
**Management des ressources
humaines — Indicateurs de mesure
pour les compétences et aptitudes**

*Human resource management — Skills and capabilities metrics
cluster*

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30428:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-30428-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-30428-2021>



iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

ISO/TS 30428:2021

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-30428-2021>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2021

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Coûts totaux de développement et de formation	2
4.1 Généralités	2
4.2 Description	2
4.3 Finalité	3
4.4 Formule	3
4.4.1 Généralités	3
4.4.2 Étude de cas 1	4
4.4.3 Étude de cas 2	4
4.4.4 Étude de cas 3	5
4.5 Utilisation	6
4.5.1 Généralités	6
4.5.2 Utilisateurs internes	6
4.5.3 Utilisateurs externes	10
4.5.4 Utilisateurs universitaires	10
5 Pourcentage d'employés ayant participé à une formation	11
5.1 Généralités	11
5.2 Description	11
5.3 Finalité	11
5.4 Formule	11
5.5 Utilisation	12
6 Heures de formation suivie et tracée par employé en moyenne	14
6.1 Généralités	14
6.2 Description	14
6.3 Finalité	14
6.4 Formule	15
6.5 Utilisation	15
7 Pourcentage d'employés ayant participé à une formation suivie et tracée par catégorie	16
7.1 Généralités	16
7.2 Description	17
7.3 Finalité	17
7.4 Formule	17
7.5 Utilisation	18
8 Taux de compétence de la main-d'œuvre	20
8.1 Généralités	20
8.2 Description	20
8.3 Finalité	20
8.4 Formule	20
8.5 Utilisation	23

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

L'ISO 30414 fournit des lignes directrices concernant les principaux indicateurs de mesure ou domaines du bilan du capital humain (BCH) suivants:

- conformité et éthique;
- coûts;
- diversité;
- leadership;
- culture organisationnelle;
- santé, sécurité et bien-être au sein de l'organisation;
- productivité;
- recrutement, mobilité et renouvellement du personnel (turnover);
- compétences et aptitudes;
- planification de la relève;
- disponibilité de la main-d'œuvre.

Le présent document aborde plus particulièrement les indicateurs de mesure dans le domaine des compétences et aptitudes de l'ISO 30414. Les documents à venir aborderont d'autres mesures relatives à l'apprentissage et au développement, y compris l'apprentissage informel ou non structuré.

Les organisations réalisent des investissements conséquents pour augmenter le niveau de compétences et d'aptitudes de leurs employés. Il est attendu que ces investissements aident l'organisation à réaliser sa mission, à atteindre ses objectifs et à répondre à ses besoins critiques tout en réduisant les coûts ou les délais. D'après les recherches, les organisations qui investissent le plus pour leurs employés ont tendance à obtenir de meilleures performances. En outre, investir dans les compétences et aptitudes de son personnel est souvent critique pour attirer et retenir les employés les plus précieux. Enfin, investir dans les compétences et aptitudes des employés favorise, pour de nombreuses organisations, une implication accrue des employés, ce qui augmente la motivation, la productivité ainsi que les taux de rétention.

C'est pour toutes ces raisons qu'une plus grande transparence concernant les investissements relatifs aux compétences et aptitudes bénéficie aux investisseurs, aux analystes et aux employés. Les investisseurs et les analystes peuvent mieux valoriser une organisation si cette dernière investit dans ses employés. Les employés existants peuvent profiter de plus d'opportunités de progresser et de se développer si l'organisation investit plus dans leurs compétences et aptitudes. Les personnes en recherche d'emploi peuvent privilégier une organisation qui investit dans son personnel.

Au regard de l'investissement considérable que représente le capital humain pour les organisations, il est important d'en mesurer les coûts avec précision et cohérence. Il est également crucial de savoir combien d'employés participent aux formations formelles, combien de formations sont assurées et quels types de formation sont proposés. La mesure relative aux niveaux de compétence de la main-d'œuvre intéresse la direction et les responsables de l'apprentissage et du développement afin d'évaluer le besoin en formation ainsi que l'impact des investissements relatifs aux compétences et aptitudes. En d'autres termes, il convient que les investissements dans le capital humain permettent d'obtenir une main-d'œuvre plus compétente, ce qui contribue ensuite à la réussite de l'organisation.

ISO/TS 30428:2021(F)

Les mesures relatives aux indicateurs de compétences et d'aptitudes, tels qu'indiqués dans l'ISO 30414, sont les suivantes:

- a) coûts totaux de développement et formation: cette mesure correspond à la somme de toutes les dépenses liées au développement et à la formation au sein d'une organisation;
- b) pourcentage d'employés ayant participé à une formation par rapport au nombre total d'employés par an: cette mesure correspond au nombre d'employés ayant participé à au moins une formation formelle divisé par le nombre total d'employés;
- c) heures de formation suivie et tracée par employé en moyenne: cette mesure correspond au nombre total d'heures de formation formelle pour tous les employés divisé par le nombre d'équivalents temps plein (ETP);
- d) pourcentage d'employés ayant participé à une formation suivie et tracée dans différentes catégories: cette mesure correspond au nombre d'employés ayant participé à au moins une formation formelle divisé par le nombre total d'employés par catégorie (par exemple, le leadership);
- e) taux de compétence de la main-d'œuvre: cette mesure correspond à la valeur moyenne des notes de compétence attribuées aux employés.

Le présent document décrit les composantes suivantes pour chacune des mesures susmentionnées:

- généralités;
- description;
- finalité;
- formule;
- utilisation.

iTeh STANDARD PREVIEW
(standards.iteh.ai)

[ISO/TS 30428:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acf1d0464294/iso-ts-30428-2021)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acf1d0464294/iso-ts-30428-2021>

Management des ressources humaines — Indicateurs de mesure pour les compétences et aptitudes

1 Domaine d'application

Le présent document décrit et définit les cinq mesures relatives aux compétences et aptitudes. Il indique également la formule pour chacune de ces mesures et décrit les indicateurs communs utilisant ces cinq mesures.

Le présent document aborde également les questions à prendre en considération lors de l'interprétation des données liées aux compétences et aptitudes, notamment lorsqu'il s'agit de décider des interventions internes appropriées ou d'établir des rapports destinés aux parties prenantes externes (par exemple, les législateurs et les investisseurs).

2 Références normatives

Les documents suivants sont cités dans le texte de sorte qu'ils constituent, pour tout ou partie de leur contenu, des exigences du présent document. Pour les références datées, seule l'édition citée s'applique. Pour les références non datées, la dernière édition du document de référence s'applique (y compris les éventuels amendements).

ISO 30400, *Management des ressources humaines — Vocabulaire*

ISO 30414, *Management des ressources humaines — Lignes directrices sur le bilan du capital humain interne et externe*

[ISO/TS 30428:2021](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-30428-2021)

[https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/4d5eaad6-5719-4ed8-8562-acfd0464294/iso-ts-30428-2021)

3 Termes et définitions

30428-2021

Pour les besoins du présent document, les termes et les définitions de l'ISO 30400 et de l'ISO 30414 ainsi que les suivants s'appliquent.

L'ISO et l'IEC tiennent à jour des bases de données terminologiques destinées à être utilisées en normalisation, consultables aux adresses suivantes:

- ISO Online browsing platform: disponible à l'adresse <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: disponible à l'adresse <https://www.electropedia.org/>

3.1

apprentissage

<apprentissage et développement> ensemble large et diversifié d'activités visant à améliorer les performances des personnes et des organisations par le biais des connaissances, compétences et aptitudes du personnel

Note 1 à l'article: Apprendre est l'action d'obtenir ou d'acquérir de nouvelles connaissances, compétences et aptitudes grâce à l'impact de l'éducation, de la formation, de l'enseignement, de la pratique et des études sur une personne.

Note 2 à l'article: Une formation est dite formelle lorsque les résultats attendus concernant l'apprenant sont définis et structurés par l'ingénierie liée au programme, à l'apprentissage et à la pédagogie ainsi que par l'organisation ou l'individu.

Note 3 à l'article: L'apprentissage peut comprendre l'apprentissage réflexif, à savoir un processus formel ou informel s'appuyant délibérément sur le fait de réfléchir à des événements, des relations et des activités d'apprentissage afin d'identifier les notions apprises ainsi que de susciter une réflexion et d'examiner des idées.

Note 4 à l'article: L'apprentissage peut comprendre l'apprentissage en équipe, à savoir un processus social et relationnel résultant de la collaboration entre les individus afin de coordonner les connaissances et comportements dans leur processus de travail.

Note 5 à l'article: L'apprentissage au travail est le fait d'acquérir des connaissances et compétences relatives au travail suite à des formations assurées sur le lieu de travail.

Note 6 à l'article: L'apprentissage peut être assuré par le biais de technologies de communication, ce qui est parfois appelé «apprentissage en ligne».

Note 7 à l'article: Les personnes apprennent également les unes des autres, ce qui peut souligner les principes et objectifs stratégiques de diversité et d'intégration de l'organisation.

Note 8 à l'article: L'apprentissage hybride consiste à associer différents modes d'apprentissage afin d'atteindre les résultats souhaités pour l'apprenant.

3.2 développement

<apprentissage et développement> ensemble d'activités d'apprentissage visant à élever le niveau seuil de performances d'une personne, d'un groupe de personnes ou d'une organisation

Note 1 à l'article: Le développement comprend souvent des méthodes ou processus à la fois formels et informels.

3.3 formation

processus grâce auquel une personne ou un groupe de personnes acquiert des connaissances, des compétences et des aptitudes

4 Coûts totaux de développement et de formation

4.1 Généralités

Le développement et la formation servent à améliorer les compétences et aptitudes de la main-d'œuvre afin d'aider une organisation à accomplir sa mission, à atteindre ses objectifs et à répondre à ses besoins. Nombreuses sont les organisations qui réalisent des investissements considérables concernant le développement et la formation. Les coûts totaux de développement et de formation représentent donc une mesure significative de l'investissement d'une organisation dans son capital humain. Si ces coûts sont une mesure d'entrée, ils constituent toutefois un indicateur de l'engagement de l'organisation vis-à-vis de sa main-d'œuvre. Certaines recherches ont démontré que ces investissements amélioreraient les performances financières de l'organisation. L'ISO 30414 recommande à toutes les organisations de consigner cette mesure en interne et en externe.

4.2 Description

Les coûts totaux de développement et de formation correspondent à la somme de toutes les dépenses liées au développement et à la formation au sein d'une organisation. Ces coûts totaux incluent, entre autres, les salaires et avantages du personnel, les frais généraux (comme les fournitures), les coûts directs liés au fait d'assurer les formations (comme la location d'un espace, le matériel et les frais de déplacements du personnel), les coûts liés aux prestataires externes (développeurs, formateurs, fournisseurs de systèmes de management de la formation) et les aides financières à la formation.

NOTE 1 Cette liste n'a pour but que de donner des exemples de coûts à prendre en compte. Le présent document encourage à prendre en compte tous les coûts de formation consignés.

En pratique, les coûts totaux sont calculés comme la somme de toutes les dépenses effectuées par les services de formation internes ainsi que les sommes versées pour les aides à la formation afin que les employés obtiennent des certificats ou diplômes. Il convient d'inclure les dépenses de formation des autres services (si ces données sont disponibles et si elles n'ont pas été prises en compte par les services de formation) afin d'obtenir un état des lieux plus exhaustif. Ces coûts totaux ne comprennent pas les dépenses liées à des conférences de formation organisées par d'autres organisations, ni les

frais de déplacement des employés des services autres que ceux dédiés à la formation pour assister à une formation. Ils ne comprennent pas non plus les coûts d'opportunité (valeur du temps passé en formation) des participants à la formation.

NOTE 2 D'autres méthodes incluent les coûts d'opportunité dans les coûts totaux. Il est donc important de savoir ce que recouvrent les coûts totaux avant de mener des analyses comparatives ou des comparaisons avec une autre organisation. Inclure les coûts d'opportunité permet d'obtenir une mesure plus précise des coûts totaux.

4.3 Finalité

L'objectif de la mesure des coûts totaux de développement et de formation est d'abord de connaître la somme des dépenses effectuées pour développer les compétences et les aptitudes, ceci afin de décider s'il convient d'investir plus ou moins. Cette mesure est souvent exprimée sous forme de moyenne des dépenses par employé ou par apprenant, ou de pourcentage de la masse salariale ou des revenus. Elle varie selon les organisations en fonction de la difficulté à atteindre les objectifs et à répondre aux besoins ainsi qu'en fonction du taux de compétence de la main-d'œuvre. Des objectifs ambitieux peuvent nécessiter des investissements plus élevés afin d'atteindre un certain taux de compétence de la main-d'œuvre. De la même façon, une main-d'œuvre moins qualifiée (avec des notes de compétence plus faibles) peut nécessiter des investissements plus élevés pour atteindre les objectifs fixés. Le deuxième objectif crucial de cette mesure est de fournir des informations aux parties prenantes externes et employés afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées par rapport à l'engagement de l'organisation à investir dans sa main-d'œuvre. Le troisième objectif de cette mesure est de fournir des informations aux chercheurs afin que ces derniers puissent mieux analyser les liens et causalités entre des niveaux supérieurs d'investissements dans les compétences et aptitudes et les performances organisationnelles.

4.4 Formule

4.4.1 Généralités

Les coûts totaux de développement et de formation correspondent simplement à la somme de toutes les dépenses liées au développement et à la formation au sein d'une organisation.

La formule de calcul est la suivante:

Coûts totaux de développement et de formation = somme des dépenses de tous les services de formation au sein de l'organisation + somme des dépenses de formation des autres services qui n'ont pas été prises en compte par les services de formation (le cas échéant) + somme des dépenses liées aux aides à la formation concernant les programmes certifiants et diplômants.

En pratique, il convient que les données de la première partie de la formule soient immédiatement disponibles pour toute organisation disposant d'un ou de plusieurs services de formation. Il convient que la plupart des dépenses liées à la formation et au développement soient prises en compte dans les déclarations de dépenses des services de formation.

Certaines organisations étant trop petites pour disposer d'un service de formation dédié, il est, dans ce cas, possible de se servir du poste de dépenses lié à la formation.

Il n'est pas rare que des dépenses de formation soient occasionnées par d'autres services que ceux dédiés à la formation, même dans les organisations disposant d'un service de formation. Les unités commerciales envoient souvent leurs employés en formation en dehors de l'organisation et ces formations ne sont généralement pas prises en compte par le service de formation. Si les données relatives à ces dépenses externes sont disponibles, il convient qu'elles soient comprises dans les coûts totaux.

Les aides à la formation peuvent être gérées par le service de formation, un autre service RH ou les unités commerciales.

Il convient que les coûts totaux de développement et de formation soient calculés à l'aide du plus grand nombre de données agrégées disponibles. Commencer par exploiter les déclarations de dépenses des services de formation. Il convient que ces déclarations incluent tous les coûts associés à la réalisation de la formation, y compris les dépenses liées au personnel, les frais généraux (par exemple, location d'un espace, matériels, déplacements, consultants, prestataires, systèmes de management de la formation) ainsi que les charges internes (par exemple, certaines organisations facturent les dépenses liées à l'espace, aux RH et à l'informatique à leurs services de formation). Commencer par les coûts agrégés facilite grandement le calcul et donne des résultats plus précis que d'ajouter les coûts de formation programme par programme.

4.4.2 Étude de cas 1

Exemple d'une organisation avec un service de formation centralisé et cinq unités commerciales.

Cet exemple montre le calcul à effectuer pour une organisation avec un service de formation centralisé et cinq unités commerciales. Le budget consacré aux aides à la formation n'est pas géré par le service de formation. Dans cet exemple, la formation est gérée, en majorité mais pas en totalité, par le service de formation.

Par conséquent, le service de formation gère environ 80 % des coûts totaux de développement et de formation.

	Dépenses \$
Service de formation	515 000
Unité commerciale 1	15 000
Unité commerciale 2	10 000
Unité commerciale 3	35 000
Unité commerciale 4	20 000
Unité commerciale 5	25 000
Aides à la formation	30 000
Total	650 000

4.4.3 Étude de cas 2

Exemple d'une organisation avec un petit service de formation centralisé, trois unités commerciales avec leur propre service de formation et deux unités commerciales sans service de formation dédié.

Cet exemple montre le calcul à effectuer pour une organisation dont la structure gérant la formation est décentralisée. L'organisation compte de nouveau cinq unités commerciales, mais seules trois d'entre elles disposent de leur propre service de formation. Il existe un petit service de formation central chargé du développement du leadership. Le budget consacré aux aides à la formation n'est pas géré par les services de formation.

	Dépenses \$
Service de formation	65 000
Unité commerciale 1 avec service de formation	115 000
Unité commerciale 2 avec service de formation	145 000
Unité commerciale 3	25 000
Unité commerciale 4	15 000
Unité commerciale 5 avec service de formation	230 000
Aides à la formation	30 000

	Dépenses
	\$
Total	625 000

Si les données agrégées ne sont pas disponibles au sein d'une petite organisation, il convient que les coûts de formation soient calculés programme par programme (pour ensuite en faire la somme totale) à l'aide de la formule suivante pour chaque programme:

Coûts totaux de formation et de développement = (temps pris par le personnel × taux horaire de la main-d'œuvre avec charge fiscale complète et taux horaires associés) + autres coûts directs liés au programme (par exemple, location d'espace, matériels, prestataires ou consultants, déplacements du personnel)

4.4.4 Étude de cas 3

Exemple d'une organisation sans service de formation.

Cet exemple montre les calculs pour une petite organisation offrant trois programmes. Les deux premiers programmes sont élaborés et enseignés en interne, tandis que le troisième est acheté auprès un prestataire externe qui le dispense. Voici les calculs ou estimations réalisés:

a) Programme 1

- temps pris par le personnel pour développer, assurer et gérer le programme = 40 heures (voir NOTE 1);
- taux horaire moyen de la main-d'œuvre et taux associés = 35 \$/h (voir NOTE 2);
- taux de charge fiscale pour le personnel = 50 \$/h (voir NOTE 2);
- taux horaire de la main-d'œuvre avec charge fiscale complète et taux associés = 35 \$/h + 50 \$/h = 85 \$/h;
- coûts directs = 5 000 \$.

b) Programme 2

- temps pris par le personnel pour développer, assurer et gérer le programme = 80 heures;
- taux horaire moyen de la main-d'œuvre et taux associés = 40 \$/h;
- taux de charge fiscale pour le personnel = 50 \$/h;
- taux horaire de la main-d'œuvre avec charge fiscale complète et taux associés = 40 \$/h + 50 \$/h = 90 \$/h;
- coûts directs = 10 000 \$.

c) Programme 3

- temps pris par le personnel pour gérer le prestataire = 20 heures;
- taux horaire moyen de la main-d'œuvre et taux associés = 50 \$/h;
- taux de charge fiscale pour le personnel = 50 \$/h;
- taux horaire de la main-d'œuvre avec charge fiscale complète et taux associés = 50 \$/h + 50 \$/h = 100 \$/h;
- coûts directs = coûts liés au prestataire = 25 000 \$.

NOTE 1 «Développer, assurer et gérer» comprend tous les efforts visant à identifier et confirmer le besoin de formation, à élaborer et développer la formation ou choisir et gérer un prestataire pour qu'il le fasse, à assurer la formation ou gérer un prestataire pour qu'il le fasse, à renforcer l'apprentissage, à mesurer les résultats et à clôturer le programme.

NOTE 2 Le taux horaire de la main-d'œuvre et les taux associés comprennent le salaire horaire et tous les avantages directement liés au salaire horaire, comme les impôts à la charge de l'employeur. La charge fiscale représente les frais généraux et peut être calculé en soustrayant les coûts liés à la main-d'œuvre, les coûts associés et les coûts directs (liés au programme) des dépenses d'un service. Le taux de charge fiscale correspond aux coûts de charge fiscale divisés par le nombre d'heures réellement travaillées dans une année, en prenant en compte le fait que les employés ne travaillent pas 40 h par semaine × 52 semaines en raison des congés, vacances, congés maladie ainsi que du temps passé par le personnel en réunions et formations. (Le service de comptabilité peut aider à déterminer le taux de charge fiscale. Comme dans l'exemple, le taux de charge fiscale peut très bien être égal ou supérieur aux taux horaires de la main-d'œuvre et aux taux associés.)

Les coûts liés au programme peuvent maintenant être calculés comme suit:

Coûts du programme 1 = $(40 \text{ h} \times 85 \text{ \$/h}) + 5\,000 \text{ \$} = 3\,400 \text{ \$} + 5\,000 \text{ \$} = 8\,400 \text{ \$}$.

Coûts du programme 2 = $(80 \text{ h} \times 90 \text{ \$/h}) + 10\,000 \text{ \$} = 7\,200 \text{ \$} + 10\,000 \text{ \$} = 17\,200 \text{ \$}$.

Coûts du programme 3 = $(20 \text{ h} \times 100 \text{ \$/h}) + 25\,000 \text{ \$} = 2\,000 \text{ \$} + 25\,000 \text{ \$} = 27\,000 \text{ \$}$.

Enfin, les coûts totaux de formation et de développement pour l'organisation peuvent être calculés comme suit:

Coûts totaux de formation et de développement = $8\,400 \text{ \$} + 17\,200 \text{ \$} + 27\,000 \text{ \$} = 52\,600 \text{ \$}$.

4.5 Utilisation

4.5.1 Généralités

L'utilisation de cette mesure et des mesures dérivées est détaillée pour trois groupes d'utilisateurs différents: les utilisateurs internes, les utilisateurs externes et les utilisateurs universitaires.

4.5.2 Utilisateurs internes

Les coûts totaux de développement et de formation constituent une mesure clé de l'investissement d'une organisation dans sa main-d'œuvre. Par conséquent, il convient que chaque organisation connaisse la valeur de cette mesure et que cette dernière soit utilisée de façon stratégique afin d'obtenir les résultats souhaités. Les utilisateurs internes clés comprennent le PDG, le directeur financier, les chefs des services des RH et de formation et développement ainsi que les employés. Le bon niveau d'investissement dans la formation et le développement diffère selon les organisations, en fonction du niveau de complexité de ses objectifs et besoins et en fonction des compétences existantes de sa main-d'œuvre.

Les coûts totaux de développement et de formation sont souvent suivis dans le temps, comme illustré aux [Figures 1](#) et [2](#).