l'entreprise et s'avère être un élément clé de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (dont l'acronyme connu par bon nombre de dirigeants est « GPEC »). En effet, bien sûr, il est utile de former ses salariés pour que ceux-ci aient les compétences requises pour exercer les emplois qui leur sont confiés aujourd'hui. Mais le plan de formation doit aussi prendre en compte la vie et l'évolution de l'entreprise sur son marché et dans son environnement et permettre d'anticiper les besoins futurs :

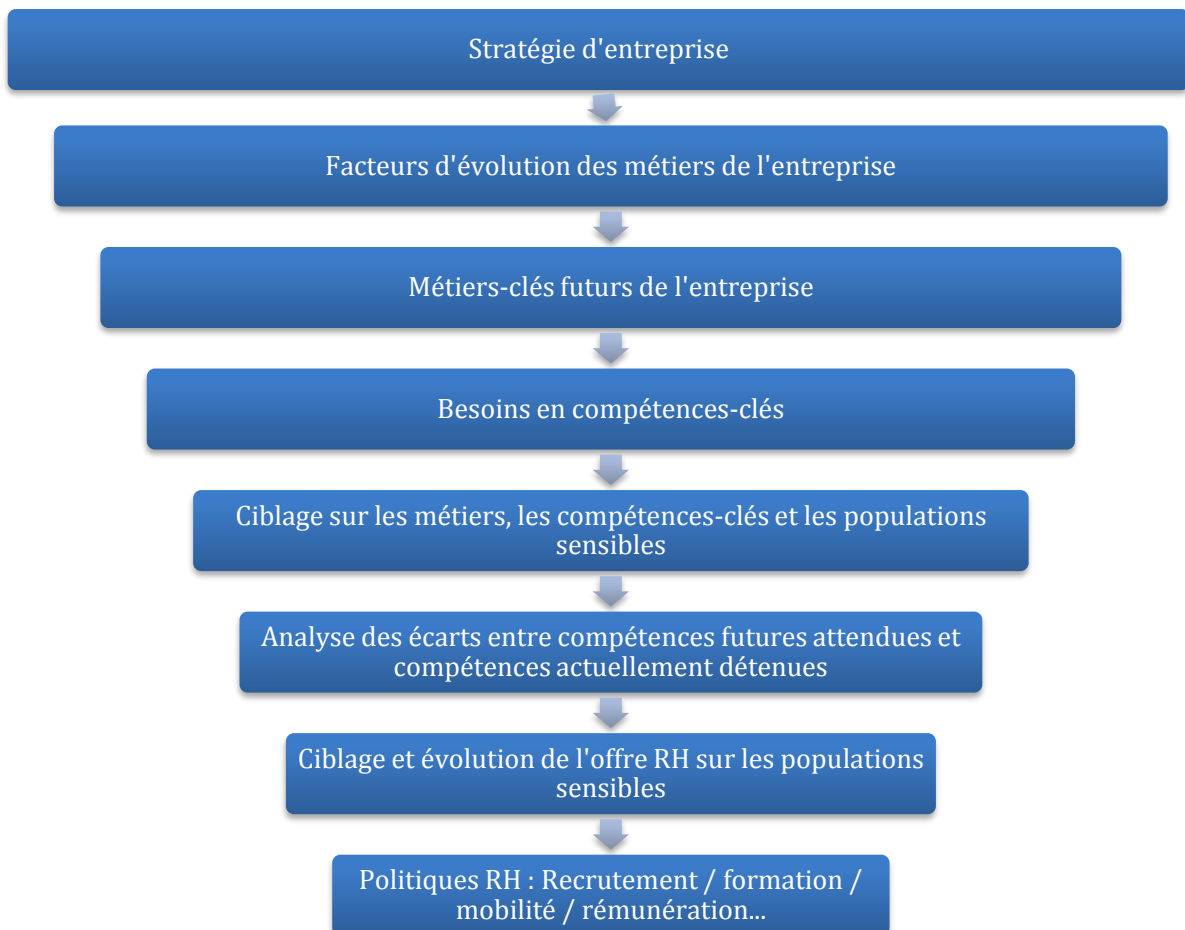
- « nous orientons-nous vers de nouveaux produits, de nouveaux clients, nouveaux canaux de distribution, une nouvelle image, une nouvelle culture, des projets d'investissements, de nouvelles perspectives d'évolution des méthodes de travail (sous-traitance, automatisation, réorganisation maintenance,...) et/ou de nouvelles procédures (ex : instauration d'entretiens de fonctionnement) ? »

- « Faisons-nous face à un changement dans l'environnement technique / légal / commercial ou autre : évolutions des demandes des clients sur le produit ou sur les normes, stipulations légales actuelles / des changements législatifs ? »

« -quels sont métiers nouveaux ou en évolution pour mon entreprise ? »
« -quelles compétences à développer pour la pérennité de ma structure... ? »
« - où en sont chacun de mes salariés actuellement et quel programme de montée en compétence ou réorientation dois-je prévoir pour que mes collaborateurs soient toujours adaptés à nos besoins y compris demain... ? »

Le plan de formation est un formidable levier de réduction d'écart entre les compétences attendues demain pour la structure et le niveau actuel de compétence des salariés aujourd'hui. C'est la définition même de la GPEC !

On peut résumer la démarche Macro d'analyse des besoins stratégiques de formation d'une entreprise par le schéma suivant :



Nota Bene :

Pour en savoir plus sur la GPEC et comment mettre en place une démarche compétence au service de l'entreprise, reportez-vous à l'outil : « Repérer les métiers-clés, leur évolution, et les personnes clés de l'entreprise pour garantir la performance de demain »

2- Recueil des besoins de formation MESO (Managers de services) : Horizon : 1 à 2 ans

La formation comme un facteur de réussite des objectifs de service (compétence collective)

Il s'agit ici de soumettre à ses collaborateurs responsables opérationnels, la note de cadrage du plan de formation et de leur demander de réfléchir, dans ce cadre « contraint », à leurs problématiques de service (dysfonctionnements, objectifs à atteindre, axes de progrès, ...) de leur métier et leur activité. Certains aspects des situations identifiées relèvent de solutions techniques, organisationnelles... Mais d'autres ont un versant humain et relèvent d'un déficit de compétences : la formation peut être ici une « réponse ».

Pour les aider à structurer leur réflexion, on peut leur remettre le support de « questionnement MESO », pour qu'ils le complètent et en discutent ensuite avec le dirigeant, seuls ou en réunion de travail collective.

 Outils :

[Modèle de fiche recueil besoins de formation MESO](#)

Une autre source d'informations pertinente pour alimenter le plan de formation avec des actions concrètes et utiles est de faire travailler les managers sur les compétences des membres de leur équipe.

L'outil suivant leur sera très pratique : **La matrice de compétences**

 Outils :

[Exemple de matrice de compétence individuelle d'une salariée dans un emploi donné, complétée](#)

[Modèle de matrice de compétences collectives sur une équipe de salariés occupant le même emploi](#)

[Exemple de matrice de compétences collectives sur une équipe de salariés occupant le même emploi](#)

Pour un emploi donné :

- Vous identifiez les compétences –clés qu'il convient de détenir pour réussir dans cet emploi, que vous inscrivez en colonne (première colonne de gauche)
- Notez dans la seconde colonne le niveau de maîtrise de la compétence requis pour réussir dans cet emploi (noter de 1 à 3 : « 1 » peut être débutant, maîtrise partielle de la compétence ; « 2 » : confirmé, maîtrise suffisante de la compétence ; « 3 » : expert, maîtrise complète voire supérieure à l'attendu et capacité à transmettre ou former d'autres salariés)
- Puis vous créez autant de colonnes que de titulaires sur l'emploi considéré, notez-le (ou les) nom(s) des titulaires de cet emploi au sein du service concerné en en-tête de chaque colonne.

- Pour chaque case, demandez au manager de coter chaque compétence réellement détenue par chaque salarié (cotation des compétences détenues par les collaborateurs) ;
- La grille ainsi remplie révèle facilement les points forts d'un service d'une équipe (d'un salarié seul) et aussi les écarts dommageables au plan individuel et collectivement, pour fixer de facto les priorités de formation à demander au service RH ou à la Direction.

Les compétences clés pour la réussite dans un emploi (autrement appelé « référentiel de compétence d'un emploi ») figurent normalement sur la fiche de fonction concernée.

Nota Bene :

Pour en savoir plus sur comment rédiger une fiche de fonction, reportez-vous à l'outil : « Rédiger une fiche de Fonction »



Astuce

Ce travail de « cotation » des compétences détenues par un salariés ou une équipe, permet facilement au manager d'identifier les écarts de compétences et donc les priorités de formation individuelles ou collectives à proposer au plan de formation

3- Recueil des besoins de formation MICRO (Salariés) : Horizon : 1 à 2 ans

La formation come facteur de développement professionnel et d'Employabilité pour les salariés

Les salariés aussi sont en mesure de fournir des éléments constitutifs du Plan de formation : On peut utiliser plusieurs méthodes pour recueillir les besoins (ou demandes) de formation de la part des salariés :

- catalogue à faire circuler en interne (même si nous déconseillons fortement cette pratique contraire à la notion de besoin de formation et inflationniste, car issue d'une logique de « consommation » de la formation)

-entrevues « formation » organisées par le manager une fois par an

-questionnaires



Outils :

[Formulaire de demande de formation](#)

[Modèle de fiche recueil besoins de formation MICRO](#)

-L'entretien professionnel (bisannuel) : c'est l'outil « naturel » pour recueillir ces besoins et demandes (obligatoires tous les 2 ans !). Ce dernier entretien, organisé à l'initiative de l'employeur a notamment pour but finalité d'évoquer les perspectives professionnelles

offertes au salarié dans et hors de l'entreprise et de proposer et mettre en œuvre des actions de nature à maintenir voire développer l'employabilité interne et externe de celui-ci dans le futur.

Tous les 6 ans, l'entretien professionnel doit faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié, permettant de vérifier notamment que le salarié a effectivement bénéficié des entretiens professionnels prévus au cours des 6 dernières années.

 **Point de vigilance**

L'entretien professionnel revêt une importance majeure dans la conception du Plan de formation puisqu'il permet d'identifier et de formuler le portefeuille de compétences d'un bénéficiaire et ses perspectives d'évolution et employabilité interne et externe. Rapproché à l'étude des besoins en formation, il permettra de mesurer le « gap » entre les compétences détenues dans l'entreprise et les compétences à développer.



Astuce

Il convient donc de ne pas envisager cet entretien professionnel comme une obligation contrainte, une corvée qu'il convient de se défaire à minima, mais bien plutôt comme une opportunité de construire un plan de formation efficace et pertinent par le recueil des besoins individuels de formation (cf. analyse MICRO en supra)

- L'autre dispositif qui permet d'aborder les axes de progrès d'un collaborateur et ses plans d'action opérationnels ainsi que ses besoins de formation, sont les entretiens annuels d'appréciation s'ils existent dans l'entreprise

Nota Bene :

Pour savoir comment mettre en place et mener ses entretiens annuels d'appréciation, ses entretiens professionnels, quel support respectivement utiliser et comment mener ces deux types d'entretiens distinctement, reportez-vous à l'outil : « Réussir ses entretiens d'appréciation annuels et ses entretiens professionnels »

Le recueil des besoins MACRO, MESO et MICRO, permet la rédaction d'une note de synthèse préparatoire à l'élaboration du Plan de formation (pluriannuel ou non).

Cette note rassemble toutes les informations pertinentes et utiles pour établir le plan de formation prévisionnel.



Outils :

Note de synthèse préparatoire à l'élaboration du Plan de Formation Pluriannuel

C de ACRE : « C » comme « Concevoir le Plan de Formation »

Pour concevoir son plan de formation, il convient de répertorier et synthétiser toutes les informations recueillies et triées lors de la première phase évoquée ci-dessus.

Ce document (qui peut utilement prendre la forme d'un tableau) comportera toutes les informations pertinentes relatives aux actions de formation qui seront sélectionnées pour l'année à venir (ou mieux pour les trois prochaines années).

Ce plan de formation détaillé sera le document de travail incontournable du dirigeant ou du gestionnaire des formations de l'entreprise, car tout ce dont il a besoin de connaître et suivre à ce sujet y sera consigné. On y trouvera notamment les intitulés des formations, leur catégorie, qui en bénéficiera, les durées, les périodes de réalisation, les coûts directs et indirects...etc. C'est l'outil de gestion de la formation par excellence.



Outils :

[Plans de formation détaillés et synthétiques \(plusieurs onglets\) \(exemple\)](#)

Le Plan de Formation est l'outil de gestion de formation le plus important. C'est autour de lui que se réalise l'organisation et le contrôle des activités de formations et le développement de compétences dans l'entreprise.

S'appuyer sur des référentiels

Pour concevoir le Plan de Formation, l'entreprise doit s'appuyer sur 3 types de référentiels :

- **Le référentiel d'emploi ou d'activités**

Le référentiel d'emploi ou des activités et un inventaire de l'emploi, résultant d'une démarche de réflexion et d'analyse du travail tel qu'il se déroule aujourd'hui et doit se dérouler demain. Il est propre à l'entreprise : c'est la référence de la pratique du métier au quotidien. Il comprend la mission, les activités principales, éventuellement le niveau de responsabilité et d'autonomie confié, les compétences associées déclinées en connaissances, les savoir-faire et aptitudes.



Outil

[Exemple de référentiel « emploi »](#)

 **Conseil :**

Si vous n'en avez pas encore, rédigez les référentiels « emploi ». Ces documents constituent un outil de base d'une gestion RH : outre leur intérêt dans l'identification des besoins de formation, elles permettent d'avoir une vision claire des emplois de l'entreprise et de leur contenu, de définir les missions des collaborateurs et les compétences associées, de communiquer sur le contenu d'un poste si un recrutement est à prévoir (externe ou interne), d'évaluer le collaborateur dans un entretien d'évaluation ou de fonctionnement ou encore de classer un emploi en fonction de critères de fixation de barèmes de rémunération.

Les « référentiels emploi » sont une émanation compilée des fiches de fonctions de l'entreprise.

Si les fiches de fonction n'existent pas dans l'entreprise, il peut être très utile donc de les rédiger

Nota Bene : Pour savoir comment rédiger une fiche de fonction, reportez-vous à l'outil : « Rédiger une fiche de fonction ».

 **Outils :**

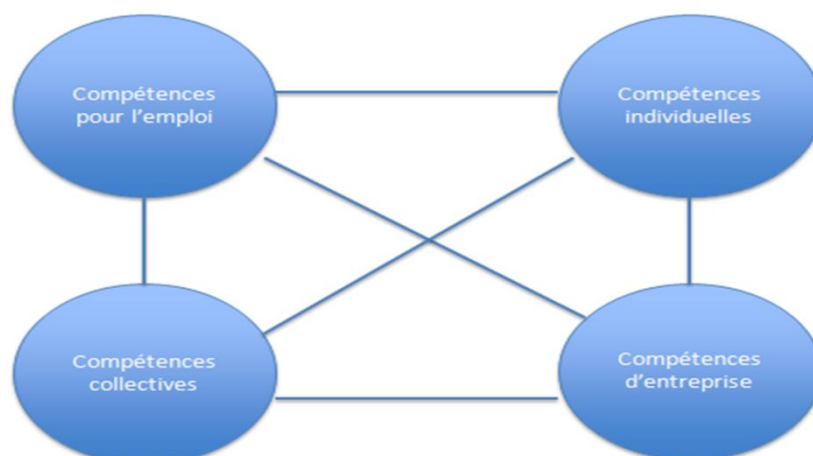
[Modèle de « Fiche de fonction »](#)

[Exemple de « Fiche de fonction »](#)

- **Le référentiel de compétences**

Pour faire simple, schématiquement, la compétence est une combinaison de connaissances (savoirs), bonnes pratiques (savoir-faire) et comportements (savoir-être) qui permettent d'obtenir des résultats et des performances dans une situation de travail donné. Elle est le croisement des compétences métier, des compétences transversales et des compétences personnelles.

Pour réaliser un référentiel de compétences solide permettant ensuite de réaliser un Plan de Formation construit et optimal, il convient de mailler les compétences suivantes :





Outil

[Exemple de référentiel « compétences pour l'emploi »](#)



Outil

[Exemple de référentiel « compétences individuelles »](#)

Les compétences collectives, elles, sont la somme des compétences détenues par une équipe de travail et/ou les compétences de « collaboration » qui font la force d'un collectif par rapport à une somme d'individus (« Le tout est plus que la somme des parties »).

Tandis que les compétences d'entreprise ou macro-compétences sont l'assemblage des compétences d'une entreprise permettant de donner un avantage concurrentiel unique à cette entreprise. C'est le savoir-faire global distinctif d'une entreprise.

Il est donc crucial et extrêmement pertinent d'identifier, repérer, formaliser et capitaliser (protéger et développer) ces macro-compétences stratégiques.

Une fois toutes les compétences recensées, deux tableaux comparatifs des compétences actuelles et compétences cibles peuvent être réalisés afin d'identifier les « gaps » éventuels.



Outil

[Modèle de tableaux de recensement des compétences dans l'entreprise](#)

- **Le référentiel de formation**

Le référentiel de formation décrit les objectifs de formation et les moyens pour les atteindre.

Il est très utile pour repérer et évaluer les acquis à l'entrée de la formation, pendant et à l'issue de la formation. Il est élaboré à partir du référentiel de compétences.

On y trouve les objectifs de formation en lien avec l'emploi et les objectifs pédagogiques inscrits dans une progression pédagogique.

Il est décliné ainsi à partir de la formation globale, en modules, puis par séquences, et en fiches descriptives de la formation.

En s'appuyant sur ces 3 référentiels, l'entreprise construit stratégiquement son Plan de Formation :



Acheter la formation :

Pour faire figurer pour chaque action de formation programmée dans le plan de formation, l'action retenue et l'Organisme de formation qui réalisera cette action selon quelles modalités et à quel coût, il convient de procéder à la qualification et sélection de ces actions et Organismes. C'est donc une démarche d'achat de formation qu'il faut ici mettre en œuvre. L'achat de formation suit les règles de l'art du processus achat de l'entreprise, avec la particularité qu'il s'agit d'achat immatériel :

On peut synthétiser l'achat de formation selon le déroulé suivant en 3 temps et 7 étapes :

Temps 1	Etape 1	Elaborer le CDC du projet de formation
Analyse de la demande et de son contexte pour rédiger le CDC	Etape 2	Elaborer le CDC de la formation
Temps 2	Etape 3	Présélectionner les OF
Diffusion de l'appel d'offre et examen des propositions	Etape 4	Diffuser l'appel d'offre
	Etape 5	Examiner les propositions
Temps 3	Etape 6	Sélectionner l'OF
Contractualisation dans le cadre du CDC	Etape 7	Contractualiser

De l'intérêt d'établir le cahier des charges des formations

Le cahier des charges et la réponse à appel d'offre de l'Organisme de Formation :

- renforce la régulation des actions à conduire
- favorise la qualité des prestations
- fonde des relations de confiance entre les acteurs (OF, entreprise, bénéficiaire)

Pour l'entreprise, cela permet de :

- analyser de son besoin de formation
- construire sa demande
- définir et documenter ses exigences

Pour le fournisseur (Organisme de formation), cela l'astreint à :

- analyser la demande et les exigences du client
- évaluer ses propres capacités de réponse
- rechercher avec le client les solutions de conciliation entre demande et ses propres capacités de réponse
- concevoir des modalités et mettre en œuvre des moyens appropriés

Les rubriques incontournables du cahier des charges de formation :

On notera à minima :

L'Histoire de l'action :

- origine du projet
- contexte et état des lieux

La Définition de l'action de formation :

- finalités et attentes
- acteurs concernés
- caractéristiques utiles à connaître

Les Modalités de mise en œuvre :

- moyens nécessaires
- contraintes formelles ou institutionnelles
- orientations professionnelles ou de formation
- résultats attendus



Outils :

[Liste de rubriques à insérer dans un cahier des charges formation](#)

Par ailleurs pour sélectionner la meilleure proposition des Organismes de formation en réponse au cahier des charges qui leur a été adressé, il convient d'établir une grille de présélection :

Voici pour l'exemple quelques critères de pré-sélection d'un Organisme de Formation :

- Proximité
- Disponibilité
- Coût
- Innovation
- Connaissance que l'on a de l'OF
- Domaines d'expertise reconnus
- Souhait de nouer une 1ère collaboration ou renouveler le « portefeuille » d'OF



Outils :

Exemple de grille de cotation des propositions de formation des Organismes de formation

Commission d'Appel d'Offre de formations :

Selon la dimension du marché concerné, et de la taille de l'action de formation envisagée, il peut être opportun dans des cas très précis de mettre en place une commission d'appel d'offre. Cette commission peut être composée de représentants des différents acteurs internes

Un bon appel d'offre :

- Se base sur un cahier de charges complet,
- Précise les délais de remise de proposition,
- Est envoyé à un « nombre suffisant » de formateurs (ce nombre dépend bien sûr de l'ampleur du projet...et de son urgence),
- Laisse place à l'autonomie pédagogique (il y a toujours possibles plusieurs réponses pédagogiques possibles pour combler un déficit de compétences),
- Demande des références aux formateurs sollicités,
- Se dote d'un outil de comparaison simple pour comparer et choisir le prestataire.

Rôle de la Commission d'appel d'offre :

- Valider la rédaction de l'appel d'offre
- Présélectionner les OF
- Analyser les réponses à appel d'offre sur la base du Cahier Des Charges de Formation

Présélectionner et Choisir les organismes de formation

Pour analyser l'offre de formation existante sur le marché (pléthorique !), une connaissance du marché et de l'offre de formation locale, régionale, nationale (internationale) de la formation, avec les intervenants, est nécessaire. Une veille web est efficace peut répondre à cet objectif.



Astuce

L'idéal est de tenir à jour un classeur des organismes avec lesquels il est possible de travailler. Dans ce classeur, on répertorie les organismes de formations en établissant une fiche par organisme reprenant les informations synthétiques suivantes : identité, informations générales, activités et domaines d'expertise, références et labels, méthodologies distinctives, zones d'implantation et/ou d'intervention, tarifs, portefeuille d'intervenants...).



Astuce

L'idéal est de se concerter en amont, avec les responsables de service pour leurs domaines d'expertise métier, sur les critères de sélection (repris impérativement dans le cahier de charges) et le poids que vous accordez à chacun d'entre eux.



Astuce

Pour les projets de formation les plus coûteux, nous conseillons d'établir une « short list » de quelques formateurs, que vous interviewerez à tour de rôle en présence du ou des responsables concerné(s) par la formation.



Conseil

Rapprochez-vous de votre OPCA qui sera de bon conseil pour vous fournir la liste des organismes de formation « sérieux » à solliciter (habilités avec Datadock a minima), ce qui vous fera gagner un temps fou et vous évitera des erreurs graves de « casting »

Budgétiser la formation

Une fois les besoins collectifs et individuels de formation recensés, l'arbitrage entre les besoins recensés pour les prioriser – en particulier si certains doivent être reportés faute de budget - est une tâche difficile.

Il nécessite de la concertation entre la direction, les ressources humaines et les chefs de service.

Outre l'aspect budgétaire, vous devrez vous assurer également que les conditions de réussite de la formation sont bien réunies.

L'arbitrage sera essentiellement fonction de 2 contraintes :

- Le temps : celui de libérer les apprenants pour la formation, en assurant éventuellement leur remplacement pendant la durée de la formation,
- Le budget et en la matière il y a fondamentalement 2 approches possibles différentes :

- y consacrer une enveloppe fermée : au niveau de l'entreprise et/ou au niveau d'un département. Ce budget ne devra pas être dépassé. Souvent est repris le montant est celui de l'année précédente, majoré ou minoré d'un certain pourcentage ;
- y consacrer une enveloppe ouverte : le montant nécessaire sera négocié à partir du chiffrage des besoins.

Au-delà de la contribution obligatoire, l'employeur peut investir dans la formation de manière illimitée, en fonction de ses besoins, de sa volonté, de sa politique RH et de ses ressources.

Pour estimer le coût d'une formation, vous devez disposer des éléments suivants :

- Les coûts salariaux : sur base des effectifs concernés (nombre et fonction) ;
- Le coût du formateur : sur base de la durée de la formation et du mode d'organisation à savoir formation inter-entreprises (coût/personne) ou intra-entreprise (coût/jour/groupe), ou même, formateur interne (le coût est alors celui du salaire du formateur interne) ;
- Les coûts annexes : transport, fourniture, manuel, location de salles, matériel pédagogique...



Astuce

En cas de dépassement de budget, la priorité doit logiquement être donnée aux besoins de formation :

- *liés à des obligations légales (sécurité et hygiène par exemple),*
- *couvrant des enjeux majeurs pour l'entreprise, en lien avec la mission, les objectifs, la stratégie de l'entreprise,*
- *répondant à des exigences commerciales impératives (exemple : des certifications),*
- *susceptibles de corriger des dysfonctionnements « cruciaux » (ceux par exemple pour lesquels l'entreprise a reçu des plaintes de clients),*
- *indispensables au bon fonctionnement de la production (des équipements),*
- *dont le retour sur investissement semble le plus élevé,*
- *pour lesquelles la maîtrise en termes de compétences-collective au sein d'une équipe est la plus faible,*
- *exprimés à la fois par le travailleur et la ligne hiérarchique.*

Rédiger le projet de formation

Une fois les modalités de formation précisées (inter-intra) et les formateurs sélectionnés, peut-être rédigé un projet de formation peut être rédigé. Celui-ci peut être construit au fil des prises de décision et arbitrages.

Généralement, c'est un document sous forme de tableau reprenant de manière synthétique l'ensemble des formations prévues dans un avenir proche (généralement un an). Il permet à l'entreprise de formaliser les besoins de développement de compétences de ses collaborateurs.

Ce tableau reprend, sur chaque ligne, une action de formation, resitue les objectifs du PF et ses axes prioritaires éventuels.

Propre à chaque entreprise, il peut reprendre les rubriques suivantes :

- Public-cible (en termes de département, de groupe-cible)
- Formation (thème, titre, brève description)
- Nombre de participants (exact ou estimé)
- Durée de la formation (en heures)
- Période (dates ou mois).
- Forme de la formation : formelle (avec un formateur externe) ou informelle (tutorat, formation sur le tas/sur le poste de travail, coaching, autoformation...)
- Lieu de formation (dans l'entreprise ou à l'extérieur)
- Origine de la demande de formation (travailleur lui-même, responsable hiérarchique, DG, DRH, autres)
- Méthode d'évaluation (ex : test en fin de formation, mesure d'indicateur sur le poste de travail)
- Formateur
- Coût de l'investissement en formation

 **Outils :**

Plans de formation détaillés et synthétiques (plusieurs onglets) (exemple)

Répondre à ses obligations légales

En matière de formation professionnelle, l'employeur évolue dans un cadre très contraint, et doit faire face à plusieurs obligations à l'égard des salariés qu'il emploie, notamment :

- **La participation au financement de la formation :**

L'employeur doit en fait payer une taxe annuelle, dont le montant dépend du nombre de salariés.

Cette contribution s'élève à :

- 0,55% du montant total des rémunérations imposables et des avantages en nature versés pendant l'année au personnel pour les entreprises jusqu'à 10 salariés,
- 1 % pour les entreprises à partir de 10 salariés. Ce pourcentage pouvant être porté à 0,8 % dans le cas où l'employeur financerait, par accord collectif d'une durée de 3 ans, le compte personnel de formation à hauteur de 0,2 % du montant des rémunérations.

 **Point de vigilance**

Certaines branches professionnelles peuvent fixer des taux supérieurs. Cela concerne tous les employeurs, quels que soient le nombre de salariés, la nature de l'activité ou le statut juridique (entreprise individuelle ou société), y compris les associations. Seuls l'État, les collectivités locales et leurs établissements publics à caractère administratif ne sont pas concernés.

▪ **L'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi :**

L'employeur doit permettre l'adaptation permanente du salarié à son poste de travail et le développement des compétences.

L'employeur peut justifier de son obligation d'adaptation permanente du salarié à son poste de travail par tout moyen. La loi ne prévoit en effet pas expressément l'obligation de réaliser un Plan de Formation, mais elle incite néanmoins les employeurs à le faire afin de tracer et de formaliser les actions de formations retenues pour ses salariés.

Les actions de formation sont considérées comme du temps de travail effectif et doivent être rémunérées comme tel.

 **Point de vigilance**

Certaines conventions collectives imposent des formations.

Par ailleurs, un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation oblige l'employeur à assurer la formation en alternance de l'apprenti.

Chaque année, l'employeur doit soumettre le plan de formation aux représentants du personnel. À partir de 11 salariés, il le soumet au comité social et économique (CSE) qui regroupe les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

L'employeur a également des obligations vis à vis de ses représentants du personnel :

Le Comité Social et Economique (ou s'il n'existe pas, les délégués du personnel) doit être informé et consulté chaque année sur la formation professionnelle. Cette consultation porte sur les orientations de la formation dans l'entreprise, le plan de formation de l'entreprise et l'apprentissage. Le défaut de consultation du CSE constitue un délit d'entrave qui fait l'objet de sanctions pénales.

Parmi les réunions obligatoires du CSE, deux réunions sont consacrées, notamment :

- A l'exécution du plan de formation de l'année précédente et de l'année en cours ;
- Au projet de plan ou de mise en œuvre du plan pour l'année à venir

Financer la formation

Le financement de la formation dépend de « qui porte le projet ». Est-ce l'employeur ? Est-ce l'employeur et le salarié conjointement ? Ou est-ce un projet personnel du salarié ?

Si c'est l'employeur qui porte le projet de formation ou que le projet est partagé, celui-ci peut s'inscrire dans le Plan de Formation ou dans le cadre d'une période de professionnalisation. Dans ce cas, c'est l'employeur qui finance la formation.

L'employeur peut solliciter son Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA), à qui il a versé sa contribution obligatoire à la formation professionnelle, pour être remboursé de tout ou partie des sommes engagées pour former ses salariés, soit dans un but d'adaptation au poste de travail, ou liées à l'évolution et au maintien dans l'emploi, soit sur des actions de formation liées au développement des compétences.

L'OPCA peut également financer en complément de l'entreprise la prise en charge d'un contrat ou d'une période de professionnalisation.

Le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est également en charge de la redistribution d'une partie des fonds collectés par l'OPCA. Il aura en charge notamment le financement des actions de formation des TPE et PME.

Concrètement, lorsqu'il s'agit de formations dispensées à l'externe, l'employeur est libre de choisir l'organisme de formation auquel il confie la formation de ses salariés.

Depuis le 1er janvier 2017, peuvent être pris en charge :

- Les dépenses facturées par l'organisme de formation,
- La rémunération du personnel en formation,
- L'allocation formation (50% du salaire net) versée au personnel en formation suivie hors du temps de travail (actions de formation liées au développement des compétences),
- Les frais d'hébergement, de restauration et de déplacement du personnel en formation.

Point de vigilance

Aucune autre dépense ne peut être prise en charge à moins de figurer sur la facture émise par l'organisme de formation. Les fonds de la formation professionnelle ne peuvent être utilisés que pour des actions de formation réellement suivies dans leur intégralité. C'est pourquoi en cas d'absence partielle du stagiaire, vous serez remboursé au prorata du temps de formation suivi et attesté.

Nota Bene :

Pour pouvoir être remboursé des actions de formations réalisées au titre du Plan de Formation, l'entreprise doit faire une demande par action de formation.

Lorsqu'il s'agit de formations dispensées à l'interne, l'employeur organise la formation pour son personnel et assure lui-même la responsabilité pédagogique et matérielle de la formation.

Si c'est le salarié qui porte le projet de la formation, il peut mobiliser son Compte Personnel de Formation (CPF) ou demander un Congés individuel de formation (CIF).

Le compte personnel de formation (CPF), alimenté en heures, est utilisable par tout salarié, tout au long de sa vie active, pour suivre une formation qualifiante.

Le CPF est alimenté automatiquement à la fin de chaque année proportionnellement au temps de travail réalisé au cours de l'année par le salarié dans la limite d'un plafond. Les heures restent acquises même en cas de changement d'employeur ou de perte d'emploi.

L'ensemble des formations disponibles dans le cadre du compte personnel de formation est accessible en se connectant à son espace personnel via le site www.moncompteformation.gouv.fr.

Le salarié s'adresse à l'entreprise qui, sauf quand elle gère directement le financement du compte personnel de formation, transfère la demande à l'OPCA pour accord.

Le CIF lui, est un congé qui permet au salarié de s'absenter de son poste afin de suivre une formation pour se qualifier, évoluer ou se reconvertir. Il est accordé sur demande à l'employeur. Le salarié est rémunéré pendant toute la durée de la formation.

Le CIF est possible pour tout salarié en CDI qui justifie d'une activité salariée d'au moins 2 ans consécutifs ou non (3 ans s'il est salarié d'une entreprise artisanale de moins de 11 salariés), dont 1 an dans la même entreprise.

Le salarié en CDD, lui, doit justifier d'une activité salariée d'au moins 2 ans, consécutifs ou non, au cours des 5 dernières années dont 4 mois, consécutifs ou non, sous CDD, au cours de la dernière année.

Les frais de formation peuvent alors être pris en charge par l'organisme auquel son entreprise cotise pour le Cif, pour les entreprises de plus de 10 salariés ou, dans les autres cas, par un Opacif (Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation).



Astuce

En synthèse : Question à se poser pour savoir qui finance une action de formation :

Par qui faire financer une action de formation:?

**Pour le savoir, il faut se poser la bonne question :
«qui porte le projet ?»**

Employeur/ou partagé	=> PF/Période de pro
Projet personnel/ou partagé	=> CPF
Projet personnel strictement	=> Congés

Surveiller les évolutions législatives à venir

Muriel Pénicaud, ministre du Travail, a présenté le lundi 5 mars 2018, les 12 mesures-clé de la réforme de la formation professionnelle.



Outils :

[Les 12 mesures-clés de la Réforme de la formation Professionnelle](#)

Communiquer sur le plan de formation

Un Plan de Formation répond à un souci d'acquisition ou développement des compétences pour la réussite dans les emplois et par là-même la performance de chacun et du collectif. Mais le plan de formation est aussi un formidable levier de management, de clarification des enjeux et objectifs pour tous, c'est donc un acte de communication et mobilisation cohérentes des acteurs de et pour l'entreprise.

La gestion de la communication autour du Plan de formation tout au long de l'année est donc indispensable et doit être pensée comme telle.

La communication précède la formation et l'accompagne tout au long du déroulement du Plan de Formation.

La communication (notamment par le manager envers le collaborateur concerné) doit aussi précéder chaque action de formation, et à l'issue de celle-ci pour que l'efficacité soit maximale et les bénéfices attendus bien réels.

Un autre élément favorisant le succès de la formation continue en entreprise est l'adhésion des salariés aux activités de formation continue. Cette adhésion passe par une communication claire et précise du Plan de Formation validée par la direction générale et concertée avec succès avec les représentants du personnel.

Plusieurs versions du Plan de Formation peuvent être réalisées et présentées en fonction des personnes auxquelles on va le communiquer (faire sa propre sélection selon ses besoins) :

- Un plan de formation exhaustif, détaillé, analytique est à votre usage de Direction et RH (responsable formation).
 - Une version plus édulcorée et centrée sur les actions, les dates, les durées, les publics, et les coûts doit être établie pour les représentants du personnel
 - Enfin, une version synthétique peut être rédigée pour informer le personnel de ce qui est prévu pour l'année à venir en insistant sur les priorités et les axes politiques de ce plan de formation (sécurité, qualité, compétence X...).
 - Une version synthétique pour le comité de direction (axes prioritaires, budgets),
 - Une version adaptée par service en fonction des formations planifiées pour les salariés concernés et reprenant le planning exact pour une meilleure organisation des équipes,
 - Une version individualisée pour que chaque collaborateur ait son plan individuel de formation pour la durée couverte par le Plan de Formation.
- Il convient par ailleurs de faire parvenir au salarié en fin de période un récapitulatif de l'ensemble des formations qu'il aura suivies.

R de ACRE : « R » comme « Réaliser le plan de formation » :

Le plan de formation est généralement calqué sur l'année civile (sauf s'il s'agit d'un plan de formation pluriannuel). A chaque phase ou période de l'année correspond des actions à mener pour faire « vivre » le plan de formation :

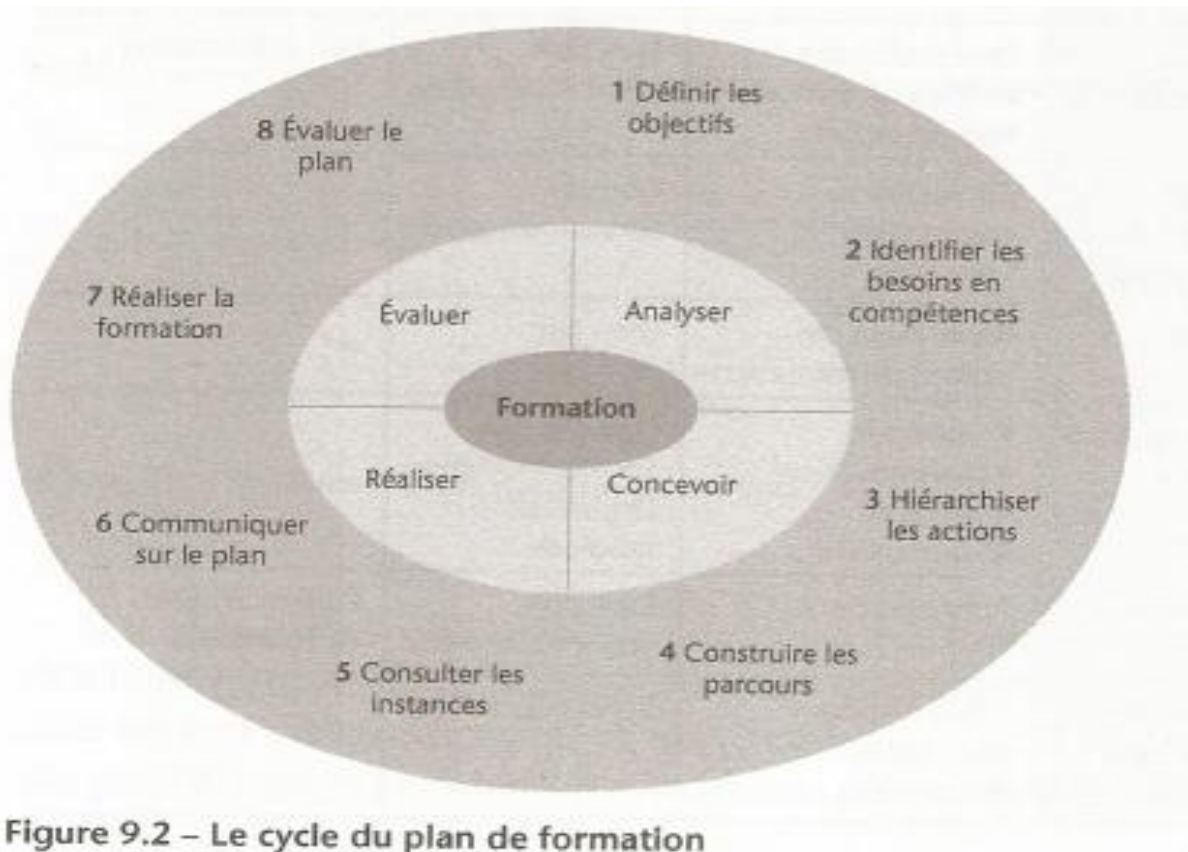


Figure 9.2 – Le cycle du plan de formation

La formation continue, lorsque réussie, fait en sorte que les individus travaillent mieux, travaillent différemment et ce, notamment dans le contexte des autres changements apportés dans l'environnement du travail : changements technologiques, réingénierie des processus, etc. L'entreprise doit être en mesure d'accepter les changements dans le travail qui découlent des activités de formation.

Le suivi et l'évaluation permettent de mieux apprécier et de valoriser les améliorations apportées au plan des compétences générales et spécifiques, au plan du rehaussement des responsabilités, etc...

Suivre les formations

Il s'agit d'assurer le bon suivi des formations sur les plans :

- Organisationnel :

Les apprenants reçoivent-ils une invitation à la formation ? Comment sont-ils informés des dates, lieux et programmes de formation ? Qui les informe ?

Quels locaux réserve-t-on ? Qui gère la logistique ? Les équipements pédagogiques, le café, les repas ?...

- Administratif :

Qui assure le suivi budgétaire ? La bonne réalisation des formations, annulations ou reports éventuels ?

- Pédagogique :

Les points suivants relèvent plutôt de la responsabilité de la hiérarchie du collaborateur : s'assurer que les participants connaissent bien les objectifs de la formation, la raison pour laquelle ils y participent, et la manière dont la formation sera évaluée (indicateur de réussite). Comment est assuré le remplacement du collaborateur pendant son absence ?

Après la formation, comment la hiérarchie s'implique dans le suivi et l'évaluation des effets de la formation sur le poste de travail ? Où ses informations sont-elles transcrites ?

E de ACRE : « E » comme « Evaluer la formation » :

Poser les questions essentielles

Les questions essentielles à (se) poser au fur et à mesure de la réalisation du plan de formation mais surtout à l'issue de celui-ci

- Toutes les formations prévues ont-elles été organisées ? Comme prévu (période, durée, formateur, coût...) ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Les formations non organisées devront-elles être intégrées dans le prochain Plan de Formation ? Si non, pourquoi ?
- Des formations non prévues dans le Plan de Formation ont-elles été organisées ? Si oui, lesquelles ? Pourquoi n'ont-elles pas été intégrées dans le PF ?
- Le budget formation a-t-il été respecté ? La comparaison entre coût budgété et coût réel vous sera utile pour mieux encore établir le budget des plans de formation des prochaines années.

Pour qui évaluer la formation ?

On évalue les formations notamment pour :

- Pour ceux qui se forment, les apprenants,
- Pour ceux qui financent, les directions, les OPCA,
- Pour ceux qui emploient les formés, les employeurs, les managers,
- Pour ceux qui organisent les formations, les organismes de formation, les prestataires, les ressources humaines,
- Pour ceux qui transmettent la formation, les formateurs et tuteurs...

Le PF prendra en compte l'impact des formations passées afin de corriger les actions de formation qui n'ont pas été suffisamment suivies d'effets concrets.

Evaluer la formation

Qu'évaluer en formation ?

Que peut-on (veut-on) évaluer ?

- La satisfaction des stagiaires,
- L'organisation de la formation,
- L'organisme de formation,
- Le formateur-animateur,
- La session de formation,
- L'adéquation entre les objectifs définis et réalisés,
- L'acquisition des connaissances,
- Les résultats effectifs en milieu de travail,
- Le retour sur investissement et retombées économiques de la formation,
- Le potentiel du stagiaire et ses possibilités d'évolution,
- La cohérence du système de formation de l'entreprise...

Le célèbre modèle de Donald Kirkpatrick propose 4 niveaux d'évaluation possible :

Niveau 1 : Réaction

=> opinions des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre

-Le processus de formation lui-même par la réaction des apprenants, leur opinion sur l'action de formation qu'ils viennent de vivre. Cette évaluation peut se faire via un formulaire d'évaluation pédagogique, « à chaud », à la fin de la session pédagogique



Outils :

[Questionnaire formation d'évaluation à chaud \(modèle\)](#)

Niveau 2 : Apprentissage

=> niveau des acquis pendant et juste après la formation

Les résultats d'apprentissage par une évaluation, « à froid », du transfert de connaissances par comparaison entre les notions à acquérir avant la formation à celles acquises à l'issue de la formation

Niveau 3 : Comportements en milieu de travail

=> niveau de transfert pédagogique en situation professionnelle

L'impact sur le poste de travail, c'est à dire le niveau de transfert des connaissances aux situations professionnelles. C'est un niveau très important d'évaluation où le rôle du chef d'équipe est crucial

Niveau 4 : Résultats

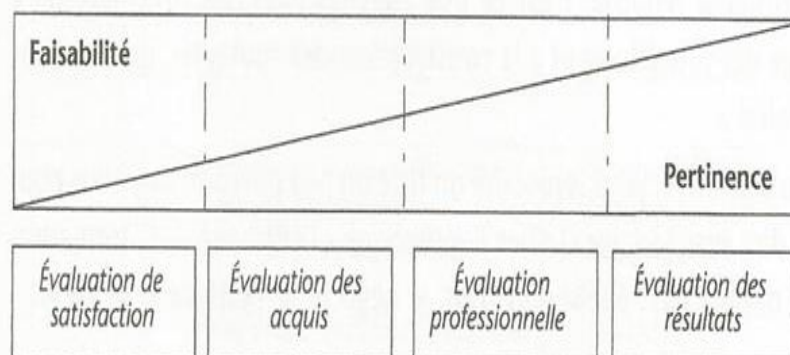
=> niveau socio-économique, mesure de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise

Les résultats en termes de retour sur investissement. Ici on mesure l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise.

⚠ Point de vigilance

Plus on « avance » dans l'échelle d'évaluation ci-dessus (de 1 vers 4) et plus l'outil est pertinent pour mesurer les effets d'une action de formation, mais...plus il est coûteux et difficile à concevoir, à mesurer et à mettre en œuvre dans l'entreprise... !

Relation Faisabilité/Pertinence dans l'évaluation de la formation



Annexes : outils et documents

Fiche recueil besoins de formation MACRO (modèle)

**EXEMPLE DE FICHE DE QUESTIONNEMENT « MACRO »
(CADRAGE STRATEGIQUE ET BESOINS GLOBAUX DE L'ENTREPRISE)**

**QUESTIONNAIRE PREALABLE D'IDENTIFICATION DES
ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE FORMATIONS REQUISES
POUR LES PROCHAINES ANNEES**

ENTREPRISE/GROUPE :

NOM DU DIRIGEANT/MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION :
.....
.....

DATE DE L'AUDIT FORMATION :/...../.....

ITEM de Questionnement	Réponses ou Propositions
1- LE PRESENT DE L'ENTREPRISE	
Raison d'être de la structure (notre (nos) métier(s)) <i>Décrire la finalité de la structure en termes de service à apporter, de but à atteindre pour les clients</i>	
Quels sont vos produits, process, organisation et services distinctifs <i>«Ce qui chez vous fait votre fierté et celle de vos collaborateurs, l'envie de vos concurrents, la reconnaissance de vos pairs au sein de la profession, votre notoriété auprès de vos fournisseurs, prestataires, partenaires, c'est..... »</i>	
Quels sont les savoir-faire clés (au niveau global) à mettre en rapport avec ces éléments ci-dessus, et qui rendent votre structure distinctive(tif) ? Qu'est-ce qui caractérise votre savoir-faire par rapport à d'autres ? Qui détient ces compétences-clés en interne ? Si on venait à vouloir débaucher du personnel de chez vous, quels savoir-faire chercherait-on à acquérir comme ayant une vraie valeur ajoutée ?	
Si on devait copier vos pratiques professionnelles, quelles sont les 3 pratiques qui pourraient intéresser un concurrent ou un tiers ? Quels sont les savoir-faire sur lesquels vous avez le plus progressé ces dernières années ?	
Qu'est-ce qui aujourd'hui reste encore difficile à maîtriser en interne ? Qu'est ce que vous souhaitez mieux maîtriser dans vos pratiques métiers ?	
Y-a-t-il des facteurs de risque liés à ces compétences –clés (pénurie, risque de fuite, de perte,) ?	

<p>2- LE FUTUR DE L'ENTREPRISE</p>	
<p>Quelle Vision, Ambition à moyen terme pour l'entreprise ?</p> <p>(à compléter prioritairement par la direction Générale)</p> <p><i>Rédiger en termes positifs, progressistes, fédérateurs, et accessibles le but, la cible, décrire l'état ultime de réussite de l'Entreprise (quantifier éventuellement cet état) et ce, pour les prochaines années (avec délai de réalisation), un slogan qui décrit son rêve et qui rassemble l'externe et l'interne ... !</i></p> <p><i>« Dans 5 ans nous aurons...Nous serons... »</i></p>	
<p>Quels objectifs stratégiques pour atteindre cette vision ?</p> <p><i>« Pour réussir notre ambition, pour réaliser notre vision, nous devons aux plans technique, financier, informatique, logistique, humain, social, organisationnel...voire commercial pour certains »</i></p>	
<p>Analyse synthétique de la situation actuelle de l'entreprise/groupe</p> <p><i>« Notre situation actuelle est....car... »</i></p> <p><i>Nos problèmes actuels sont.... »</i></p> <p><i>Nos risques identifiés sont.... »</i></p> <p><i>« Nos sources de satisfaction sont aussi.... »</i></p>	
<p>Facteurs externes d'évolution probables impactant l'entreprise/groupe</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - technologiques 	
<ul style="list-style-type: none"> - économiques/ commerciaux/ liés au marché/ à la concurrence 	
<ul style="list-style-type: none"> - sociaux et règlementaires (sécurité/sanitaire/social...) 	
<ul style="list-style-type: none"> - autres externes 	
<ul style="list-style-type: none"> - autres internes 	
<p>Facteurs internes d'évolution probables impactant l'entreprise/groupe</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - organisationnels 	<p>Identification des métiers sensibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - métiers/ activités en progression : - métiers/activités en changement de contenu : - métiers/activités en régression : - autres cas :
<ul style="list-style-type: none"> - techniques 	
<ul style="list-style-type: none"> - sociaux 	
<ul style="list-style-type: none"> - humains 	<p>Impact des évolutions des métiers sur les</p>

	<p>compétences (aux plans quantitatif et qualitatif) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - compétences requises en progression/création : - compétences requise modifiées dans leur niveau d'exigence : - compétences requises en régression/disparition : - autres cas :
- autres internes	
- autres internes	
<p>3-CONCLUSION :</p> <p>Noter les 3 ou 4 enjeux stratégiques majeurs à traiter ici :</p> <p>Etablir le cas échéant une fiche spécifique pour chaque enjeu/problématique stratégiques identifié (formulaire-ci après)</p>	<p>-1</p> <p>-2</p> <p>-3</p>
Problème rencontré, Enjeux Numero 1	<i>Noter ici la problématique :</i>
Public visé	
Objectif stratégique d'entreprise	
A quoi verra-t-on que le problème est résolu ?	
<p>Quelles sont les pistes d'actions à envisager pour résoudre le problème posé et atteindre l'objectif stratégique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Commerce - Logistique - Finance - Industriel/production - Qualité - Sécurité - Système d'information - Produits - R & D - Management - Processus RH à revisiter: <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération - Recrutement - Mobilité...
Objectif opérationnel (au plan commercial/vente/technique...)	

Quels sont les problèmes de compétences identifiés ? Objectif de formation ?	
Quels moyens envisager pour réduire les écarts de compétences autres que la formation ?	
Quelles compétences pourrait-on développer grâce à la formation ? Objectifs pédagogiques ?	
Quelles modalités de formation proposer ?	

Restitution de questionnaire MACRO complété (exemple)

FILIERE BANANE MARTINIQUE
PLAN DE FORMATION 2016-2020

FICHE DE RECUEIL DES ENJEUX STRATEGIQUES DE FORMATION

NIVEAU « MACRO »

QUESTIONNAIRE PREALABLE D'IDENTIFICATION DES
ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE FORMATIONS
REQUISES POUR LES PROCHAINES ANNEES

ENTREPRISE/GROUPE : XXXXX

NOM DU DIRIGEANT/MEMBRES DU COMITE DE DIRECTION : YYYYY

DATE DE L'AUDIT FORMATION :18 /xx/20..

ITEM de Questionnement	Réponses ou Propositions
3- LE PRESENT DE L'ENTREPRISE	
Raison d'être de l'entreprise ou du Groupe (notre (nos) métier(s)) <i>Décrire la finalité du groupe/de l'entreprise en termes de service à apporter, de but à atteindre pour les clients</i>	Exploitation et conditionnement de bananes pour un client unique : UGPBAM Exploitation sur le label de qualité : « banane de montagne »
Quels sont vos produits, process, organisation et services distinctifs <i>« Ce qui chez vous fait votre fierté et celle de vos collaborateurs, l'envie de vos concurrents, la reconnaissance de vos pairs au sein de la profession, votre notoriété auprès de vos fournisseurs, prestataires, partenaires, c'est... »</i>	Trois maîtres-mots : - Innovation - Qualité - Productivité Entreprise est réputée sur le plan agronomique, et du conditionnement. Connue pour ses gros investissements en matière techniques (mécanisation) avec optimisation forte du process de travail
Analyse synthétique de la situation actuelle de l'entreprise/groupe <i>« Notre situation actuelle est...car... »</i> <i>Nos problèmes actuels sont... »</i> <i>Nos risques identifiés sont... »</i> <i>« Nos sources de satisfaction sont aussi... »</i>	Situation actuelle satisfaisante, progrès tous les ans mais environnement de la filière banane problématique et inquiétante : non revalorisation du programme d'option spécifique lié à l'éloignement et l'insularité (forfait (POSEI) avec majoration de 404€/tonne. Ce risque de réduction proportionnelle nous amène à devoir mener une course à la productivité et un maintien des prix de vente par l'exploitation de labels ; Obsession de la rentabilité, grâce à l'innovation, les itinéraires agronomiques, le conditionnement où nous progressons régulièrement. Volonté de se maintenir à un effectif en deçà du seuil de 50 salariés

<p>Quels sont les savoir-faire clés (au niveau global) à mettre en rapport avec ces éléments ci-dessus, et qui rendent votre entreprise (groupe) distinctive(tif) ?</p> <p>Qu'est-ce qui caractérise votre savoir-faire par rapport à d'autres ?</p> <p>Qui détient ces compétences-clés en interne ?</p> <p>Si on venait à vouloir débaucher du personnel de chez vous, quels savoir-faire chercherait-on à acquérir comme ayant une vraie valeur ajoutée ?</p>	<p>Métiers maison : production aux champs</p> <p>Le conditionnement aurait pu être mutualisé et optimisé en 3x8 (mais difficile car on gère l'éloignement entre le champ et le conditionnement (proximité salubre ici))</p> <p>La gestion et application des Produits phytosanitaires pourraient être externalisée</p> <p>Les savoir-faire clés sont sur les postes d'encadrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> -commandeur (management et social) - responsable de culture (gestion des parcelles) <p>Problème de déficit d'image de la filière auprès des salariés et candidats (à tors)</p> <p>On doit faire face à un taux d'absentéisme élevé : 10 à 11%</p>
<p>Si on devait copier vos pratiques professionnelles, quelles sont les 3 pratiques qui pourraient intéresser un concurrent ou un tiers ?</p> <p>Quels sont les savoir-faire sur lesquels vous avez le plus progressé ces dernières années ?</p>	<p>Progrès significatifs sur le soin au fruit (oeilletonnage précoce...), le traitement phytosanitaire, la connaissance de l'incidence de l'amendement sur le végétal...), sur ces points-là, besoin de formation externe permanente pour gagner encore en productivité</p>
<p>Qu'est-ce qui aujourd'hui reste encore difficile à maîtriser en interne ?</p> <p>Qu'est-ce que vous souhaitez mieux maîtriser dans vos pratiques métiers ?</p>	<p>Connaissance de l'entreprise et de ses rouages simples par le personnel pour qu'ils soient sensibilisés aux contraintes de la gestion d'entreprise (jeu d'entreprise)</p> <p>Sensibilisation à la qualité</p> <p>Pratiques culturelles (oeilletonnage, coupe feuille...)</p> <p>Forte problématique de remplacement des départs à la retraite par des jeunes qui sont moins motivés par les métiers (taux d'échec forts) enjeu générationnel : attirer et fidéliser et faire progresser les candidats jeunes (renouvellement)=> développement de la marque employeur, formation qualifiantes (programmes) perspectives d'évolution, motivation au travail => revoir complètement la politique RH de la filière</p>
<p>Y-a-t-il des facteurs de risque liés à ces compétences –clés (pénurie, risque de fuite, de perte, ...) ?</p>	<p>Pb de renouvellement des départs à la retraite (recrutement, formation, motivation, rémunération, polyvalence...)</p>

4- LE FUTUR DE L'ENTREPRISE	
<p>Quelle Vision, Ambition à moyen terme pour l'entreprise ?</p> <p>(À compléter prioritairement par la direction Générale)</p> <p><i>Rédiger en termes positifs, progressistes, fédérateurs, et accessibles le but, la cible, décrire l'état ultime de réussite de l'Entreprise (quantifier éventuellement cet état) et ce, pour les prochaines années (avec délai de réalisation), un slogan qui décrit son rêve et qui rassemble l'externe et l'interne ... !</i></p> <p>« Dans 5 ans nous aurons...Nous serons... »</p>	<p>Cette année passer de X000 à Y000 tonnes annuelles, et d'ici 5 ans hyper automatisation pour gains de productivités accrus, concentration du personnel au champs, que nous soyons exemplaires dans les procédures et traçabilité de la qualité, appropriation du travail et du métier par le personnel (implication, fidélisation, compétence). Que l'ensemble de notre production soit sous label « banane de montagne ».</p>
<p>Quels objectifs stratégiques pour atteindre cette vision ?</p> <p>« Pour réussir notre ambition, pour réaliser notre vision, nous devons aux plans commercial, technique, financier, informatique, logistique, humain, social, organisationnel... »</p>	<p>Une condition sine qua non pour y parvenir : que le produit soit vendu sous une « forme » différente » à l'unité »</p>
<p>Facteurs externes d'évolution probables impactant l'entreprise/groupe</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - technologiques 	<p>Forte mécanisation des process notamment au conditionnement</p>
<ul style="list-style-type: none"> - économiques/ commerciaux/ liés au marché/ à la concurrence 	<p>Pas de possibilité de diversifier la production (marché, surfaces, climat)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - sociaux et règlementaires (sécurité/sanitaire/social...) 	<p>Loi sur la pénibilité qui complexifie et nous apporte des contraintes et un renchérissement sur la tenue des postes. Le seul poste pénible : tirage, et poste de découpe (durée d'exposition à la pénibilité)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - autres externes 	
<ul style="list-style-type: none"> - autres internes 	

Facteurs internes d'évolution probables impactant l'entreprise/groupe	
- organisationnels	<p>Identification des métiers sensibles :</p> <p>- métiers/ activités en progression :</p> <p>contrôleur qualité : recrutement non pourvu</p> <p>- métiers/activités en changement de contenu :</p> <p>montée en compétence des postes de directeur d'exploitation et de responsable cultural sur la partie mécanisation</p> <p>mécanicien soudeur : plus de polyvalence et d'autonomie</p> <p>traitement des produits phytosanitaires avec matériels évolutifs (quads)</p> <p>- métiers/activités en régression :</p> <p>Tous les postes en conditionnement au profit des postes aux champs</p> <p>- autres cas :</p>
- techniques	
- sociaux	
- humains	<p>Impact des évolutions des métiers sur les compétences (aux plans quantitatif et qualitatif) :</p> <p>- compétences requises en progression/création :</p> <p>Economie et connaissance de l'entreprise (ouvriers)</p> <p>- compétences requise modifiées dans leur niveau d'exigence :</p> <p>Qualité (tous)</p> <p>Connaissance en nouvelles technologies liées à la mécanisation permanente</p> <p>Gestion du personnel/management (resp cultural)</p> <p>Outils informatiques (commandeur)</p> <p>- compétences requises en régression/disparition :</p> <p>- autres cas :</p>
- autres internes	

<p>- autres internes</p>	
<p style="text-align: center;">3-</p> <p style="text-align: center;">CONCLUSION :</p> <p>Noter les 3 ou 4 enjeux stratégiques majeurs à traiter ici :</p> <p>Etablir le cas échéant une fiche spécifique pour chaque enjeu/problématique stratégiques identifié (formulaire-ci après)</p>	<p>-1 recrutement et attractivité de la filière</p> <p>-2 qualité des nouveaux salariés (implication, formation, ...)</p> <p>-3 prise en compte du vieillissement des salariés (SST, gestes et postures, ergonomie)</p> <p>-3 productivité à effectif constant et taille d'exploitation constante (mécanisation, polyvalence, souplesse d'organisation)</p> <p>-4 progrès en agronomie</p>
<p style="text-align: center;">Grandes orientations du plan de formation pluriannuel</p>	<p>Formations règlementaires et obligatoires</p> <p>Maintien et montée en compétence sur la mécanisation et les pratiques culturelles</p> <p>Organisation de la polyvalence</p> <p>Organisation du transfert de compétences –par la polyvalence accrue- des salariés du « conditionnement » (en régression) vers le « champs » (en progression)</p> <p>Qualité</p> <p>Economie d'entreprise</p> <p>Management d'équipe</p> <p>Bureautique (Excel, Word, bases de données)</p> <p>Organisation de programmes de polyvalence et transferts de savoir-faire (tutorat)</p> <p>Problématique des modalités de formation proposées par Banamart :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gagner en souplesse et adaptation aux contraintes des exploitants (mettre à disposition des formateurs QUAND on en a besoin et non sur des programmes calendriers annuels) - qualités pédagogiques de formateurs et connaissance des contraintes des exploitants (origine ?)

Note de cadrage du plan de formation tri annuel (exemple)

EXEMPLE DE FORMALISATION DES GRANDES ORIENTATIONS DU PLAN DE FORMATION (DIRECTION)

ANALYSES MACRO

Ambition de l'entreprise :

« Nous sommes et resterons Producteurs de banane. Nous n'avons pas d'autre choix que l'excellence compte tenu des contraintes (internes : topographie mornée) et externes (réglementation) toujours là sur notre activité.

Au gré du renouvellement du personnel en général et de l'encadrement en particulier, nous devons mieux intégrer et introduire plus de compétence plus d'autonomie »

Métiers-clés :

Encadrement opérationnel

Emballeur

Découpeur

Problématiques générales à traiter au sein de la structure pour ces prochaines années :

- 1- Epée de Damoclès au-dessus de la tête : cercosporiose, (champignon), problème de résistance face aux produits utilisés
- 2- On est face à une économie qui est administrée
- 3- Métier qui se complexifie globalement et sur tous les aspects (social, juridique, technique et administratif)
- 4- On s'en sort car on y consacre du temps et des moyens, grâce à notre taille critique on y arrive
- 5- « Condamnation » à une productivité accrue pour conserver de la rentabilité
- 6- Normes de santé et sécurité de travail
- 7- Recrutement et attractivité de la filière en général et de nos entreprises en particulier
- 8- Vieillesse du personnel (avec ses corollaires de SST, gestes et postures, ergonomie, pénibilité...)
- 9- Formation des salariés en place (monter des programmes de formation adaptés aux directeurs et chefs d'équipe)
- 10- Programme d'attraction, formation et intégration des nouveaux salariés et encadrants
- 11- Montée en compétence et autonomie de l'encadrement

Grandes orientations du plan de formation pluriannuel (2016-2020) de l'entreprise :

- 1- Métier qui se complexifie : entretien des compétences transverses
- 2- « Condamnation » à une productivité accrue pour conserver de la rentabilité par la formation des techniciens, managers et dirigeants en la matière
- 3- Formations aux Respect des Normes de santé et sécurité de travail mais aussi en matière sanitaire
- 4- Maintien et montée en compétence sur la mécanisation et les pratiques culturelles
- 5- Amélioration continue de la Qualité
- 6- Programme d'attraction, formation et intégration des nouveaux salariés et encadrants
- 7- Montée en compétence et autonomie de l'encadrement (directeurs, chefs d'équipe) par des programmes au long cours
- 8- Vieillesse du personnel (avec ses corollaires de formations SST, gestes et postures, ergonomie, pénibilité...)
- 9- Sensibilisation des ouvriers au fonctionnement d'une entreprise et Economie d'entreprise
- 10- Management d'équipe et Gestion de personnel/juridique social pour les responsables opérationnels
- 11- Bureautique (Excel, Word, bases de données)
- 12- Organisation de programmes de polyvalence et transferts de savoir -faire (tutorat) intergénérationnel, notamment pour le personnel de production

Fiche recueil besoins de formation MESO (modèle)

EXEMPLE DE FICHE DE QUESTIONNEMENT « MESO »
(BESOINS DE FORMATION DES CHEFS DE SERVICES)QUESTIONNAIRE D'IDENTIFICATION DES
BESOINS OPERATIONNELS DES SERVICES EN MATIERE DE FORMATIONS
REQUISES POUR LES PROCHAINES ANNEES

ENTREPRISE/GROUPE :.....

SERVICE CONCERNE :.....

NOM DU CHEF DE SERVICE :
.....FONCTION OCCUPEE :
.....

DATE DE L'AUDIT FORMATION :...../...../.....

<p>Quels sont vos objectifs opérationnels et ceux de votre(vos) service(s) fixés par votre Direction pour l'année 2018 (et éventuellement les années suivantes) ?</p>

<p>Au niveau de votre service et de vos métiers opérationnels, quels sont les savoir-faire clés qui vous rendent distinctifs ? Qu'est-ce qui caractérise le savoir-faire de votre service par rapport à d'autres ?</p>	
<p>Qui détient ces compétences-clés en interne au sein de votre service ?</p>	
<p>Quels savoir-faire détenus dans votre service sont les plus recherchés ou convoités sur le marché ? Si on devait débaucher du personnel dans votre service, qui serait approché en premier lieu et pourquoi ? Quels savoir-faire sont identifiés comme ayant le plus de valeur ajoutée ?</p>	
<p>Si on devait « copier » vos pratiques professionnelles, quelles sont les 3 pratiques qui pourraient intéresser un concurrent ou un tiers ?</p>	
<p>Quels sont les savoir-faire en interne de votre service sur lesquels vous avez le plus progressé ces dernières années</p>	
<p>Que reste-t-il encore aujourd'hui, en interne, de difficile à maîtriser, y compris dans vos pratiques métiers</p>	
<p>Y-a-t-il des facteurs de risques liés à ces compétences –clés (pénurie, risque de fuite, de perte,) au sein de votre service, et si oui, à quel niveau ?</p>	
<p>Quels écarts de compétences les plus marqués avez-vous identifiés au sein de vos équipes (au plan individuel et/ou collectif) ? Que conviendrait-il de mettre en œuvre pour réduire ces écarts et progresser ? <i>Si besoin complétez une fiche ci-après par enjeux/problème à traiter</i></p>	

ITEM de Questionnement	Réponses ou Propositions
Problème rencontré, Enjeux, Dysfonctionnement, Améliorations... Numero 1	
Objectif Opérationnel visé	
Public concerné	
A quoi verra-t-on que le problème est résolu ?	
Quelles sont les pistes d'actions à envisager pour résoudre le problème posé et atteindre l'objectif stratégique ? <i>Choisir parmi la liste ci-dessous, les thèmes qui vous concernent le plus :Marketing, Commerce, Logistique, Finance, Industriel/production, Qualité, Sécurité, Système d'information, Produits, R & D, Management, RH, social....</i>	
Objectif opérationnel	
Quels sont les problèmes de compétences identifiés ? Objectif de formation	
Quels moyens envisager pour réduire les écarts de compétences autres que la formation	
Quelles compétences pourrait-on développer grâce à la formation Objectifs pédagogiques	
Quelles modalités de formation proposer	

Matrice de compétences collectives sur une équipe de salariés occupant le même emploi
(modèle)

Analyse de matrice de compétences collectives pour élaboration d'un plan de formation/GRH

Code couleurs : Rouge : danger Vert ; satisfaisant Bleu : prometteur Noir :
« normal »

Matrice des compétences vierge à faire compléter par le manager de service :

1- Situation actuelle	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	0, 1, 2, ou 3	0, 1, 2, ou 3	0, 1, 2, ou 3	0, 1, 2, ou 3	somme
Compétence 2	0, 1, 2, ou 3	etc			somme
Compétence 3			etc		somme
Compétence 4					somme
Indice de polyvalence des personnes	somme	somme	somme	somme	Somme des sommes

2- Situation cible sans action particulière	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	1	3	3	2	9
Compétence 2	0	2	0	0	2
Compétence 3	1	2	2	1	6
Compétence 4	0	2	1	1	4
Indice de polyvalence des personnes	2	9	6	4	21

Matrice des compétences complétée par le manger de service :

Constat ; B est considéré comme le référent de l'équipe

C'est identifié comme ayant un fort potentiel et possiblement le remplaçant à terme de B dans le rôle de référent de l'équipe

A « pose problème » car après plusieurs années dans l'équipe ses compétences ne progressent pas

D est un « bon soldat » sans plus

Matrice de compétences collectives sur une équipe de salariés occupant le même emploi (exemple)

Analyse de matrice de compétences collectives pour élaboration d'un plan de formation/GRH

Code couleurs : Rouge : danger Vert ; satisfaisant Bleu : prometteur Noir : « normal »

2- Situation actuelle	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	1	3	3	2	9
Compétence 2	0	2	0	0	2
Compétence 3	1	2	2	1	6
Compétence 4	0	2	1	1	4
Indice de polyvalence des personnes	2	9	6	4	21

Constat ; B est considéré comme le référent de l'équipe

C est identifié comme ayant un fort potentiel et possiblement le remplaçant à terme de B dans le rôle de référent de l'équipe

A « pose problème » car après plusieurs années dans l'équipe ses compétences ne progressent pas

D est un « bon soldat » sans plus

2- Situation cible sans action particulière	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	1	3	3	2	9
Compétence 2	0	2	0	0	2
Compétence 3	1	2	2	1	6
Compétence 5	0	1	0	1	2
Indice de polyvalence des personnes	2	8 ↘	5 ↘	4	19 ↘

Prospective sur l'emploi : L'évolution de l'emploi consiste en l'extinction de la compétence requise 4 au profit d'une nouvelle compétence 5

Si rien n'est fait, le niveau global de compétence collective va baisser (19 au lieu de 21) avec surtout une perte d'expertise individuelle de B et C et une fragilité de l'équipe sur la nouvelle compétence 5 ce qui peut impacter négativement la performance globale

3- Situation Cible sans formation et avec remplacement de A par E	Salarié E	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	1	3	3	2	9
Compétence 2	2	2	0	0	4 ↗
Compétence 3	1	2	2	1	6
Compétence 5	2	1	0	1	4 ↗
Indice de polyvalence des personnes	6	8 ⇒	5 ⇒	4	23 ↗

Décision de gestion RH uniquement: séparation d'avec A et remplacement (recrutement) d'un collaborateur plus performant et à potentiel plus avéré, sans plan de formation

Le niveau de compétence global augmente un peu (23 au lieu des 19 prévus), le salarié embauché E est plus compétent, notamment déjà sur la nouvelle compétence 5, ce qui confère en collectif un niveau acceptable à celle-ci sans plus. Mais la compétence 2 reste fragile bien qu'en progrès également

4-Situation Cible après formation collective sur compétences 2 et 5 et pour A sur compétence 1 et pour C sur compétence 3 sans remplacement de A par E	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	2	3	3	2	10 ↗
Compétence 2	1	2	2	2	7 ↗
Compétence 3	1	2	3	1	7 ↗
Compétence 5	0	2	2	1	5 ↗
Indice de polyvalence des personnes	4 ↗	9	8 ↗	6	27 ↗

Décision de plan de formation uniquement : formations collectives pour renforcer les compétences 2 & 5, ce qui a un effet positif pour tous sauf pour A qui semble ne toujours pas intégrer les concepts. Formation individuelle pour donner une dernière chance à A sur ses points faibles dont la compétence 1. Formation individuelle pour C sur la compétence 3 dans le cadre de la préparation son nouveau positionnement futur de référent d'équipe. Résultat : A « plafonne », C progresse fortement, de même que C dans une moindre mesure, et B est « mûr » pour son évolution à court terme

5-Situation Cible après formation collective sur compétences 2 et 5 et pour A sur compétence 1 et pour C sur compétence 3 ET avec remplacement de A par E	Salarié E	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence 1	2	3	3	2	10 ↗
Compétence 2	2	2	2	2	8 ↗
Compétence 3	1	2	3	1	7
Compétence 5	3	2	2	1	8 ↗
Indice de polyvalence des personnes	8 ↗	9	10 ↗	6	33 ↗

« Le double effet Kiss Cool » :

Cette année : Traitement du « boulet », promotion des meilleurs, responsabilisation des salariés à potentiel, injection de « sang neuf » et formation collective et individuelle ciblée :

Remplacement de A par E qui apporte une nouvelle dynamique et compétence à l'équipe. Formations collectives pour renforcer les compétences 2 & 5, ce qui a un effet positif pour tous. Formation individuelle pour C sur la compétence 3 dans le cadre de la préparation son nouveau positionnement futur de référent d'équipe. Résultat : C progresse fortement, de même que C dans une moindre mesure, et B est « mûr » pour son évolution à court terme, et E profite malgré son bon niveau de départ des formations lors de son intégration pour progresser encore et venir challenger les meilleurs de l'équipe. Le niveau de compétence collective approche l'excellence avec 33 points au lieu des 21 de départ et des 19 escomptés après changement de profil de fonction (ajout de la compétence 5) et sans formation ni éviction de A. L'équipe est renouvelée, « taillée » et prête pour une performance hors paire, en sécurité même si on doit « enlever » B pour une évolution interne au groupe mais hors du service bien méritée (valorisant pour le manager concerné qui « produite » des salariés performants et à potentiel pour le groupe). Tous les feux sont au vert

L'an prochain ;

On forme sur Compétence 3 (en collectif, ou seulement pour E et D)

On fait évoluer B vers d'autres fonctions dans un autre service et on donne à C le statut de référent de l'équipe en remplacement de B 3 personnes contentes : B, C et le manager qui sera valorisé pour cette bonne gestion de ses RH au profit du groupe)

On tente de faire progresser D par une formation individuelle encore sur la compétence 5, et on le met sous « observation » au cas où il décevrait

L'année d'après :

Si D ne confirme pas, envisager un « traitement » comparable à ce qui a été fait pour A

Qui de E ou C sera le prochain salarié à être promu l'année suivante ?

Préparer la poursuite de leur préparation à évolution

Formulaire de demande de formation

Date de la demande : _____

Nom et Prénom du demandeur : _____

Service : _____

Fonction : _____

Titre ou thématique de la formation demandée : _____

Date & lieu : _____

Organisateur : _____

Coût : _____

Formation en lien avec l'emploi du salarié : Oui Non

Raisons de la demande :

Contenu de la formation :

Le transfert de connaissances acquises au cours de la formation dans votre fonction est-il possible :

Oui Non

Pourquoi ? Comment ? :

Accord du supérieur hiérarchique (N+1) : Oui Non

Accord de la direction : Oui Non

Si non, motif du refus ou report :

Fiche recueil besoins de formation MICRO (modèle)

EXEMPLE DE FICHE DE QUESTIONNEMENT MICRO (BESOINS DE FORMATION DES SALARIES)

QUESTIONNAIRE DE DEMANDES DE FORMATIONS INDIVIDUELLES

ENTREPRISE :

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :/...../.....

SEXE : F M

NIVEAU MAXIMAL DE FORMATION OBTENU :
.....

FONCTION ACTUELLE OCCUPEE :

SERVICE OU SECTEUR DE TRAVAIL :

DATE D'ENTREE DANS LA SOCIETE :/...../.....

DATE D'ENTREE DANS LE POSTE ACTUEL :

Quelles sont les compétences, quels sont les savoir-faire qui sont les plus importants à maîtriser pour réussir dans le poste que vous occupez ?

1.....

2.....

3.....

Quelles sont les compétences que vous pensez devoir améliorer ou acquérir dans les prochains mois/prochaines années pour réussir convenablement votre emploi actuel ?

1.....

2.....

3.....

Quelles sont les demandes de formations déjà émises par vous par le passé non encore satisfaites ?

1.....

2.....

3.....

Quelles sont vos attentes et souhaits de formation à titre plus personnel pour préparer votre évolution professionnelle ?

Adaptation à mon poste de travail actuel :

1.....

2.....

3.....

Maintien et/ou évolution dans le métier ou l'emploi actuels :

1.....

2.....

3.....

Développement de compétences nouvelles pour mon évolution professionnelle et/ou personnelle :

1.....

2.....

3.....

Note de synthèse préparatoire à l'élaboration du Plan de Formation Pluriannuel

NOTE DE SYNTHESE PREPARATOIRE A L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION PLURIANNUEL GROUPE XXXX

A- ANALYSES MACRO

Cf annexes : Rapport MACRO (verbatim)

A-1- Ambition de l'entreprise :

« Dans 5 ans, nous aurons un rayonnement international dans la production agricole.

Nous mettrons l'accent sur la diversification agricole et géographique (en Afrique notamment).

Nous serons une référence en misant notamment sur la valeur humaine (formation, mobilité, évolution) en mettant l'accent sur la constitution d'un vivier de talents»

A-2- Métiers-clés :

Identification des métiers sensibles :

Ouvrier, Contremaître, Directeur

- métiers/ activités en progression :

Ouvrier agricole, Contremaître, Directeur, Comptable, RH/social

- métiers/activités en changement de contenu :

Contremaître, Directeur

- métiers/activités en régression :

Utilisation manuelle des produits phytosanitaires

A-3- Problématiques générales à traiter au sein de la structure pour ces prochaines années:

1- Sur le plan organisationnel et de performance :

- a. Ce qui est encore difficile à maîtriser en interne c'est la progression homogène des différentes sociétés dans les domaines techniques, social (réduction des écarts actuels). Favoriser l'émulation entre les responsables pour progresser

2- Sur le plan commercial :

- a. disposer d'une production de qualité

3- Sur le plan technique :

- a. poursuivre l'innovation, la mécanisation, la recherche

4- Sur le plan financier :

- a. engager des Investissement, réaliser des placements

- 5- Sur le plan humain :
 - a. utiliser et développer les compétences internes, rechercher les meilleures compétences pour le renouvellement des équipes et pour rester compétitif et accompagner le développement notamment à l'International. Nous faisons face à une pénurie de personnel
 - b. Normes de santé et sécurité de travail
 - c. Recrutement et attractivité de la filière en général et de nos entreprises en particulier : Programme d'attraction, formation et intégration des nouveaux salariés et encadrants
 - d. Vieillesse du personnel (avec ses corollaires de SST, gestes et postures, ergonomie, pénibilité....)
 - e. Montée en compétence sur les compétences transverses et les compétences d'encadrement (technicité et management des hommes pour les contremaîtres, et innovation/stratégie et management des hommes pour les directeurs)
 - f. Développement, pérennisation de la polyvalence/poly-compétence par une politique de reconnaissance de celles-ci auprès des salariés.

A-4- Grandes orientations du plan de formation pluriannuel (2016-2020) de l'entreprise:

- 1- Métier qui se complexifie: entretien des compétences transverses
- 2- Formations au respect des normes de santé et sécurité de travail mais aussi en matière sanitaire
- 3- Maintien et montée en compétence sur la mécanisation et les pratiques culturelles
- 4- Poursuite de l'amélioration continue de la Qualité
- 5- Programme d'attraction, formation et intégration des nouveaux salariés et encadrants
- 6- Montée en compétence et autonomie de l'encadrement (Directeurs, et Contremaîtres) par des programmes au long cours
 - a. Les contremaîtres : comment devenir Directeur pour ceux qui ont le potentiel (accompagnement, faire grandir)
 - b. Management d'équipe et Gestion de personnel/juridique social pour les responsables opérationnels
- 7- Vieillesse du personnel (avec ses corollaires de formations SST, gestes et postures, ergonomie, pénibilité....)
- 8- Organisation de programmes de polyvalence et transferts de savoir -faire (tutorat) intergénérationnel, pour le personnel de production

B-ANALYSES MESO

B-1- BESOINS OPERATIONNELS DE FORMATION

Cf annexes : Rapport sur les questionnaires MESO des opérationnels

De la part des Responsables opérationnels :

3 soucis : pénurie, défaut de compétence et renchérissement de la main d'œuvre

Main d'œuvre :

La main d'œuvre compétente n'est pas toujours disponible :

Ouvriers : peu de volontaires à travailler dans le secteur

Problème de rapport au travail et d'attitude chez les plus jeunes (individualisme)

Cela le pénalise sur l'organisation, la mobilité, la polyvalence, cela nous empêche de faire de la variété et flexibilité de fonctionner. 80% des gens sont motivés et 20% qui traînent la patte ;

⇒ on se tourne vers l'automatisation et mécanisation (réponse à la pénurie de main d'œuvre)

L'image de la banane s'améliore et le chômage ramène les gens vers la banane, la filière reste peu attractive car organisation du travail très spécifique : tâche et journée.

Multiplier les sources de candidats (pôle emploi, activ emploi, interim, bouche à oreille) bouche à oreille, emplois avenir.....

Mise en place progressive chez les Responsables d'exploitation de tableaux de polyvalence à la journée ou à la semaine pour pointer la rotation

Manque de polyvalence, restriction médicale, qui bloquent les postes, problème d'inaptitude qui plombe.

Organiser la polyvalence et la montée en compétences

Encadrement :

Le métier de contremaître a fortement évolué depuis ces dernières années (plus technicien et manager), il faut investir lourdement en formation sur ce niveau hiérarchique de proximité C'est une fonction sensible et clé.

Conflit intérieur (schizophrénie entre le temps long « employabilité » et le temps court « productivité », intérêts pour l'entreprise)

Besoins en formation exprimés :

- Formation d'acculturation aux métiers de la filière banane auprès des demandeurs d'emplois
- Formation préalable, au sein d'une structure extérieure, de salariés agricoles pour que lorsque ceux-ci arrivent en entreprise, ils soient « opérationnels »
- Créer un Pool de jeunes ouvriers intégrés en « surnuméraire » aux équipes en place pour ne pas grever la productivité des hangars ou des champs
- Formation de jeunes managers plus à même peut-être de manager les jeunes ouvriers (attirer, recruter, former et préparer)
- Programme structuré de polyvalence sur les postes les plus sensibles au minimum

- Mise à jour permanente (cycles) des compétences sur les tâches dont le contenu technique ou les pratiques progressent le plus et le plus vite
- Formation terrain (tutorat) pour assurer au mieux le transfert de savoir-faire (TSE)
- Programmes de formation et de parcours interne pour la relève identifiée (fabrique des talents), notamment pour la promotion interne

B-2- ANALYSE DES BESOINS EN COMPETENCES COLLECTIVES PAR SERVICES ET SALARIES

Cf Matrice de compétences individuelles et collectives et de polyvalence complétée :

B-2-1- Compétences collectives par nature de compétences :

Champs:

4 compétences sur 10 (40%) sont collectivement de très satisfaisant à excellent :
coupe feuille, comptage, tirage, habillage,

3 compétences sur 10 (30%) sont collectivement critiques voire très critiques :
Ficelle, traitement phyto, déchargement

Un effort de formation plus personnalisé et un programme de polyvalence doit être mis en place pour ceux-là prioritairement (sauf cas de limite d'âge ou de manque de potentiel)

Station de conditionnement :

4 compétences sur 7 (57%) sont collectivement de très satisfaisant à excellente :
dépattage découpe épistillage mise en tray

1 compétence sur 7 (14%) est collectivement de critique à très critique :
montage carton

Recommandations de formations collectives par nature de compétences:

Traitement phyto***

Charançons**, Ficelle** , Chauffeur**, Oeilletonnage**, Déchargement**

coupe-régime, balisage, irrigation, tirage, arrimage,, coupe feuille, ,

Déchargement**, emballage**, montage cartons**,

Découpe, stickage, dépattage, palettisation, contrôle qualité

B-2-2- Compétences collectives par populations de salariés :

44 salariés sur 138 (32%, soit un petit tiers) sont insuffisamment compétents et/ou polyvalents et donc d'une priorité 1 (voire obligatoire !) à la formation à très court terme (cf cadran bleu tableau des compétences individuelles et collectives « ouvriers »).

⇒ Un effort de formation plus personnalisé et un programme de polyvalence doit être mis en place pour ceux-là prioritairement (sauf cas de limite d'âge ou de manque de potentiel)

Ce sont au total 76 salariés (55% plus de la moitié) qui ont une priorité 1 ou 2 à la formation

57 salariés sur 138 (41%) sont compétents voire très compétents et polyvalents

C- ANALYSES MICRO

Cf Analyse des éléments et données issues des questionnaires micro :

Et/ou

Analyse des éléments et données issues des EP :

C-1- Formation:

Formations	Demandes de formations
Informatique	60
Remise à niveau	38
Permis poids lourd	25
Anglais	17
CACES pelle	34
Permis D	16
CACES tracteur	13
Pas de souhait	61

C-2- Evolution :

Seules quelques personnes envisagent et manifestent un souhait d'évolution professionnelle.

D- RECOMMANDATIONS POUR L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION PLURIANNUEL:

Pour répondre :

-A l'Ambition de l'entreprise (à 5 ans) :

- Et aux Problématiques générales à traiter au sein de la structure pour ces prochaines années:

Et dans le cadre des Grandes orientations du plan de formation pluriannuel (2016-2020) de l'entreprise qui en découlent:

Il convient de mettre en place des:

Formations « parcours d'excellence et de jeunes talents » :

pour attirer, identifier en interne, fidéliser et faire grandir les talents et assurer une relève qualitative (au niveau du groupe mais aussi au niveau de la filière)

Formations initiales certifiantes et diplômantes pour les nouveaux embauchés ou futurs embauchés:

Programmes de formations qualifiants et certifiants au niveau académique (formations initiales et diplômes métiers : ouvriers et managers de proximité, responsables d'exploitation...) à mettre en place avec le concours de la filière « Banane ».

Programmes de formations qualifiantes et certifiantes pour alimenter en profils déjà pré-qualifiés à l'embauche :

Programmes de formations d'insertion (POEI POEC en lien avec le Pôle Emploi et le Fafsea) de demandeurs d'emploi et d'emplois « Avenir » pour préparer les nouveaux salariés entrants aux métiers de la filière

Organiser un pool de jeunes futurs embauchés ayant suivi des formations initiales, en surnuméraire au sein des équipes pour qu'ils apprennent le métier en intra-entreprise, au poste en tutorat.

Formations et Programmes de polyvalence et sécurisation des compétences clés des ouvriers :

Monter un programme de formation à la polyvalence pour les ouvriers les plus « sensibles » (les moins polyvalents :

Traitement phyto***

Charançons**, Ficelle**, Chauffeur**, Oeilletonnage**, Déchargement**

coupe-régime, balisage, irrigation, tirage, arrimage,, coupe feuille, ,

Déchargement**, emballage**, montage cartons**,

Découpe, stickage, dépaillage, pallettisation, contrôle qualité

Formations réglementaires :

Formation SST

Prévention des risques liés à l'activité physique

Habilitation électrique

Tutorat PRAP

CACES (tracteur, pelle)

Poids Lourd

Formation sur secteur « conditionnement » :

Formation « ouvrier agricole polyvalent conditionnement »

Maintenance des outils automatisés

Identification et Valorisation des déchets : 1 personne en 2016

Formation sur secteur « champs » :

Formation « ouvrier agricole polyvalent conditionnement »

Formation à la « Gestion des cercosporioses »

Techniques innovantes (plantes de service...), Lutte intégrée, lutte biologique

Formations Mécanisation :

Utilisation du matériel téléguidé

Maintenance du matériel automatisé

Automatisation des process de production

Utilisation et entretien du matériel roulant

Automatisation de l'irrigation

Bases en plomberie

Bases en mécanique agricole

Formations spécifiques :

Formation au métier d'ouvrier agricole polyvalent

Autres besoins de formation :

Informatique

Poids Lourd

Formation managériale :

Formation des responsables opérationnels et managers de proximité au management d'équipe : exister dans son rôle de manager

Formation aux techniques de recrutement

Formation au droit social pour managers sur les différentes situations critiques de gestion de personnel au quotidien

Formation à l'identification et développement de carrière des talents internes

[Reprendre la lecture à « C de ACRE »](#)

[Reprendre la lecture à « Rédiger le projet de formation »](#)

Plans de formation détaillés et synthétiques (plusieurs onglets) (exemple)

SALARIES CONCERNES						
Nom du salarié	Prénom du salarié	Département	Intitulé de poste	Date de formation idéale souhaitée par le supérieur hiérarchique (en fonction des contraintes d'agenda...)	Nom et prénom du supérieur hiérarchique	
DUVAL	Jérémy	Ressources Humaines	Assistant comptable	01/12/2014	DUMONT Jean-Jacques	
DUPONT	Jacques	Ressources Humaines	Assistant paie	01/12/2014	BETTINGER Pierre	
GARRIC	Romain	Commercial	Responsable de secteur	01/12/2014	GROSJEAN Marie	
PONTY	Caroline	Commercial	Responsable de secteur	01/12/2014	PETIT Geradine	
GIGNAC	Marc	Commercial	Responsable de secteur	01/12/2014	DATTE Jérôme	
DUVAL	Roger	Commercial	Responsable de secteur	01/12/2014	ELKARAOUI Brahim	
TOTAL						

FORMATIONS IDENTIFIEES							
Date de la demande	Origine de la demande	Domaine de formation	Individuelle / Collective	Intitulé de la formation (à défaut, objectif de la formation)	Formation qualifiante, diplômante, certifiante... (si oui préciser, sinon ne rien mettre)	Organisme	Durée (nombre d'heures)
23-déc	N+1	Commercial	Individuelle	Gestion de portefeuille		CEGOS	24
23-déc	N+1	RH	Individuelle	Gérer la paie		DEMOS	14
24-déc	N+1	Management	Individuelle	Manager une équipe		CEGOS	7
29-déc	N+2	Langues	Collective	Apprendre l'anglais en 10 leçons		Talalangue	20
29-déc	N+2	Langues	Collective	Apprendre l'anglais en le pratiquant		Astored	30
29-déc	N+2	Langues	Collective	Apprendre l'anglais en le pratiquant		Astored	30
						0	

Lieu	Date de début	Date de fin	Intra/ Inter/ E-learning	Sur/Hors temps de travail	Priorité recensée	Arbitrage réalisé	Commentaire si demande non validée
Paris	22/08/2013	01/09/2013	Intra	Sur temps de travail			
Paris	02/02/2013	03/02/2013	Inter	Sur temps de travail			
Paris	03/08/2013	03/08/2013	E-learning	Sur temps de travail			
Paris	01/01/2013	31/12/2013	E-learning	Hors temps de travail			
Lyon	01/01/2013	31/12/2013	Intra	Sur temps de travail			
Lyon	01/01/2013	31/12/2013	Intra	Sur temps de travail			
							0

FINANCEMENT										
Coût pédagogique de la formation	Coût horaire	Allocation formation	Coût des salaires (si formation sur temps de travail)	Coûts annexes (repas, hôtels...)	Coût total (pédagogique, salaires et annexes)	Type de financement (OPCA, CPF...)	Montant financé	Montant final	Comm	entaire
1400	58 €		1000	60	2460	CPF	219,6	2240,4		
1000	71 €		700		1700			1700		
500	71 €		500		1000			1000		
1000	50 €	500			1000			1000		
1200	40 €		500		1700			1700		
1200	40 €		500		1700			1700		
1200	40 €		500		1700			1700		
	331,1904762	500	3200	60		0	219,6			

Masse salariale brute 2013	900 000,00 €
% de la MSB consacrée à la formation professionnelle	0,02%

EVALUATION / SUIVI			
Réalisé	Attestation(s) reçue(s)	Avis suite au retour de l'évaluation par l'organisme	Avis suite au retour de l'évaluation par l'entreprise
Oui	Non		
Non			
Oui	Oui	A poursuivre	A poursuivre
Non			
Oui	Oui	A poursuivre	Attente
Oui	Oui		

	<input type="button" value="▶"/>		
--	----------------------------------	--	--

Référentiel « emploi » (exemple)

Animateur de tourisme local H/F

Définition

Il participe à la mise en place de projets de valorisation afin d'augmenter l'attractivité du territoire et les flux touristiques. Il peut par exemple participer à l'organisation de manifestations événementielles [festival, spectacles, salons, expositions, etc.] ou de valorisation de produits touristiques locaux [patrimoine]. Il entretient des relations soutenues avec les acteurs locaux : acteurs du tourisme, institutionnels, presse, ...

Activités :

Marketing

Concevoir et / ou participer à l'élaboration de projets de développement du tourisme local

Analyser les données socio-économiques du territoire et identifier les axes d'intervention selon les impératifs de développement local

Faire une étude de marché et analyser les données socio-économiques concernant les clientèles et les produits touristiques

Commercialisation

Mettre en œuvre la politique commerciale de la structure : démarcher des clients, rechercher des points de vente, organiser des réseaux en s'appuyant notamment sur les canaux du numérique lié au tourisme

Organiser la distribution du produit touristique en intégrant les nouvelles pratiques de distribution du numérique lié au tourisme

Gérer et développer les différentes situations de la relation client [face à face, en ligne, etc.]

Visiter les structures ou hébergements qui pourraient être proposés par la suite aux clients

Accueillir, informer, renseigner et conseiller les touristes et / ou clients afin de répondre à leurs demandes ou besoins

Proposer et vendre des produits touristiques aux clients

Enregistrer les réservations et optimiser l'occupation marchande

Production animation

Organiser des événements, négocier les prix et réserver les lieux, hébergements, etc.

Mettre en valeur et promouvoir le patrimoine [touristique, historique, culturel, environnemental, matériel ou immatériel]

Accompagner et guider les participants lors de la réalisation des activités

Communication

Communiquer avec l'ensemble des canaux d'information matériel ou immatériel

Gestion courante et administration de l'activité

Mettre en œuvre et maintenir les systèmes d'informations [application de gestion et web]

Compétences transversales liées aux activités du tourisme :

- Travailler de façon orientée client ;
- Maitriser les technologies de l'information et des communications ;
- Tenir compte des enjeux développement durable ;
- Parler lire écrire une ou plusieurs autres langues que le français ;
- Mobiliser des connaissances touristiques et de culture générale.

« Fiche de fonction » (modèle)

SOCIETE :

Fiche de fonction :

DEFINITION DE FONCTION

Raison d'être de l'emploi

Entité de Travail

Etablissement :

Service :

Filière :

Position dans l'organigramme

Aire de mobilité de l'emploi

N+2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N+1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
N-1			
V			

SYNTHESE DES MISSIONS DE L'EMPLOI

Missions	<u>Activités afférentes aux missions</u>

DOMAINES	COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI	NIVEAU REQUIS			
		0	1	2	3
	Techniques : Relationnelles : Stratégiques : Aptitudes particulières :				

Domaines de compétence

- T : Technique
- R : Relationnel
- S : Stratégique

Niveau de compétence requis

- 0 : ne sait pas faire
- 1 : sait faire avec soutien
- 2 : sait faire en autonomie
- 3 : sait faire évoluer et transmettre

CONNAISSANCES / EXPERIENCES

Formation initiale et connaissances requises

Expérience nécessaire

COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Interne

Externe

AUTONOMIE / INITIATIVES

Autonomie et initiatives caractérisant l'emploi

RESPONSABILITES / IMPACTS

Rôle d'animation et/ou d'encadrement	
Impact économique et/ou organisationnel	

PRINCIPAUX PARAMETRES	
Principaux paramètres caractérisant l'emploi	

PRINCIPAUX EQUIPEMENTS	
Matériels et outils spécifiques utilisés	

Validation Ressources Humaines

Validation direction générale

« Fiche de fonction » (exemple)

ECOLE DE COMMERCE

Fiche de fonction :

DEFINITION DE FONCTION

RESPONSABLE INTERNATIONAL

Raison d'être de l'emploi

garantir que la dimension internationale est intégrée à tous les niveaux des processus et enseignement de l'établissement

Entité de Travail

Etablissement : ECOLE DE COMMERCE

Service : International

Filière :

Position dans l'organigramme

Aire de mobilité de l'emploi

N+2				
N+1	Directeur		Responsable International	
N	responsable international			
N-1				
V				

SYNTHESE DES MISSIONS DE L'EMPLOI

Missions	<u>Activités afférentes aux missions</u>
Promouvoir les activités stratégiques et pédagogiques de l'établissement sur le plan international	Recherche et suivi des partenaires pour les stages à l'Etranger pour les échanges au niveau caribéen prioritairement Recherche de partenaires internationaux
Concevoir, animer, piloter la mission internationale annuelle à l'Etranger	Préparation de la mission. Recherche des offres pour : le transport aérien, le transport sur place, l'hébergement, la restauration, le programme de visites professionnelles et culturelles. Préparation des étudiants en amont de la mission, séances d'information parents et élèves, recherche de sponsors. Vérification des documents (passeports, assurances, vaccins, allergies, traitements médicaux). Sur place, encadrement des étudiants, s'assurer du bon déroulement du programme. Remerciements sponsors
Impulser et organiser une veille sur les dispositifs d'aide en formation européens et/ou internationaux existants dans le domaine de la formation	Gestion des accords avec des universités étrangères
Constituer des réseaux professionnels afin de favoriser le développement des échanges européens et/ou internationaux (mission internationale, stage à l'étranger)	Gestion du programme de semestre d'échanges avec l'université partenaire en Europe. Sélection des candidats, préparation du séjour des étudiants, accueil des étudiants, aide à l'installation (logement, voiture de location, ouverture des comptes bancaires, assurance)
Encadrer, coordonner, contrôler et suivre les activités liées à la mobilité internationale des étudiants du programmeet Chef de projet en Marketing Internet et conception de site	Information, préparation, suivi personnalisé, campagnes e-mobilité, inscriptions, logement, demande d'aide à la mobilité, demande de permis de travail, montage de dossier de demande d'aides
	Suivi des organismes de placement en stage à l'étranger.
Soutenir administrativement la gestion des dossiers des étudiants en mobilité sortante et entrante	Suivi du partenariat avec Ladom, suivi des procédures de sélection, montage des dossiers des étudiants, demandes pour les déplacements, suivi du règlement des allocations, obtention et renvoi des attestations mensuelles et de fin de stage, présentation de toutes les pièces demandées

Gérer ERASMUS	Erasmus : séances d'information, sélection de candidats, montage des dossiers, suivi de la gestion des étudiants sur Ulysse, déclaration des mobilités, vérification des billets d'avions, envoi des conventions, réalisation des factures auprès du réseau EGC, vérification du règlement des bourses, archivage des dossiers. Gestion de la préparation linguistique Erasmus+ sur la plateforme OLS, Création et actualisation du catalogue du cours, traduction du document en anglais
Assurer des cours sur l'environnement latino-américain et caribéen (la géopolitique de l'Amérique latine et la Caraïbe, le commerce entre les pays de la caraïbe) dont un tiers en langues étrangères (anglais, espagnol)	Animer des sessions de formation aux étudiants dans les matières "Géopolitique de l'Amérique latine et la Caraïbe" ainsi que "Le commerce entre les pays de la Caraïbe". Adapter les référentiels du partenaire certificateur pour construire les itinéraires pédagogiques. Participe à la vie éducative de l'établissement (conseil de classe, réunions parents-professeurs, Suivi du stage de première, deuxième et troisième année, Visite d'entreprises, En charge du suivi du Mémoire de fin d'études d'un groupe d'étudiants de Promo 3
Participation à des réunions nationales ou internationales en rapport direct avec la mobilité internationale : (académie de la Martinique, Direction de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale, Erasmus+)	Représenter l'établissement et animer les relations avec les partenaires
	Traduction des documents (anglais, espagnol, portugais)
contributeur pédagogique	Assure sa part de Suivi des étudiants en stage, de maître de mémoire, et de jury de mémoire
	Représenter l'école lors d'événements et forums, salons sur d'autres départements
	participer aux délégations des étudiants en mission internationale en tant qu'accompagnant

DOMAINES	COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI	NIVEAU REQUIS			
		0	1	2	3
	<p>Techniques : Connaître les spécificités culturelles (notamment sanitaires et sécuritaires) et les environnements réglementaires spécifiques aux pays. Appliquer les programmes européens, en particulier Erasmus ;</p> <p>Maîtriser l'Anglais courant, et une deuxième langue étrangère (espagnol, portugais,...). Maîtriser pack office</p> <p>Bon relationnel, diplomatie : savoir constituer et entretenir un réseau, les liens avec les étudiants éloignés et leurs parents</p> <p>organiser la logistique de voyages organisés et collectifs à l'Etranger</p> <p>concevoir des contenus et programmes pédagogiques</p> <p>Relationnelles : ajuster son mode de communication aux interlocuteurs et à leurs références et diversité culturelles propres</p> <p>entretenir un relationnel de qualité avec des interlocuteurs internes et externes</p> <p>incarner une image positive de la structure auprès du public et des interlocuteurs externes</p> <p>développer et entretenir un réseau relationnel professionnel international</p> <p>négocier avec des interlocuteurs internationaux</p> <p>animer des sessions de formation initiale</p> <p>Stratégiques : maîtriser le protocole et le management interculturel</p> <p>Aptitudes particulières : Intérêt pour l'international</p> <p>Mobilité (France, Caraïbe, Europe et pays tiers) Capacité à gérer son temps, forte adaptabilité, sens du résultat</p>				

Domaines de compétence

T : Technique
R : Relationnel
S : Stratégique

Niveau de compétence**requis**

0 : ne sait pas faire
1 : sait faire avec soutien
2 : sait faire en autonomie
3 : sait faire évoluer et transmettre

CONNAISSANCES / EXPERIENCES

CONNAISSANCES / EXPERIENCES	
Formation initiale et connaissances requises	Etudes supérieures Master (école de commerce, université, langues) environnement international anglais espagnol français minimum
Expérience nécessaire	3 ans dans l'enseignement/encadrement de jeunes ou adultes et gestion de projet ou commerce marketing à l'international

COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION

COMMUNICATION / TRAITEMENT DE L'INFORMATION	
Interne	assurer une communication en transversalité
Externe	tact et sensibilité des informations vis-à-vis des parents, des étudiants, négociation avec les fournisseurs et partenaires, protocole connaissance du protocole y compris international

AUTONOMIE / INITIATIVES

AUTONOMIE / INITIATIVES	
Autonomie et initiatives caractérisant l'emploi	reporting mensuel

RESPONSABILITES / IMPACTS

Rôle d'animation et/ou d'encadrement	encadrement" animation » des étudiants en mission et les stages
Impact économique et/ou organisationnel	impact direct sur les inscriptions (attractivité internationale de l'enseignement)

PRINCIPAUX PARAMETRES

Principaux paramètres caractérisant l'emploi	nb de conventions; écoles: ... en cours et entreprises fidélisés chaque année: une trentaine, sur un portefeuille de 300 nb d'échanges étudiants:....
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PRINCIPAUX EQUIPEMENTS

Matériels et outils spécifiques utilisés	ordi téléphone
-------------------------------------------------	----------------

Validation Ressources Humaines

Validation direction générale

Référentiel « compétences pour l'emploi » (exemple)

Emploi de comptable

DOMAINE S	COMPETENCES / TECHNICITE POUR L'EMPLOI	NIVEAU REQUIS			
		0	1	2	3
T	Respecter les procédures et les normes comptables				
T	Analyser une écriture comptable				
T	Analyser une pièce comptable, effectuer les opérations comptables et financières				
T	Imputer les règlements et letter les écritures				
T	Maîtriser l'environnement fédéral (clubs, responsables budgétaires, comités, ...)				
T	Rechercher l'information manquante				
T	Renseigner et suivre un tableau de bord				
T	Maîtriser du logiciel de gestion de l'entreprise pour rechercher des informations				
T	Maîtriser EXCEL : 1- Filtre, si possible tableaux croisés dynamique 2- Import fichier texte				
T	Maîtriser les techniques de publipostage				

Domaines de compétence

T : Technique

R : Relationnel

S : Stratégique

Niveau de compétence requis

0 : ne sait pas faire

1 : sait faire avec soutien

2 : sait faire en autonomie

3 : sait faire évoluer et transmettre

Tableau de recensement des compétences dans l'entreprise (modèle)

Situation actuelle	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence A					
Compétence B					
Compétence C					
Compétence D					
Indice de polyvalence des personnes					

Situation cible	Salarié A	Salarié B	Salarié C	Salarié D	Indice de maîtrise collective des compétences
Compétence A					
Compétence B					
Compétence C					
Compétence D					
Indice de polyvalence des personnes					

Liste de rubriques à insérer dans un cahier des charges formation

RUBRIQUES GENERIQUES D'UN CAHIER DES CHARGES DE FORMATION

1-Identification de l'entreprise

2-Contexte

3-Problème posé : PLAN/ACTIONS DE FORMATION :

4-Public visé par les actions de formation :

5-Effectif par session :

6-Effectif total prévisionnel concerné :

7-Action de formation continue au sens légal du terme :

8- Prérequis à la formation :

9- Objectifs de la formation

10- Objectifs pédagogiques

11- Evaluation des acquis de la formation et la montée en compétence des stagiaires :

12-Principaux éléments de contenu pédagogique à développer :

13-Méthodes, outils et supports pédagogiques :

14-Durée/Calendrier :

15-Lieu :

16-Modalités d'organisation :

17-Profil du prestataire :

18-Références :

19-Assurance :

20-Propriété :

21-Confidentialité :

22-Critères de sélection des candidatures :

23-Modalités de rédaction et de dépôt de la candidature au présent cahier des charges :

Grille de cotation des propositions de formation des Organismes de formation (exemple)

EXEMPLE DE GRILLE DE COTATION DES PROPOSITIONS DE FORMATION DES OF

PLAN DE FORMATION 2014 - 2015
Montée en compétences managériales des responsables de services et de leurs adjoints

Mise en œuvre du plan de formation visant la montée en compétences managériales
Grille de notation et de suivi des offres proposées par les organismes ayant répondu au cahier des charges

Critères	N° de FORMATION		INTITULE DU PROGRAMME			
	16		Accompagnement des managers à l'optimisation de leur communication			
	Echelle de notation	Organisme de formation 1	Organisme de formation 2	Organisme de formation 3	Organisme de formation 3	Organisme de formation 3
Notation technique						
1- REFERENCES DE L'ORGANISME DE FORMATION (dont qualifications, expérience et cohérence de l'équipe proposée)						
20 % de la notation technique finale						
1.1	Connaissance et expérience de l'organisme de formation en matière de mise en œuvre de projets de formation d'entreprise	10				
1.2	Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise	10				
1.3	Connaissance du contexte local et expérience dans le bassin d'emploi de l'entreprise	5				
1.4	Expertise de l'équipe proposée en matière de mise en œuvre de plans de formation managériales	10				
1.5	Cohérence de l'équipe proposée au regard de l'ensemble du plan de formation	10				
<i>Sous-Total</i>		45	0	0	0	0
<i>Sous-Total pondéré</i>		9	0	0	0	0
2- COMPREHENSION DE LA COMMANDE						
10 % de la notation technique finale						
2.1	Degré de compréhension de la prestation demandée	10				
<i>Sous-Total</i>		10	0	0	0	0
<i>Sous-Total pondéré</i>		1	0	0	0	0

3- METHODOLOGIE PEDAGOGIQUE PROPOSEE

30 % de la notation technique finale

3.1	Contenu du programme et cohérence pédagogique	10				
3.2	Pertinence du séquençage et de l'organisation temporelle des modules de formation	10				
3.3	Qualité des outils pédagogiques mis à disposition (supports, méthodes), notamment au regard de la capitalisation des enseignements et de la réutilisation post-formation	5				
3.4	Pertinence des modalités d'évaluation des acquis ("à chaud" et "à froid")	10				
<i>Sous-Total</i>		<i>35</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Sous-Total pondéré</i>		<i>10,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

4- ORGANISATION MATERIELLE DE LA FORMATION ET CALENDRIER D'INTERVENTION PROPOSE

10 % de la notation technique finale

4.1	Pertinence du calendrier prévisionnel d'intervention proposé au regard de la périodicité des actions souhaitée	10				
4.2	Qualité et adéquation des moyens logistiques et matériels permettant la réalisation de l'action	5				
<i>Sous-Total</i>		<i>15</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Sous-Total pondéré</i>		<i>1,5</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
TOTAL notation technique après pondération		22	0	0	0	0

Notation financière (au regard du coût moyen par session de formation)

<1000 €/g (intra) ou <350€/p (inter) ou <250€/h (acc pers) = 10 points	10				
1000€ ≤ κ ≤ 1400 €/g (intra) ou 350€ ≤ κ ≤ 450€/p (inter) ou 250€ ≤ κ ≤ 300€/h (acc pers) = 5 points					
>1400 €/g (intra) ou >450€/p (inter) ou >300€/h (acc pers) = 0 points					
TOTAL notation financière	10	0	0	0	0

TOTAL GENERAL (notation technique et financière) **0,0** **0,0** **0,0** **0,0**

Le calcul de la note globale est effectué en appliquant les coefficients de pondération (notations technique et financière) mentionnés dans le cahier des charges relatif au plan de formation

PROPOSITION D'ATTRIBUTION DU MARCHE A
(nom de l'organisme de formation retenu)

Les 12 mesures-clés de la Réforme de la formation Professionnelle

Les objectifs de cette réforme :

- investir massivement dans la formation et les compétences, pour être collectivement capables d'impulser les changements de l'économie de la connaissance plutôt que de les subir ;
- donner à chacun la liberté de choisir son avenir professionnel et la capacité de construire son parcours, pour créer ou saisir les différentes opportunités professionnelles qui se présentent ;
- protéger les plus vulnérables contre le manque ou l'obsolescence rapide des compétences et vaincre ainsi, enfin, le chômage de masse.

Pour cela, 12 mesures concrètes seront proposées :

- **Tous les salariés verront leur Compte Personnel de Formation (CPF) crédité de 500 € par an pour choisir leurs formations en toute liberté**

Chaque salarié à temps plein verra son compte personnel de formation (CPF) crédité de 500 € par an. Au bout de 10 ans, le CPF atteindra 5 000 €, son plafond, auquel pourra s'ajouter un abondement de l'entreprise.

Pour les salariés en CDD, le compte sera crédité prorata temporis.

Enfin, le CPF pourra être abondé par les entreprises et les branches, notamment par des accords collectifs.

- **Pour les salariés non qualifiés, 800 € par an plafonné à 8 000 € leur permettront de changer de catégorie professionnelle**

Les droits des personnes sans qualification seront majorés par rapport aux autres salariés : pour ces personnes, le CPF sera crédité de 800 € par an, plafonné à 8 000 €. Cela permettra à tous les salariés sans qualification de changer rapidement de catégorie professionnelle et d'évoluer professionnellement.

- **Tous les salariés à temps partiel auront davantage de droits**

Tous les salariés qui travaillent à mi-temps ou plus, bénéficieront des mêmes droits que les salariés à temps plein. Les femmes représentent 80 % des salariés à temps partiel : elles seront donc les premières bénéficiaires de ces nouveaux droits.

- **Le CPF de transition apportera davantage de droits pour les formations longues**

▪ **Les formations seront facilement accessibles et évaluées en toute transparence**

Une application mobile CPF sera créée pour que chacun, salarié ou demandeur d'emploi, ait la liberté de choisir sa vie professionnelle.

Avec l'application, chacun pourra :

- connaître les droits acquis sur son compte, les différentes formations certifiées proposées dans son bassin d'emploi ou sa région et les dates de session des différentes formations ;
- s'inscrire à la formation et la payer directement, sans appel à un intermédiaire et sans validation administrative ;
- choisir sa formation en connaissant le taux d'insertion dans l'emploi à l'issue de la formation, le salaire prévisionnel à l'embauche et la différence de coût entre des formations similaires ;
- choisir sa formation en fonction des commentaires laissés par les anciens salariés et demandeurs d'emploi formés.

▪ **Un nouveau conseil en évolution professionnelle sera créé pour accompagner les salariés**

Sur l'ensemble du territoire, un conseil en évolution professionnelle sera mis en place pour les salariés, permettant de les accompagner dans leurs projets d'évolution professionnelle. Le conseil portera sur l'évaluation des compétences du salarié, la définition de son projet professionnel, les différentes formations disponibles, etc... Le nouveau conseil en évolution professionnelle permettra de réduire les inégalités d'accès à la formation, en bénéficiant notamment aux ouvriers et employés.

▪ **Les demandeurs d'emploi auront davantage accès à la formation**

▪ **Les TPE et PME bénéficieront d'une solidarité financière des grandes entreprises pour faciliter l'accès de leurs salariés à la formation**

Le plan de formation des TPE et PME continuera d'être pris en charge par un système de mutualisation financière. Le plan de formation sera financé par une contribution de l'ensemble des entreprises, mais réservé aux TPE et PME (moins de 50 salariés). Un système de solidarité des grandes entreprises vers les TPE et PME sera mis en place.

- **Simplification : les entreprises ne paieront plus qu'une seule cotisation, la cotisation formation professionnelle, au lieu de deux aujourd'hui (1% formation et taxe d'apprentissage)**
- **La « cotisation formation professionnelle » sera automatiquement collectée par les Urssaf, ce qui simplifiera les démarches administratives des entreprises**

- **La construction du plan de formation sera fortement simplifiée**

Les entreprises ne seront plus contraintes de construire leur plan de formation en faisant la distinction entre les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi dans l'entreprise, les actions de développement des compétences et les périodes de professionnalisation.

L'obligation de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur employabilité ne change pas.

- **L'innovation pédagogique sera libérée et encouragée**

La définition de l'action de formation sera revue de façon à libérer l'innovation pédagogique, d'encourager les formations innovantes (MOOC, digital learning, modularisation...) et de simplifier la formation en situation de travail.

Aucune précision n'a été apportée sur le calendrier de la réforme.

Questionnaire d'évaluation à chaud (modèle)

EVALUATION DE LA SESSION DE FORMATION

Intitulé de la session :





Dates :




.....





Formateur :




Vos noms et prénoms (Facultatif):

Excellent *Bon* *Passable* *Médiocre*

				
Le formateur				
<ul style="list-style-type: none">• Maîtrise du sujet• Qualités pédagogiques• Compréhension des problèmes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

				
Environnement et moyens pédagogiques				
<ul style="list-style-type: none">• Accueil• Salle de formation• Conditions matérielles d'organisation• Support de formation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

				
La formation				
<ul style="list-style-type: none">• Qualité du contenu de la session• Contenu adapté à mon niveau• Contenu conforme à ce qui était prévu• Niveau du groupe homogène• Stage correspondant à mon besoin• Durée de la formation	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

				
Satisfaction globale (entourez la case qui convient)				

Points forts

Points de progrès

Observations diverses

**Ressentez-vous le besoin d'une formation complémentaire ?
Si oui, laquelle ?**
