

## **Plan de formation de l'Agence du Tourisme de la Corse 2017 – 2019**

---

*Mise en place d'une stratégie de formation favorisant l'employabilité des  
salariés de l'Agence dans un contexte de profonde mutation du secteur  
touristique*

**RESSOURCES HUMAINES**

**01/09/2017**

Un processus de construction en six étapes ; de l'identification des domaines d'activités  
stratégiques de l'Agence à l'évaluation des résultats de la formation.

## Sources :

- *Etude sur l'adéquation entre les besoins des métiers du tourisme et l'offre de formation (Cabinet Ernst & Young 2009).*
- *Référentiels d'activités tourisme et hôtellerie (Atout France 2012).*
- *Site des référentiels des emplois-types/métiers : <http://referentiel.atout-france.fr/>*
- *Convention collective organismes de tourisme Chapitre 7 « Plan de Formation ».*
- *Modifications apportées à la convention collective :*
  - *Formation professionnelle - BOCC du 2 au 8 janvier 2017 (n° 2017/01): [Avenant n° 16 du 27 octobre 2016 relatif à la désignation de l'OPCA AGEFOS PME.](#)*
  - *Formation professionnelle - Journal officiel du 30 avril 2017: [Avenant n° 16 du 27 octobre 2016 relatif à la désignation de l'OPCA AGEFOS PME](#) étendu par arrêté du 28 avril 2017.*
  - *Formation professionnelle - BOCC du 8 au 14 mai 2017 (n° 2017/19): Avenant n° 17 du 27 octobre 2016 relatif à la rémunération des contrats de professionnalisation (modifiant [l'article 2 "Professionnalisation"](#) de l'avenant n° 15 du 2 décembre 2015 relatif à la formation professionnelle.*

## Éléments de contexte :

L'étude réalisée en 2009 par le cabinet Ernst et Young fait ressortir une inadéquation partielle entre les formations proposées dans le secteur du tourisme et les besoins exprimés sur le terrain par les professionnels, les formations ayant été jugées peu visibles, peu réactives et perçues comme s'adaptant avec retard aux évolutions du secteur.

En effet, les activités touristiques connaissent toutes, à des degrés divers, de profondes mutations. Face aux évolutions technologiques et à la place incontournable du numérique, les besoins des clientèles et leurs modes de consommation changent. Les contenus des métiers du tourisme, y compris ceux de l'ATC, sont donc impactés par ces évolutions.

Des tendances fortes apparaissent dans les différents secteurs du tourisme.

A ces tendances partagées, s'ajoutent des caractéristiques propres aux différents segments du secteur.

**C'est ainsi que des structures comme la nôtre ont vu leurs missions évoluer. De simples structures de promotion, elles sont devenues des structures d'« accompagnement/assistance » auprès des acteurs du tourisme et porteurs de projets, qu'ils soient publics ou privés. Les besoins en compétences devenant à la fois stratégiques et opérationnels dans des domaines variés relevant des études, de la planification, de l'aménagement et de l'équipement, des aides aux hébergements, de l'assistance technique à la commercialisation, tout en assurant le suivi des actions engagées et la promotion touristique en France et à l'étranger.**

Pour renforcer la professionnalisation du secteur et adapter l'offre de formation, Atout France et des chercheurs universitaires ont élaboré, entre 2010 et 2012, des référentiels d'activités et d'emplois/type de métiers du tourisme.

Ces référentiels sont utiles. Ils doivent être adaptés à l'évolution de notre activité. Ils permettent à l'ATC et à ses salariés de mieux appréhender la diversité des activités, des emplois types et métiers, des parcours et des mobilités envisageables dans le secteur et pourraient constituer le substrat des emplois-type ou métiers de l'Agence du Tourisme de la Corse.

Avant d'exposer la méthode retenue et le contenu du plan de formation triennal de l'ATC, nous présenterons dans un premier temps le bilan d'exécution des actions de formation réalisées au cours de la période 2011 – 2016. (Cf. Annexe – Formation professionnelle exercice 2012 2016)

Au cours de cette période 1220 heures de formation ont été dispensées dont 113 en e-Learning (Anglais), soit une durée moyenne de 244 heures de formation par an.

Plus du tiers des actions s'est déroulé au cours du seul exercice 2014 ; peu d'actions ont été mises en œuvre en 2015 et 2016 (13 % du programme quinquennal).

Les formations juridiques arrivent en tête (20 actions) suivies des formations à l'utilisation des outils techniques (16) des formations sécurité (9) et des langues (6).

4 formations relèvent des RH, 2 concernent respectivement le handicap et la conduite de projets. Un salarié a suivi une formation sur le patrimoine bâti ancien et un autre une session sur la transformation numérique.

Des actions ont été réalisées mais de manière éparse, avec une baisse de l'activité formation à partir de 2015, celle –ci ne constituant plus alors qu'un élément d'attractivité des seuls salariés soucieux de leur développement professionnel. (4 actions en 2016 concernant 5 agents).

Fort de ce retour d'expérience et de ses enseignements, à la demande de la Présidente, un processus de construction du plan de formation a été mis en place à travers la mise œuvre de **6 ETAPES**.

Nous avons recensé, dans un premier temps, 7 domaines d'activités stratégiques et sensibles de l'Agence représentant près de 80 tâches concrètes en situation de travail.

### **Etape 1 –Identification des domaines d'activités stratégiques de l'Agence du Tourisme de la Corse. (Tableau n° 1)**

Certaines activités doivent faire l'objet d'une attention particulière car leur contenu a connu de profondes modifications en raison à la fois de la forte mutation du secteur et des nouvelles orientations stratégiques de l'ATC, traduites notamment dans deux documents programmatiques (Guide des aides et SRDE2i).

Il s'agit d'activités opérationnelles regroupées dans 7 domaines d'activités dont certaines sont particulièrement sensibles et stratégiques (RH, politique marketing et innovation

touristique, action économique dans les territoires, action économique auprès des opérateurs privés, marchés publics, enjeux de développement durable, stratégie/gouvernance).

Pour chaque ensemble homogène, nous en précisons les objectifs et la traduction opérationnelle.

**Près de 80 tâches concrètes en situation de travail accomplies ou à accomplir. (Tableau n° 1 : Etre en capacité de .../...).**

Une fois cet inventaire réalisé, nous avons, dans un deuxième temps, mis en œuvre une méthode de recueil des besoins individuels. Elle s'est effectuée à travers l'organisation des entretiens professionnels.

### **Etape 2 –La méthode de recueil des besoins individuels**

Depuis le 7 mars 2014, la mise en œuvre de l'entretien professionnel (EP ci-après) est une obligation pour les entreprises. Ces entretiens sont soumis à un certain formalisme, à la fois dans les modalités de convocation des salariés et dans leur réalisation effective.

L'EP est un temps d'échange entre salarié et employeur pour étudier les perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi.

**Ces entretiens se sont déroulés au cours des mois de mai et juin 2017 et la totalité des salariés présents a bénéficié de ces entretiens professionnels.**

Onze cadres intermédiaires et de direction ont été chargés de la conduite des entretiens.

Réunions préparatoires et communications d'outils supports ont facilité le déroulement de ces entretiens. Chaque salarié ayant reçu également un document préparatoire à son entretien sur lequel était mentionné diplômes, expérience professionnelle externe et parcours professionnel interne.

Cette étape a permis d'identifier des compétences jusque-là ignorées en co-construisant avec les salariés, les projets de formation.

### **Etape 3 – La méthode de recueil des besoins de services.**

Il a également été demandé aux chefs de service ou responsables de missions de participer activement à l'élaboration du plan de formation.

A travers le retour des EP, nous avons relevé les attentes de formation des collaborateurs, Il restait cependant à préciser les besoins collectifs de formation de leur service/mission tout en leur demandant d'explicitier les compétences à acquérir ou à développer.

Ce recueil des besoins collectifs s'est déroulé en juin 2017.

#### **Etape 4 – Classement des actions par grandes finalités, catégories, choix temps de travail ou HTT, mode de financement dont CPF.**

Pour élaborer le plan de formation, la direction s'est donc appuyée sur :

- les priorités de l'ATC et l'évaluation des besoins en formation qui en résultent (Axes stratégiques de la direction, attentes et objectifs etc.),
- les demandes de formation des salariés, recueillies lors des entretiens professionnels, corroborées par les responsables de services.

Les actions de formation qui relèvent du plan de formation des exercices 2017, 2018 et 2019 sont détaillées en annexe. (Tableaux PDF 2017 – PDF 2018 et PDF 2019).

La typologie des actions apparaît sur ce document.

Il s'agit en grande majorité d'actions relevant de la catégorie 1 à savoir d'actions d'adaptation ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi.

Les actions d'adaptation au poste ont pour objectif d'apporter au salarié des compétences directement utilisables dans le cadre des fonctions qu'il occupe. Ces actions s'inscrivent dans le champ de la qualification professionnelle du salarié.

Les actions liées à l'évolution ou qui participent au maintien à l'emploi ont plus particulièrement pour objectif l'acquisition de compétences qui ne sont pas directement utilisables dans le cadre des fonctions du salarié au moment de son départ en formation.

Elles correspondent à une anticipation, à une évolution prévue du poste de travail et/ou une modification des fonctions du salarié, soit par modification du contenu du poste, soit par un changement de poste dans le cadre du contrat de travail du salarié.

Certaines actions sont éligibles au CPF.

Le document précise également la population visée, l'effectif concerné, la durée probable de formation, l'organisme de formation, les objectifs pédagogiques, les conditions financières.

Le coût pédagogique prévisionnel des actions de formation s'élève à la somme de 48 K€ pour un montant disponible de 38 K€ au titre de l'exercice 2017 ; programme ambitieux qui couvre les différentes fonctions de l'Agence (RH, finances, certification, ingénierie de développement, promotion et commercialisation, centre de ressources) et qui concerne également des actions communes aux différents services.

L'objectif étant de mobiliser des crédits mutualisés que possède l'organisme paritaire.

Compte tenu des difficultés organisationnelles et des nombreuses contraintes externes (disponibilités centres de formation ...) certaines actions pourraient glisser sur l'exercice 2018.

Il est à noter que la prévision de formation par genre est équitablement répartie.

Au titre des exercices 2018 et 2019 une première identification des besoins de formation est effectuée ; son chiffrage est en cours pour un budget annuel, hors fonds mutualisés, de l'ordre de 20 K€ par an.

## **Etape 5 – La Formation professionnelle : L'un des grands domaines de consultation et d'information du Comité d'entreprise.**

La loi Rebsamen du 17 Août 2015 a profondément modifié le fonctionnement des institutions représentatives du personnel. Les modalités de consultation du comité d'entreprise en matière de formation professionnelle ont changé en 2016.

Jusqu'en janvier 2016, le comité d'entreprise était consulté en 2 temps au cours de 2 réunions spécifiques. Le comité d'entreprise devait émettre un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Cependant, la loi Rebsamen est venue bouleverser cette répartition en simplifiant les obligations de l'employeur de consultations du comité d'entreprise (*LOI n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi*).

Depuis le **1er janvier 2016**, des changements importants sont intervenus quant à la consultation des membres du CE. **Les 17 obligations récurrentes d'information-consultation du comité d'entreprise ont été regroupées en 3 grandes consultations :**

- les orientations stratégiques et leurs conséquences en matière d'activité, d'emploi, d'évolution des métiers et des compétences ; cette consultation est également l'occasion d'aborder la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les orientations de la formation professionnelle (*Article L 2323-10 du Code du travail*).
- la situation économique et financière de l'entreprise,
- la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi.

**La consultation du Comité d'entreprise sur le plan de formation se fait désormais dans le cadre de la consultation sur la politique sociale.**

Cependant, la loi Rebsamen ne simplifie pas le contenu des informations à fournir au comité d'entreprise pour préparer ces trois consultations, qui reste substantiellement le même qu'avant la loi.

## **Etape 6 – Organiser le suivi et évaluer les résultats de la formation.**

Le plan de formation finalisé, les conditions de mise en œuvre et de réussite supposent :

- une bonne communication du plan de formation aux cadres intermédiaires,
- de bonnes procédures d'achat de formation (recours au cahier des charges surtout lorsqu'il s'agit de formations stratégiques réunissant plusieurs salariés de l'Agence,
- la comparaison systématique des offres sur catalogue pour des actions interentreprises,
- La synchronisation des formations avec l'avancement des projets,
- La préparation des salariés

Par ailleurs, aller au bout de la démarche de formation implique de vérifier que lesdits objectifs ont été réalisés, dans quelles conditions et avec quels effets à la fois :

**- Action par action**

Toute action de formation va faire l'objet d'une évaluation permettant d'apprécier si les agents sont satisfaits de la formation. (Conditions de réalisation, respect du programme, prestation du formateur, choix des supports, évaluation des connaissances acquises et évaluation de l'impact de la formation sur le poste de travail).

**- Dans la globalité du plan de formation**

Les priorités et objectifs définis au préalable lors de la construction du Plan de formation ont-ils été atteints/respectés ? Autrement dit :

- les actions initialement prévues ont-elles été toutes réalisées ? après consolidation des évaluations des actions, qu'en ressort-il en termes de satisfaction, de professionnalisation des salariés, de montée en qualification... ?
- le plan de formation a-t-il facilité la réalisation des objectifs de l'Agence ?

Il est rappelé également que le gouvernement a été habilité à modifier les règles du droit du travail par ordonnances, et que de nouveaux textes sont attendus prochainement, qui vont dans le sens de la poursuite de l'assouplissement des règles.

**Il est demandé au Comité d'entreprise de bien vouloir émettre un avis sur le plan de formation 2017- 2019 de l'Agence du Tourisme de la Corse.**

**RH 01/09/2017**