



Dialogue social, **santé au travail**, performance durable



| Accompagner les élus et les directions à transformer le travail

DOSSIER DE TRAVAIL 01

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES 2027

Une méthode commune pour les RH, les directions et les représentants du personnel

La promesse de ce dossier

Ne pas se limiter à dresser une liste de formations. Relier la stratégie, les métiers, les compétences, la santé au travail et le dialogue social pour construire un plan argumenté, lisible et évaluable.

À utiliser comme :

- guide de préparation du plan 2027
- trame de travail pour une commission formation
- support de dialogue social avec le CSE
- grille d'analyse avant arbitrage budgétaire
- outil de questionnement avant consultation

instant-ce.com

Pourquoi ouvrir ce dossier dès septembre ?

Septembre est un moment charnière : les orientations de l'année suivante commencent à se traduire en budgets, recrutements, projets de transformation, actions de prévention et besoins de compétences. Attendre la fin de l'année pour "présenter le plan" réduit mécaniquement la capacité de discussion et d'ajustement.

Le plan de développement des compétences doit donc être traité comme un processus de décision, et non comme un catalogue. Pour les RH et la direction, l'enjeu est de sécuriser les obligations d'adaptation et de maintien dans l'emploi, d'anticiper les évolutions de métiers et de hiérarchiser les dépenses. Pour les élus, l'enjeu est de comprendre les choix, d'identifier les populations ou métiers insuffisamment couverts et de relier la formation aux réalités du travail.

Le principe directeur

Un bon plan répond à trois questions simples : de quelles compétences l'organisation aura-t-elle besoin ? Quels écarts existent aujourd'hui ? Quelles actions permettent de réduire ces écarts sans dégrader la santé, l'employabilité ni l'équité d'accès à la formation ?

Le cadre juridique à garder en tête

L'article L. 6321-1 du Code du travail impose à l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, notamment au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Le plan de développement des compétences constitue l'un des instruments permettant de mettre en œuvre ces obligations.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le CSE est consulté sur les orientations stratégiques, la situation économique et financière, ainsi que la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi (article L. 2312-17). L'article L. 2312-24 vise expressément les orientations de la formation professionnelle et le plan de développement des compétences dans la consultation sur les orientations stratégiques. L'article L. 2312-26 inclut également le programme pluriannuel de formation et les actions de formation envisagées dans la consultation sur la politique sociale.

Attention

Les modalités et périodicités des consultations peuvent être aménagées par accord. Avant d'appliquer une trame standard, vérifiez les accords collectifs de l'entreprise, le calendrier social et l'organisation de la BDESE.

Ce dossier n'est pas un avis juridique individuel

Il fournit une méthode générale de préparation. Une réorganisation, une insuffisance de formation, un risque d'inaptitude, un projet technologique ou un désaccord sur l'information remise au CSE peuvent nécessiter une analyse spécifique au regard des accords applicables et de la situation de l'entreprise.

La méthode INSTANT CSE en 5 étapes

Étape	Objectif	Acteurs clés	Quand ?
1. Cadrer	Relier le plan aux orientations, projets et risques	RH / Direction	Septembre
2. Diagnostiquer	Mesurer les écarts de compétences et d'accès à la formation	RH + managers + prévention + élus	Sept.-oct.
3. Prioriser	Arbitrer selon criticité, obligation, impact et faisabilité	Direction / RH	Octobre
4. Dialoguer	Partager données, critères et points de désaccord	CSE / commissions / RH	Oct.-nov.
5. Piloter	Suivre réalisation, couverture et effets	RH + CSE	2027

Ce qui fait la différence

Le dossier distingue les “besoins de formation” des “problèmes de travail”. Une difficulté de performance n’est pas toujours un déficit de compétence : elle peut provenir d’un sous-effectif, d’un outil inadapté, d’objectifs contradictoires, d’un défaut de procédure ou d’une organisation défaillante. Former ne doit pas devenir la réponse par défaut à un problème qui relève de l’organisation du travail.

Diagnostic rapide : où en êtes-vous ?

- ☐ Les orientations stratégiques et projets 2027 sont identifiés.
- ☐ Les métiers ou compétences critiques sont cartographiés.
- ☐ Les données de formation 2025-2026 sont disponibles par population.
- ☐ Les besoins issus des entretiens et du management ont été consolidés.
- ☐ Les besoins liés à la santé, la sécurité et au DUERP sont intégrés.
- ☐ Les critères de priorisation sont connus avant les arbitrages.
- ☐ Les représentants du personnel disposent d’informations assez tôt pour travailler.
- ☐ Un dispositif de suivi 2027 est prévu au-delà du seul taux de consommation budgétaire.

Plus de trois cases non cochées : le sujet n’est probablement pas encore suffisamment cadré pour passer directement à l’arbitrage budgétaire.

1. Cadrer : partir des transformations réelles

Le premier travail consiste à faire le lien entre le futur plan et ce qui va réellement changer : activité, organisation, outils, exigences réglementaires, clientèle ou usagers, politique RH, prévention, qualité, transition numérique, transition environnementale ou évolutions conventionnelles.

Les 7 questions de cadrage

1. Quels projets ou décisions modifieront le contenu du travail en 2027 ?
2. Quels métiers vont se développer, se transformer ou devenir plus rares ?
3. Quelles compétences deviennent indispensables à court terme ?
4. Quels risques professionnels imposent de renforcer l'information, la formation ou les pratiques ?
5. Quels écarts constatés en 2026 ont eu des conséquences sur la qualité, la sécurité, l'absentéisme ou les délais ?
6. Quels salariés risquent d'être fragilisés par une transformation technologique ou organisationnelle ?
7. Quelles obligations légales, réglementaires ou conventionnelles imposent une action ?

Fiche de cadrage à compléter

Transformation / enjeu 2027	Métiers concernés	Compétences attendues	Risque si rien n'est fait
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Point juridique

L'obligation de maintien de la capacité à occuper un emploi doit être lue au regard de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations (C. trav., art. L. 6321-1). La formation doit donc être anticipée lorsqu'une transformation rend certaines compétences obsolètes ou insuffisantes.

2. Diagnostiquer : objectiver avant de demander des formations

Le diagnostic doit croiser plusieurs sources. Une demande individuelle de formation peut être pertinente, mais elle ne suffit pas à construire une politique. À l'inverse, une donnée globale de dépenses peut masquer des écarts importants entre catégories, sites, sexes, âges ou types de contrat.

Les documents à réunir

Bloc	À rechercher	Source
Stratégie	Orientations 2027, projets, investissements, réorganisations	Direction / finance / métiers
Emploi	Effectifs, recrutements, turnover, postes vacants, mobilité	RH
Formation	Bilan N-1 et N, budgets, taux d'accès, heures, annulations	RH / organisme formation
Compétences	Entretiens, cartographies, évaluations, habilitations	RH / managers
Santé au travail	DUERP, PAPRI Pact, AT/MP, restrictions, signaux RPS	Prévention / SPST / CSSCT
Dialogue social	BDESE, avis antérieurs, accords, demandes du CSE	RH / CSE

BDESE

En l'absence d'accord aménageant son contenu, les articles R. 2312-8 et R. 2312-9 prévoient des informations relatives à la formation professionnelle, notamment les orientations, les investissements, les publics concernés et le bilan des actions. La BDESE doit être utilisée comme un outil de comparaison, pas comme une simple armoire documentaire.

12 indicateurs utiles

Indicateur	Calcul / lecture	Question à poser
Taux d'accès à la formation	Salariés formés / effectif	Détecter les populations peu couvertes
Heures moyennes par salarié	Heures / effectif	Comparer l'intensité de formation
Budget réalisé / budget prévu	Dépenses réalisées / prévues	Mesurer la capacité d'exécution
Taux d'annulation	Actions annulées / programmées	Identifier les obstacles opérationnels
Part obligatoire / non obligatoire	Répartition des dépenses/heures	Évaluer la marge de développement

Indicateur	Calcul / lecture	Question à poser
Accès par sexe	Comparaison femmes / hommes	Repérer les écarts
Accès par CSP	Cadres / ETAM / ouvriers-employés	Repérer la concentration
Accès par âge	Tranches d'âge	Vérifier l'équité intergénérationnelle
Accès par site / service	Comparaison géographique	Repérer les effets d'organisation
Formation des nouveaux entrants	Délai et couverture	Sécuriser la prise de poste
Compétences critiques couvertes	Besoins critiques / actions prévues	Mesurer la cohérence stratégique
Actions liées à la prévention	Actions issues DUERP/PAPRI Pact	Relier formation et santé au travail

Ne pas confondre besoin de formation et problème d'organisation

Avant de valider une action, il est utile de tester l'hypothèse : “si la personne maîtrisait parfaitement la compétence visée, le problème disparaîtrait-il ?”. Si la réponse est non, la formation seule sera probablement insuffisante.

Situation	Hypothèses à tester	Réponse possible
Erreurs répétées malgré maîtrise technique	Procédure confuse, interruption, charge	Revoir processus + éventuel rappel ciblé
Difficulté sur nouvel outil	Compétence numérique + ergonomie / paramétrage	Formation + ajustement outil
Conflits dans une équipe	Régulation, rôles, management, charge	Diagnostic du travail avant formation
Accidents lors d'une tâche	Organisation, équipement, compétences	Analyse AT + prévention + formation si besoin
Managers en difficulté	Compétences + marges de manœuvre + injonctions	Accompagnement managérial global
Baisse de qualité	Compétence possible, mais aussi sous-effectif / objectifs	Diagnostic multifactoriel

Santé au travail

Une politique de développement des compétences peut contribuer à la prévention, mais elle ne remplace jamais l'obligation d'évaluer et de prévenir les risques à la source. Lorsque le problème tient à l'organisation, aux moyens ou à la charge, il faut agir sur ces déterminants en priorité.

Questions communes RH / élus

- ☐ Les salariés ont-ils le temps et les moyens de mettre en pratique ce qui est appris ?
- ☐ Les actions répondent-elles à un changement réel du travail ?
- ☐ Certaines demandes de formation masquent-elles un problème de charge ou de coordination ?
- ☐ Les formations sécurité sont-elles actualisées après modification des risques ?
- ☐ Les salariés les moins qualifiés accèdent-ils réellement aux dispositifs ?
- ☐ Les compétences acquises sont-elles reconnues et mobilisées après la formation ?

3. Prioriser : rendre les arbitrages explicites

Un plan crédible ne peut pas reposer uniquement sur “premier demandé, premier servi” ou sur l’enveloppe de l’année précédente. Les critères d’arbitrage doivent être connus et discutables.

Matrice de priorisation

Niveau	Exemples	Priorité	Décision
A - Impératif	Obligation réglementaire, sécurité, habilitation	Très élevée	Planifier en priorité
B - Critique	Transformation, compétence rare, continuité activité	Élevée	Sécuriser calendrier et capacité
C - Développement	Mobilité, professionnalisation, évolution métier	Moyenne à élevée	Arbitrer selon stratégie et équité
D - Opportunité	Confort / intérêt sans enjeu identifié	Variable	Financer si capacité disponible

Score simple à utiliser

Pour chaque action, attribuez une note de 0 à 3 sur cinq dimensions : obligation, criticité métier, impact santé/sécurité, nombre de salariés concernés, urgence temporelle. Ajoutez un coefficient de faisabilité (0 à 2) portant sur le coût, le remplacement et la disponibilité pédagogique. Le score ne remplace pas l’arbitrage ; il oblige à rendre les raisons visibles.

Action	Obligation / 3	Criticité / 3	Santé / 3	Population / 3	Urgence / 3	Faisabilité / 2	Total
_____	—	—	—	—	—	—	— /17
_____	—	—	—	—	—	—	— /17
_____	—	—	—	—	—	—	— /17

À documenter

Lorsqu’une demande est refusée ou reportée alors qu’elle concerne un métier en transformation, une population durablement peu formée ou un enjeu de sécurité, conservez le motif d’arbitrage. Cette traçabilité facilite le dialogue social et la révision du plan.

4. Dialoguer : préparer une consultation utile

Le dialogue social est plus utile lorsque les représentants du personnel peuvent travailler sur des choix encore ouverts. Présenter un budget figé et un calendrier déjà contractualisé transforme la consultation en exercice formel. L'objectif est donc de partager suffisamment tôt les hypothèses, les critères et les données.

Ce que les RH peuvent préparer

- Une note de contexte reliant stratégie, emplois et compétences.
- Le bilan quantitatif et qualitatif des deux dernières années.
- Les écarts d'accès à la formation par populations pertinentes.
- Les critères d'arbitrage et les contraintes budgétaires.
- Les actions issues de la prévention et des obligations réglementaires.
- Les demandes non retenues avec leur justification.
- Les modalités de suivi proposées pour 2027.

Ce que les élus peuvent analyser

- La cohérence entre les transformations annoncées et les compétences financées.
- Les catégories de salariés qui bénéficient peu ou tardivement des actions.
- Les formations rendues nécessaires par une dégradation des conditions de travail.
- Les conséquences possibles des refus ou reports sur l'employabilité.
- La réalité des moyens permettant de partir en formation : remplacement, planning, charge.
- Les critères d'évaluation des effets du plan.

20 questions pour la réunion

- Quels sont les trois changements majeurs de 2027 qui modifient les compétences ?
- Quels métiers sont considérés comme critiques ou en tension ?
- Quels écarts de compétences ont été objectivés ?
- Quel pourcentage de salariés n'a suivi aucune formation sur les deux dernières années ?
- Quelles populations ont le taux d'accès le plus faible ?
- Quels écarts existent entre sites ou services ?
- Quelle part du budget est absorbée par les seules formations obligatoires ?
- Quelles actions répondent directement à des risques identifiés dans le DUERP ?
- Quelles formations sont liées à une réorganisation ou à un nouvel outil ?
- Comment les conclusions des entretiens sont-elles consolidées ?
- Combien de demandes 2026 ont été annulées faute de remplacement ?
- Quels refus sont dus au coût et quels refus sont dus à l'organisation ?
- Quelles compétences acquises donneront lieu à mobilité ou évolution de fonction ?
- Comment sont traités les salariés les moins qualifiés ?
- Comment sont pris en compte les salariés seniors ?
- Quels dispositifs concernent les nouveaux entrants ?
- Quelles actions seront évaluées autrement que par la satisfaction à chaud ?
- Quels indicateurs seront présentés au CSE en cours d'année ?
- Quels arbitrages restent ouverts après la consultation ?
- Quelles modifications peuvent être intégrées après avis du CSE ?

5. Piloter : suivre les effets, pas seulement les dépenses

Un plan n'est pas terminé lorsqu'il est validé. Le suivi doit permettre de détecter les actions non réalisées, les populations insuffisamment couvertes et les besoins apparus en cours d'année.

Tableau de bord trimestriel recommandé

Axe	Indicateur	Fréquence	Pilote
Réalisation	% actions réalisées	Trimestriel	RH
Budget	Engagé / réalisé / prévision	Trimestriel	RH / finance
Accès	% salariés formés par population	Semestriel	RH
Annulation	Nombre et motifs	Trimestriel	RH / managers
Compétences critiques	Couverture des besoins prioritaires	Semestriel	RH / métiers
Prévention	Actions liées DUERP/PAPRI Pact réalisées	Semestriel	Prévention
Effets	Transfert en situation de travail	Après actions clés	Manager / salarié

Évaluation utile

Pour une action stratégique, prévoir trois niveaux : acquis immédiats, transfert en situation de travail à 1-3 mois, effet attendu sur l'activité ou la prévention. Une bonne formation peut être très bien notée "à chaud" sans modifier les pratiques.

Revue mi-année

- ☐ Les actions critiques ont-elles démarré ?
- ☐ Les écarts d'accès se réduisent-ils ?
- ☐ Les annulations sont-elles concentrées dans certains services ?
- ☐ Les transformations prévues ont-elles changé ?
- ☐ De nouveaux risques ou besoins sont-ils apparus ?
- ☐ Le budget doit-il être réalloué ?
- ☐ Le CSE doit-il être informé d'ajustements significatifs ?

Calendrier de travail septembre 2026 - janvier 2027

Période	Travail recommandé	Livrable
Septembre	Cadrage stratégique, bilan N-1/N, collecte besoins	Note de cadrage + données brutes
Début octobre	Diagnostic écarts, prévention, métiers critiques	Cartographie des besoins
Fin octobre	Priorisation et premières enveloppes	Projet de plan argumenté
Novembre	Dialogue social / commissions / ajustements	Questions, réponses, arbitrages
Décembre	Finalisation, avis selon calendrier applicable	Plan consolidé + modalités de suivi
Janvier 2027	Lancement et communication	Tableau de bord + responsables

Réunion de lancement - ordre du jour type

1. Rappel des orientations et transformations 2027.
2. Bilan 2025-2026 : réalisation, budget, accès et annulations.
3. Métiers et compétences critiques.
4. Besoins issus de la prévention et de la santé au travail.
5. Besoins issus des entretiens et des managers.
6. Critères de priorisation et enveloppe prévisionnelle.
7. Calendrier du dialogue social et données à mettre à disposition.
8. Méthode de suivi et prochaine revue.

Conseil pratique

Fixer dès la première réunion les dates de collecte, d'arbitrage et de consultation. Le calendrier est un outil de qualité du dialogue social : il évite que les données soient communiquées après que les choix sont devenus irréversibles.

Fiche de travail - construire une action de formation

Rubrique	À renseigner
Problème ou transformation à traiter	_____
Population / métier concerné	_____
Compétence attendue	_____
Écart constaté / preuves	_____
Pourquoi une formation est pertinente	_____
Autres actions nécessaires sur l'organisation	_____
Caractère obligatoire / réglementaire	_____
Modalité pédagogique envisagée	_____
Temps / remplacement nécessaire	_____
Coût estimé	_____
Indicateur de transfert en situation de travail	_____
Indicateur d'effet attendu	_____

Fiche de travail - analyse d'équité

Cette fiche permet de repérer les écarts d'accès à la formation. L'objectif n'est pas de conclure automatiquement à une inégalité, mais d'identifier les écarts qui nécessitent une explication et, si besoin, une action corrective.

Population	Effectif	Formés N-1	Formés N	Écart à expliquer	Action 2027
Femmes / Hommes	___ / ___	___ / ___	___ / ___	_____	_____
Moins de 30 / 30-49 / 50+	___ / ___ / ___	___ / ___ / ___	___ / ___ / ___	_____	_____
CSP principales	_____	_____	_____	_____	_____
Sites / services	_____	_____	_____	_____	_____
CDI / CDD	___ / ___	___ / ___	___ / ___	_____	_____
Temps plein / temps partiel	___ / ___	___ / ___	___ / ___	_____	_____
Métiers en tension	_____	_____	_____	_____	_____
Salariés en situation de handicap	_____	_____	_____	_____	_____

Observations et décisions à tracer

Constat	Explication / hypothèse	Action ou information complémentaire
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bon réflexe

Comparer plusieurs années avant de conclure. Un écart ponctuel peut être lié à un projet ou à une population particulière ; un écart durable doit être expliqué et traité dans la méthode de construction du plan.

Lecture croisée : ce que chacun doit pouvoir expliquer

Sujet	RH / Direction doit pouvoir expliquer	Élus doivent pouvoir questionner
Pourquoi cette action ?	Lien avec stratégie / obligation / risque	En quoi ce besoin est-il objectivé ?
Pourquoi cette population ?	Critère de ciblage et volume	Qui reste hors du dispositif et pourquoi ?
Pourquoi ce budget ?	Coût, alternatives, priorisation	Quels arbitrages ont été opérés ?
Pourquoi ce calendrier ?	Contraintes de production et disponibilité	Le départ en formation est-il réellement possible ?
Quel effet attendu ?	Compétence / performance / prévention	Comment vérifier l'effet sur le travail ?
Que se passe-t-il si on ne fait rien ?	Risque opérationnel / juridique / RH	Conséquences emploi, charge, santé, employabilité ?

Objectif

Créer un langage commun sans effacer les rôles. La direction décide et assume ses obligations ; les représentants du personnel analysent, questionnent et rendent leurs avis. La qualité du dialogue dépend de la qualité des informations et de la possibilité réelle de discuter les choix.

Feuille de synthèse avant décision

- ☐ Le plan est relié à des transformations et besoins identifiés.
- ☐ Les obligations d'adaptation et de maintien dans l'emploi sont traitées.
- ☐ Les obligations de santé-sécurité sont intégrées.
- ☐ Les données montrent qui accède réellement à la formation.
- ☐ Les critères de priorité sont explicites.
- ☐ Les contraintes de remplacement et de charge sont anticipées.
- ☐ Les données nécessaires au dialogue social sont accessibles.
- ☐ Les désaccords et demandes complémentaires sont tracés.
- ☐ Un tableau de bord 2027 est défini.

Quand faut-il approfondir ou solliciter une expertise ?

Certaines situations dépassent la simple construction d'un plan. Elles nécessitent de relier droit du travail, stratégie sociale, santé au travail et analyse économique.

Situation	Pourquoi c'est sensible	Approfondissement utile
Réorganisation importante	Compétences, charge, emploi et santé évoluent simultanément	Analyse globale du projet et impacts
Introduction d'IA / automatisation	Obsolescence, nouveaux rôles, intensification possible	Cartographie des impacts et besoins
Fort absentéisme / turnover	Former peut traiter le symptôme sans traiter la cause	Diagnostic travail / RPS / organisation
Écart durable d'accès à la formation	Risque d'iniquité et fragilisation de l'employabilité	Analyse des données et processus
Désaccord CSE / direction sur les informations	Consultation potentiellement peu éclairée	Vérification du cadre, BDESE et calendrier
Métiers critiques non couverts	Risque de continuité et de dépendance	Analyse compétences / recrutement / fidélisation

INSTANT CSE peut intervenir

Analyse du dossier, préparation de la consultation, lecture des données sociales, accompagnement à la construction de la méthode, santé au travail, prévention, relations sociales et formation des acteurs. L'objectif n'est pas de se substituer aux parties, mais de sécuriser la méthode et d'objectiver les enjeux.

Avant de prendre contact : préparez 6 éléments

- ☐ Contexte et enjeu principal.
- ☐ Effectif et organisation concernée.
- ☐ Calendrier de décision / consultation.
- ☐ Documents déjà disponibles.
- ☐ Points de désaccord ou d'incertitude.
- ☐ Résultat attendu de l'accompagnement.

Références juridiques et ressources

Références vérifiées pour une utilisation au 24 août 2026. Vérifier les accords collectifs applicables et l'évolution des textes avant toute décision individuelle.

Code du travail, art. L. 6321-1

Adaptation au poste, maintien de la capacité à occuper un emploi et plan de développement des compétences.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000052437104/

Code du travail, art. L. 2312-17

Trois consultations récurrentes du CSE.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000051559706/

Code du travail, art. L. 2312-24

Orientations stratégiques, évolution des métiers et compétences, orientations de la formation et plan de développement des compétences.
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGIARTI000035609806/>

Code du travail, art. L. 2312-26

Politique sociale : programme pluriannuel de formation et actions de formation envisagées.
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000052437222/

Code du travail, art. R. 2312-8 et R. 2312-9

Contenu supplétif de la BDESE et informations formation professionnelle.
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000045680867/>

Ministère du Travail

Présentation du plan de développement des compétences.
<https://travail-emploi.gouv.fr/le-plan-de-developpement-des-competences>

À retenir

Le plan de développement des compétences est un outil de stratégie sociale

Il doit articuler l'obligation d'adaptation, l'employabilité, les transformations des métiers, la prévention et l'équité d'accès. Sa qualité se mesure moins au nombre de lignes du catalogue qu'à la capacité de l'organisation à expliquer ses priorités, à les discuter et à en suivre les effets.

INSTANT CSE

Dialogue social, santé au travail, performance durable

Ressources, formation, conseil et accompagnement : www.instant-ce.com