LE PETIT LIVRE DE LA FORMATION EN SUISSE · CHAPITRE 9.4 · FICHE DE RÉVISION, STYLE EXAMEN

Politique, concept et plan de formation du personnel



LFCo 3 et 5 · CO 321d et 327a · OLT 1 13 · LEg 3 Former son personnel au coup par coup, au gré des demandes et des catalogues, coûte cher et profite surtout à ceux qui osent demander. Une entreprise qui forme bien suit un cycle : une politique qui fixe le cadre, une analyse des besoins qui mesure les écarts, un plan annuel qui choisit, un budget qui chiffre, puis une évaluation. Ce chapitre donne la méthode, les documents types et un générateur de plan. Les règles de temps de travail, de frais et d'impôts sont dans l'employeur et la formation ; la convention de remboursement dans la convention de formation.

1 L'essentiel à savoir par cœur

- La loi fixe le principe : la formation continue relève de la **responsabilité individuelle**, et les employeurs publics et privés la **favorisent** (LFCo 5 al. 1 et 2). Aucune loi n'impose une politique écrite ; elle reste le meilleur outil pour être équitable et tenir un budget.
- En 2021, **49 %** des actifs occupés de 25 à 64 ans ont suivi au moins une formation continue à but professionnel, et **93 %** d'entre eux ont été soutenus par leur employeur, en temps ou en argent (OFS, 2024).
- Le soutien n'est pas égal : **83 %** des participants travaillant à moins de 50 % sont soutenus, contre **92 à 95 %** à 50 % et plus ; dans les entreprises de moins de 10 personnes, **33 %** des employés suivent une formation soutenue, contre **57 %** dans celles de 250 et plus (OFS, 2024).
- Trois sources de besoins : l'**entreprise** (stratégie, nouvelles lois, nouveaux outils), le **poste** (profil de compétences exigé) et la **personne** (écart constaté à l'entretien, projet d'évolution).
- Un budget complet compte deux parts : les **frais directs** (cours, licences, déplacements) et le **temps de travail** des participants, souvent la plus lourde.

49 % actifs en formation continue professionnelle (2021)	**93 %** des participants soutenus par l'employeur	**0,8 %** des coûts de main-d'œuvre pour les cours (2011)	**587 fr.** dépense par employé pour les cours (2011)

2 La base légale, article par article

- La loi distingue trois façons d'apprendre : la **formation formelle**, réglementée par l'État et menant à un diplôme reconnu (secondaire II, formation professionnelle supérieure, grade académique, ou diplôme exigé pour une profession réglementée) ; la **formation continue** ou formation non formelle, structurée mais hors de ce cadre (cours, programmes, relation enseignant et apprenant définie) ; la **formation informelle**, les compétences acquises hors de toute formation structurée (LFCo 3 let. a à d).
- La formation continue relève de la responsabilité individuelle ; les employeurs, tant publics que privés, favorisent la formation continue de leurs collaborateurs (LFCo 5 al. 1 et 2). « Favoriser » n'est pas « payer » : la loi ne crée ni droit à un cours ni budget minimal.
- La Confédération et les cantons poursuivent notamment les objectifs de soutenir les initiatives individuelles et d'améliorer les chances des personnes peu qualifiées sur le marché du travail (LFCo 4 let. a et c) ; pour les compétences de base des adultes, voir le chapitre qui leur est consacré.
- L'employeur peut donner des instructions sur l'exécution du travail (CO 321d) : il peut donc ordonner une formation. Le temps de cette formation, ou de celle que la loi exige pour l'activité, est du temps de travail (OLT 1 art. 13 al. 4), et ses frais sont à sa charge (CO 327a al. 1 ; un accord contraire est nul, al. 3).
- L'interdiction de discriminer en raison du sexe s'applique notamment à la formation et au perfectionnement professionnels, directement ou indirectement, par exemple en se fondant sur l'état civil, la situation familiale ou une grossesse (LEg 3 al. 1 et 2). Réserver les formations au plein temps peut toucher indirectement davantage de femmes.
- Pour les offres qu'ils réglementent ou soutiennent, la Confédération et les cantons s'efforcent de réaliser l'égalité effective entre femmes et hommes, de tenir compte des besoins des personnes handicapées, de faciliter l'intégration des étrangers et la réinsertion professionnelle (LFCo 8) : une bonne politique d'entreprise reprend les mêmes axes.

3 Les règles, cas par cas

Situation	Règle	Article
Nouvelle loi ou nouvelle norme qui touche le poste	Formation ordonnée : temps de travail, frais à l'employeur, priorité absolue du plan	CO 321d, 327a ; OLT 1 13 al. 4
Écart constaté à l'entretien annuel	Objectif écrit, action choisie (cours, tutorat, mission), date de contrôle	Bonne pratique ; LFCo 5 al. 2

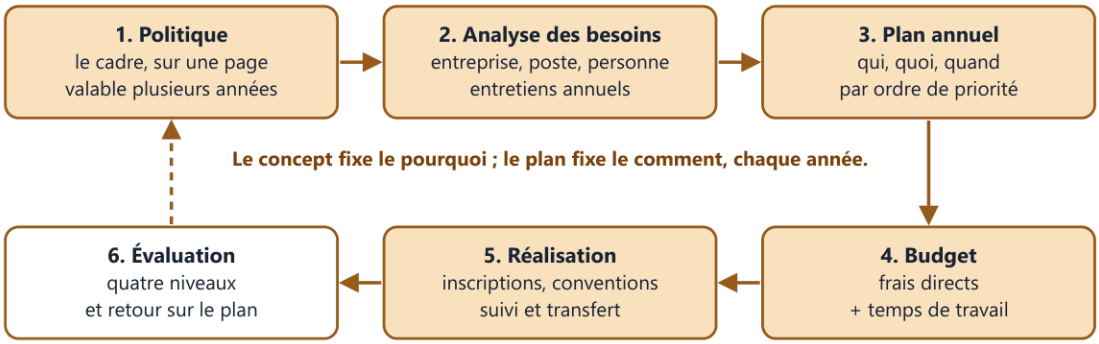
Situation	Règle	Article
Demande d'un brevet fédéral par une collaboratrice	Développement souhaité : accord écrit avant le début sur le temps, les frais et le remboursement	LFCo 5 al. 1 ; CO 327a a contrario
Formation de conduite réservée au personnel à plein temps	Risque de discrimination indirecte : ouvrir l'accès selon la fonction, pas selon le taux	LEg 3 al. 1 et 2
Budget insuffisant pour tout le plan	On reporte d'abord le développement souhaité, jamais ce que le poste ou la loi exige	CO 327a ; OLT 1 13 al. 4
Petite entreprise sans service de formation	Politique d'une page, plan simple, et formations communes de la branche	Bonne pratique
Collaborateur qui finance seul un cours lié à son métier	Pas d'obligation de l'employeur ; déduction fiscale possible pour le collaborateur	LFCo 5 al. 1 ; LIFD 33 al. 1 let. j

4 La méthode, dans l'ordre

1. Écrire la politique sur une page.
2. Recenser les besoins : entreprise, poste, personne.
3. Classer : exigé, stratégique, souhaité.
4. Chiffrer frais et temps de travail.
5. Évaluer et ajuster le plan suivant.

« La politique dit pourquoi et pour qui, le plan dit quoi, quand et combien : l'une sans l'autre ne tient pas une année. »

5 Le schéma



La flèche pointillée : l'évaluation nourrit la politique et les besoins de l'année suivante.

Lire le schéma. On part du cadre (la politique), on mesure les écarts de compétences, on choisit les actions, on les chiffre, on les réalise, puis on évalue. Exemple : une fiduciaire de 32 personnes fixe dans sa politique que toute formation exigée par le poste est payée et suivie sur le temps de travail ; les entretiens de janvier révèlent que cinq personnes ne maîtrisent pas le nouveau logiciel de paie ; le plan prévoit un cours en mars, le budget compte 3 000 francs de frais et 60 heures de travail, et l'évaluation de juin vérifie que les corrections de salaire ont baissé.

6 Les pièges

Ne compter que les factures des cours. Le temps de travail des participants est souvent plus élevé que les frais directs : un budget qui l'oublie paraît modeste, puis manque d'heures en cours d'année et les formations sont annulées faute de remplaçants.

Côté RH et paie : Les documents types du service RH

- **La politique sur une page** : le but (qualité, conformité, fidélisation), les principes (besoin réel, équité d'accès, temps partiel compris), qui décide (direction, responsables, RH), ce qui est payé et sur quel temps, comment on évalue. Elle renvoie pour le reste au règlement du personnel.
- **Le plan annuel** : un tableau par action avec le besoin d'origine, les personnes, la nature (exigée, stratégique, souhaitée), la date, les frais, les heures et l'indicateur de réussite. Le générateur ci-dessus en donne la trame.
- **L'analyse des besoins** se nourrit de l'entretien annuel (l'entretien annuel) : prévoir une rubrique « écarts de compétences et action proposée », puis consolider les rubriques de tous les entretiens avant d'arrêter le budget.
- **Règlement de formation et convention de remboursement** : le règlement fixe les règles générales, la convention règle chaque formation coûteuse souhaitée par le collaborateur ; voir la convention de formation. Temps de travail, AVS et certificat de salaire : l'employeur et la formation.
- **Paie** : prévoir dans le budget les heures de remplacement et, si le plan accorde des congés de formation payés, leur code de saisie dans le logiciel de paie, pour les suivre et les déclarer correctement.

7 Le cas type du chapitre

Le premier plan de la fiduciaire Rochat & Mbaye. La fiduciaire Rochat & Mbaye SA, à Fribourg, compte 32 collaborateurs pour une masse salariale de 3 200 000 francs ; une heure de travail coûte en moyenne 70 francs, charges comprises. Les entretiens de janvier font ressortir cinq actions : mise à jour fiscale annuelle pour 12 personnes (450 francs et 8 heures chacune) ; nouveau logiciel de paie pour 5 personnes (600 francs et 12 heures) ; formation à la conduite d'équipe pour les 4 nouveaux responsables (2 500 francs et 24 heures) ; participation de 4 000 francs au brevet fédéral de Chiara, avec 80 heures de congé de formation ; cours en ligne sur la protection des données pour tout le personnel (60 francs et 2 heures).

a. Calculez les frais directs, le temps de travail et le budget total.

b. Que représente le budget par personne et en part de la masse salariale ? Comparez avec le repère de l'OFS.

c. Quelles actions sont du temps de travail à la charge de l'employeur, et laquelle demande une convention écrite ?

Corrigé en fin de fiche.

8 Le coin de l'expert

- Le microrecensement de l'OFS (2021) relève plus de 152 millions d'heures de formation continue à but professionnel, dont 79,9 % soutenues par l'employeur ; la durée médiane d'une activité soutenue est de 8 heures. Sur l'ensemble des heures, 58 % ont reçu un double soutien, en temps et en argent.
- Toutes choses égales par ailleurs, l'OFS observe que les chances d'être soutenu sont réduites de près de 60 % pour une personne travaillant à moins de 50 %, et qu'une ancienneté d'au moins un an quadruple ces chances par rapport à un employé tout juste engagé : une politique qui veut être équitable vise d'abord ces deux groupes.
- Le même relevé montre que, même à caractéristiques égales, les femmes et les personnes issues de la migration de première génération obtiennent un peu moins souvent un soutien : 90,4 % des participantes sont soutenues, contre 95,4 % des participants.
- Le chiffre de 0,8 % des coûts de main-d'œuvre vient d'une enquête auprès des entreprises portant sur 2011 (OFS, 2014) ; il ne couvre que les cours (prestataires externes, formateurs internes, déplacements, locaux, matériel), sans les apprentis ni le temps des participants. C'est un ordre de grandeur, pas une norme.
- Le modèle dit « 70-20-10 » (apprendre surtout en faisant, puis avec les autres, enfin en formation) est un repère sans mesure démontrée : il sert à rappeler qu'un plan de formation ne se réduit pas à des cours. Voir le plan de développement.

10 Questions d'examen

1. Vrai ou faux ? La LFCo oblige l'employeur à consacrer un pourcentage de la masse salariale à la formation.

2. Vrai ou faux ? Pour la loi, un cours structuré qui ne mène pas à un diplôme reconnu est de la formation continue, ou formation non formelle.

3. Vrai ou faux ? En 2021, plus de neuf participants sur dix à une formation continue à but professionnel ont été soutenus par leur employeur.

4. Vrai ou faux ? Une formation exigée par le poste peut être reportée à l'an prochain si le budget est épuisé.

5. Vrai ou faux ? Réserver une formation au personnel à plein temps est toujours neutre au regard de l'égalité.

6. Vrai ou faux ? Un budget de formation complet compte aussi le temps de travail des participants.

7. Cas express : Frais directs 24 320, temps 27 720, effectif 32 : budget par personne ?

8. Cas d'examen, « Le temps partiel oublié » : Le plan de la société Bachmann Logistique SA réserve la formation de conduite aux chefs d'équipe « à 80 % et plus ». Fatou, cheffe d'équipe à 60 %, n'est pas inscrite. Elle conteste. Quels risques, et que corriger ?

9. Cas d'examen, « Le budget coupé en cours d'année » : En septembre, la direction de l'Imprimerie du Lac SA réduit le budget de formation de moitié. Trois actions restent : une formation obligatoire sur la sécurité des machines, un cours de conduite d'équipe prévu au plan, et le diplôme de Kevin, pour lequel une convention de prise en charge a été signée en mai. Que peut-on supprimer ?

10. Résolvez le cas type de la section 7, « Le premier plan de la fiduciaire Rochat & Mbaye », questions a à c.

11. Citez les étapes de la méthode, dans l'ordre, et la base légale du chapitre.

11 Corrigés

1. Faux : Elle dit seulement que l'employeur favorise la formation continue (LFCo 5 al. 2).

2. Vrai : LFCo 3 let. a.

3. Vrai : 93 % (OFS, 2024).

4. Faux : Elle est due pour l'exécution du travail : temps de travail et frais à l'employeur (OLT 1 13 al. 4 ; CO 327a).

5. Faux : Risque de discrimination indirecte (LEg 3 al. 1 et 2).

6. Vrai : Sinon on sous-estime le coût réel du plan.

7. 1 626 francs. 52 040 ÷ 32 ; le temps de travail compte.

8.

Le critère du taux touche plus souvent des femmes, qui travaillent davantage à temps partiel : c'est un risque de discrimination indirecte dans l'accès au perfectionnement (LEg 3 al. 1 et 2), à moins d'une justification objective, par exemple une exigence réelle du poste. Ici, Fatou exerce la même fonction : le critère pertinent est la fonction de cheffe d'équipe, pas le taux. Correction : ouvrir la formation à toute la fonction, adapter l'horaire des cours au temps partiel, et écrire ce principe dans la politique. L'OFS montre d'ailleurs que les personnes à moins de 50 % sont nettement moins souvent soutenues : c'est un point à surveiller chaque année.

9.

La formation de sécurité est exigée par l'exécution du travail : elle reste due, sur le temps de travail et aux frais de l'employeur (CO 327a ; OLT 1 art. 13 al. 4). Le cours de conduite figurait seulement au plan : il peut être reporté, en l'expliquant aux personnes concernées. La convention de Kevin est un contrat : l'entreprise doit la respecter, sauf accord de Kevin pour la modifier. Leçon : le plan distingue ce qui est exigé, ce qui est promis par écrit, et ce qui est seulement prévu.

10.

1. Frais directs : 5 400 + 3 000 + 10 000 + 4 000 + 1 920 = **24 320 francs**. Heures : 96 + 60 + 96 + 80 + 64 = 396 heures, soit 396 × 70 = **27 720 francs**. Budget total : **52 040 francs**.

2. 52 040 ÷ 32 = **1 626 francs** par personne ; 1,63 % de la masse salariale au total, **0,76 %** pour les seuls frais directs. Le repère de l'OFS (0,8 % des coûts de main-d'œuvre, enquête 2011) ne compte que les cours : la fiduciaire est dans l'ordre de grandeur, et son temps de travail pèse plus que ses factures.

3. La mise à jour fiscale, le logiciel de paie et la protection des données sont exigés par le poste : temps de travail et frais à la charge de la fiduciaire (OLT 1 art. 13 al. 4 ; CO 327a). La conduite d'équipe est stratégique et ordonnée aux nouveaux responsables : même régime. Le brevet de Chiara est un développement qu'elle souhaite : temps, participation et éventuel remboursement se règlent par écrit avant le début (la convention de formation) ; elle peut demander elle-même la subvention fédérale (subventions et bourses).

11. 1) Écrire la politique sur une page. ; 2) Recenser les besoins : entreprise, poste, personne. ; 3) Classer : exigé, stratégique, souhaité. ; 4) Chiffrer frais et temps de travail. ; 5) Évaluer et ajuster le plan suivant. Base : LFCo art. 3, 4, 5 et 8 ; CO art. 321d et 327a ; OLT 1 art. 13 al. 4 ; LEg art. 3 ; OFS, communiqué du 23.1.2024 et Actualités OFS « Le soutien des employeurs à la formation continue » (2024) ; OFS, « Formation continue soutenue par l'employeur » (2014).