

AKTO
L'humain au cœur des services

SERVICES+

**GUIDE
PRATIQUE**
de la formation
interne



Préambule

POURQUOI UN GUIDE DE LA FORMATION INTERNE ?

Votre entreprise a besoin

- ✓ D'une offre de formation spécifique sur les métiers et/ou les techniques ?
- ✓ De maîtriser son budget et de faire face aux fluctuations d'activité ?
- ✓ D'anticiper les risques de perte des savoir-faire (départs à la retraite...)?
- ✓ De résoudre une difficulté de recrutement et/ou de mobilité interne ?
- ✓ De valoriser et fidéliser ses salariés ?
- ✓ De garantir une formation sur-mesure et directement opérationnelle ?

La formation interne peut être une solution.

Ce guide a pour objet de présenter ce qu'est la formation interne et d'expliquer comment la mettre en place dans votre entreprise.

La formation interne, comme la formation externe, doit se conformer à un cadre juridique, incontournable.

QUE CONTIENT CE GUIDE ?

Ce guide synthétise les connaissances indispensables pour mettre en place une action de formation interne.

À destination de toutes les entreprises, et particulièrement les petites et moyennes entreprises, ce guide se veut simple et pratique avec des outils et documents modèles proposés à chaque étape.



Sommaire



DE QUOI S'AGIT-IL ?

La formation interne, de quoi s'agit-il ?.....	4
Les raisons de recourir à la formation interne.....	8
Les acteurs de la formation interne.....	9
Qu'est-ce qu'un Service de Formation Interne ?	
En ai-je besoin ?.....	10

PASSER À L'ACTION

Les Étapes clés pour réussir !.....	11
Le Diagnostic entreprise.....	12
Définir le besoin et formaliser le projet de formation.....	13
Identifier les formateurs.....	16
Chiffrer le coût de l'action de formation interne.....	18
Déployer le projet de formation.....	20
Suivre et évaluer l'action de formation.....	22

FINANCER LA FORMATION INTERNE

Le financement selon le dispositif et les branches professionnelles.....	23
Les pièces constitutives d'une demande de prise en charge.....	24

ANNEXES

Annexe 1 : Le service de formation interne (SFI).....	25
Annexe 2 : Cas particuliers.....	27
Annexe 2.1 : Groupe d'entreprises.....	27
Annexe 2.2 : Les organismes de formation.....	27
Annexe 2.3 : Les entreprises de la branche du travail temporaire.....	28
Annexe 2.4 : Les Groupements d'employeur et GEIQ.....	28

GLOSSAIRE

.....	29
-------	----

EN COMPLÉMENT

Des ressources dans l'offre Services+ AKTO.....	31
---	----

 Ce sommaire est cliquable

De quoi s'agit-il ?



LA FORMATION INTERNE, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Lorsque nous évoquons une « formation interne », nous parlons d'abord d'une **action de formation***.

Qu'est-ce qu'une action de formation ?

L'article L6313-2 du code du travail définit l'action de formation : *un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel, pouvant être réalisé en tout ou partie à distance, et également en situation de travail.*

L'action de formation est un moyen pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (L'article L6321-1 du code du travail).

La formation doit répondre à l'un des objectifs suivants :

- ✓ Adaptation et développement des compétences
- ✓ Promotion professionnelle
- ✓ Prévention ou conversion
- ✓ Acquisition ou perfectionnement des connaissances
- ✓ Lutte contre l'illettrisme et apprentissage de la langue française

Formation interne : de quoi parle-t-on ?

Nous parlons de formation interne, lorsqu'une entreprise utilise ses propres ressources humaines et matérielles pour assurer la formation de ses seuls collaborateurs.

Lorsqu'une action de formation est réalisée par un organisme de formation, nous parlons de formation externe.



En formation interne, l'entreprise est responsable du contenu, de l'organisation matérielle, de l'animation, du suivi et de l'évaluation de l'action de formation.

En pratique, elle choisit les thèmes de formation, les modalités pédagogiques (formation en présentiel, à distance, en situation de travail), les programmes, les horaires, les formateurs, les moyens matériels...

La formation peut se dérouler dans l'entreprise ou hors des locaux de celle-ci (par exemple, dans une salle louée pour l'occasion). Le formateur est en principe un salarié de l'entreprise : le formateur interne.

QUIZZ



Qu'est-ce qui distingue une formation interne d'une formation externe ?

- A. La formation se déroule sur le site de l'entreprise
- B. L'entreprise organise la formation elle-même
- C. Le formateur est un des salariés de l'entreprise
- D. La formation regroupe les salariés de la même entreprise

Réponse question 1 : B et C. Pour D, une formation externe peut regrouper les salariés d'une même entreprise, il s'agit d'une formation intra entreprise.

Une formation interne peut-elle se dérouler à l'extérieur de l'entreprise ?

- VRAI ou FAUX

Réponse question 2 : Vrai, le lieu de formation n'est pas déterminant, par exemple la formation interne peut se dérouler dans une salle louée pour l'occasion.

En bref, la formation interne,

C'est...

- ✓ Une action de formation réalisée par l'entreprise ;
- ✓ Une action de formation qui se déroule selon un parcours et une progression pédagogique répondant à un objectif professionnel en termes de compétences à acquérir, avec des évaluations ;
- ✓ Une action de formation qui mobilise des moyens matériels, des ressources pédagogiques avec un ou plusieurs formateurs.

Ce n'est pas...

- ✓ Un suivi tutoral : **le tutorat*** à lui seul ne peut pas constituer une action de formation ;
- ✓ Une formation « sur le tas », le salarié apprend seul dans le cadre de l'exécution des tâches normales de travail, il est généralement peu (ou pas) encadré et guidé, la formation « sur le tas » n'est pas formalisée.

SOUS QUELLES FORMES OU MODALITÉS UNE FORMATION INTERNE PEUT-ELLE ÊTRE ORGANISÉE ?

Elle peut être organisée sous toutes les formes qu'une action de formation peut recouvrir :

Formation
en présentiel

Formation
à distance
(FOAD)

Formation
en Situation
de Travail
(FEST)

Ou un mixte

• **Formation « présentielle »** : la formation se déroule avec le formateur interne en salle de formation ou dans un espace de travaux pratiques en dehors des temps de production ou de service au client.



• **Formation à distance** : la formation peut aussi se dérouler à distance en classe virtuelle, en visioconférence, ou encore avec des outils de formation à distance demandant un investissement conséquent.

• **Formation en Situation de travail** : La formation (FEST) se déroule sur le poste et en situation de travail lors de mises en situation organisées et aménagées, et en salle ou dans un bureau pour les séquences réflexives.



Une formation réalisée au poste de travail en situation réelle ne peut pas être réalisée autrement que dans le cadre d'une AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) dans le respect du cadre juridique de cette modalité.

Pour en savoir +

↓ [Le guide AFEST](#)

Quels dispositifs de formation professionnelle continue mobiliser ?

Dans le cadre du Plan de Développement des Compétences l'entreprise peut recourir à la formation interne.

Les dispositifs contrat de professionnalisation et PRO A nécessitent l'existence d'un **Service de Formation Interne**.

Pour quel objectif ?

Une action de formation interne peut viser l'acquisition de compétences professionnelles, l'acquisition d'un niveau qualification reconnu par une convention collective, mais aussi sous certaines conditions l'acquisition d'**une certification professionnelle***.





LES RAISONS DE RECOURIR À LA FORMATION INTERNE

1. Votre entreprise a besoin d'une offre de formation spécifique sur les métiers et/ou les techniques ?

La formation interne permet de :

- ✓ Capitaliser et démultiplier les savoirs et savoir-faire déjà existants dans l'entreprise ;
- ✓ Pallier le manque d'offre de formation adaptée.

2. Votre entreprise souhaite maîtriser son budget et faire face aux fluctuations d'activité ?

La formation interne permet de :

- ✓ Mobiliser des ressources de l'entreprise ;
- ✓ Organiser les actions en tenant compte des périodes de forte activité ou de sous-activité de l'entreprise.

3. Votre entreprise veut anticiper les risques de perte des savoir-faire (départs à la retraite...)?

La formation interne permet de :

- ✓ Mettre en œuvre une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels de ses salariés ;
- ✓ Organiser le transfert des savoir-faire ;
- ✓ Faciliter l'intégration du salarié affecté à de nouvelles fonctions ;
- ✓ Valoriser et fidéliser vos salariés ;
- ✓ Assurer la confidentialité des savoirs et savoir-faire internes.

4. Votre entreprise doit résoudre une difficulté de recrutement et/ou de mobilité interne ?

La formation interne permet :

- ✓ D'optimiser l'intégration du salarié affecté à de nouvelles fonctions (embauche ou mobilité interne) ;
- ✓ De valoriser et fidéliser vos salariés ;
- ✓ De transmettre la culture et le fonctionnement de l'entreprise.

5. Votre entreprise souhaite garantir une formation sur-mesure et directement opérationnelle ?

La formation interne permet de :

- ✓ Garantir une proximité formateur/formé et une bonne connaissance de l'entreprise ;
- ✓ Assurer une formation sur mesure aux salariés ;
- ✓ Réajuster le contenu et/ou le rythme de la formation ;
- ✓ Assurer une pratique directe des acquis de formation par les salariés ;
- ✓ Évaluer les acquis du salarié en situation de travail.

LES ACTEURS DE LA FORMATION INTERNE

Selon la taille de l'entreprise, la même personne peut endosser plusieurs rôles. Ainsi, un manager peut être formateur interne, et le formateur interne être le responsable du projet de formation.



La direction

- **Identifie** le besoin en développement des compétences ;
- **Décide** de mettre en place une action de formation ;
- **Facilite** la mise en œuvre de la formation interne ;
- **Accorde** les moyens nécessaires aux formateurs.



Le formateur interne

- **Anime** les formations permettant la transmission de savoirs et de savoir-faire auprès de ses collègues ;
- **Transmet** sa compétences métier ;
- **Renseigne** les documents administratifs durant l'action de formation ;
- **Évalue** les acquis de la formation.



Le responsable du projet de formation ou référent pédagogique

- **Crée** le parcours de formation ;
- **Administre et est garant du suivi** des documents des actions de formation ;
- **Coordonne** les parcours ;
- **Accompagne** le.s formateur.s dans leur mission ;
- **Organise** les bilans de formation.



Le salarié apprenant (ou le stagiaire)

- **Doit être prêt** et disponible pour se former ;
- **Doit être informé** préalablement au démarrage de la formation des différentes étapes du parcours de formation.



Les managers

- **Accordent** du temps au formateur et aux salariés apprenants ;
- **S'assurent** des ressources et moyens ;
- **Informent** les équipes ;
- **Évaluent** le niveau de maîtrise des compétences.

Ces rôles seront bien différenciés dans l'organisation de la formation, sur les documents de la formation et dans la communication en interne (le « qui fait quoi »).



Les représentants du personnel

- **Sont informés** sur les modalités de mise en place de formation interne au sein de l'entreprise, notamment dans le cadre des consultations annuelles.



Préalablement à la mise en œuvre d'une formation interne, il est recommandé d'informer les managers et les équipes internes.

QU'EST-CE QU'UN SERVICE DE FORMATION INTERNE ?

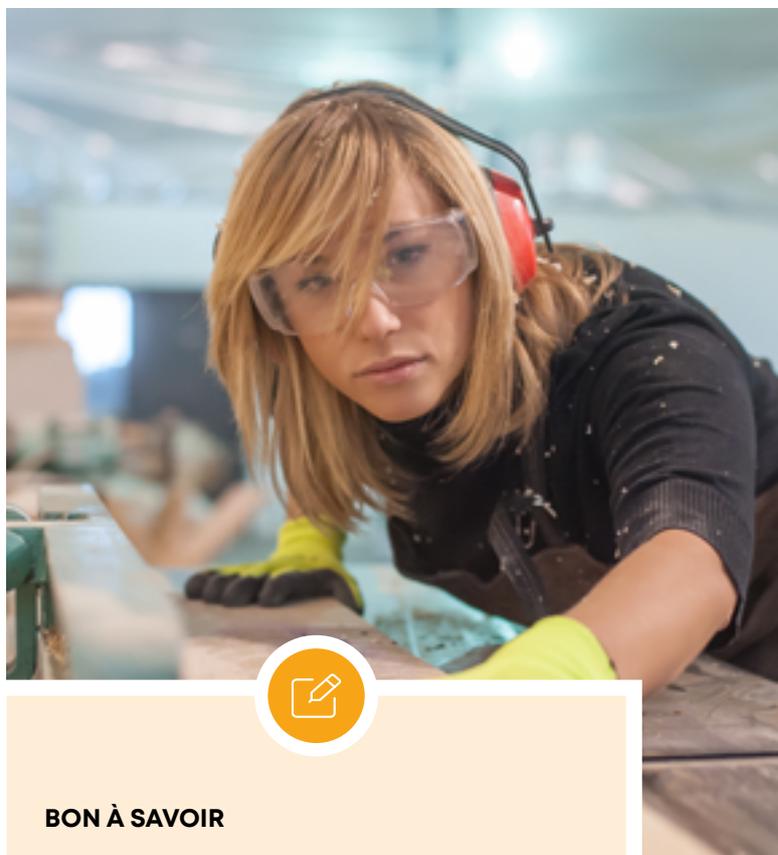
Le service de formation interne est défini par la Circulaire DGEFP du 19 juillet 2012 comme suit :

« On parle de service de formation interne lorsque l'entreprise dispose d'une **structure pérenne de formation identifiée** comme telle dans l'organisation de l'entreprise et dispose donc des moyens nécessaires à une prestation de formation. »

EN AI-JE BESOIN ?

Le Service de Formation Interne est OBLIGATOIRE lorsqu'une entreprise dispense des actions de formation dans le cadre du **contrat de professionnalisation*** et de la **ProA*** (article L6325-2 du code du travail).

Naturellement, je peux aussi en avoir besoin si je souhaite développer et structurer la formation interne dans mon entreprise.



BON À SAVOIR

Pour le cas d'une Action de formation réalisée dans le cadre du **Plan de Développement des Compétences***, il n'est pas demandé à l'entreprise de justifier de l'existence d'un service de formation interne.

L'entreprise devra néanmoins mettre en œuvre les moyens nécessaires à la formation interne, avec des documents conformes au cadre juridique de la formation professionnelle.

Si vous avez besoin d'informations complémentaires au sujet du service de formation interne, rendez-vous en **annexe**. 

Passer à l'action



LES ÉTAPES-CLÉS POUR RÉUSSIR !

La formation interne présente de multiples atouts pour une entreprise.

Pour que cette formation soit réussie, voici les étapes clés. Vous y trouverez les obligations réglementaires et des préconisations.

Étapes		Fiches outils - Modèles
 Étape 1 — Le diagnostic entreprise		• Autodiagnostic
 Étape 2 — Définir le besoin et formaliser le projet de formation	• Définir le besoin • Formaliser le projet de formation	• Programme de formation
 Étape 3 — Identifier les formateurs	• Qui peut former ? • Qui peut être mobilisé en tant que formateur interne ?	• CV des formateurs internes
 Étape 4 — Chiffrer le coût de la formation interne	• Chiffrer les dépenses • Apprécier l'éligibilité des dépenses	• Budget formation interne
 Étape 5 — Déployer le projet de formation	• Check list « Action de formation interne »	• Convocation • Feuilles d'émargement • Grille d'évaluation • Certificat de réalisation
 Étape 6 — Suivre et évaluer l'action de formation	• Évaluer la satisfaction • Mesurer les effets de la formation	• Évaluation à chaud • Évaluation à froid



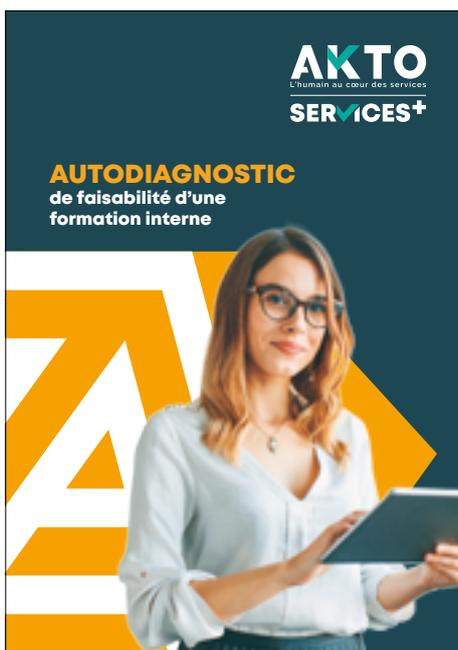
Étape 1

Le diagnostic entreprise

Le diagnostic a pour objectif d'analyser l'intérêt et la faisabilité pour votre entreprise à mettre en place une formation interne, en faisant une « photographie » à date des ressources que vous pouvez mobiliser.

Vous pourrez identifier le plan d'action à mettre en place pour la préparation et la réalisation d'une formation interne jusqu'à la mise en place d'un service de formation interne.

AKTO VOUS PROPOSE
UN AUTODIAGNOSTIC



Télécharger l'autodiagnostic de faisabilité d'une formation interne

 [Autodiagnostic](#)



Contactez votre conseiller AKTO, il pourra vous accompagner dans la mise en place d'un plan d'action.



Étape 2

Définir le besoin et formaliser le projet de formation

DÉFINIR LE BESOIN

✓ **Quel besoin, quel changement ou quelle évolution dans l'entreprise motivent le projet de formation ?**

✓ **Quel contexte : mobilité interne (salarié en poste) ou recrutement (nouvel entrant) ?**

✓ **Quel secteur de l'entreprise est concerné ?**

✓ **Quels salariés sont concernés ?**

✓ **Quel est l'enjeu pour l'entreprise ?**

Par exemple :

- *Fidéliser et favoriser l'évolution professionnelle des salariés ;*
- *Pérenniser les savoir-faire ;*
- *S'adapter aux évolutions techniques, aux mutations technologiques ;*
- *Accompagner la croissance de l'entreprise ;*
- ...

✓ **Pour quel résultat attendu ?**

- **Au niveau opérationnel :** productivité, qualité, sécurité, satisfaction client, chiffre d'affaires...
- **Au niveau social RH :** fidélisation, présence, climat social...

Il est recommandé de se référer à des indicateurs de performance mesurables et mesurés dans l'entreprise pour pouvoir évaluer ce résultat.

✓ **Quelles compétences professionnelles faudrait-il mobiliser ou développer pour les salariés à former ?**

Il s'agit de déterminer les compétences professionnelles qui devront être mises en œuvre pour atteindre le résultat attendu.

EN POINT DE REPÈRE

Pour identifier et formaliser les compétences professionnelles visées, vous pouvez vous référer à vos fiches de poste, à un référentiel emploi compétences formalisé.

Des branches professionnelles ont mis en place des outils pour accompagner les entreprises à la rédaction de fiches de postes : rendez-vous sur akto.fr

Vous pouvez également vous référer à ces ressources :

- **Observatoire AKTO**
- **Fiches ROME**

Pour identifier et formaliser les compétences professionnelles visées, vous pouvez également vous référer à un référentiel de formation certifiante : rendez-vous sur le **[répertoire des certifications professionnelles](#)**.

Attention : réaliser une formation dans le cadre d'une certification professionnelle nécessite le respect d'un cahier des charges et l'habilitation d'un certificateur.

Enfin, vous pouvez être accompagné dans le cadre d'une prestation de conseil pour rédiger ou mettre à jour vos fiches de poste.

Comment définir un objectif de formation ?

L'objectif de formation fait référence à une compétence à acquérir en termes de savoirs et de savoir-faire : « Que faut-il apprendre pour atteindre cet objectif ? ».

L'objectif est décrit par un verbe d'action, par exemple :

être capable de



L'objectif doit être simple et clairement défini, il doit être mesurable, atteignable et réaliste.

EXEMPLE

- **Projet de formation :** Mettre en place la nouvelle gamme de produits ;
- **Besoin :** Fidéliser de nouveaux clients ;
- **Résultat attendu :** Augmenter le chiffre d'affaires ;
- **Salarié concerné :** Vendeur ;
- **Compétence mobilisée :** Conseiller le client ou le prospect en prenant appui sur une argumentation pertinente ;
- **Un objectif de formation :** Identifier et s'adapter aux différents profils du client / prospect.



FORMALISER LE PROJET DE FORMATION

Le projet de formation est formalisé par la rédaction d'un programme de formation. C'est un document écrit qui retrace les différentes étapes intermédiaires à parcourir par le stagiaire en vue d'atteindre les objectifs visés. Le programme de formation détaille notamment :

- Les objectifs de la formation ;
- Le service / l'équipe / les salariés ciblés et les prérequis pour suivre le parcours de formation ;
- La durée prévue, les dates de début et de fin de formation ;
- Le ou les lieux de réalisation de l'action de formation ;
- La ou les modalités de formation ;
- Les contenus de la formation ;
- Les moyens matériels ;
- Les modalités d'évaluation des acquis ;
- Les noms, prénoms et fonctions des formateurs mobilisés.



Pour élaborer ce programme de formation, vous pouvez avoir besoin :

- De vous faire accompagner par un prestataire ;
- Ou Former un ou plusieurs de vos salariés.

Contactez votre conseiller AKTO pour vous guider dans ce plan d'action.

AKTO VOUS PROPOSE UN MODÈLE DE PROGRAMME DE FORMATION

Si vous souhaitez mettre en place une formation en situation de travail, nous vous recommandons de vous référer au [Guide pratique AFEST](#).

ACTION DE FORMATION	
Contexte et enjeux pour l'entreprise	
Intitulé de la formation	
Objectifs de la formation	les objectifs (but(s) à atteindre) doivent être clairement définis préalablement à l'action de formation. Exemple : l'objectif vise une évolution des pratiques par l'acquisition de savoirs, de savoir-faire et/ou de savoir-être. Il peut être formulé avec les termes « être capable de... ».
Public visé et conditions d'accès (prérequis)	Il faut identifier précisément le public auquel s'adresse la formation et les prérequis nécessaires pour suivre la formation : taille du groupe minimum, typologie des publics, connaissances requises, niveau de qualification...
Durée (en heures)	
Dates de réalisation	Les dates de début et de fin de la formation doivent être indiquées. Le déroulement de l'action peut être présenté sous forme d'un calendrier prévisionnel
Lieu et modalités de réalisation	Exemple : « en lieu - Formation présentielle en salle aménagée pour la formation »
Contenu détaillé de l'action et ventilation horaire	Il convient de détailler et de présenter de manière exhaustive l'ensemble des connaissances et/ou compétences transmises durant la formation, en cohérence avec les objectifs identifiés. La transmission des savoirs, savoir-faire et/ou savoir-être doit respecter une progression pédagogique favorable à l'apprentissage.
Moyens pédagogiques (salles, matériel)	Moyens pédagogiques et techniques : il convient de décrire les éléments matériels de la formation (salles de formation, documentations, outils pédagogiques, équipements divers,...). Ceux-ci doivent être en adéquation avec l'objectif visé.

Télécharger le modèle



[Programme de formation en présentiel](#)



Étape 3

Identifier les formateurs

QUI PEUT FORMER ?

Le formateur est expert de son métier, il est volontaire et disponible pour dispenser les actions de formation.

L'entreprise doit s'assurer de la capacité du formateur à maîtriser à la fois les compétences à transmettre (expertise du salarié), ainsi que les techniques de formation.

Ces dernières consistent à :

- Savoir animer et communiquer ;
- Accompagner l'apprenant à apprendre de sa propre pratique ;
- Évaluer les acquis de l'apprenant ;
- Connaître les techniques de gestion de crises et de mise en confiance ;
- Adapter sa pédagogie aux apprenants ainsi que sa communication ;
- Être à jour des dernières évolutions du métier et de leur adaptation à l'entreprise ;
- Éventuellement, préparer un cours ou un support d'animation.



QUI PEUT ÊTRE MOBILISÉ EN TANT QUE FORMATEUR INTERNE ?

Un salarié déjà présent dans l'entreprise

- ✓ Ce salarié est expert de son métier, il/elle maîtrise les compétences à transmettre ;
- ✓ Il a une expérience dans la transmission des savoirs et/ou des savoir-faire, dans le tutorat ;
- ✓ Il/elle a des aptitudes en matière de pédagogie ;
- ✓ Il/elle est volontaire ;
- ✓ Sa charge de travail peut être organisée pour être disponible (temps de préparation, animation et évaluation).



BON À SAVOIR

AKTO propose une offre de formation collective sélectionnée pour vos formatrices et formateurs.

[Espace Formation](#)

Un salarié recruté pour remplir la mission ponctuelle de formation

Embaucher un formateur en CDD : pour réaliser une tâche temporaire, inhabituelle et occasionnelle, l'entreprise peut conclure un contrat à durée déterminée (CDD). Ce statut est particulier, vous pouvez vous référer au site de [l'URSSAF](#).

Un salarié mis à disposition

Recourir à un formateur salarié d'une autre entreprise (n° SIREN différent). L'intervention du formateur peut s'effectuer dans le cadre d'une convention de mise à disposition entre l'entreprise d'origine du salarié et l'entreprise d'accueil.

Le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre deux entreprises est en effet autorisé par le code du travail (article L8241-1). Pour que cette opération soit licite, l'entreprise prêteuse doit facturer à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, uniquement les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition.

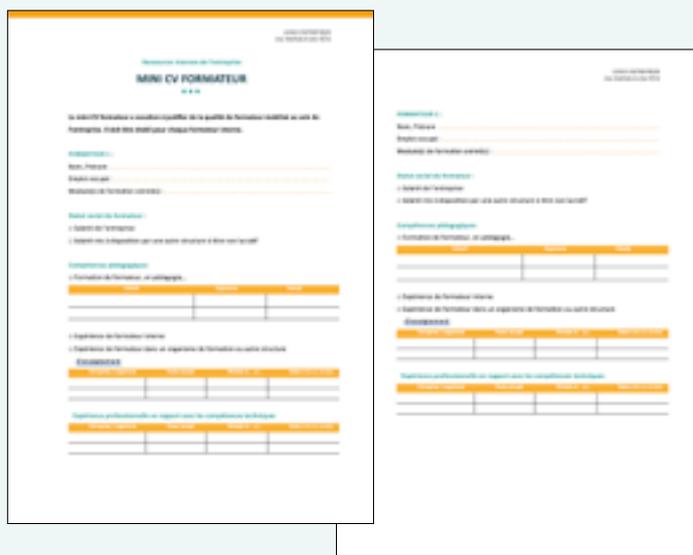
La mise à disposition requiert l'accord du salarié concerné et doit être matérialisée par :

- Une convention écrite entre l'entreprise d'origine et l'entreprise d'accueil ; **Modèle de convention de mise à disposition de personnel à but non lucratif (Modèle de document du Service Public)** ; 

- Un avenant au contrat de travail, signé par le salarié et comportant les mentions suivantes : nature de la mission effectuée dans l'entreprise utilisatrice, horaires et lieu d'exécution du travail, caractéristiques particulières du poste de travail. Le salarié mis à disposition bénéficie de mesures protectrices : son contrat de travail n'est ni rompu, ni suspendu ; il continue d'appartenir au personnel de l'entreprise prêteuse et bénéficie du maintien de l'ensemble des avantages attachés à son contrat. Il ne peut être ni sanctionné, ni licencié pour avoir refusé une proposition de mise à disposition.



AKTO VOUS PROPOSE UN MODÈLE DE CV FORMATEUR



Télécharger le modèle

 [CV des formateurs internes](#)



Étape 4

Chiffrer le coût de la formation interne

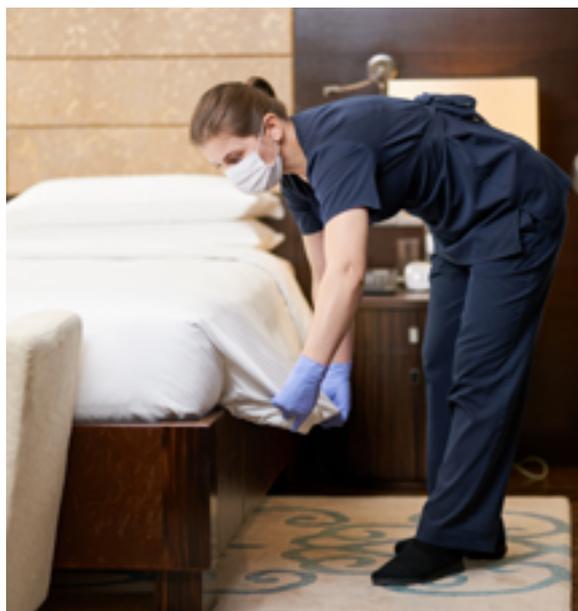
Pourquoi chiffrer ce coût ?

- ✓ Décider en évaluant le rapport coût / bénéfice de l'action ;
- ✓ Maîtriser les dépenses liées à la réalisation de l'action.

Comment faire ?

Il faut chiffrer les dépenses, à savoir :

- ✓ Identifier les dépenses nécessaires à l'organisation de la formation interne ;
- ✓ Chiffrer les coûts de salaire et le volume d'heure prévus ;
- ✓ Connaître les dépenses pouvant faire l'objet d'une prise en charge par AKTO, sous conditions ;
- ✓ Établir le budget prévisionnel.



Dépenses formateurs	<ul style="list-style-type: none">• Rémunération chargée du ou des salariés assurant la formation• Frais annexes : transport, hébergement, repas
Dépenses stagiaires	<ul style="list-style-type: none">• Rémunération chargée des salariés pendant la formation• Frais annexes : transport, hébergement, repas
Dépenses « Locaux, matériels, fournitures »	<ul style="list-style-type: none">• Dépenses de location et d'entretien de salles et de mobilier affectés à la formation, de matériel et fournitures (ordinateurs, vidéoprojecteur, tablettes...)
Cas du SERVICE FORMATION INTERNE Dépenses « organisation administratives »	<ul style="list-style-type: none">• Frais de fonctionnement du service formation interne• Rémunération des salariés chargés de l'organisation et de l'administration de la formation.



Étape 5

Déployer le projet de formation

CHECK-LIST « ACTION DE FORMATION INTERNE »

AVANT

Ingénierie

- Élaborer le programme prévisionnel*
- Créer le(s) support(s) pédagogique(s)

ÉQUIPE

- Choisir un **formateur** (interne ou recours à un formateur externe)*
- Identifier un interlocuteur dédié au projet

LOGISTIQUE

- Organiser la communication auprès de tous les acteurs
- Prévoir le matériel pédagogique (fournitures...)
- Réserver une **salle** adaptée, dans l'entreprise ou à l'extérieur au besoin
- Organiser la restauration (accueil, le déjeuner, temps de pause)
- Prévoir et réserver l'hébergement/transport des collaborateurs et du formateur

BUDGET

- Chiffrer les coûts de la formation*
- Préparer la demande de prise en charge par l'OPCO*
- Signer une convention de mise à disposition si besoin

ORGANISATION

- Constituer des groupes
- Préparer les documents : convocations, programme, feuilles d'émargement, et évaluation*
- Informer les responsables hiérarchiques
- Adresser les convocations et le programme aux participants*
- Remettre au formateur tous les documents

PENDANT

- Faire signer les feuilles d'émargement par demi-journée (formateur + stagiaire)
- Réaliser une évaluation des acquis de la formation*
- Recueillir « à chaud » l'avis des stagiaires : tour de table et questionnaire d'évaluation*

APRÈS

- Recueillir « à froid » (en différé) l'avis des stagiaires*
- Évaluer les compétences par le manager
- Analyser les résultats et prévoir les ajustements
- Récupérer tous les éléments nécessaires au suivi administratif :
 - Fiches de paie des stagiaires
 - Fiche de paie du formateur ou facture dans le cadre d'une mise à disposition
 - Facture des frais annexes (transport, repas, hébergement)
 - Facture location de salle
 - Factures fournitures
 - Feuilles d'émargement*
 - **Certificat de réalisation**
 - Documents d'évaluation
- Établir la **facture de formation** et la transmettre à l'OPCO avec le certificat de réalisation

Code couleur :

**éléments réglementaires
nécessaires pour prise
en charge par AKTO**



Étape 6

Suivre et évaluer l'action de formation

Quels sont les enjeux ?

- ✓ S'assurer de la satisfaction des salariés ayant participé à la formation ;
- ✓ S'assurer de l'acquisition des compétences par les salariés et de leur mise en œuvre opérationnelle ;
- ✓ Valoriser une politique de développement des compétences dans l'entreprise.

Comment faire ?

Procéder en 2 étapes :

✓ **Une évaluation « à chaud »** (à la fin de la formation) de la prestation de formation elle-même et de son adéquation avec les objectifs définis par le programme. Cette évaluation est obligatoire et permet de mesurer la satisfaction globale des stagiaires (accueil, organisation de la formation, formateur...) et les résultats des acquis au regard des objectifs pédagogiques fixés par le programme. Les objectifs et les modes d'évaluation sont différents pour le stagiaire, le formateur et le manager du salarié.

✓ **Une évaluation « à froid »** (en différé) pour faire le point sur la mise en pratique effective des compétences acquises lors de la formation.

Cette évaluation non obligatoire mais fortement recommandée permet de rechercher les effets, en situation professionnelle, des compétences ou savoirs transmis pendant la formation. Généralement effectuée après une période de mise en pratique allant de 3 à 6 mois (délai variable selon la nature et la durée de la formation), elle conduit à mesurer les acquis au regard des objectifs attendus. Souvent réalisée par le manager dans le cadre d'un entretien, elle peut aussi être effectuée par le formateur.

Pour préparer l'entretien, voici des exemples de thèmes à aborder lors de l'entretien salarié/ manager :

- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Le salarié a-t-il mis en application les connaissances et/ou compétences acquises ?
- A-t-il rencontré des difficultés ?
- Une formation complémentaire est-elle nécessaire ?
- Des améliorations peuvent-elles être apportées à la formation ?

Pour aller + loin :

[**Comment mesurer l'efficacité de la formation ?**](#) 

AKTO VOUS PROPOSE DES MODÈLES

Télécharger les modèles

 [Questionnaire à chaud](#)

 [Questionnaire à froid](#)



Financer la formation interne



LE FINANCEMENT SELON LE DISPOSITIF ET LES BRANCHES PROFESSIONNELLES

L'entreprise peut former en interne dans le cadre de son plan de développement des compétences, et, sous réserve de disposer d'un Service de Formation interne, elle peut également former en contrat de professionnalisation, ou au titre de la PRO A.

Le financement peut être différent selon le **dispositif mobilisé** et les **dispositions arrêtées par votre branche professionnelle**.

Afin de vous assurer de ces dispositions, nous vous invitons à consulter les règles de prise en charge

définies par votre branche professionnelle. Pour plus d'informations : [cliquer ici](#).

Lors de la demande de prise en charge d'une formation interne à AKTO, la durée de la formation et le coût pédagogique sont demandés.

- ✓ La durée de formation correspond aux temps de formation effective (animation, « face à face »). Le temps de préparation de la formation n'est pas pris en compte dans cette durée.
- ✓ Le coût pédagogique correspond au coût de salaire horaire brut chargé du formateur.



Contactez votre conseiller pour vérifier l'éligibilité et identifier le dispositif de formation adéquat : <https://www.akto.fr/activer/>

AKTO VOUS PROPOSE UNE FEUILLE DE CALCUL DES COÛTS PÉDAGOGIQUES

Statut des actions de services de formation	Stratégie	Niveau de détail de la formation										
ACTIVATION	Stratégie 1	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	Stratégie 2	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	Stratégie 3	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000	000

Télécharger le modèle



QUELLES SONT LES PIÈCES CONSTITUTIVES D'UNE DEMANDE DE PRISE EN CHARGE D'UNE FORMATION INTERNE ?

DOCUMENTS OPCO POUR L'ENGAGEMENT D'UNE FORMATION INTERNE

	 Action de formation PDC	 Contrat de professionnalisation ou Pro A
Protocole Individuel de Formation	NON OBLIGATOIRE mais conseillé, notamment pour un long parcours de formation.	
Programme de formation	OBLIGATOIRE	
Attestation Service formation interne	-	OBLIGATOIRE
Attestation de capacité du formateur interne	-	OBLIGATOIRE
Calendrier de formation	-	OBLIGATOIRE

DOCUMENTS OPCO POUR LE PAIEMENT D'UNE FORMATION INTERNE : ACTION DE FORMATION OU CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Certificat de réalisation	OBLIGATOIRE
Facture entreprise	OBLIGATOIRE

ÉLÉMENTS DE PREUVES DE LA RÉALITÉ DE L'ACTION DE FORMATION INTERNE, À CONSERVER PAR L'ENTREPRISE

Budget prévisionnel – Budget réalisé de la formation – Factures – Fiches de paie (formateur, salariés en formation), contrats de travail...

Supports pédagogiques - Feuilles d'émargement - Attestation de fin de formation

Evaluations intermédiaires et de fin de formation - Evaluations à chaud et à froid

- **Éléments de preuves spécifiques d'une formation à distance** : justificatifs de réalisation des travaux demandés, les informations et données relatives au suivi de l'action, à l'accompagnement et à l'assistance du bénéficiaire, justificatifs de connexion
- **Éléments de preuves spécifiques d'une formation en situation de travail** : analyse du travail, Référentiel de compétences, fiches pédagogiques, fiche d'analyse réflexive signée, enregistrements vidéo, bilan signé...
Documents téléchargeables dans le [Guide AFEST](#)

Les **Conditions Générales - AKTO CHAPITRE 3** :  Contrôle des actions de formation financées, indiquez les modalités et les pièces qui pourraient être demandées en cas d'un d'un contrôle de service fait.

Annexes



ANNEXE 1 : SERVICE FORMATION INTERNE (SFI)

Dès lors que les pratiques de formation internes d'une entreprise augmentent en nombre, se structurent et s'inscrivent dans la durée et dans l'activité, il devient possible et opportun de mettre en place un Service de Formation Interne (dit « SFI »), et obligatoirement pour la mise en œuvre de la formation interne dans le cadre d'un contrat de professionnalisation.

La formation interne, comme la formation externe, doit se conformer à un cadre juridique, incontournable. En revanche, la certification **Qualiopi*** qui s'impose aux organismes de formation externe, n'est pas obligatoire pour une Service de Formation Interne.

Le service de formation interne est défini par la Circulaire DGEFP du 19 juillet 2012 comme suit :

« On parle de service de formation interne lorsque l'entreprise dispose d'une **structure pérenne de formation identifiée** comme telle dans l'organisation de l'entreprise et dispose donc des **moyens nécessaires à une prestation de formation** » avec notamment :

- Des locaux et matériels dédiés (même occasionnellement) pendant le temps de la formation ;
- Un Planning des formations internes programmées ;
- Des salariés en responsabilité de l'administration et de l'organisation de la formation interne pour tout ou partie de leur temps et identifiés dans l'organisation de l'entreprise : responsable formation/ référent/ coordinateur/ animateur formation/ responsable administratif/ etc ;
- Un ou plusieurs formateurs.

La rédaction d'une lettre de mission ou avenant au contrat de travail est recommandée.

Pour une action de formation interne, il convient de mettre en place une procédure permettant de rassembler :

- ✓ **Le calendrier prévisionnel du parcours de formation** : de format libre, ce dernier devant être suffisamment explicite pour permettre d'identifier les jours ou les demi-journées consacrés aux sessions de formation et les noms et prénoms des formateurs positionnés sur chaque module de formation programmé ;
- ✓ **Le programme de formation** détaillant notamment les moyens pédagogiques mis en œuvre et les modalités d'évaluation retenues.
Sont notamment décrits :
 - les prérequis pour suivre le parcours de formation ;
 - les lieux de réalisation des actions de formation, d'accompagnement et d'évaluation ;
 - les durées et les dates de début et de fin de chaque module de formation ;
 - les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement dédiés ;
 - les noms, prénoms et fonctions des intervenants de l'entreprise mobilisés ;
 - les moyens permettant de suivre l'exécution du parcours et d'en apprécier les résultats, notamment les modalités d'évaluation des acquis de l'alternant.
- ✓ **L'attestation-service de formation interne** : elle permet d'identifier et de valider que l'entreprise dispose des moyens nécessaires à l'organisation d'actions de formation.

Formation visant une certification professionnelle dans le cadre de la formation interne :

Pour une formation certifiante inscrite au **RNCP***, l'organisme certificateur peut mentionner dans son cahier des charges d'habilitation du réseau de partenaires (Organismes de formation / Service de Formation Interne), la possibilité ou non de recourir à la formation interne pour tout ou partie de la formation dans le cadre d'un Service de Formation Interne.

Ainsi, les Certificats de Qualification Professionnelle CQP peuvent être concernés par cette modalité de formation selon les conditions définies par la branche en tant qu'organisme certificateur.

AKTO VOUS PROPOSE UN MODÈLE

Télécharger le modèle

[↓ Attestation Service formation interne](#)



POINTS DE VIGILANCE

Le Service Formation Interne n'est pas viable dans toutes les entreprises pour ces raisons :

- Absence de formateurs qui consacrent tout ou partie de leur temps à la délivrance d'actions de formation ;
- Absence de capacité de l'entreprise à libérer du temps dans son organisation pour former, accompagner et évaluer ;
- Absence d'aptitude des formateurs internes ;
- Absence de responsable formation, référent formation ou consultant externe ;
- Absence d'annexes au Cerfa contrat de professionnalisation (programme, calendrier, attestation de service formation interne...)
- Absence de moyens matériels et ou pédagogiques ;
- Absence d'expérience consistante et de compétences dans le tutorat et/ou la transmission de savoirs et savoir-faire en interne ;
- Organisation de formations internes ponctuelles sans vocation à être renouvelées.

ANNEXE 2 : CAS PARTICULIERS

2.1. Groupe d'entreprises

Que se passe-t-il en cas de formation interne au sein d'un groupe ?

La formation n'est pas considérée comme formation interne lorsque la formation s'adresse à des salariés d'entités juridiques indépendantes (n° de SIREN différents) appartenant à un même groupe.

Par exemple : Un groupe comporte 4 entreprises indépendantes :

A, B, C, D.

Une action est mise en place au profit des salariés de l'entreprise A. Elle est réalisée par un salarié formateur de l'entreprise A.

Il s'agit bien d'une action de formation interne.

Les entreprises B et C souhaitent y inscrire des salariés, est-on encore dans le cadre de la formation interne ?

La réponse est NON.

Il s'agit alors d'une formation inter-entreprise qui doit être organisée avec et sous la responsabilité d'un organisme de formation référencé.

Si l'entreprise B souhaite que le salarié formateur de l'entreprise A anime une session de formation auprès de ses salariés, alors un contrat de mise à disposition devra être mis en place entre A et B.

Que se passe-t-il si au sein de l'entreprise A, plusieurs établissements de même n° SIREN mobilisent des salariés sur une action de formation interne ?

Dans ce cas, nous sommes bien dans le cadre d'une formation interne.

2.2. Les organismes de formation

Peuvent-ils faire appel à un formateur indépendant dans le cadre de la formation interne ?

Le principe de la formation interne suppose qu'un salarié de l'entreprise forme ses collègues.

Un lien de subordination doit exister entre le formateur et l'entreprise. Un contrat de travail à durée déterminée devra donc être signé entre le formateur indépendant et l'organisme de formation (OF).

La formation interne au sein de la branche des OF comporte une particularité liée au fait que l'entreprise adhérente elle-même est parfois détentrice de la certification Qualiopi. L'adhérent OF détenteur de la certification Qualiopi est libre de sous-traiter l'animation des actions de formation auprès des OF de son choix, y compris si ces derniers ne sont pas titulaires de la certification Qualiopi.

L'OF adhérent peut-il bénéficier des financements mutualisés de la formation professionnelle continue (Contribution Unique à la Formation Professionnelle et à l'Alternance - CUFPA) lorsque ses salariés sont formés par un OF non qualiopé via la sous-traitance ?

Dans cette circonstance, l'employeur OF qualiopé porte le projet et reste responsable de la conformité juridique du dossier et de la réalité de la formation. Il libelle les factures et les certificats de réalisation à son nom.

En l'état actuel du droit et de la doctrine (sept 2022), les demandes de prise en charge des formations internes transmises par les OF sont recevables ; y compris en cas de sous-traitance totale ou partielle de l'animation des formations à des OF non-détenteurs de la certification Qualiopi.

2.3. Les entreprises de la branche du travail temporaire

Peut-il y avoir de la formation interne dans le travail temporaire ?

Une Entreprise de travail temporaire (ETT) peut proposer des actions de formation interne :

- à ses salariés permanents ;
- à ses salariés intérimaires.

Pour ces derniers, ces actions seront formalisées par un contrat de mission formation et se dérouleront dans des locaux prévus à cet effet par l'ETT. Ces actions seront animées par un formateur salarié de l'ETT (en CDD ou en CDI).

Que se passe-t-il lorsque la formation interne est proposée par l'entreprise utilisatrice ?

Les formations internes organisées par une entreprise utilisatrice et comprenant un salarié mis à disposition, ne peuvent pas être prises en charge par l'OPCO.

Toutefois une prise en charge peut être possible dans les cas suivants :

- L'entreprise utilisatrice est déclarée en tant qu'organisme de formation référencé Qualiopi, une prise en charge est possible dans le cadre d'une formation externe ;
- Un salarié expert de l'entreprise utilisatrice est mis à disposition d'un organisme de formation, dans le cadre d'une convention de mise à disposition sans but lucratif, il s'agit alors d'une formation externe.

Pour en savoir plus sur le travail temporaire, vous pouvez vous reporter au document Monographie Travail Temporaire.

Document téléchargeable

[↓ Monographie Travail temporaire](#)

2.4. Les Groupements d'employeur et GEIQ

Les formations internes (finançables dans le cadre du PDC) organisées par une entreprise partenaire (**membre d'un GE ou d'un GEIQ**) et comprenant un salarié mis à disposition, ne peuvent donc être prises en charge, sauf dans les cas suivants :

- L'entreprise partenaire est déclarée en tant qu'organisme de formation référencé Qualiopi, une prise en charge est possible dans le cadre d'une formation externe.
- Un salarié expert de l'entreprise partenaire est mis à disposition d'un organisme de formation, dans le cadre d'une convention de mise à disposition sans but lucratif, il s'agit alors d'une formation externe.

Pour en savoir plus sur le GEIQ, vous pouvez vous reporter au document Monographie GEIQ.

Document téléchargeable

[↓ Monographie GEIQ](#)



Glossaire



Action de formation

L'article L6313-2 du code du travail donne une définition de l'action de formation : un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel, pouvant être réalisé en tout ou partie à distance, et également en situation de travail.

Contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est un **contrat d'alternance** permettant d'acquérir une qualification et de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F15478> 

Formation inter-entreprises

La formation inter-entreprise est une formation regroupant les salariés de plusieurs entreprises différentes (n°SIREN différents).

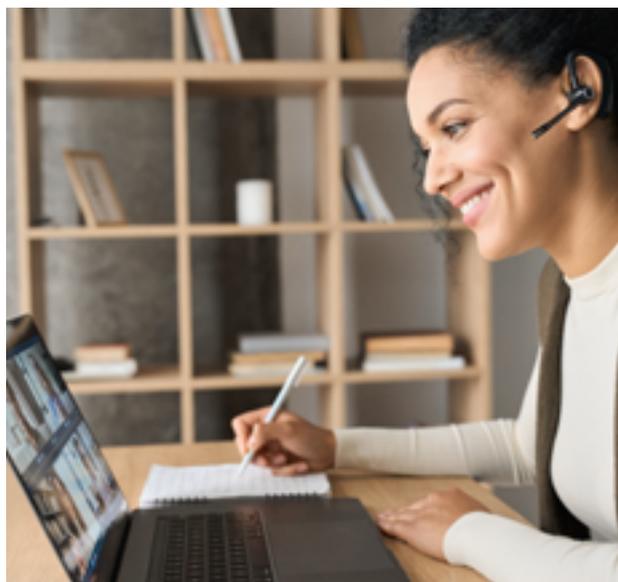
Formation intra entreprises

Une formation intra-entreprise est une formation regroupant les salariés d'une même entreprise (même n°SIREN). Elle est réalisée par un organisme de formation externe pour des salariés d'une même entreprise et elle peut se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci.

Plan de Développement des Compétences (PDC)

L'employeur a deux obligations en matière de formation professionnelle : l'adaptation au poste de travail et le maintien dans l'emploi des salariés ; il peut également proposer des actions qui participent au développement des compétences (article L 6321-1 du code du travail).

L'employeur a aussi une obligation de formation générale à la sécurité (art. L 4121- et L. 4121-2 du code du travail).



Le plan de développement des compétences recense l'ensemble des actions de formation mises en place par l'employeur pour ses salariés, dont certaines sont obligatoires en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires (article L 6321-2 du code du travail).

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-formation/article/plan-de-developpement-des-competences> 

Qualiopi (la certification)

À compter du 1^{er} janvier 2022, les organismes de formation doivent être titulaires de la certification Qualiopi pour bénéficier de fonds des financeurs mentionnés à l'article L.6316-1 du code du travail : les opérateurs de compétences, les associations Transitions Pro, l'État, les régions, la Caisse des dépôts et consignations, France Travail et l'Agefiph.

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/acteurs-cadre-et-qualite-de-la-formation-professionnelle/article/qualiopi-marque-de-certification-qualite-des-prestataires-de-formation> 

PRO A

La reconversion ou la promotion par alternance (ex-période de professionnalisation), dite Pro-A, vise à permettre au salarié de changer de métier ou de profession ou de bénéficier d'une promotion sociale ou professionnelle.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13516> 

RNCP

Le RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles) recense la liste de tous les diplômes et titres à vocation professionnelle (par exemple des TFP (Titre à Finalité Professionnelle), CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle...)).

L'inscription au RNCP atteste d'un niveau de qualification officiel. Les salariés et employeurs peuvent plus facilement repérer les compétences acquises à l'issue de la formation.

RSCH

Le RSCH (Répertoire Spécifique des Certifications et Habilitations) recense les formations qui permettent l'acquisition de compétences complémentaires à un métier ou l'acquisition de compétences transversales mobilisables dans diverses situations professionnelles.

Les fiches de chacune des certifications RNCP et RSCH sont consultables sur le site de [France Compétences](#) 

Tutorat

Le tutorat est une pratique qui consiste à accompagner un salarié, nouvellement embauché ou en mobilité interne, dans l'acquisition des compétences nécessaires pour intégrer et maîtriser un nouveau poste. Un salarié compétent et expérimenté, appelé tuteur, est mis en relation avec ce salarié. Le tuteur partage son expertise avec le tuteuré mais aussi ses connaissances et ses expériences pour l'aider à s'adapter aux exigences de son poste.



En complément

SERVICES+

LES RESSOURCES



Les guides pratiques

[Guide pratique pour le tuteur ou le maître d'apprentissage](#)

[Guide pratique AFEST Mettre en place une Action de Formation En Situation de Travail](#)

[Guide pratique de la formation ouverte à distance](#)

Les actions collectives

[Espace Formation](#)

[Offre de formation Tuteur](#)

[Offre de formation « Formation des référents et formateurs AFEST »](#)

[Prestation de Conseil en Ressources Humaines](#)

LIENS UTILES

[Fiches métiers de l'observatoire](#)

[Fiches métiers ROME](#)

À PROPOS D'AKTO

AKTO est l'opérateur de compétences des branches professionnelles des services, qu'il appuie pour faire face aux enjeux de transformation environnementale, digitale et sociale. En appui de la stratégie de chaque branche sur les sujets de qualification, de formation et d'emploi, AKTO éclaire et guide les entreprises, les salariés et jeunes sur les métiers et emplois d'aujourd'hui et de demain. Sa position au cœur de l'écosystème lui permet de partager la vision prospective de ses branches avec l'ensemble de ses parties prenantes sur le territoire national (dans l'hexagone et outre-mer), afin d'opérer des synergies entre les acteurs de la formation professionnelle.

AKTO en quelques chiffres : AKTO accompagne 350 000 entreprises, parmi lesquelles 87 % de TPE et 4 Millions de salariés. En 2023, 135 000 nouveaux alternants ont été accompagnés, plus de 534 000 salariés ont bénéficié d'une formation et 21 000 demandeurs d'emploi ont suivi un parcours de formation en lien avec un métier clé dans le cadre de la Préparation opérationnelle à l'emploi collective. AKTO emploie plus de 1 000 salariés sur tout le territoire dans l'hexagone et en Outre Mer, où AKTO a délégation de service pour 2 OPCO : Atlas et Opco 2i. AKTO est également OPCO unique dans les territoires de Mayotte, Saint Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre et Miquelon.