



- Chef de projet ;
- Responsable formation.



1. Prendre en compte le contexte de l'étude :

- Carte d'identité de l'entreprise : forme juridique ou type d'administration, historique, implantation géographique, effectif... ;
- Marché : produits, services, nature mission de service public, concurrence, politique commerciale, rayonnement géographique, périmètre d'interventions... ;
- Moyens : ressources financières, équipements, organisation, processus et procédures, informatique, textes et lois, acteurs de la formation... ;
- Politique ressources humaines : répartition des effectifs, valeurs, culture d'entreprise, structure du personnel, politiques salariale, de recrutement, de formation, management des compétences... ;
- Moyens : ressources financières, équipements, organisation, processus et procédures, informatique, certification, instances, organismes de formation... ;
- Perspectives : enjeux de la formation vis-à-vis des projets en cours, prévisions à court, moyen et long terme...

2. Analyser les orientations stratégiques :

- Identifier la mission de l'entreprise :
 - La mission permet de répondre à la question « à qui et à quoi sert-on ? ». Elle donne des repères et du sens pour l'action (finalités). Elle est souvent à l'origine de nouveaux besoins et compétences.
- Définir les ambitions (ou vision) s'y associant :
 - Ce sont les ambitions affichées de l'entreprise pour les années à venir regroupées autour de thèmes qu'il faudra traduire concrètement sur le terrain.
- Repérer la politique et les projets de l'entreprise :
 - C'est le plan directeur de développement de l'entreprise, ainsi que les différents projets en découlant qui sous-tendent les actions de formation à mettre en place.

3. Étudier les documents et pratiques relatifs à la formation :

- Analyser les plans et bilans de formation précédents :
 - La fiabilité des informations recueillies doit être renforcée en complétant l'analyse par des interviews auprès des acteurs ayant participé directement ou indirectement au processus métier formation.



- Étudier les autres moyens utilisés pour gérer les besoins en compétences :
 - La formation est un moyen parmi d'autres de réponse aux problèmes de compétences d'une organisation,
 - Connaître les autres moyens, c'est repérer les types de réponses possibles qui composent la politique de gestion des compétences de l'entreprise.
- Repérer tous les acteurs du processus métier formation :
 - Par acteurs, il faut entendre les acteurs externes comme les organismes collecteurs, les organismes de formation... et les acteurs internes tels que la direction générale et RH, les responsables de services, les responsables formations, les instances représentatives...

4. Faire une synthèse de tous les éléments :

- Relever les éléments saillants qui caractérisent la politique de formation de l'entreprise et les facteurs d'influence et d'impact ;
- Faire un bilan formalisé de cet état des lieux :
 - C'est la base du projet d'élaboration du plan de formation.

5. Diagnostiquer les atouts et les contraintes spécifiques de l'entreprise en matière de formation :

- Politique de formation cohérente avec la stratégie de l'entreprise ;
- Contraintes liées au respect des obligations légales ;
- Adéquation de la réponse formation avec les besoins et attentes ;
- Gestion budgétaire saine de la formation ;
- Paix sociale.



1. L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise a-t-elle été prise en compte ?
2. Le marché (produit, service, service public) a-t-il été analysé en termes d'évolution, de concurrence, d'adaptation aux besoins des clients ou usagers ?
3. Les missions de l'entreprise sont-elles claires ?
4. Les enjeux sont-ils repérés ?
5. la politique et les projets de l'entreprise ont-ils été pris en considération ?
6. L'historique de la formation a-t-il été étudié ?
7. Tous les documents traçant les problèmes ont-ils été recueillis ?
8. Les personnes qui ont contribué à la réalisation des plans précédents ont-elles été rencontrées ?



9. Toutes les pratiques en matière de professionnalisation ont-elles été recensées ?

10. Le rôle des organismes et instances entrant dans le processus est-il connu ?

11. Les connaissances en matière d'obligations légales ont-elles été actualisées ?

12. Les politiques de formation précédentes étaient-elles en phase avec la stratégie ?

13. Les moyens budgétaires ont-ils été identifiés ?

14. Tous les éléments connus ont-ils été synthétisés dans un seul et même document ?

15. Le périmètre et les pistes à explorer sont-ils clairs pour vous et le commanditaire ?

16. Peut-on à partir de la synthèse, déterminer ce qui constitue des forces et ce qui doit être amélioré ?



- Ne pas se laisser influencer par du *benchmarking* pris à l'état brut, car la situation d'une structure aussi identique à la vôtre qu'elle paraisse n'appelle pas forcément les mêmes méthodes et les mêmes remèdes. Faire un état des lieux est indispensable ;

- La grande difficulté de cette étape est de ne pas se laisser "polluer" par tous les éléments antérieurs à l'étude ; si le complément réalisé par interview est plutôt du domaine du ressenti, il faut éviter de les prendre en compte ;

- Les rapports de confiance avec le commanditaire sont très importants car si c'est un supérieur hiérarchique, il peut influencer considérablement sur le périmètre et les objectifs de l'étude afin de "faire passer ses idées" ; votre professionnalisme doit vous permettre de garder votre objectivité dans les choix à opérer ;

- Si les orientations stratégiques ne sont pas clairement identifiées, sollicitez votre direction pour obtenir des éléments de compréhension sur les projets de l'entreprise ;

- Il ne faut surtout pas négliger les événements de changement quels qu'ils soient à venir (recrutement, réorganisation, changement de process de travail, nouvelle mandature politique...) ;

- L'analyse consolidée doit tout prendre en considération pour faire un bilan de ce qui existe (réussite ou échec) en lien avec les projets stratégiques qui sous-tendent de nouveaux besoins de compétences ;

- Il est impératif de s'appropriier toutes les nouveautés réglementaires en matière de formation pour mettre en place un dispositif répondant aux critères légaux.



M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant (p. 27)

M 01b - Tableau d'analyse des orientations stratégiques (p. 31)

M 01c - Tableau de diagnostic (p. 33)



CONTEXTE ACTUEL DE L'ENTREPRISE

| Carte d'identité de l'entreprise | Marché/ nature service public | Capital humain | Moyens disponibles | Avenir | Spécificités |
|--|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Forme juridique - Type administration - Date de création - Historique (fusion, déconcentration,...) - Secteur d'activité - Nature service public type - Environnement interne et externe - Implantation géographique - Effectif - Chiffres significatifs (CA, budget global,...) - Valeurs, culture d'entreprise, - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Produits - Services - Concurrence - Politique commerciale, marketing - Etendue du marché (local, national, international,...) - Périmètre d'intervention - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Structure du personnel (cadres, non-cadres, catégories A, B, C, pyramides des âges) - Politique salariale - Rémunération différée : PEE, intéressement - Politique RH - Politique de formation - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Ressources financières - Répartition des budgets - Équipements - Organisation administrative - Moyens informatiques - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Orientations stratégiques - Enjeux - Projets en cours - Prévisions à court, moyen et long terme à tous niveaux - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Conventions collectives - Statut - Particularités pouvant avoir un impact sur la politique de formation - ... |





M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant

CONTEXTE ACTUEL DE L'ENTREPRISE

| | |
|----------------------------------|-------|
| Carte d'identité de l'entreprise | |
| Marché/ service public | |
| Capital humain | |
| Moyens disponibles | |
| Avenir | |
| Spécificités | |





TABLEAU D'ANALYSE DE L'EXISTANT

| | |
|--|--|
| <p>CARTE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Cœur de métier glissant du fait des contraintes législatives - Déconcentration récente des services - ... |
| <p>MARCHÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Activité ne répond plus aux attentes des clients/usagers - Fréquentation croissante des antennes développées au niveau local - Concurrence accrue de structures émergentes - ... |
| <p>CAPITAL HUMAIN</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Respect du capital humain - Politique du « gagnant-gagnant » - Absence de rapprochement entre l'évaluation et la gestion des compétences - Pas d'anticipation sur l'évolution et/ou l'obsolescence de ressources à N+5 ans - Pas d'évaluation sur le transfert de la formation en situation de travail - Les responsables/managers valident toutes les formations demandées - Le service formation arbitre sans impliquer les responsables/managers - Le budget formation est en hausse constante depuis 3 ans - ... |
| <p>MOYENS DISPONIBLES</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Budget par service alloué selon effectif et performance - ... |
| <p>AVENIR</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bon positionnement sur le marché - Engagement solidaire des actionnaires (de la population) - Adaptation des compétences aux exigences de la certification - Confiance des citoyens renouvelée - Être un acteur majeur dans la politique de service public du département - ... |
| <p>SPÉCIFICITÉS</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelles législations sur la formation - Renouvellement certification imminente - ... |





M 01a - Tableau d'analyse du contexte et de l'existant

TABLEAU D'ANALYSE DE L'EXISTANT

| | |
|---|---------------------------------------|
| CARTE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE | |
| MARCHÉS | |
| CAPITAL HUMAIN | |
| MOYENS DISPONIBLES | |
| AVENIR | |
| SPÉCIFICITÉS | |

