



Fédération de la Formation Professionnelle



# RENDRE COMPTE DES IMPACTS ECONOMIQUES ET SOCIETAUX DES INVESTISSEMENTS EN FORMATION PROFESSIONNELLE

## Guide de *reporting* à destination des entreprises



Professionaliser



Accompagner



Valoriser



Innover



Entreprendre

- Février 2013 -

[www.ffp.org](http://www.ffp.org)



FORMATION



ALTERNANCE



INSERTION



E-LEARNING

## SOMMAIRE

<b>EDITORIAL : L'INVESTISSEMENT DURABLE DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES</b> <b>PAR M. ARNAUD MONTEBOURG, MINISTRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF ET</b> <b>M. THIERRY REPENTIN, MINISTRE DELEGUE A LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET A</b> <b>L'APPRENTISSAGE</b>	<b>3</b>
<b>AVANT-PROPOS PAR M. JEAN WEMAËRE, PRESIDENT DE LA FFP</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, UN PACTE</b> <b>POUR LA COMPETITIVITE ET L'EMPLOI</b>	<b>7</b>
<b>PARTIE I : DES ENTREPRISES DE PLUS EN PLUS TENUES DE RENDRE DES COMPTES EN</b> <b>MATIERE DE RSE</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE II : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, UN ENJEU DE RSE</b> <b>TROP PEU PRIS EN COMPTE</b>	<b>17</b>
<b>PARTIE III : LA GRILLE D'INDICATEURS DE REPORTING MISE A DISPOSITION</b>	<b>23</b>
<b>Indicateurs de base</b>	<b>25</b>
Indicateur FPC1 : Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié et par catégorie	25
Indicateur FPC2 : Taux d'accès à la formation	26
Indicateur FPC3 : Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière	29
<b>Indicateurs supplémentaires</b>	<b>30</b>
Indicateur FPC4 : Pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins 2 ans	30
Indicateur FPC5 : Nombre de stagiaires et d'alternants ( <i>work-study contract</i> )	31
Indicateur FPC6 : Effort financier de formation	33
Indicateur FPC7 : Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques intégrant une composante formation	34
Indicateur FPC8 : Nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante	35
Indicateur FPC9 : Répartition des heures de formation par thème	36
Indicateur FPC10 : Programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences	37
<b>ANNEXES</b>	<b>39</b>
1- Lettre de Mission du Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services	
2- Liste des membres du Groupe de Travail	
3- Programme du Colloque du 18 février 2013 au Ministère du Redressement productif	
4- Références bibliographiques	
5- Présentation de la Fédération de la Formation Professionnelle	



# L'INVESTISSEMENT DURABLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

par **Arnaud MONTEBOURG**, Ministre du Redressement productif  
et **Thierry REPENTIN**, Ministre délégué à la Formation  
professionnelle et à l'Apprentissage

Une entreprise est avant tout le résultat de l'énergie et de la créativité des hommes et des femmes qui y travaillent, qui la dirigent ou qui y investissent. C'est leur audace et leur enthousiasme qui en font le succès.

L'entreprise, c'est l'endroit où se prépare l'avenir du pays, où le progrès matériel et le progrès social prennent forme, où on conçoit et fabrique les produits de demain, qui seront vendus partout dans le monde et changeront la vie des hommes.

Innover, créer, améliorer la qualité et la fiabilité de chacun des produits, quel que soit le métier ou le domaine d'activité, c'est le résultat de la performance de chacun des salariés, de ses compétences accumulées au fil du temps.

C'est en cela que la formation est d'abord et avant tout un investissement, un investissement

productif : un investissement pour la performance, l'innovation, la créativité. C'est un élément majeur de la compétitivité hors-coût de la maison France.

Mais comme tout investissement, l'investissement formation doit s'inscrire dans des conditions de réussite : ces performances humaines se mesurent et s'enrichissent pour accroître la performance de nos entreprises. La France dispose d'un savoir capitalisé et d'un savoir-faire reconnu internationalement dans le champ des sciences de l'éducation et de l'organisation. Elle peut donc y puiser abondamment pour accroître son investissement dans les compétences de nos concitoyens.

C'est à l'enrichissement de la représentation concrète de l'entreprise, et de ses efforts pour mener à bien sa mission, que contribue ce guide. Ce travail, collectif et partenarial, piloté par la Fédération

de la Formation Professionnelle, entend apporter, concrètement et de manière réaliste, des indicateurs de mesure et de comparaison de l'investissement formation des entreprises. Portée par des professionnels de la formation et des parties prenantes, cette réflexion formule des propositions dont la portée dépasse largement le périmètre de la seule évaluation du management des ressources humaines. Les indicateurs mis en avant méritent d'être placés au rang d'outils à la fois de pilotage et d'appréciation du fonctionnement d'une organisation et à ce titre, peuvent intéresser et concerner tant les professionnels au sein des entreprises que les organismes d'audit ou d'évaluation ou encore les agences

de notation financière ou extra-financière.

Une représentation formalisée, homogène, régulière de l'investissement formation restait, à ce jour, insuffisante. C'est un déficit auquel ce guide entend répondre. Nous remercions l'ensemble des participants et acteurs de ce travail au service de l'intérêt général et du développement des compétences. Nous invitons les entreprises, les organismes de formation, les organismes de notation à se l'approprier et à le diffuser abondamment.

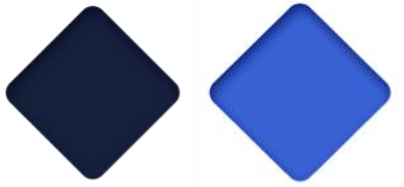
Nos entreprises sont pleines de talents extraordinaires. A nous de les entretenir et de les faire fructifier.

**Arnaud MONTEBOURG**

Ministre du Redressement productif

**Thierry REPENTIN**

Ministre délégué à la Formation professionnelle et à l'Apprentissage



## AVANT-PROPOS

### par Jean WEMAËRE, Président de la Fédération de la Formation Professionnelle

Pour relever les défis que constitue la société de la connaissance, le développement des compétences et de la formation tout au long de la vie s'impose comme une priorité. L'amélioration de la compétitivité hors coût de l'économie française, qui conditionne la capacité de notre pays à améliorer durablement le niveau de vie des habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, dépendra en effet de plus en plus de notre capacité à entretenir et développer notre capital humain.

Un rapport que vient de publier l'OCDE sur les cinq défis de l'économie mondiale à l'horizon 2060, indique que le développement du capital humain sera un élément clé de la croissance. Le nombre d'années de scolarité de la population adulte devrait augmenter en moyenne de deux ans au cours des cinquante prochaines années et la formation accompagner les actifs tout au long de leur vie professionnelle sur des durées

pouvant aller jusqu'à 10% du temps de travail, soit largement plus du double d'aujourd'hui.

La progression du niveau d'éducation devrait être particulièrement marquée en Inde, en Chine et en Turquie. Paradoxalement, toujours selon l'OCDE, les pays de l'occident développé semblent moins mobilisés.

Cela semble en partie lié au fait que l'on n'y saisit pas pleinement que la formation est un investissement qui conditionne, via ses différents impacts, la compétitivité de nos entreprises et territoires. Cela est peut être encore plus le cas dans notre pays où la présence d'une obligation de contribution financière a tendance à renforcer la perception que les dépenses de formation seraient avant tout des charges, des dépenses passives.

Reste que la formation est un investissement immatériel. De ce fait, il est difficile de saisir pleinement l'ensemble de ses retombées.

Avancer dans la voie d'une meilleure prise en compte de la formation par les acteurs économiques et sociaux implique en conséquence d'être en capacité de mieux rendre compte de ses impacts.

C'est pourquoi, la mission qui nous a été confiée par le Ministre de l'Économie et des Finances de produire une grille d'indicateurs permettant aux entreprises de mieux rendre compte des impacts économiques et sociétaux de leurs investissements en formation professionnelle a constitué, à nos yeux, une véritable opportunité pour progresser dans cette voie.

La FFP a ainsi réuni de mars à novembre 2012, au Ministère du Redressement productif, un groupe de travail multipartite pour mettre en débat les impacts de la formation professionnelle, partager les bonnes pratiques et identifier les indicateurs clés de reporting des politiques de formation des entreprises. Pour mener à bien ces travaux, la FFP s'est

s'appuyée sur l'expérience de son conseiller scientifique pour cette mission, Jean-Claude Dupuis, professeur en sciences de gestion, délégué général de la Chaire RGCI de l'IAE de Paris.

Ce guide présente de façon exhaustive les résultats de ce travail, notamment les dix indicateurs que les entreprises pourraient utilement mobiliser de façon à mieux évaluer et valoriser leurs efforts d'investissements en formation. Il explique également comment cette grille pourrait être, au demeurant, fort utile aux entreprises dans le cadre de leurs nouvelles obligations en matière de *reporting* RSE (article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II »).

Participant d'une démarche pragmatique et accessible, gageons que ce guide permettra aux entreprises d'avancer dans la voie d'une meilleure valorisation de leurs efforts en formation.

**Jean WEMAËRE**

Président de la Fédération de la Formation Professionnelle

## **INTRODUCTION**

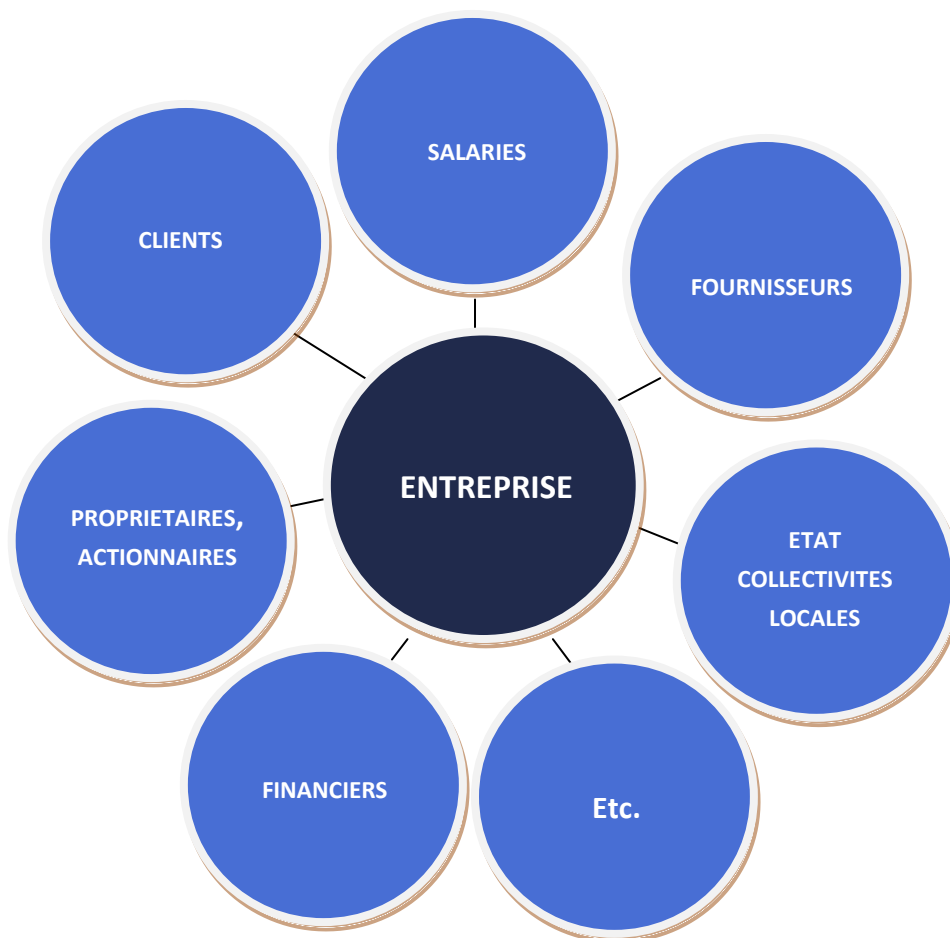
# **LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES, UN PACTE POUR LA COMPÉTITIVITÉ ET L'EMPLOI**



## LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES, UN PACTE POUR LA COMPETITIVITE ET L'EMPLOI

La mise en place d'une politique de responsabilité sociétale dans une entreprise vise à établir un mode de fonctionnement qui prenne en compte les attentes et les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, etc.). La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) promeut ainsi une vision partenariale de l'entreprise :

### La RSE, une vision partenariale de l'entreprise



La norme ISO 26000 publiée le 1<sup>er</sup> novembre 2010 est désormais le référentiel international de RSE (ou de RSO – Responsabilité Sociétale des Organisations), qu'elle définit comme : «*la responsabilité*

*d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*



- ◆ prend en compte les attentes des parties prenantes,
- ◆ respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement,
- ◆ est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

Cette norme insiste sur le fait que **la mise en œuvre d'une politique de RSE est une condition nécessaire pour asseoir des modes de développement soutenables pour les entreprises gages d'une performance économique durable**. Reste qu'il convient de bien comprendre que la soutenabilité ou la durabilité n'engage pas seulement la préservation des ressources naturelles. Le développement durable désigne en effet un mode de développement tentant de concilier les dimensions économique, sociale et environnementale de façon à assurer la viabilité durable de l'ensemble. Énoncée dès 1980 par l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature), la

notion de développement durable est aujourd'hui le plus souvent définie comme devant « *répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de satisfaire les leurs* » (*Rapport Brundtland, 1987*). Une traduction économique en serait l'exigence de non-décroissance dans le temps du capital total, technique, humain et naturel, par habitant, si l'on voit dans le concept de capital ce que peut mobiliser une société humaine pour satisfaire ses besoins et réaliser ses projets. Cet objectif oblige à insérer les choix de développement dans un référentiel plus large qu'on ne le faisait jusqu'à présent : les décisions de court terme dans leurs implications de long terme; les décisions locales dans leur signification à des échelles territoriales plus vastes, jusqu'au niveau planétaire pour des problèmes comme le changement climatique ou la biodiversité; les décisions économiques dans leurs implications sociales (prise en compte des objectifs et coûts sociaux et d'une demande d'équité).

9

## **POURQUOI LA RSE EST-ELLE UNE CONDITION NECESSAIRE POUR ASSEOIR UNE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DURABLE ?**

Bien le comprendre implique d'adopter une vision en termes de bilan économique étendu (Cf. tableau ci-dessous). Une telle représentation permet en effet de saisir qu'une **partie des facteurs de production utilisés par une entreprise reste une face cachée de la comptabilité financière** à commencer par le capital humain et le

capital naturel. Ce facteur de production résiduel est habituellement qualifié de « **capital immatériel** », immatériel car invisible. Elle permet également de pointer qu'à défaut de chercher à satisfaire les attentes des parties prenantes non financières de l'entreprise (clients, salariés, fournisseurs, etc.), une entreprise ne peut

pas disposer bien longtemps d'un capital immatériel de qualité. Ce sont en effet ces parties prenantes qui en sont à l'origine. Par exemple, pour disposer d'un capital humain de qualité, la direction d'une entreprise doit veiller à satisfaire les attentes des salariés et prendre un certain nombre d'engagements (perspectives de formation, d'évolution professionnelle, équité salariale...) de façon

à permettre à ceux-ci de pouvoir s'investir pleinement dans l'entreprise. Or à défaut d'entretenir, de développer et de protéger son capital immatériel, une entreprise ne peut pas rester durablement performante. Cela est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui, la compétitivité passe avant tout par la capacité à innover et être créatif.

### Penser en termes de bilan économique étendu

Actif = Emplois = Investissement	Passif = Ressources = Financement
<p>Côté actif, cela signifie une meilleure prise en compte du capital immatériel de l'entreprise, face largement cachée de la comptabilité financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capital humain</li> <li>- capital marque</li> <li>- capital sociétal</li> <li>- capital naturel</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>Côté passif, cela signifie une meilleure prise en compte des engagements implicites de l'entreprise auprès de ses parties prenantes non financières.</p> <p>Ce sont en effet ces engagements qui permettent principalement de « financer » des investissements immatériels de qualité. Et ces engagements sont bien entendu autant de dettes, de promesses que l'entreprise doit honorer</p>

On comprend pourquoi le MEDEF considère qu'« avec la crise, la RSE apparaît plus que jamais nécessaire pour améliorer l'efficacité économique, sociale et environnementale de l'entreprise et sa compétitivité sur le long terme et répondre aux défis sociaux. C'est également un moyen capital de restaurer la confiance dans les entreprises »<sup>1</sup>. Il en va de même de la Commission européenne qui a publié le 25 octobre 2011 une nouvelle communication sur la RSE dans laquelle elle voit celle-ci comme un élément de réponse à la crise à même de créer les conditions de la croissance durable et de la compétitivité de l'économie européenne. Fondamentalement, la RSE apparaît ainsi être un élément clé pour refonder un pacte pour la compétitivité et donc l'emploi.

<sup>1</sup>Source : <http://www.medef.com/medef-tv/dossiers/categorie/responsabilite-societale-de-lentreprise-rse.html>

## **PARTIE 1**

# **DES ENTREPRISES DE PLUS EN PLUS TENUES DE RENDRE DES COMPTES EN MATIERE DE RSE**





## DES ENTREPRISES DE PLUS EN PLUS TENUES DE RENDRE DES COMPTES EN MATIÈRE DE RSE

Comme cela a été signalé, la RSE va de pair avec une obligation de transparence et redevabilité (*accountability*). En invitant les entreprises à rendre des comptes, le propos est d'une part de prouver qu'elles respectent leurs engagements vis-à-vis de leurs parties prenantes et d'autre part de diffuser des informations sur leurs performances extra financières de façon à améliorer la prise de décision des acteurs économiques à commencer par les investisseurs financiers.

Depuis 2001, les pouvoirs publics français ont instauré une obligation légale en la matière. L'article 116 de la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de mai 2001 a, en effet, obligé toutes les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé à inclure dans leur rapport annuel de gestion, des informations sur les incidences sociales et environnementales

- ◆ élargissement progressif des obligations au-delà des seules sociétés cotées ;
- ◆ redéfinition des informations à publier autour d'une quarantaine de thématiques de RSE structurées en trois catégories (informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable) ;
- ◆ instauration d'une obligation de vérification par un organisme tiers indépendant.

Le décret d'application du 24 avril 2012<sup>2</sup> (complété d'un arrêté à venir) fixe les modalités concernant respectivement les informations à publier et la vérification par un organisme tiers indépendant. Il faut noter qu'il est expressément indiqué que les informations requises doivent figurer au sein du rapport de gestion (établi par le directoire ou le conseil

de leur activité. Cette obligation vient d'être étendue. L'article 225 de la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, amendé par la loi « Warsmann 4 » de mars 2012, modifie, à compter de l'exercice 2012, l'article L.225-102-1 du code de commerce tel qu'il résultait de l'article 116 de la loi NRE. Trois nouveautés sont introduites par ces dispositions refondues :

d'administration pour les sociétés anonymes) des sociétés concernées. L'attestation et l'avis de l'organisme tiers indépendant doivent être « transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire ». En pratique, ils seront joints au rapport de gestion, dans la mesure où celui-ci doit d'abord être arrêté par l'organe compétent.

<sup>2</sup> Ce décret est en cours de révision.

Ces obligations de publication d'informations extra financières dans le rapport de gestion et de vérification par un organisme tiers indépendant **sont applicables à certaines sociétés commerciales** dès lors qu'elles remplissent certaines conditions (titres admis aux négociations sur un marché réglementé ou dépassement de certains seuils) :

- ◆ les sociétés anonymes (article L.225-102-1 du code de commerce);
- ◆ les sociétés en commandite par actions (sur renvoi de l'article L.226-1 du code de commerce);
- ◆ les sociétés européennes (sur renvoi de l'article L.229-8 du code de commerce).

Les autres sociétés ou entités, quelle que soit leur taille, ne sont pas concernées directement par ces dispositions légales et réglementaires. Sont notamment **exclus** :

- ◆ les sociétés par actions simplifiées (SAS);
- ◆ les sociétés à responsabilité limitée (SARL);
- ◆ les sociétés en nom collectif (SNC);
- ◆ les sociétés civiles immobilières (SCI);
- ◆ les groupements d'intérêt collectif (GIE).

Les seuils applicables aux sociétés dont les titres ne sont pas admis aux négociations sur un marché réglementé sont les suivants :

- ◆ le total du bilan est supérieur ou égal à 100 M€ ou le montant net du chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 100 M€;
- ◆ et le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur ou égal à 500.

Pour être soumise aux obligations, une société doit ainsi, d'une part, **avoir un effectif au moins égal à 500 salariés et, d'autre part, avoir un total de son bilan ou un chiffre d'affaires net au moins égal à 100 millions d'euros**. Les données à prendre en compte pour le calcul des seuils sont celles de l'exercice concerné par les dispositions. Ces seuils s'apprécient au niveau de la société elle-même et non au niveau consolidé.

Les textes prévoient une progressivité entre 2012 et 2016 en matière d'obligation de publication d'informations de RSE et de vérification de celles-ci par un organisme tiers indépendant. Les échéances de publication des informations sont ainsi étalées entre 2012 et 2014 selon la taille et les caractéristiques des sociétés (Cf. ci-après)

## DATES D'ENTREE EN VIGUEUR

SOCIETES CONCERNEES	Publication : - d'informations sociales, environnementales et sociétales - de la justification des exclusions	Attestation d'un tiers indépendant sur l'exhaustivité des informations publiées	Avis d'un tiers indépendant sur : - la sincérité des Informations - la validité des exclusions
Sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un <b>marché réglementé</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2011</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2011</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2011</b>
Autres sociétés concernées avec <b>CA ou total bilan ≥ 1Md€ et effectif ≥ 5 000</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2011</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2011</b>	À partir de l'exercice <b>clos au 31 décembre 2016</b>
Autres sociétés concernées avec <b>CA ou total bilan ≥ 400 M€ et effectif ≥ 2 000</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2012</b>	À partir de l'exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2012</b>	À partir de l'exercice <b>clos au 31 décembre 2016</b>
Autres sociétés concernées avec <b>CA ou total bilan ≥ 100 M€ et effectif ≥ 500</b>	Exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2013</b>	Exercice ouvert <b>après le 31 décembre 2013</b>	À partir de l'exercice <b>clos au 31 décembre 2016</b>

Le rapport de gestion devra exposer les actions menées et les orientations prises pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et remplir leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable. Des informations seront par ailleurs à mentionner, couvrant 42 thématiques structurées en trois catégories :

- ◆ les **informations sociales** (emploi, organisation du travail, relations sociales, santé et la sécurité, formation, égalité de traitement, respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail);
- ◆ les **informations environnementales** (politique générale, pollution et gestion des déchets, utilisation durable des ressources, changement climatique, protection de la biodiversité);
- ◆ les **informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable** (impact territorial, économique et social de l'activité de la société, relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, sous-traitance et fournisseurs, loyauté des pratiques).

### LISTE DES INFORMATIONS SOCIALES A PUBLIER<sup>3</sup>

<b>Emploi</b>	L'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique
	Les embauches et les licenciements
	Les rémunérations et leur évolution
<b>Organisation du travail</b>	L'organisation du temps de travail
	L'absentéisme
<b>Relation sociales</b>	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci
	Le bilan des accords collectifs
<b>Santé et sécurité</b>	Les conditions de santé et de sécurité au travail
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail
	Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles
<b>Formation</b>	Les politiques mises en œuvre en matière de formation
	Le nombre total d'heures de formation
<b>Égalité de traitement</b>	Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes
	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées
	La politique de lutte contre les discriminations
<b>Promotion et respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail relatives...</b>	au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective
	à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession
	à l'élimination du travail forcé ou obligatoire
	à l'abolition effective du travail des enfants

Le décret ne propose pas de définitions ou méthodologies de reporting précises pour les informations demandées, qui peuvent être quantitatives et/ou qualitatives. C'est à l'entreprise d'explicitier les définitions, périmètres ou méthodologies retenus ou de se référer à des référentiels externes. Elles peuvent pour cela s'appuyer sur les référentiels existants en matière de RSE. Il faut noter qu'en cas d'absence ou d'impossibilité de publication de certaines informations demandées, les entreprises sont appelées à justifier les raisons de ce manquement dans une logique de « comply or explain ».

<sup>3</sup> Le décret distingue au sein de la liste certaines informations que seules les sociétés admises à négociation sur un marché réglementé étaient censées publier. Compte tenu que la Conférence environnementale des 14-15 septembre 2012 a convenu dans sa feuille de route de supprimer le critère tiré de la cotation ou non des entreprises, considéré comme non pertinent au regard des objectifs de l'article 225 de la loi Grenelle II, nous n'avons pas repris cette distinction.





## **PARTIE 2**

# **LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, UN ENJEU DE RSE TROP PEU PRIS EN COMPTE**



Fédération de la Formation Professionnelle



## LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE, UN ENJEU DE RSE TROP PEU PRIS EN COMPTE

À ce jour, la formation professionnelle continue n'apparaît pas comme un enjeu central dans les textes et référentiels traitant de la RSE<sup>4</sup>. Cela semble lié à l'insuffisante prise de conscience que nos économies sont marquées par une intensification du processus simultané de destruction et de création de nouveaux emplois. **Chaque année environ 15% des emplois disparaissent pendant qu'environ 15% d'emplois nouveaux apparaissent**<sup>5</sup>.

Nos économies mondialisées et fondées sur l'innovation sont ainsi travaillées plus que jamais par ce que l'économiste Joseph Schumpeter appelait la « destruction créatrice » laquelle se traduit par une accélération de l'obsolescence technologique et donc des compétences.

Bien entendu, cela appelle un accompagnement des inévitables transitions. Un pourcentage plus élevé que jamais de la population doit être capable de s'adapter à l'évolution technologique et d'apprendre et d'appliquer de nouvelles

compétences pour répondre aux besoins d'un marché du travail en constante mutation. La formation des adultes, qui s'inscrit dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie, est bien entendu cruciale pour relever les défis de la compétitivité des territoires et du maintien de l'employabilité des individus. On comprend pourquoi Yves Barou, le nouveau Président de l'AFPA, conseiller social du Fonds Stratégique d'Investissement depuis 2010, considère que « *la première responsabilité sociale de l'entreprise, c'est d'accompagner ses salariés pour maintenir leur employabilité, leurs compétences techniques... Investir dans la formation, ce n'est pas une dépense, c'est un investissement* »<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Constat d'une étude préalable à ce guide. Celle-ci a également mis en évidence que les travaux de recherche dédiés à la RSE (*Business & Society*), pourtant dynamiques, avaient très peu investi le sujet.

<sup>5</sup> Voir par exemple Cahuc, P. et Zyberberg, A., (2005), *Le chômage : fatalité ou nécessité*. Collection Champs, Flammarion, et Cahuc, P. et Zyberberg, A., (2006), *The Natural Survival of Work, Job Creation and Job Destruction in a Growing Economy*, Cambridge, Mass, MIT Press.

<sup>6</sup> Interview sur France Inter dans l'émission « On n'arrête pas l'éco » du 17 novembre 2012.

L'agenda de la RSE gagnerait donc à mieux prendre en compte la formation professionnelle continue (FPC désormais). Ceci étant, celle-ci n'est pas oubliée par les référentiels traitant de la RSE, à commencer par l'ISO 26000. Une lecture attentive de ce texte permet de repérer que la FPC est considérée comme étant à même de contribuer à répondre à trois principaux enjeux :

#### ◆ Enjeu n°1: Développement des compétences et de l'employabilité

##### Question centrale 3 de l'ISO 26000 : Relations et conditions de travail

- | Domaine d'action 5: Développement du capital humain  
*« Les organisations peuvent également mettre à profit la politique et les initiatives sur le lieu de travail pour améliorer les capacités et l'employabilité des personnes. L'employabilité concerne l'expérience, les compétences et les qualifications qui augmentent les capacités d'une personne à obtenir et à conserver un travail décent. »*

#### ◆ Enjeu n°2: Égalité des chances et non-discrimination

##### Question centrale 2 de l'ISO 26000 : Droits de l'Homme

- | Domaine d'action 5: Discrimination et groupes vulnérables
- | Domaine d'action 7: Droits économiques, sociaux et culturels
- | Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et droits au travail

#### ◆ Enjeu n°3: Contribution au développement local

##### Question centrale 7 de l'ISO 26000 Communautés et développement local

- | Domaine d'action 2: Éducation et culture  
*« Il convient que l'organisation:  
- promeuve et appuie l'éducation à tous les niveaux et entame des actions destinées à améliorer la qualité de l'éducation et l'accès à l'éducation, promeuve le savoir local et participe à la suppression de l'analphabétisme;  
- promeuve, notamment, les opportunités d'apprentissage pour les groupes vulnérables et discriminés. »*
- | Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences  
*« Le développement des compétences est une composante essentielle de la promotion de l'emploi et de l'aide apportée aux personnes pour garantir un travail décent et productif; il est vital pour le développement socioéconomique.  
Il convient que l'organisation:  
- étudie la participation à des programmes locaux et nationaux de développement des compétences, y compris des programmes d'apprentissage, des programmes axés sur des groupes défavorisés donnés, des programmes de formation permanente et des programmes de reconnaissance et de certification des compétences;  
- étudie l'aide à apporter pour développer ou améliorer en partenariat les programmes de développement des compétences au sein de la communauté. »*

L'ISO 26000 souligne également que la FPC est un vecteur de sensibilisation et de formation des salariés à mobiliser pour soutenir les efforts faits par l'organisation en matière d'environnement-sécurité et de lutte contre la corruption. Les enjeux économiques de la FPC (gains de productivité, innovation, compétitivité) ne sont pas, eux, abordés directement par le référentiel international de RSE.

La FPC n'est pas mieux prise en compte dans les référentiels de reporting de RSE, même au contraire. Il en va ainsi dans la Global Reporting Initiative (GRI), le référentiel le plus utilisé par les entreprises au niveau international.

## La Global Reporting Initiative (GRI)

Créée en 1997 par l'association américaine Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la Global Reporting Initiative (GRI) a été jusqu'en 2002 un projet sous l'égide du programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). Elle est aujourd'hui une organisation indépendante, avec un siège social à Amsterdam et un comité de direction propre.

Association de parties prenantes (entreprises, ONG, syndicats, associations, etc.), la GRI considère que le reporting relatif aux performances économique,

environnementale et sociale de toute organisation est aussi important que le reporting financier. La GRI met cette vision en pratique en développant, améliorant en continu et construisant cette possibilité autour de l'utilisation du cadre pour le reporting développement durable GRI. Tous les éléments composant ce cadre sont développés via une méthode globale de décision par consensus entre les diverses parties prenantes.

Il convient de noter que ce cadre donnera lieu à une mise à jour (version dite G4), courant 2013.

**Le volet « formation et éducation » de la GRI comprend trois indicateurs<sup>7</sup>, un de base et deux indicateurs supplémentaires :**

◆ **Indicateur de base [LA10](#)**

Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle

◆ **Indicateur supplémentaire [LA 11](#)**

Programme de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destiné à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

---

<sup>7</sup> Cela devrait rester le cas dans la version 4 de la GRI à paraître.

◆ **Indicateur supplémentaire LA 12**

Pourcentage de salariés bénéficiant d’entretiens d’évaluation et d’évolution de carrières périodiques

Si l’on examine leur degré de couverture des enjeux de RSE de la FPC, on s’aperçoit qu’il est très partiel (Cf. tableau ci-dessous). Cela est valable même si on s’en tient aux seuls enjeux listés dans l’ISO 26000. Ces indicateurs sont en effet centrés sur l’enjeu « Développement des compétences et de l’employabilité » et couvrent en partie, via l’indicateur LA 10, l’enjeu d’égalité des chances et de non-discrimination. L’indicateur LA10 permet également une lecture économique de l’effort de FPC (volumétrie rendant compte du niveau d’investissement). L’enjeu « Contribution au développement local » n’est, lui, pas du tout couvert.

**Degré de couverture des enjeux de RSE de la FPC par les indicateurs de la GRI**

Enjeux Indicateurs	Développement des compétences et de l’employabilité	Égalité des chances et non-discrimination	Contribution au développement local	Enjeux économiques
LA 10	Totalement couvert	Partiellement couvert		Partiellement couvert
LA 11	Totalement couvert			
LA 12	Totalement couvert			

Il apparaît donc opportun de contribuer à réduire à un tel manque de façon à mieux rendre compte que la FPC est un investissement source de création de valeur économique et sociale et à la faire remonter dans l’agenda de la RSE.



## Partie 3

# LA GRILLE D'INDICATEURS DE REPORTING MISE A DISPOSITION





# LA GRILLE D'INDICATEURS DE REPORTING MISE À DISPOSITION

Mettre à disposition une **grille d'indicateurs de reporting**, tel a été l'objectif du groupe de travail multi parties prenantes<sup>8</sup> réuni à l'initiative de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) forte d'un mandat du Ministère du Redressement Productif. Cette démarche vise également à mettre en capacité les entreprises de mieux répondre aux nouvelles obligations de *reporting* issues de **l'article 225 de la loi « Grenelle 2 »**, la **formation étant une des thématiques sociales qu'elles doivent renseigner**. Or le décret d'application de l'article 225 ne propose pas de définitions ou méthodologies de *reporting* précises pour les informations demandées. Reste que les entreprises doivent expliciter leurs choix méthodologiques. La FFP a souhaité, en conséquence, produire une grille d'indicateurs sur laquelle elles pourront prendre appui.

La grille proposée comprend **TROIS INDICATEURS DE BASE** et **SEPT INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES**. La grille s'en tient à la définition de ces indicateurs. Pour les aspects relatifs aux comptes de groupes, c'est-à-dire à la définition du périmètre de *reporting* et aux règles de consolidation, nous renvoyons aux principes méthodologiques de la GRI et au contenu de l'article 225 de la loi « Grenelle 2 » et de son décret d'application.

## 1. INDICATEURS DE BASE

- 1.1 Indicateur **FPC1 : nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié, et par catégorie** (sexe, catégorie professionnelle, classe d'âge (< 30 ans; 30 à 45 ans; > 45 ans), grande zone géographique \_pour les entreprises multinationales, ainsi que pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi BOE, i.e. les personnes en situation de handicap)
- 1.2 Indicateur **FPC2 : taux d'accès à la formation par catégorie**
- 1.3 Indicateur **FPC3 : programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destiné à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière**

## 2. INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES

- 2.1 Indicateur **FPC4 : pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins 2 ans**
- 2.2 Indicateur **FPC5 : nombre de stagiaires et d'alternants (*work-study contract*)**
- 2.3 Indicateur **FPC6 : effort financier de formation**
- 2.4 Indicateur **FPC7 : pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrières périodiques intégrant une composante formation**
- 2.5 Indicateur **FPC8 : nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante**
- 2.6 Indicateur **FPC9 : répartition des heures de formation par thème**
- 2.7 Indicateur **FPC10 : programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences**

---

<sup>8</sup> En annexe 1, figure la liste des membres du groupe de travail.



## 1. INDICATEURS DE BASE

Ces indicateurs sont dits « de base » au sens où ils devraient être appliqués par toute entreprise. Il convient de noter que leur publication permettrait de satisfaire aux obligations de la loi « Grenelle 2 » pour la partie formation (cf. page 15).

### 1.1 INDICATEUR FPC1

#### Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié, et par catégorie:

- | sexe,
- | catégorie professionnelle,
- | classe d'âge (< 30 ans; 30 à 45 ans; > 45 ans),
- | grande zone géographique (pour les entreprises multinationales),
- | ainsi que pour les bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), i.e. les personnes en situation de handicap

#### ◆ PERTINENCE :

| Entretien et améliorer le capital humain en permettant aux salariés d'actualiser et d'étendre leurs compétences.

| Le présent indicateur fournit un aperçu du degré d'investissement de l'entreprise en la matière et de la façon dont cet investissement touche l'ensemble des salariés.

| L'accès à la formation peut contribuer à améliorer d'autres aspects de la performance sociale par exemple en assurant l'égalité des chances au travail. Il aide à la fois le salarié et l'organisation à progresser.

#### ◆ PROCEDURE :

| Identifier en fin d'année couverte par le reporting le nombre total de salariés par sexe, par catégorie professionnelle et par classe d'âge ainsi que le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

| Identifier le nombre total d'heures consacrées à la formation<sup>9</sup> du personnel par sexe, par catégorie professionnelle et par classe d'âge ainsi que le nombre total d'heures de formation allouées aux bénéficiaires de l'obligation d'emploi.

| Rendre compte du nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié selon la formule suivante :

$$= \frac{\text{Nombre total d'heures de formation}}{\text{Nombre total de salariés}}$$

| Ventiler le nombre moyen d'heures de formation par catégorie selon la formule suivante :

$$= \frac{\text{Nombre total d'heures de formation par catégorie (sexe...)}}{\text{Nombre total de salariés (sexe...)}}$$

| Ventiler le cas échéant l'indicateur FPC1 par grande zone géographique de façon à permettre des comparaisons internationales.

<sup>9</sup> Cela présuppose bien entendu d'avoir défini en amont ce qui constitue du temps de formation (voir encadré 1).

## 1.2 INDICATEUR FPC2

### Taux d'accès à la formation par catégorie

#### ◆ PERTINENCE :

Cet indicateur fournit un aperçu du degré d'accès à la formation pour les différentes catégories de salariés de l'entreprise. Il peut permettre de relever certains écarts.

Reste qu'il convient de noter que sa mesure n'est pas si aisée. Elle implique en effet de définir en amont ce que l'on entend par temps et action de formation (voir encadré 1).

#### ◆ PROCEDURE :

- | Identifier en fin d'année couverte par le reporting le nombre total de salariés par sexe, par catégorie professionnelle et par classe d'âge ainsi que le nombre de bénéficiaires de l'obligation d'emploi.
- | Identifier le nombre de personnes par catégorie ayant accédé à au moins une formation durant l'année couverte par le reporting.
- | Rendre compte du taux d'accès à la formation pour chaque catégorie de salariés selon la formule suivante :

$$= \frac{\text{Nombre de salariés de la catégorie ayant bénéficié d'au moins une formation durant l'année}}{\text{Nombre total de salariés de la catégorie}}$$

### Encadré 1 : La mesure physique de l'effort de formation

L'effort de formation peut être évalué en termes physique via des indicateurs tels que le nombre d'heures de formation ou encore le nombre de personnes ayant bénéficié d'au moins une formation au cours d'une période de référence.

Certains indicateurs physiques peuvent être combinés de façon à donner une mesure relative et donc directement comparable entre entreprises. Tel est le cas par exemple du nombre d'heures de formation par salarié (équivalent ETP) ou par personne ayant bénéficié d'au moins une formation.

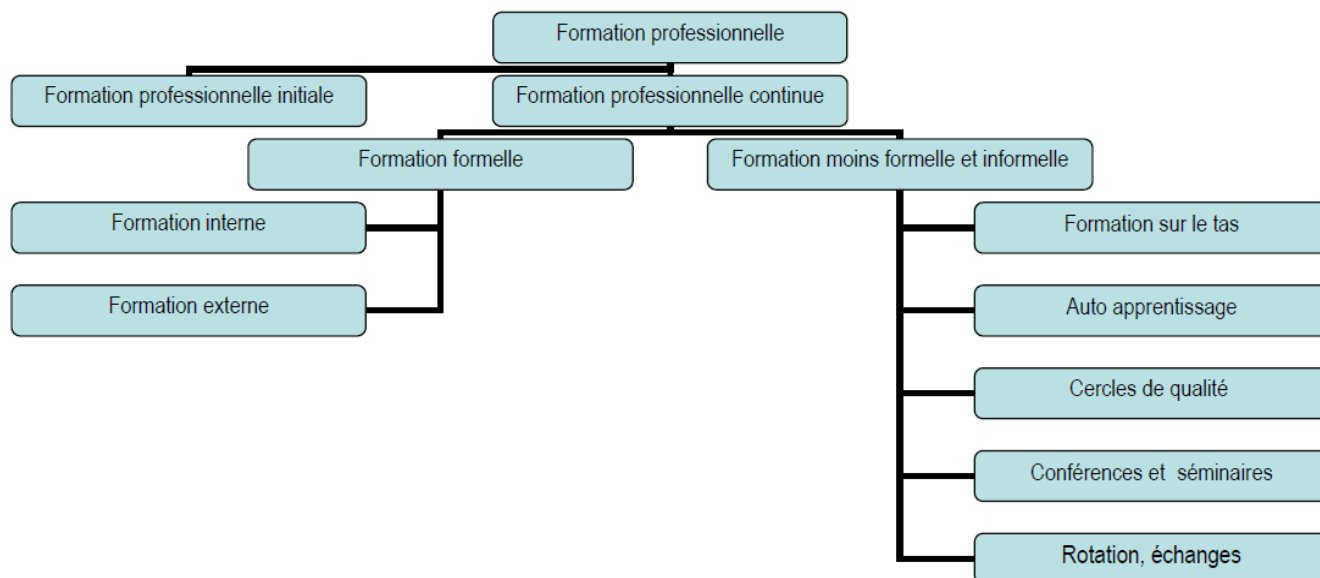
Ces indicateurs physiques sont plus simples à calculer que les indicateurs financiers. Ceci étant, leur calcul présuppose d'avoir réglé en amont certains problèmes de définition, notamment d'avoir cadré ce qui constitue du temps alloué en entreprise à la formation et donc par voie de conséquence le type d'activité auquel renvoie la formation professionnelle continue.

Selon l'OCDE, cette définition n'a toutefois pas l'exclusive, la formation professionnelle continue comprend par exemple « tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les

employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes, (...), toutes les activités organisées et systématiques d'enseignement et des formations auxquelles les adultes participent pour acquérir des connaissances et/ou des qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment ou dans la perspective d'un emploi futur, pour améliorer leur salaire et/ou leurs possibilités de carrière dans l'emploi qu'ils occupent ou dans un autre et, de façon générale, pour augmenter leurs chances d'avancement ou de promotion ».

Une fois cela arbitré, il faut encore convenir du fait de savoir s'il convient de comptabiliser seulement les temps de formation dit formels ou également intégrer les temps moins formels et informels. Au sein même de la formation professionnelle continue, il faut en effet encore distinguer la formation formelle de la formation moins formelle et informelle. La formation formelle comprend les cours et les stages dispensés par des formateurs dans un but professionnel. Ces formations ne peuvent se dérouler sur le lieu de travail mais dans des classes, dans des centres de formation ou dans un atelier prévus à cet effet.

## Les différentes composantes de la formation professionnelle



La formation moins formelle et informelle reprend, elle, toutes les initiatives de formation autres que les cours et les stages. Sont reprises ici toutes les activités de formation, de tutorat, de coaching ou d'acquisition de savoir-faire qui se déroulent avec les outils de travail sur le lieu de travail ou en situation de travail. La rotation des personnes sur les postes de travail, la participation à des cercles de qualité, l'auto-formation, la formation à distance et les conférences peuvent être considérées comme de la formation continue moins formelle et informelle.

### 1.3 INDICATEUR FPC3

#### Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destiné à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière

##### ◆ PERTINENCE :

Les programmes de développement des compétences permettent aux entreprises de planifier l'acquisition par leurs salariés des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques dans un environnement professionnel en constante évolution.

Un effectif plus qualifié et mieux formé renforce le capital humain, contribuant à la satisfaction des salariés et participant à l'amélioration de leur performance.

Pour les salariés proches de la retraite, la confiance et la qualité des relations de travail sont d'autant plus grandes qu'ils peuvent compter sur le soutien de l'organisation pour aborder cette phase de transition.

La formation tout au long de la vie a pour objet de contribuer au développement de connaissances et de compétences permettant à chaque citoyen de s'adapter à un marché du travail en évolution permanente et de s'investir activement, quel que soit le secteur économique dans lequel il évolue.

##### ◆ PROCEDURE :

| Fournir des informations descriptives (quantitatives et/ou qualitatives) permettant de répondre aux questions suivantes :

| Les programmes de formation ou d'aide visant à faire évoluer les compétences des salariés comprennent-ils :

- des formations internes ?
- le financement de formations ou d'enseignements externes ?
- et l'accès à un congé sabbatique avec la garantie d'être réintégré dans l'emploi ?

| Les programmes d'accompagnement des salariés partant à la retraite ou quittant leurs fonctions comprennent-ils :

- un programme de préparation à la retraite pour les salariés dont le départ à la retraite est prévu ?
- une formation de remise à niveau pour les personnes souhaitant demeurer actives;
- une indemnité de départ; si tel est le cas, tient-elle compte de l'âge du salarié et de son ancienneté ?
- des prestations d'aide à la recherche d'emploi ?
- un accompagnement (formation, conseil, par exemple) à la transition vers une retraite professionnelle ?

| Préciser éventuellement le nombre de salariés qui a bénéficié sur l'année couverte par le reporting d'un programme de formation ou d'accompagnement et le volume d'heures correspondant.

| Préciser également éventuellement si ces programmes intègrent des dispositifs d'évaluation et si oui, lesquels.

## 2. INDICATEURS SUPPLEMENTAIRES

La publication de ces indicateurs est souhaitable. Elle permettrait en effet de mieux rendre des politiques mises en œuvre en matière de formation tant dans leurs dimensions économiques que sociales et sociétales.

### 2.1 INDICATEUR FPC4

#### **Pourcentage de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins 2 ans**

##### ◆ PERTINENCE :

Cet indicateur permet de rendre compte que les salariés bénéficient régulièrement d'actions de formation. Cela est un gage d'actualisation de leurs compétences et d'adaptation de l'entreprise à son environnement en constante évolution.

Conjointement avec l'indicateur FPC1, cet indicateur permet également d'apprécier que la politique de formation est systématique et touche l'ensemble des salariés.

##### ◆ PROCEDURE :

- | Identifier le nombre total de salariés. Ce résultat doit correspondre à celui obtenu pour FPC1.
- | Identifier le nombre total de salariés n'ayant pas bénéficié d'actions de formation<sup>10</sup> depuis au moins deux ans à la date de clôture de l'exercice couvert par le reporting.
- | Rendre compte du ratio selon la formule suivante :

$$\text{Nombre de salariés de la catégorie n'ayant pas bénéficié d'actions de formation depuis au moins deux ans} = \frac{\text{Nombre total de salariés}}$$

- | Ventiler éventuellement ce ratio par catégorie (sexe, catégorie professionnelle, classe d'âge).

Il serait bienvenu de compléter l'information ainsi donnée par une présentation des actions de communication interne et des mesures prises par la direction pour promouvoir la formation auprès des salariés.

<sup>10</sup> Cela présuppose bien entendu d'avoir défini en amont ce qui constitue une action de formation (voir encadré 1).

## 2.2 INDICATEUR FPCS

### Nombre de stagiaires et d'alternants (work-study contract)

#### ◆ PERTINENCE :

Le développement de relations entre les entreprises et le monde de l'éducation et de la formation est une composante majeure du développement socioéconomique des territoires.

L'accueil de stagiaires et d'alternants, et plus largement de personnes bénéficiant d'un work-study contract, en constitue un maillon essentiel.

Les work-study contrats sont effet des instruments majeurs de formation et d'insertion ou de réinsertion professionnelle.

#### ◆ PROCEDURE :

- | Identifier le nombre de personnes accueillies en stage au cours de la période couverte par le reporting. Afin de rendre compte de la durée des stages, cette information peut être convertie en termes de nombre de journées de stage offertes au cours de la période de référence.
- | Identifier le nombre d'alternants présents dans l'entreprise au cours de la période couverte par le reporting.
- | Présenter l'évolution du nombre de stagiaires et d'alternants au cours de trois derniers exercices.

## Encadré 2 : La mesure financière de l'effort de formation

Cette mesure n'est pas si aisée. En effet, lorsqu'une entreprise verse des fonds aux organismes collecteurs, ceux-ci ne peuvent être assimilés à un investissement en formation de cette entreprise que pour autant qu'ils financent réellement une action visant à améliorer les connaissances et l'efficacité de son propre personnel. Calculer l'effort financier de formation d'une entreprise implique donc de ne retenir dans le calcul de l'investissement consenti que les sommes remboursées à l'entreprise par les Fonds d'Assurance Formation/Organismes Paritaires Collecteurs Agréés.

Inversement, certaines entreprises peuvent investir plus qu'elles ne dépensent, les prestations servies par les FAF/OPCA étant indépendantes des versements versés par les entreprises. Le découplage qui existe en matière de formation professionnelle entre financement et investissement rend donc difficile la mesure financière de l'effort de formation.

Cette donne implique de bien distinguer **trois types d'indicateurs financiers** qui n'ont pas la même signification économique et dont la mesure est plus ou moins complexe.

### ◆ **Le montant de la participation au développement de la formation professionnelle continue**

Ce montant est directement donné par le cadre F de la déclaration fiscale 2483 relative à la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue, en l'occurrence par la ligne 12 ou la ligne 11 si le montant de la ligne 12 lui est inférieur. Cet indicateur ne constitue pas à proprement parler une mesure de l'effort d'investissement (financier) formation de l'entreprise compte tenu qu'une partie de ces sommes peut ne pas être allouée aux salariés de l'entreprise.

### ◆ **Le montant d'investissement direct**

Cet indicateur doit être avant tout compris comme l'agrégat des sommes dépensées en matière de formation au profit du personnel de l'entreprise et directement payées par celle-ci même s'il peut éventuellement également intégrer une référence à la notion comptable de charge directe.

Il se décompose en :

- | coûts imputables aux bénéficiaires de formation (salaires, frais de déplacement, d'hébergement et de restauration)
- | dépenses de formation interne
- | dépenses de formation externe
- | autres dépenses.

### ◆ **Le montant d'investissement global**

Une mesure de l'investissement global en formation pourrait être :

Dépenses de fonctionnement et d'équipement des centres internes + montant des achats de formation à des organismes de formation + rémunération des bénéficiaires de formation + frais de déplacement, d'hébergement et de restauration + coût des formations prises en charge par les OPCA/FAF.

Ce dernier coût n'étant pas connu directement, cet indicateur n'est pas d'un calcul aisé.



## 2.3 INDICATEUR FPC6

### Effort financier de formation

#### ◆ PERTINENCE :

Mesurer l'effort de formation en termes financiers revient à calculer le montant de l'investissement en formation réalisé par l'entreprise.

Cette mesure vient compléter celle réalisée en termes physiques laquelle consiste à calculer l'effort de formation en comptabilisant le nombre d'heures de formation réalisées au cours de la période de référence (Cf. indicateur FCP1).

La mesure financière a pour avantage de permettre une mise en rapport du montant investi en formation avec ceux dédiés aux autres types d'investissement, notamment les autres investissements immatériels (recherche et développement, marketing...).

Reste que la mesure de l'effort financier de formation est moins simple que celle de l'effort de formation en termes physiques (Cf. encadré 1).

#### ◆ PROCEDURE :

Calculer le montant d'investissement en formation réalisé au cours de la période couverte par le reporting. Ce montant peut être le montant d'investissement direct ou d'investissement global (pour les modalités de calcul, voir l'encadré 1).

Afin de permettre une comparaison inter entreprises, rendre compte de l'intensité d'investissement de l'entreprise selon l'un des trois ratios suivants :

$$= \frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Masse salariale}} \quad (\text{en } \%)$$

$$= \frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Chiffre d'affaire}} \quad (\text{en } \%)$$

$$= \frac{\text{Dépenses de formation}}{\text{Nombre de salariés}} \quad (\text{en } \%)$$

## 2.4 INDICATEUR FPC7

### Pourcentage de salariés bénéficiant d’entretiens d’évaluation et d’évolution de carrières périodiques intégrant une composante formation

#### ◆ PERTINENCE :

Évaluer la performance d’un salarié à la lumière d’objectifs favorise le développement personnel de celui-ci et contribue à la fois à la gestion des compétences et au développement du capital humain au sein de l’entreprise. La satisfaction des salariés en est également accrue et, de ce fait, la performance de l’organisation s’améliore.

Le présent indicateur démontre indirectement comment l’organisation suit et veille au maintien de l’ensemble des compétences de ses salariés. Conjointement avec l’indicateur de base FPC3, cet indicateur permet d’illustrer la manière dont l’entité gère le développement des compétences.

Le pourcentage de salarié bénéficiant d’entretiens individuels et d’évolution périodiques intégrant une composante formation traduit l’étendue de l’application de cette pratique au sein de l’entreprise.

#### ◆ PROCEDURE :

- | Identifier le nombre total de salariés. Ce résultat doit correspondre à celui obtenu pour FPC1.
- | Rendre compte du pourcentage total de salariés ayant bénéficié d’un entretien d’évaluation et d’évolution formalisé intégrant une composante formation au cours de la période couverte par le reporting :

$$= \frac{\text{Nombre total de salariés ayant bénéficié d'un entretien formalisé}}{\text{Nombre total de salariés}} \quad (\text{en } \%)$$

## 2.5 INDICATEUR FPC8

### **Nombre de salariés ayant suivi une formation certifiante**

#### ◆ PERTINENCE :

Par formation certifiante, on entend toute formation qui implique une opération ou un document qui authentifie les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée par un référentiel.

Via cette reconnaissance formelle, la certification permet d'accroître la portabilité des compétences acquises et donc l'employabilité des bénéficiaires de l'action de formation.

Une politique de formation qui veille à promouvoir la certification est donc une politique plus à même d'être un vecteur de performance sociale.

#### ◆ PROCEDURE :

| Identifier parmi les salariés de l'entreprise, ceux qui ont bénéficié au cours de la période couverte par le reporting d'une action de formation certifiante.

## 2.6 INDICATEUR FPC9

### Répartition des heures de formation par thème

#### ◆ PERTINENCE :

S'il est important de disposer d'indicateurs rendant compte du niveau d'effort de formation de l'entreprise (voir indicateurs FPC1 et FPC5), il est également utile d'en connaître le contenu thématique. Un même degré d'investissement peut en effet renvoyer à des choix différents d'allocation.

Le présent indicateur contribue à apprécier si la politique de formation est plus ou moins alignée avec la stratégie de l'entreprise.

#### ◆ PROCEDURE :

- | Identifier le nombre total d'heures de formation pour la période couverte par le reporting. Ce résultat doit correspondre à celui obtenu pour FPC1.
- | Identifier la répartition du nombre total d'heures de formation par grand domaine (techniques des métiers, langues...).
- | Rendre compte de la répartition selon la formule suivante :

$$= \frac{\text{Nombre total d'heures de formation dédié au domaine}}{\text{Nombre total d'heures de formation sur la période}} \quad (\text{en } \%)$$

La taxonomie des thématiques retenue est laissée à l'appréciation de l'entreprise. À titre indicatif, deux exemples de taxonomie :

- Techniques des métiers; langues et informatique; santé, sécurité et environnement; management; développement personnel; autres.
- Techniques des métiers; langues ; qualité, environnement, sécurité; autres.

## 2.7 INDICATEUR FPC10

### Programmes locaux et nationaux d'aide au développement des compétences

#### ◆ PERTINENCE :

Le développement des compétences est une composante essentielle de la capacité d'un territoire à demeurer compétitif, c'est-à-dire d'être capable d'« améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants, et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, dans un environnement de qualité »<sup>11</sup>.

Il convient de ce fait que les entreprises participent à des programmes locaux et nationaux de développement des compétences à destination des habitants des territoires concernés.

#### ◆ PROCEDURE :

| Fournir des informations descriptives (quantitatives et/ou qualitatives) permettant de rendre compte que l'entreprise soutient et/ou participe à :

- des programmes éducatifs,
- des programmes de formation permanente,
- des programmes de reconnaissance et de certification des compétences,
- des programmes axés sur des groupes défavorisés donnés.

| Préciser éventuellement le nombre de personnes qui ont bénéficié de ces programmes sur l'année couverte par le reporting.

---

<sup>11</sup> Définition de la compétitivité du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000.



## ANNEXES

- 1- Lettre de Mission du Directeur Général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
- 2- Liste des membres du Groupe de Travail
- 3- Programme du Colloque du 18 février 2013 au Ministère du Redressement productif
- 4- Références bibliographiques
- 5- Présentation de la Fédération de la Formation Professionnelle



DIRECTION GÉNÉRALE DE LA COMPÉTITIVITÉ, DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES  
LE DIRECTEUR GÉNÉRAL

DGCIS - Bervil - 12 rue Villiot  
75012 Paris

Paris, le - 8 MARS 2012

2 5 4

Monsieur le Président,

Comme vous le savez, les actifs immatériels représentent désormais en moyenne les deux tiers de la valeur totale des entreprises et entre 40 % et 95 % selon l'intensité capitalistique du secteur d'activité concerné. Par ailleurs, 48 % des investissements des entreprises sont consacrés au développement de leurs actifs immatériels (capital humain, innovation, savoir et savoir-faire, marque, relation client...).

La réflexion sur l'immatériel mobilise aujourd'hui tous les acteurs de l'économie : entreprises, financiers et organismes publics. Pourtant, les actifs immatériels sont très peu pris en compte dans la valorisation des entreprises, notamment de services, alors même qu'ils sont porteurs de croissance et d'innovation.

C'est notamment le cas de l'évaluation de la contribution de la formation professionnelle à la valorisation du capital humain des entreprises : la recherche en gestion des ressources humaines s'est, depuis longtemps, penchée sur cette question et, malgré les avancées significatives sur le sujet, les pratiques d'évaluation en entreprise sont encore rarement développées. L'importance des budgets alloués à la formation notamment professionnelle, légitime pourtant la volonté des entreprises d'en mesurer l'impact sur la performance du capital humain, ainsi que le retour sur investissement.

C'est pourquoi afin de donner suite au programme de travail annoncé lors du Symposium sur les actifs immatériels des 6 et 7 octobre derniers à Bercy, je vous propose si vous en êtes d'accord, de conduire une mission d'évaluation et de valorisation des investissements des entreprises en matière de formation, essentiels à l'employabilité et à la compétitivité en France.

En vous appuyant sur vos partenaires (pouvoirs publics, organisations patronales et salariales, chercheurs universitaires), je vous suggère de constituer et d'animer un groupe de travail composé d'entreprises, grands groupes et PME. Son objectif est d'élaborer un outil qui permette aux entreprises de mieux rendre compte des impacts économiques et sociaux de leurs investissements en formation professionnelle.

Ce travail pourra utilement comporter la réalisation d'une grille d'indicateurs de reporting des investissements en matière de formation professionnelle, et proposer des outils quantitatifs et qualitatifs capables d'aider les entreprises à mieux évaluer et valoriser l'impact économique des investissements en formation.





Cette démarche devra permettre aux entreprises utilisatrices de services de formation professionnelle, ainsi qu'aux opérateurs de formation, de contribuer à innover pour valoriser le capital humain des entreprises en tenant compte de leur responsabilité sociale.

Par ailleurs, en fonction de l'avancement de vos travaux, l'outil déployé permettra d'orienter plus efficacement les motivations et les mécanismes d'incitation à l'investissement des entreprises, notamment des PME, dans la formation professionnelle continue.

Je vous remercie de bien vouloir me confirmer l'intérêt que vous portez à cette mission, et dans la mesure du possible de bien vouloir me faire part de vos conclusions dans le courant du troisième trimestre de 2012.

Mes services sont à votre disposition pour vous apporter le soutien qui vous sera nécessaire pour la réussite de ces travaux.

Je vous prie d'agréer Monsieur le Président, l'assurance des mes sentiments les meilleurs.



Luc ROUSSEAU

**Jean WEMAERE**  
**Président DEMOS GROUP**  
**Fédération de la Formation Professionnelle**  
20, rue de l'Arcade  
75 378 Paris Cedex 08

# LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)	<b>Monsieur Jean WEMAËRE</b> Président Madame Emmanuelle PÉRÈS Déléguée Générale Monsieur Jacques ABÉCASSIS Conseiller Qualité
IAE de Paris	<b>Monsieur Jean-Claude DUPUIS</b> Professeur en sciences de gestion, Délégué général de la Chaire RGCI de l'IAE de Paris
AFPA	<b>Monsieur Florent LONGUEPEE</b> Directeur du Développement durable/RSE Directeur des relations institutionnelles
Agefos PME	<b>Monsieur Joël RUIZ</b> Directeur général <b>Madame Laurence CARLINET</b> Directeur du Développement
C3D (Collège des Directeurs de Développement Durable)	<b>Madame Bénédicte BARBRY</b> Directrice du développement durable
Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)	<b>Madame Françoise AMAT</b> Secrétaire générale
Courtepaille/Serare S.A.S	<b>Monsieur Luc NEGRI</b> Directeur des Ressources Humaines
GARF (Groupement des Acteurs et Responsables de Formation)	<b>Monsieur Gérald LEFEVRE</b> Président
Groupama AM	<b>Sébastien THEVOUX</b> Analyste extra-financier
GPS (Groupement des Professions de Services)	<b>Madame Marie-Ange ANDRIEUX</b> Co-Présidente de la Commission Innovation et immatériel
ISQ/OPQF	<b>Madame Christine ANCEAU</b> Déléguée générale
La Poste	<b>Madame Christine BARGAIN</b> Directrice de la Responsabilité sociale et environnementale
MEDEF	<b>Monsieur Alain DRUELLES</b> Directeur de l'éducation et de la formation <b>Monsieur Christophe CORIOU</b> Directeur de mission Projets et financements de la formation professionnelle
Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie	<b>Monsieur Pierrick BILLAN</b> Chef du bureau de la Consommation et de la Production responsables
Ministère du Redressement productif/DGCIS	<b>Monsieur Florian AYMONIN –ROUX</b> Chargé de mission à la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services
Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social/DGEFP	<b>Franck FAUCHON</b> Chef de la mission du droit et du financement de la formation
OBSERVATOIRE SOCIAL INTERNATIONAL	<b>Marc DELUZET</b> Délégué général
ORANGE FT	<b>Madame Marie-Josée RUAUDEL</b> Directrice de la formation et de la professionnalisation
Quilotoa Formation	<b>Monsieur Christophe QUESNE</b> Gérant



Fédération de la Formation Professionnelle

**Le lundi 18 février 2013  
de 14 heures à 17 heures 30**

## **LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN INVESTISSEMENT MAJEUR POUR LA COMPETITIVITE DURABLE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES**

**En présence d'Arnaud MONTEBOURG,  
Ministre du Redressement productif  
Et de Thierry REPENTIN,  
Ministre délégué chargé de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage**

Ministère du Redressement Productif  
Centre de Conférences Pierre Mendès-France  
139 rue de Bercy - 75012 Paris



Professionaliser



Accompagner



Valoriser



Innovater



Entreprendre



# LA FORMATION PROFESSIONNELLE, UN INVESTISSEMENT MAJEUR POUR LA COMPETITIVITE DURABLE DES ENTREPRISES ET DES TERRITOIRES

*Des outils pour mesurer, évaluer, rendre compte*

- ◆ Allocution d'ouverture :
  - | **Arnaud MONTEBOURG, Ministre du Redressement productif**
  - | **Thierry REPENTIN, Ministre délégué chargé de la Formation professionnelle et de l'Apprentissage**
  
- ◆ Introduction par **Jean WEMAËRE, Président de la FFP**
  
- ◆ Table ronde : **Les enjeux économiques et sociétaux de la formation professionnelle**
  - | Emmanuelle WARGON, Directrice générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle
  - | Françoise AMAT, Secrétaire générale du Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV)
  - | Jean WEMAËRE, Président de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP)
  - | Antoine FOUCHER, MEDEF, Directeur des relations sociales, de l'éducation et de la formation
  - | Paul DESAIGUES, conseiller confédéral CGT à la formation initiale et continue
  - | Stéphane DIEBOLD, Président du Groupement des Acteurs et Responsables de Formation (GARF)
  - | Animateur / modérateur : Julien VEYRIER, Directeur général de Centre Inffo
  
- ◆ **Formation : où en est la France par rapport aux autres pays de l'OCDE ?**
  - | Éric CHARBONNIER, Analyste à la Direction de l'Education de l'OCDE
  
- ◆ **Panorama des pratiques de reporting des entreprises du SBF120 de leur politique de formation**
  - | Présentation des résultats de l'étude Groupama AM/ FFP
  - | Marie-Pierre PEILLON, Directrice de la recherche de Groupama AM, Présidente de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF)
  - | Sébastien THEVOUX-CHABUEL, Chef de la recherche extra-financière de Groupama AM
  
- ◆ **Présentation de la grille d'indicateurs de reporting sur la formation professionnelle**
  - | Emmanuelle PÉRÈS, Déléguée générale de la FFP (processus de conception)
  - | Jean-Claude DUPUIS, conseiller scientifique du projet (liste d'indicateurs)
  - | Marie-Josée RUAUDEL, Groupe ORANGE (retour d'expérience/ mise en œuvre des indicateurs)
  
- ◆ Conclusion par **Pascal FAURE, Directeur général de la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS)**

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## ◆ Sur la RSE

- AFNOR (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. Norme NF ISO 26000, novembre.
- Commission européenne (2011), « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, octobre.
- Document en ligne :  
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>

## ◆ Sur le reporting de la RSE

- GRI (2006), Lignes directrices pour le reporting développement durable. Version 3.0.
- Document en ligne :  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
- GRI (2010), GRI et ISO 26000 : pour une utilisation conjointe des lignes directrices du GRI et de l'ISO 26000.
- Document en ligne :  
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>
- MEDEF (2012), Guide méthodologique. savoir RSE. Les nouvelles dispositions légales et réglementaires. Comprendre et appliquer les obligations issues de l'article 225 de la loi Grenelle 2, mai.
- Document en ligne :  
[http://www.medef.com/fileadmin/user\\_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF - Guide Reporting RSE - Mai 2012.pdf](http://www.medef.com/fileadmin/user_upload/www.medef-corporate.fr/document/RSE/MEDEF - Guide Reporting RSE - Mai 2012.pdf)

## ◆ Sur les liens entre RSE et formation

- Agefos-PME Lorraine (2007), *Guide pratique de l'employabilité durable. Sécuriser l'emploi et la carrière professionnelle*.
- Document en ligne :  
[http://www.agefos-pme-lorraine.com/fileadmin/user\\_upload/30-Regions/Lorraine/10-Employeur/Services-regionaux/pdf/Guide\\_CED.pdf](http://www.agefos-pme-lorraine.com/fileadmin/user_upload/30-Regions/Lorraine/10-Employeur/Services-regionaux/pdf/Guide_CED.pdf)
- Éducation permanente. Hors série AFPA (2011), *RSE et formation*, n°HS2, septembre.
- Kirkpatrick, James D. et Wendy Kayser Kirkpatrick (2010), « *ROE's Rising Star: Why Return on Expectations is Getting so Much Attention* », *Training and Development Magazine*, pp. 34-38, August.
- Groupement des Professions de services (2009), *35 propositions pour une valeur durable*  
[http://www.gps.asso.fr/actifs\\_immateriels.php](http://www.gps.asso.fr/actifs_immateriels.php)

## ◆ Sur la formation professionnelle

- PUF (2011), Collection « Que sais-je ? », *Les 100 mots de l'éducation*, Jean Wemaëre
- PUF/Groupe DEMOS (2009), « Grands dictionnaires », *Encyclopédie de la formation*, Jean-Marie Barbier, Etienne Bourgeois, Gaëtane Chapelle, Jean-Claude Ruano-Borbalan,
- DUNOT / ANDRH / GARF (2012), *Le Grand livre de la Formation*, Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret, Thierry Teboul
- DEMOS (2007), *La création de valeur par le savoir opérationnel*, Jean Wemaëre, Didier Naud



# LA FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE (FFP)

## L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE DES ORGANISMES PRIVÉS DE FORMATION

- ◆ fédère et représente plus de **400 organismes** privés de formation et leurs 2000 établissements
- ◆ présents sur tout le territoire et animés par **20 délégations régionales**
- ◆ générant un chiffre d'affaires cumulé de **1,5 milliard d'euros**
- ◆ accueillant **3 millions d'apprenants**
  - | de tous profils : salariés, demandeurs d'emploi, jeunes, publics vulnérables
  - | sur tous les segments de l'offre de formation (formation continue en entreprise, alternance, langues, insertion et accompagnement des demandeurs d'emploi)
  - | sur tous les modes (présentiel, e-learning & blended learning, accompagnement, ingénierie)
  - | sur tous les dispositifs (plan de formation, CIF, DIF, alternance, formation qualifiante et diplômante)

## LES MISSIONS DE LA FFP

- ◆ Valoriser toute l'offre de formation professionnelle
- ◆ Accompagner les adhérents dans l'évolution de leur métier
- ◆ Promouvoir la qualité et le professionnalisme & contribuer ainsi à la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation
- ◆ Evaluer et outiller la mesure de la performance
- ◆ Défendre la pluralité de l'offre et veiller au respect de la concurrence
- ◆ Favoriser l'accessibilité et contribuer à l'insertion professionnelle
- ◆ Contribuer au dialogue social de la branche

## LES VALEURS DE LA FFP

- ◆ L'éthique et le professionnalisme
- ◆ La création et la liberté d'entreprendre
- ◆ Le respect de l'individu
- ◆ La responsabilité sociétale de l'Entreprise et le Développement Durable



Fédération de la Formation Professionnelle



## LA FFP

### UN POIDS ÉCONOMIQUE SIGNIFICATIF :

- 400 organismes privés de formation et 2000 établissements
- Un chiffre d'affaires cumulé de 1,5 milliard d'euros
- Une présence sur tout le territoire avec 20 délégations régionales
- 3 millions de personnes formées

### DES VALEURS FORTES :

- L'éthique et la responsabilité professionnelles
- L'engagement qualité
- La création et la liberté d'entreprendre
- Le respect de l'individu

### CINQ GRANDS OBJECTIFS :

- Donner de la lisibilité à l'offre de formation
- Offrir des parcours de formation validés par un titre certifiant, qualifiant ou diplômant.
- Développer des outils pertinents d'évaluation
- Agir en synergie avec les partenaires institutionnels
- Favoriser le dialogue social



Professionaliser



Accompagner



Valoriser



Innover



Entreprendre

Rejoignez la FFP sur [www.ffp.org](http://www.ffp.org)

pour le développement  
de compétences durables



Fédération de la Formation Professionnelle

FFP

7 rue Alfred de Vigny 75008 Paris

Tél. : 01 44 30 49 49

[www.ffp.org](http://www.ffp.org)  
[www.cpffp.org](http://www.cpffp.org)  
[www.ffp-alternance.fr](http://www.ffp-alternance.fr)