

# Gérer son budget formation

En améliorant l'employabilité des salariés, la formation professionnelle développe aussi leur adaptabilité, devenant alors un facteur essentiel pour réussir le changement dans l'entreprise. Mais comment garantir le meilleur retour sur investissement ?

**E**n France, la dépense globale consacrée à la formation professionnelle s'élève à plus de 27 milliards d'euros. Depuis la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit participer au financement de la formation professionnelle des salariés (dans le cadre de l'alternance, du plan de formation, des contrats et périodes de professionnalisation, du droit individuel à la formation et du congé individuel de formation). Chacune reverse donc une contribution à un Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), fixée à 0,65% (moins de 10 salariés), 1,05% (de 10 à 19 salariés) et 1,60% (plus de 20 salariés) de la masse salariale annuelle brute.

Ces minimas légaux, variables en fonction de la branche d'activité, sont partiellement redistribués au Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) ainsi qu'à un OPACIF/ Fongecif pour assurer le financement du CIF (congé individuel de formation), du VAE (validation des acquis de l'expérience) ou du congé de bilan de compétences. Grâce à

ce système mutualiste, votre entreprise dispose d'un budget de formation, financé par l'organisme collecteur dont vous relevez. Enfin, si toutes les entreprises cotisent, seule la moitié en profite, «*recupérant davantage que ce qu'elles ont versé*». Stéphane Trignau, consultant chez Develop'Invest, spécialiste de la gestion externalisée de la formation professionnelle, nous livre 7 points clés pour dépenser cet argent à bon escient.

Olivia Calbo



» Stéphane Trignau, consultant chez Develop'Invest

## 1. Maîtriser la réglementation et le dispositif formation pour en tirer avantage

Pour connaître et vous familiariser avec les dispositifs financiers, n'hésitez pas à rencontrer régulièrement votre

conseiller OPCA. En vue d'anticiper les coûts fixes ou obligatoires du plan, il est crucial de maîtriser la réglementation du métier et les contraintes de certifications en matière de formation. De la même manière, il vous faut assimiler la notion d'imputabilité des formations pour raison légale et financière. Respectez les consultations des IRP, rendez-les acteurs plutôt que risquer le délit d'entrave. Proposez aux partenaires sociaux par exemple un accord pour cadrer, inviter, développer le DIF s'il est financé.

## 2. Développer une culture

Utilisez la formation comme levier de performance et de lien social. Impliquer d'abord la direction impulsera d'autant mieux le projet de formation. Et en trouvant des relais responsables (managers, DRH), vous garantirez le respect du plan et le bon ciblage. En informant des actions en cours, vous attirerez, conserverez et développerez les compétences des individus. Enfin, la culture de

la formation passe par l'anticipation constante des besoins en compétences et l'évolution des métiers.

## 3. Valoriser tous les coûts

Vous avez tout intérêt à valoriser l'ensemble des coûts de formation considérés imputables par la réglementation. Prix du prestataire externe, frais de salaire du stagiaire pendant et hors temps de travail également, frais annexes mais aussi coûts du formateur interne à l'entreprise (...) sont, sous certaines

**Sur les 67% de salariés ayant bénéficié de formations au cours des 5 dernières années, 78% les jugent utiles dans l'exercice de leur métier et 60% estiment qu'elles ont favorisé leur évolution professionnelle.**

Enquête exclusive AFPA - Ipsos / Logica Business Consulting



### 3 questions à ... Yves Hinnekint, directeur général d'Opalia

formation, contrats et périodes de professionnalisation, DIF, bilan de compétences, VAE. Opalia mobilise des financements régionaux, européens et nationaux afin d'abonder les plans de formation des entreprises.

et le management Emploi-Formation dans les TPE/PME... Opalia aide également les entreprises à répondre à leurs obligations d'emploi en faveur des personnes handicapées, seniors, femmes... via des démarches dédiées comme Thandem/intégrer et accompagner un salarié handicapé sur son poste de travail ; Pilot'âge/logiciel d'aide à la décision, à la gestion des âges... Autant de moyens qui contribuent à une égalité d'accès à la formation professionnelle. Enfin, la loi du 24 novembre 2009 a donné de nouvelles missions aux OPCA. C'est ainsi qu'Opalia met son expertise au service de salariés licenciés économiques en partenariat

avec l'État, la Région, Pôle emploi par le biais du Contrat de transition professionnelle (CTP) ou de la Convention de reclassement personnalisé (CRP). Au 30 juin 2011, nous avons ainsi accompagné 23.828 demandeurs d'emploi. Nous finançons également la Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) afin de faciliter l'intégration de ce public dans les entreprises adhérentes d'Opalia.

#### Comment adhérer ?

Il suffit de télécharger le bordereau de versement sur [www.opcalia.com](http://www.opcalia.com) puis de nous le retourner. Nos conseillers formation sont disponibles sur tout le territoire pour accompagner les PME.

#### Quel est votre rôle auprès des PME ?

Implanté sur tout le territoire, y compris les DOM, à travers un réseau composé de 3 opérateurs de branches professionnelles, 25 opérateurs régionaux, Opalia accompagne les entreprises, petites, moyennes et grandes, dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets de formation à court, moyen et long termes. Il finance la formation des salariés via différentes mesures : plan de

#### Quels services annexes proposez-vous ?

Afin de faciliter l'accès à la formation des salariés, Opalia propose aux entreprises des outils méthodologiques et multimédias en gestion RH : Opcabox/accès via Extranet aux engagements et dépenses de formation des entreprises ; Geflog/suivi et analyse des investissements formation ; Capital Compétences/ prédiagnostic sur les RH

conditions de forme, à intégrer au plan de formation. Parce qu'ils enrichissent l'obligation de dépenses, ces dépenses permettent davantage de justifier l'effort de formation auprès des salariés et de faire appel à d'éventuels financements de l'OPCA.

#### 4. Anticiper la formation par la construction d'un plan nominatif

La réalisation optimale d'un projet de formation suppose sa construction bien en amont, idéalement au 4<sup>ème</sup> trimestre de l'année pour une mise en œuvre de celui-ci l'année suivante. La direction fixe ses orientations ou actions prioritaires. À charge aux managers et salariés de recueillir les besoins, généralement à l'issue des entretiens annuels. Cette projection assure un meilleur arbitrage, une meilleure maîtrise budgétaire. Bâtir un plan prévisionnel nominatif éclaire par ailleurs le salarié sur son parcours et renforce son adhésion au projet d'entreprise. L'effort d'anticipation est plus difficile mais crucial pour les TPE/PME en manque de ressources. Un plan prévisionnel présenté très tôt à l'OPCA assure un meilleur accompagnement financier.

#### 5. Négocier coûts, financements et conditions administratives

Consultez le marché des organismes de formation, négociez les volumes, les évaluations, les frais d'annulation et cadrez la prestation par un contrat d'engagement. Construire par ailleurs un plan prévisionnel permet une meilleure optimisation

des coûts par les différents dispositifs financiers de l'OPCA (professionnalisation, DIF, FPSPP...). De surcroît, quand l'effort de formation dépasse l'obligation légale (1,6% > 20 salariés), d'autres cofinancements sont accessibles (État, Région, FSE...). Enfin, optimisez la gestion administrative de la formation : simplifier les circuits en interne, avec les organismes de formation, avec l'OPCA (...) contribue à réduire les frais de gestion de la formation et donc à maîtriser votre budget.

#### 6. Piloter le plan de formation

Mettre en œuvre un projet de formation efficace, cela ne s'improvise pas. Les enjeux budgétaires et de performance méritent de créer un comité de pilotage. Il réunit idéalement la direction, la DRH, l'opérationnel formation, le management et les IRP. La mission du comité de pilotage est de mesurer la réalisation du plan de formation à travers un tableau de bord en vue d'ajuster les écarts budgétaires et qualitatifs.

#### 7. Évaluer la formation

L'évaluation à chaud de la formation a tendance à mesurer le formateur. Une évaluation à froid par le stagiaire et son manager (4 mois après) permet de mesurer son impact sur l'organisation. Cela implique de fixer des objectifs avant l'action, le résultat attendu. Cependant, cette dernière ne constitue pas le seul levier de performance d'une entreprise. Il convient de pondérer ce type d'évaluation, si ce n'est pour estimer la qualité de la prestation de formation.

