



AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Formation enseignement emploi

Mandature 2016-2021



Table des matières

I- Introduction : Textes de référence et engagement du réseau consulaire

II- Corps de doctrine transversal à tous les axes du schéma FEE

III- Liens avec les autres schémas :

IV- Les grands axes du schéma :

1 - Axe 1 : L'Accompagnement des entreprises pour le maintien et le développement des compétences des entrepreneurs et de leurs salariés

- La formation professionnelle continue des salariés
 - Contexte national
 - Etat des lieux
 - Analyse du marché et constats
 - Ambitions et perspectives
 - La gestion des centres de formation continue
 - Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi
- La formation des créateurs-repreneurs
 - Contexte évolution
 - Organisation de la transversalité entre le schéma formation – enseignement – reprise et le schéma création – reprise
 - Gestion des actions
 - Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi
- La formation des dirigeants non-salariés (AGEFICE)
- Approche globale de l'entreprise TPE – PME

2 - Axe 2 : L'accompagnement des entreprises pour leurs besoins en recrutement de compétences

- Les quatre viviers de recrutement possibles
- L'inventaire des Ecoles et CFA
- L'état des lieux général pour les Ecoles et CFA spécifiquement gérés et cogérés
- Les Ecoles : Etat des lieux pour les Ecoles consulaires en général
 - Les grandes Ecoles Supérieures de Commerce
 - Les Ecoles consulaires spécialisées
 - Les Ecoles généralistes – Focus sur les EGC
- Les marques du réseau consulaire
- Les CFA gérés – service de Chambre
- Les CFA cogérés – Tête de réseau



- Les CFA partenaires interprofessionnels
- Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi
- Transversalité dans la mise en œuvre par les centres de formation continue, les Ecoles et les CFA :
 - Les contrats de professionnalisations
 - Les réponses aux appels d'offres (appels à propositions et marchés publics)
- Une piste à explorer pour l'atteinte des objectifs des axes 1 et 2

3 - Axe 3 : La valorisation du tissu économique local, régional des entreprises en faisant connaître leur organisation, leurs métiers, leurs besoins en compétences et l'environnement économique dans lequel elles évoluent

- L'orientation au service du recrutement des entreprises et du développement de l'apprentissage
- La place et missions des Points A
 - Etat des lieux
 - Axes d'amélioration et projets
 - Financement

4 - Axe 4 : Les formalités de la formation

- L'enregistrement des contrats
- La collecte de la taxe d'apprentissage

V – Les outils de pilotage du schéma

VI – Annexes

I - Introduction : Textes de référence et engagement du réseau consulaire

Le Schéma régional Formation – Enseignement – Emploi doit se décliner en interaction avec différents documents légaux, règlementaires et contractuels de l'Etat, de la Région et des partenaires sociaux.

En effet l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013 des partenaires sociaux, la loi 2014 complétée par celle de 2015, les textes votés ou à voter par la Région tels que le Schéma Régional du Développement Economique Innovation et International (SEDEII), le Schéma Régional à l'Enseignement Supérieur à la Recherche et à l'Innovation (SRESRI), le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPDFOP) mais aussi les annonces faites par le nouveau Président de la République en matière de réforme de la formation doivent être pris en compte dans l'écriture du présent schéma.

En cela le réseau formation consulaire tient à prendre toute sa part pour participer à l'effort national et régional de développement économique des entreprises par la formation – l'enseignement et l'emploi.

La formation est sans conteste un des métiers historiques du réseau ainsi qu'un des seuls leviers générateurs de richesses sur lesquels les CCI ne sont pas remises en cause. Pour autant, le présent schéma doit établir les voies et moyens pour lancer un programme de rationalisation drastique et de mutualisation sans rien lâcher sur l'obligation d'assurer un service de qualité et de proximité aux entreprises.

Chaque activité, chaque équipement devra faire l'objet d'une analyse objective de rentabilité au regard du service apporté.

II - Corps de doctrine transversal à tous les axes du schéma FEE :

Le réseau consulaire Formation Enseignement Emploi doit :

- ❖ Répondre aux besoins des entreprises en apportant un service alliant, innovation, agilité, proximité et conjuguant expertises humaines et outils digitaux ;
- ❖ Faire effet levier sur la performance des entreprises avec pour résultante l'emploi ;
- ❖ Viser la rentabilité de ses centres de formation ;
- ❖ Organiser une communication active qui positionne les CCI auprès des publics cibles (entreprises, salariés, étudiants, apprentis, personnes en reconversion ou privées d'emploi, particuliers) comme un réflexe en terme d'accompagnement et de solutions ;
- ❖ Déployer une pédagogie créative et innovante favorisant une transformation des pratiques pour développer les compétences recherchées par les entreprises des territoires ;
- ❖ Etre moteur d'un véritable acte d'aménagement du territoire y compris sous l'angle de l'attractivité pour les entreprises, les cadres et leur famille qui leur sont exogènes.

III - Liens avec les autres schémas :

Les autres services des CCI comme de la CCIR doivent être mobilisés et porteurs de la dimension Formation – Enseignement – Emploi du réseau.

1. Industrie service appui aux entreprises
2. Création – Transmission
3. Commerce
4. Tourisme
5. Développement durable
6. Développement international
7. Aménagement du territoire – Equipements – Transports

sont autant de thématiques qui à un moment ou un autre sont traversées par les sujets du présent schéma.

Il conviendra donc de tisser très concrètement des liens et des modalités de travail pour qu'une synergie puisse se mettre naturellement en place.

De même qu'un conseiller formation pourra prescrire les prestations d'autres services consulaires, les conseillers de ces mêmes services pourront prescrire les services formation au même titre que tout autre.

En cela l'organisation proposée par l'outil de GRC VITAE favorisera largement ce fonctionnement et deviendra un véritable outil de la relation client et du développement commercial.

En cas d'émergence d'un sujet formation dans un schéma chaque commission s'engage à collaborer avec la commission formation et réciproquement.

Des réunions thématiques inter-commission pourront être mises en place pour favoriser ce décroisement

IV - Les grands axes du schéma :

1- Axe 1 : L'accompagnement des entreprises pour le maintien et le développement des compétences des entrepreneurs et de leurs salariés :

- La formation professionnelle continue des salariés
 - Contexte national
 - Etat des lieux
 - Analyse du marché et constats
 - Ambitions et perspectives
 - La gestion des centres de formation continue
 - Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi
- La formation des créateurs-repreneurs
 - Contexte évolution
 - Organisation de la transversalité entre le schéma formation – enseignement – reprise et le schéma création – reprise
 - Gestion des actions
 - Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi
- La formation des dirigeants non-salariés (AGEFICE)
- Approche globale de l'entreprise TPE – PME

La formation professionnelle continue des salariés

La formation professionnelle continue des salariés est traitée dans le schéma formation – enseignement – emploi comme le premier axe au service des entreprises du territoire régional.

L'activité formation continue est principalement portée sous la marque CCI Formation (dont le CIFOR à Roanne) qui compte 21 campus mais il est possible de retrouver des produits de formation continue portés par des CFA ou d'autres établissements consulaires. Ceci peut effectivement s'expliquer par l'optimisation de plateaux techniques dans le cadre d'une mixité des statuts. (ANNEXE 1 cartographie du réseau formation)

Contexte national :

La formation continue a connu des évolutions importantes et successives ces dernières années, parmi lesquelles la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale qui :

- Parachève le processus de décentralisation de la formation professionnelle, compétence dès lors confiée à la Région ;
- Instaure le quadripartisme dans la gouvernance des politiques d'emploi, formation, orientation ;
- Créé le Compte Personnel de Formation (CPF) ; le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) ;
- Fait passer les entreprises d'une obligation de financer (la formation) à une obligation de former ;
- Introduit des dispositions « qualité » spécifiques pour la formation continue ;
- Réoriente les fonds vers des dispositifs de formation certifiante.

Alors que ces dispositions se mettent progressivement en œuvre, la loi du 8 août 2016 introduit de nouvelles évolutions - notamment sur le CPA (Compte Personnel d'Activité) dont le CPF (Compte Personnel de Formation), dans un contexte où :

- l'environnement d'exercice de la formation continue est marqué par son caractère hautement concurrentiel,
- les projets de digitalisation en lien avec le e-learning et le blended learning sont en plein essor,
- le métier de formateur connaît des évolutions majeures,
- les établissements de formation continue des CCI doivent dès lors se mettre en ordre de marche pour faire face à ces défis.

Or dans cet environnement en pleine mutation, l'appareil de formation continue des CCI reste marqué par sa très grande diversité :

- contextes socio-économiques différents, en lien avec la variété des territoires ;
- formes juridiques hétérogènes ;
- publics allant du cadre dirigeant au demandeur d'emploi ;
- contenus de formation divers et variés (75% de l'activité est répartie sur plus de 20 domaines de formation différents ...)

Au-delà, l'approche que les CCI ont du marché et qui est très variable : allant de l'intervention en seule logique de subsidiarité (couvrir les besoins non pris en compte par le marché) au développement commercial, avec un objectif de rentabilité.

Etat des lieux :

Les centres de formation des CCI disposent des atouts suivants :

- une gouvernance connue clairement liée aux CCI comme à la CCIR constituée d'élus chefs d'entreprise bénévoles légitimes aux yeux de leurs pairs ;
- un important maillage du territoire au travers des établissements de formation consulaires permettant ainsi de travailler dans la proximité des entreprises et des formés ;
- une offre certifiante et diplômante propre au réseau consulaire déjà très largement inscrite sur les listes CPF (compte personnel formation) autorisant ainsi le financement de la formation activé par le salarié ou le demandeur d'emploi ;
- une approche globale de l'entreprise via une vision 360 °, offerte par le logiciel VITAE, et qui sera peut-être un accélérateur de la détection des besoins des entreprises ;
- une légitimité et une capacité à animer des réseaux pour faire coopérer les acteurs et construire ensemble des solutions formations partenariales souples et réactives avec les entreprises pour répondre à leurs attentes ;
- une capacité à collecter et décoder les attentes des entreprises pour alimenter les politiques publiques régionales. Cet axe peut se décliner en matière de formation par les actions suivantes :
 - une compétence pour faciliter l'émergence de projets innovants « clef en main » avec une ingénierie financière adaptée et par un travail transversal entre les différents services des CCI (commerce, tourisme, international, formation, ...) Ce travail transversal impliquera aussi les autres acteurs concernés ;
 - une légitimité pour rendre visibles et lisibles les dispositifs emploi formation auprès des entreprises qu'ils soient portés ou non par les CCI ;
 - une mise à disposition des données statistiques qualifiées sur les besoins en emploi, les pratiques d'embauche et de formation des entreprises grâce à des outils de gestion régionaux performants et adaptés (outils GRC VITAE – ERP formation AMMON - Big data).

- un plan d'actions sur l'innovation pédagogique digitale pour gérer autrement les distances entre les acteurs et les territoires isolés et accompagner la digitalisation des entreprises ;
- une capacité à être porteur d'une dynamique territoriale favorable au développement et à la pérennité des prestataires de formation locaux et ainsi maintenir une offre de formation de proximité, préalable nécessaire à la vitalité économique locale.

Analyse du marché et constats :

Cependant, ces mêmes centres doivent faire face à une analyse du marché de la formation résumée ci-après :

Moins de clients à marge :

- les entreprises Grands Groupes, ETI, sauf exception, ne sont pas toujours accessibles et évoluent vers une politique de référencement national ;
- les entreprises, cœur de cible (50/250 salariés) dépensent moins dans le cadre de leur plan de formation de par la réduction des possibilités de financement suite à la réforme de 2014 ;
- le marché des salariés privés d'emploi évolue dans les centres de formation. Il peut devenir un axe de développement. Certaines CCI ont fait ce choix.

Plus de coûts de production :

- la vente de formation ne se fait plus sans une proposition d'ingénierie financière complexe (multi financements, certification, validation partielle de titre...), qui augmente le coût de production de la formation ;
- l'indispensable travail avec les Branches professionnelles pour accéder au référencement OPCA coûte cher en ingénierie de la qualité ;
- la mise en place de plateformes de contenus pour la multi modalité s'avère indispensable mais cependant est lourde techniquement et financièrement ;
- la sélection de formateurs qualifiés, adaptés à l'attente du marché et leur accompagnement dans l'acculturation aux nouvelles pratiques pédagogiques sont longs et coûteux ;
- le coût d'acquisition et de fidélisation des clients (surtout les particuliers) est plus difficile et plus onéreux qu'auparavant eu égard à l'augmentation des dépenses de marketing, webmarketing et communication.

A ces constats liés à la notion de marge (brute) et à l'augmentation des coûts de production il y a lieu de souligner deux opportunités :

- la mise en œuvre du CPF ouvre un marché de 150 heures de formation financées pour les salariés en poste en reconversion ou privés d'emploi sous réserve que les centres de formation s'organisent pour capter ces nouveaux clients ;
- la démarche qualité DATADOCK qui, à terme, conduira à un assainissement de la concurrence. Cette démarche demande certes beaucoup de travail mais le réseau consulaire est plus armé pour le conduire que d'autres organismes indépendants ;

Constats :

- un réseau Formation Enseignement Emploi des CCI qui dispose de nombreux outils performants. Cependant, cette force manque de visibilité au niveau régional voire national. Ce constat, du fait de l'hétérogénéité de l'offre, des processus de travail, des pratiques et des certifications dans le domaine de la qualité peut être préjudiciable à l'obtention de marchés privés comme publics ;

- une logique de réseau consulaire non visible du fait de chartes graphiques (principalement des logos) hétéroclites qui ne rendent pas compte de la force du réseau consulaire à l'exception des marques telles que CCI Formation, CEL, NEGOVENTIS, EDM, AD, ESMAS, ESMAE, ... ;
- des relations insuffisantes avec les Branches professionnelles et de travail concomitant avec les OPCA pour anticiper avec eux leurs besoins notamment sur les métiers transversaux ;
- un référencement OPCA encore fragile même si le travail fait sur les appels à projets régionaux permet de mettre en avant le travail du réseau et des CCI ;
- un référencement non structuré et sans stratégie push des clients grands groupes au niveau régional comme national ;
- des outils digitaux et un catalogue de contenus en ligne du réseau trop peu utilisés et pas systématiques alors qu'ils permettent de capter les clients sur l'offre gratuites pour ensuite mettre en avant des offres payantes répondant à leurs besoins ;
- une coopération inter-service au sein de chaque CCI qui n'est pas un réflexe et peut même présenter quelquefois un effet de concurrence interne sur des prestations payantes des centres de formation alors qu'elles sont proposées gratuitement par les autres services. La GRC devrait aider à sortir de cette logique de silos ;
- une approche globale de l'entreprise trop embryonnaire pour accompagner celle-ci vers des solutions formation et plus largement toutes prestations d'accompagnements proposées par les autres services consulaires et/ou en partenariat avec les OPCA, l'Etat et la Région ;
- un manque de partage entre toutes les CCI pour inventer, formaliser et rendre visible une pédagogie consulaire différenciée ;
- une absence d'un positionnement marketing clair et identifié par une « Baseline », reflet de celui-ci, et permettant de mettre en avant la force du réseau des CCI.

Ambitions et perspectives du réseau :

Compte tenu de ce qui précède il est urgent, pour les centres de formation du réseau, de sortir d'une logique purement individuelle pour aller vers une logique de regroupement voire d'intégration dans une logique de coopération. Ce regroupement, dont la forme et la gouvernance reste à inventer, pourrait mettre en œuvre les axes suivants, qu'aucun centre de formation ne peut porter seul :

1 Recherche & développement en innovation pédagogique

Par mutualisation des moyens de chaque CCI, mise en place d'une cellule R&D pilotée au niveau régional et via une approche multi modale non limitée au digital.

2 Veille marketing

Les objectifs sont multiples :

- analyser et anticiper les besoins des entreprises à partir des données issues de VITAE, de l'ERP AMMON ainsi que d'enquêtes ponctuelles ;
- alimenter la cellule R&D pour l'aider à identifier et calibrer les réponses formation à construire par bassin d'emploi ou par filière à l'échelon régional voire national. Sur ce sujet la CCIR veillera à partager avec toutes les instances institutionnelles notamment le CARIF OREF AUVERGNE RHONE ALPES ;



- élargir notre offre de certification au regard des besoins des compétences des entreprises et accroître l'employabilité des personnes formées.

3 Déploiement d'un outil de gestion commun des centres de formation au niveau local et régional

Utiliser le logiciel FPC/FQD comme outil de gestion des centres mais aussi comme outils de pilotage avec la mise en place et l'exploitation de tableaux de bord aux niveaux local et régional.

4 Management de la qualité

Mise en place d'une organisation régionale cohérente et efficace, au-delà de l'exigence déclarative DATADOCK (*), pour présenter un niveau de qualité homogène pour tendre vers une cohérence vis-à-vis des financeurs même si les référentiels de certification ne sont pas identiques, et participer aux travaux de CCIF visant la création d'une certification consulaire nationale reconnue par le CNEFOP (*).

*La loi du 5 mars 2014 et le décret n°2015-790 du 30 juin 2015 ont confié à tous les financeurs de la formation professionnelle la responsabilité du suivi et du contrôle de la qualité des organismes de formation avec lesquels ils travaillent, pour améliorer la transparence de l'offre de formation et favoriser une montée en charge progressive de la qualité des actions de formation. Le référencement d'un organisme de formation par un financeur est le fait pour ce dernier d'inscrire le prestataire dans son catalogue de référencement, mis à la disposition des entreprises et des salariés. Ils ont conçu Datadock, un outil qui permet aux organismes de formation de déposer les éléments factuels qui prouvent qu'ils répondent aux exigences de qualité dictées par la loi.

* Conseil National Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles

5 Communication

Dans le cadre d'une recherche d'intégration des centres dans un principe de coopération régionale, se doter d'une politique de communication globale. Celle-ci devra inclure une réflexion sur un positionnement « marché » du réseau formation des CCI, se concrétisant par une charte graphique commune en cohérence avec celle du national pour rendre visible et lisible la force du réseau des centres de formation des CCI par :

- la construction d'un « réflexe CCI » pour les entreprises, les salariés, les salariés privés d'emploi, les particuliers en tout point du territoire où elles se situent ;
- la création d'une marque commune, d'un catalogue commun avec des contenus communs ;
- la pratique d'une politique des prix partagée au regard des spécificités territoriales tout en incluant une politique commune dès lors que le positionnement est régional ;
- le Partage de l'expertise des formateurs et la réalisation d'un effort régional pour leur formation et leur intégration aux valeurs du réseau ;
- la valorisation de l'offre à l'aide d'un site e-commerce régional.

6 Développement des partenariats

Développer et régionaliser les partenariats existants ou les créer avec les partenaires de l'emploi et de la formation locaux ou régionaux tels que les CEP dont l'APEC, les entreprises de travail temporaire, les GE ou GEIQ, les Pôles de Compétitivité, les OPCA pour favoriser la prescription des formations consulaires auprès des bénéficiaires.

7 Mutualisation des savoir-faire au sein du réseau

Grâce à l'état des lieux des dispositifs existants, conduits dans le cadre de VITAE, il est possible de repérer les « pépites formation » en un ou plusieurs points du territoire qui pourraient être dupliquées sur d'autres territoires dans le réseau CCI. Ceci dans le respect de la carte régionale des formations consulaires et au regard du marché potentiel sur le même périmètre.

Pour faciliter cet essaimage chaque formation sera formalisée dans « un dossier pédagogique de formation » (DPF). Ce travail collaboratif, permettra de dupliquer sur d'autres territoires CCI et de procéder à une acculturation qui va dans le sens de l'homogénéité de l'offre. Ceci en conservant la volonté d'innovation et de différenciation par rapport à la concurrence.

8 Construction d'une stratégie grands comptes

L'approche des grands comptes au niveau régional voire même au niveau national demande de « chasser en meute ». Il faut les identifier, les fidéliser. Pour cela il serait important de mettre en place une ressource régionale pilote de cette mission pour identifier les cibles, organiser la commercialisation et la fidélisation en interface avec toutes les CCI concernées dans le cadre d'un GT Grands Comptes

9 Transition numérique

Les grandes lignes repérées :

- Transformer graduellement l'offre de formation existante des centres de formation consulaires, de leurs offres de formation et de certifications construites à partir des besoins des entreprises, pour la compléter par une offre numérique ;
- Utiliser la « granularisation » des contenus des formations consulaires pour construire des parcours individualisés (intégrant des tests de positionnement) disponibles en présentiel et à distance (CCE, blocs de compétences) ;
- Identifier et intégrer des formations numériques déjà disponibles sur le marché pour enrichir les propositions faites aux entreprises ;
- Constituer une plateforme collective de conception, diffusion et mutualisation, de formations numériques pour construire des produits innovants en réponses à des besoins nouveaux.

La gestion des centres de formation des CCI

Les centres de formation en tant que centres de profits peuvent gérer plusieurs lignes de produits en dehors de la formation continue stricto sensu. Cependant le sujet spécifique de la formation continue se situant dans une logique de marché concurrentiel, il n'est pas possible d'affecter de la fiscalité au fonctionnement de ces actions. C'est donc pourquoi, l'activité budgétaire de cet axe doit faire l'objet d'un traitement spécifique dans la gestion des recettes comme des charges.

Il apparait qu'en dehors des charges directes liées à l'organisation des formations concernées il est nécessaire de bien mesurer l'affectation par le siège des Chambres des charges indirectes qui viennent ainsi impacter le fonctionnement du centre sur cette ligne de produits. Ces dernières doivent être cohérentes au regard du marché ni sous-évaluées ni sur-évaluées.



Pour pouvoir comparer le fonctionnement budgétaire des centres de formation pour en déduire une notion de rentabilité, il sera nécessaire de fonctionner avec des ratios et des règles de gestion identiques tout en respectant les diversités territoriales. Ce travail commencé lors de la précédente mandature et formalisé dans le document « Charte de partenariat du réseau formation FPC- FOD des CCI de Rhône-Alpes » (ANNEXE 2) devra être poursuivi et élargi à l'ensemble des CCI d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Les documents de suivi budgétaire, ainsi construits, sont joints en ANNEXE 3 du présent schéma. Ils serviront de point de départ.

Ils permettront de déterminer les seuils de rentabilité des centres de les comparer entre eux à périmètre égal. De plus le traitement transversal au niveau régional de l'activité formation continue uniquement permettra de situer le réseau face à la concurrence en termes de chiffres d'affaires, de marge et d'efficacité budgétaire.

Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi :

En 2016 :

Nombre d'entreprises clientes : 27 353

Nombre de salariés formés : 23 955

Nombre de demandeurs d'emploi : 3 100

Nombre de particuliers : 23 231

Nombre de formations dispensées : 5 238

Les indicateurs proposés pour le suivi de cette sous rubrique 1.1 de l'axe 1 sont :

Nombre de stagiaires formation continue
Nombre d'heures stagiaires formation continue
Nombre de certifications disponibles dans le réseau
Nombre de certifications délivrées sans formation
Nombre de certification délivrées suite à formation
Nombre de VAE délivrées
Nombre d'entreprises clientes
Cumul régional chiffre d'affaires
Taux de marge moyen

La création – transmission d’entreprises

Ce point fait l’objet d’un schéma régional spécifique qui relève des services d’appui. Toutefois il est nécessaire de le rattacher aussi au schéma formation de manière encore plus précise que pour les autres schémas cités dans le chapitre « lien avec les autres schémas ».

Contexte et évolution :

Depuis le décret du 14 octobre 2016, l’accompagnement des entrepreneurs à la création ou à la transmission d’entreprises bénéficie du système de financement propre à la formation. A ce titre il doit respecter les règles applicables en la matière. Ces actions, qui bénéficient du financement des OPCA et du CPF doivent être portées par un centre de formation dûment déclaré en Préfecture, être intégrées dans la déclaration annuelle du Bilan Pédagogique et Financiers du centre et répondre aux exigences qualités définies par le décret sur la formation n°2015-790 du 30 juin 2015.

Historiquement, les services d’appui, prennent en charge, seuls ou en collaboration avec les centres de formation des CCI, l’accueil, l’accompagnement et la formation des créateurs repreneurs en utilisant principalement la formation « 5 jours pour entreprendre ».

A ce jour, il faut aussi ajouter d’autres outils proposés en formation à savoir : réponses à des marchés publics de la Région, l’Ecole des Managers (CCI de la Haute-Savoie en partenariat avec la CCI de l’Ain), Parcours dirigeant 9 jours (CCI Allier), Profession Chef d’Entreprise 22 jours (CCI Puy de Dôme), « La Malette du dirigeant » en lien avec l’AGEFICE (fonds de formation des entrepreneurs indépendants) et la formation Manager intermédiaire. Autant d’actions qui doivent être coordonnées entre les deux schémas pour en donner une meilleure visibilité aux entrepreneurs. De plus la formation « 5 jours pour reprendre » vient d’être inscrite au RNCP et devient donc de ce fait éligible au financement de la formation au même titre que le « 5 jours pour entreprendre ».

De même, la certification nationale « développer un projet entrepreneurial réussi » est elle aussi éligible au financement CPF. Cette certification propose un parcours complet pour le futur créateur et contient à la fois des formations, des ateliers et des rendez-vous individuels physiques ou numériques (en lien avec la plateforme CBB Business Builder). Elle va permettre de faire travailler les services d’appui conseil et les centres de formation des CCI ensemble et nécessitera une prise de conscience de l’enjeu stratégique.

A noter que pour accompagner cette évolution, CCIF a rattaché cette thématique à la direction de la formation et a créé celle de la Direction Emploi Formation Entrepreneuriat. Dans le même temps le Conseil Régional s’organise aussi pour travailler ce sujet dans le cadre de sa Direction du Développement Economique tout en sollicitant l’expertise formation de ses partenaires. Il procède aussi en interne à la mise en place d’une transversalité économie/formation pour mieux gérer ce dossier.

En conclusion de ces évolutions il serait nécessaire que les schémas formation – enseignement – emploi et création – reprise soient opérationnellement traités selon une organisation transversale.

Organisation de la transversalité entre le schéma formation – enseignement – emploi et le schéma création – reprise :

Sous la direction appui – schéma création – reprise :

- promotion du développement de la création et de la reprise auprès des publics cibles (salariés en reconversion ou privés d’emploi) ;
- portage politique et promotion de l’action des CCI sur le sujet vis-à-vis des Institutionnels ;
- transversalité totale du pilotage dans un GTR « formation, création, reprise » sous la responsabilité du schéma création reprise.

Sous la direction formation – enseignement – emploi :

- harmonisation des produits formation sur l'ensemble du territoire régional : respect de la réglementation applicable et de la qualité de mise en œuvre des formations, des intervenants, innovation pédagogique incluant le digital, réponse aux appels d'offres formation sur le sujet ;
- mise à disposition pour une utilisation par tous les services des CCI de l'ERP formation AMMON pour la gestion des formations création/reprise afin que soient respectées les règles qualités et les obligations réglementaires et notamment l'intégration à la déclaration annuelle du Bilan Pédagogique et Financier.

En matière de développement commercial et de relation clients, ces actions transversales seront facilitées par l'utilisation de l'outil VITAE.

Gestion des actions :

En matière de gestion budgétaire les éléments collectés dans l'ERP Formation AMMON feront l'objet d'un suivi spécifique afin de pouvoir être affectés au profit soit du service d'appui concerné soit maintenu dans le chiffre d'affaires du centre de formation de rattachement.

Au-delà des financements CPF et OPCA, les formations création-reprise peuvent bénéficier de la ressource fiscale sous réserve que cette décision d'affectation soit prise lors du vote du Budget Prévisionnel en Assemblée Générale de chaque CCI et que ce soit bien un choix politique de la Chambre de soutenir le développement de la création – reprise et non une subvention en fin d'année pour équilibrer une activité déficitaire. Cette règle est applicable à toutes les actions à l'exception de la formation continue des salariés.

Quelques chiffres et propositions d'indicateurs de suivi :

Nombre de stagiaires formés
Nombre d'heures stagiaires
Cumul régional chiffre d'affaires
Taux de marge moyen
Nombre de certifications délivrées suite à formation

La formation des dirigeants non-salariés (AGEFICE) :

L'AGEFICE est le Fonds d'Assurance Formation (FAF) du Commerce, de l'Industrie et des Services : il assure la gestion des fonds issus de la collecte de la Contribution à la Formation Professionnelle (CFP, perçue par l'intermédiaire des URSSAF ou du RSI) et le financement des formations pour les Chefs d'entreprise.

Pour apporter un service de proximité à ces entrepreneurs non-salariés l'AGEFICE met en œuvre des partenariats locaux très variés notamment avec des CCI.

Ce service d'aide au financement de la formation des chefs d'entreprise est une mission légitime pour les CCI cependant le partenariat avec l'AGEFICE est souvent difficile au plan administratif. C'est pourquoi aujourd'hui le fonctionnement en Auvergne-Rhône-Alpes a vu soit le retrait pur et simple de certains territoires (charge à l'AGEFICE de gérer en direct ou de trouver d'autres partenaires locaux) soit par transfert de la compétence d'une CCI du réseau à l'autre au sein de notre région.



A ce jour l'état des lieux est le suivant :

Sont points AGEFICE :

- CCI Ardèche pour les CCI de la Drôme, la Haute-Savoie, la Savoie, la Haute-Loire
- CCI Allier
- CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne : point AGEFICE pour les CCI de Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne et CCI de l'Ain.

En assurant cette prestation les CCI sont en capacité d'identifier les chefs d'entreprise, d'observer leurs besoins tout en les aidant à trouver via l'AGEFICE une part des financements nécessaires.

Cette mission est considérée comme légitime par le réseau des CCI et les récentes améliorations apportées par l'AGEFICE en termes d'outils et de rémunération par dossier AGEFICE traité pourrait rendre ce dispositif à nouveau gérable.

Ce point devra faire l'objet d'une analyse dans le cadre du présent schéma.

Proposition d'Indicateurs de suivi :

Nombre de dossiers traités
Cumul régional chiffre d'affaires

Approche globale de l'entreprise TPE – PME .:

Souvent considérée comme une contrainte par les entreprises par manque de temps, de moyens ou d'information, la gestion des ressources humaines constitue un véritable levier en matière de développement économique des entreprises et de gestion des transitions (recrutement, passage des seuils sociaux, anticipation des évolutions des métiers, fidélisation des salariés...). Elle permet également la sécurisation des parcours professionnelle des salariés et leur promotion.

Cet accompagnement pourrait permettre :

- d'aider l'entreprise à être en capacité de repérer les axes d'amélioration de sa gestion des ressources humaines et ses atouts en lien avec sa stratégie et son développement économique ;
- de co-construire des outils et un plan d'actions partagé par la direction de l'entreprise sur des thématiques spécifiques identifiées avec elle ;
- d'accompagner la mise en œuvre des actions en rendant l'entreprise autonome et en lui permettant l'appropriation des outils mis à sa disposition.

Cet accompagnement pourrait s'appuyer sur les outils de diagnostic du réseau CCI Compétences et ainsi recueillir ses besoins, identifier ses problématiques (organisation de l'entreprise, management, montées en compétences des collaborateurs, recrutement...) et établir des préconisations notamment en matière de formation.

Cet accompagnement, s'il est confirmé par le réseau, sera fait en partenariat le cas échéant avec les syndicats professionnels (MEDEF et CPME) et dans le respect des limites de l'action consulaire en s'appuyant fortement sur les OPCA, les consultants experts en lien étroit avec les politiques conduites par l'Etat et la Région.

Proposition d'indicateurs de suivi :

Nombre d'entreprises accompagnées
Chiffre d'affaires formation généré
Chiffre d'affaires généré (hors formation)

2 - Axe 2 : Accompagnement des entreprises pour leurs besoins en recrutement de compétences :

- Les quatre viviers de recrutement possibles :
- L'inventaire des Ecoles et CFA
- L'état des lieux général pour les Ecoles et CFA spécifiquement gérés et cogérés
- Les Ecoles :
 - Etat des lieux pour les Ecoles consulaires en général
 - Les grandes Ecoles Supérieures de Commerce
 - Les Ecoles consulaires spécialisées
 - Les Ecoles généralistes – Focus sur les EGC
 - Les marques du réseau consulaire
 - Les CFA gérés – service de Chambre
 - Les CFA cogérés – Tête de réseau
 - Les CFA partenaires interprofessionnels
- Transversalité entre l'axe 1 et 2 dans la mise en œuvre par les centres de formation continue, les Ecoles et les CFA /
 - Les contrats de professionnalisations
 - Les réponses aux appels d'offres (appels à propositions et marchés publics)
- Une piste à explorer pour l'atteinte des objectifs des axes 1 et 2

Les quatre viviers de recrutement possible :

Dans cet axe du schéma la logique est d'identifier l'appareil de formation consulaire initiale comme un dispositif global destiné à préparer un « vivier » de compétences grâce auquel les entreprises peuvent recruter voire former leurs futurs collaborateurs.

Nous pouvons identifier quatre voies de formation toutes traversées par une dimension enseignement supérieur :

- la formation initiale des jeunes sous statut étudiant ;
- la formation initiale des jeunes en apprentissage avec un réseau de CFA consulaires gérés, co gérés et partenariaux ;
- les contrats d'alternance : contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage en UFA ;
- les formations financées par les partenaires institutionnels pour les salariés en reconversion, salariés privés d'emploi (Europe, Etat, Région, Département, ...).

L'Inventaire des Ecoles et CFA du réseau : (ANNEXE 1 cartographie du réseau formation)

Les grands Ecoles de dimension nationale – internationale (3) :

- 1 EM Lyon
- 2 Grenoble Ecole de Management
- 3 ESC Clermont

Les Ecoles consulaires spécialisées locales, régionales voire nationales (10) :

1. ESEPAC – Packaging
2. CFPPF – Formations Forestières
3. NEOPOLIS – Eco construction et NEOPOLIS Réseaux
4. Ecole des Gobelins – Design développement interactif
5. CFH – Métiers de l'hôtellerie restauration
6. IEQT – Management des risques Qualité sécurité environnement
7. Académie du PLM – Numérique
8. ISCO – Institut supérieur de la construction
9. ESTA – Ecole supérieure de technologie et des affaires
10. EDM – Ecole des managers (CCI de l'Ain et CCI Haute-Savoie)

Les Ecoles Consulaires locales généralistes (5) :

1. EGC de l'Ain
2. EGC Villefontaine
3. EGC Valence
4. EKLYA
5. IFAG

Les CFA gérés « service de Chambre » (3) : ce sont des CFA « murs »

1. CFA IMT (Grenoble)
2. CFA Lanas Fargier (Ardèche)
3. CFA CCID (Drôme)

Les CFA cogérés (14) : ce sont des CFA « murs » à l'exception du CFA FORMA SUP Auvergne qui est « hors les murs »

1. IFPP Cantal
2. Institut des Métiers du Puy de Dôme
3. IFI 03
4. FORMA SUP Auvergne
5. CFA du Roannais
6. CFA D'Ambert
7. Institut de Formation Professionnelle 43
8. CIASEM (42)
9. CFA CFMDA (26)
10. CFA ARFA (Beaujolais)
11. CFA SEPR Lyon,
12. CFA SEPR Annonay,
13. EFMA (CFA CMA Nord Isère),
14. CFA CECOF (01)

Ces 14 CFA sont principalement cogérés avec les Chambres de Métiers à l'exception de FORMA SUP AUVERGNE dont la gouvernance est assurée par les CCI 03, 15, 43, 63 par délégation de la CCIR, MICHELIN et Université d'Auvergne, du CFA EFMA qui est un service de Chambre de Métiers mais qui de par son rattachement à la tête de réseau consulaire fait partie de cette liste et du CFA de la SEPR cogéré par la CMA, la CCI, la CPME et le MEDEF.

Les CFA partenaires interprofessionnels (5) :

Ces CFA sont cogérés avec le MEDEF et la CPME. Ils sont principalement des CFA « hors les murs »

3 CFA pour l'enseignement supérieur

1. FORMA SUP Ain Rhône Loire
2. FORMA SUP Isère Drôme Ardèche
3. FORMA SUP Pays de Savoie

2 CFA pour l'enseignement secondaire

4. IFA des Alpes (académie de Grenoble)
5. IFIR ARL (académie de Lyon)

L'état des lieux général pour les Ecoles et CFA spécifiquement consulaires gérés et cogérés :

En Auvergne-Rhône-Alpes ce réseau d'Ecoles et de CFA se positionne avec de nombreux atouts, ils sont :

- adaptés à leur territoire en termes de diversité des formations proposées et de proximité d'accueil des entreprises comme des publics cibles que sont les étudiants, les apprentis ;
- proches des entreprises qui les amènent tout naturellement à former au regard des besoins exprimés par les acteurs économiques et donc de garantir un taux de placement en moyenne de 80 %. Cette proximité est renforcée par le fait que ces établissements Ecoles et CFA sont proches des centres de formation continue du réseau voire assurent eux même des actions dans ce domaine. Ils ont aussi la capacité de prendre en charge, en fonction de la politique de leur CCI, l'organisation de formations dans le cadre de financements institutionnels élargissant ainsi leurs publics cibles étudiants et apprentis aux salariés dont ceux en reconversion ou privés d'emplois ainsi qu'aux contrats en alternance (contrats de professionnalisation et contrats d'apprentissage dans le cadre d'UFA en partenariat avec les CFA hors les murs s'ils ne sont pas eux-mêmes CFA) ;
- capables de porter des certifications et des diplômes consulaires du niveau V au niveau I construits pour les entreprises ;
- portés par le leadership des trois ESC présentes sur la région impactant ainsi le taux d'attractivité du territoire régional pour les jeunes comme pour les entreprises ;
- engagés sur l'ouverture à l'internationale de leurs formations ;
- organisés pour l'accueil des publics en situation de handicap dans leurs formations au titre de la loi de 2005.

Toutefois le réseau doit se poser la question de l'évolution de ses écoles au niveau de leur couverture territoriale, de leur modèle économique, du système permanent d'innovation en réponse à l'évolution des besoins des entreprises, de l'intégration des contraintes liées à la digitalisation et poursuivre son ouverture à l'international quel que soit le niveau de formation.

Comme pour l'axe précédent le réseau doit :

- viser la rentabilité de ses Ecoles et CFA et pour cela changer leur business model et rationaliser leur fonctionnement ;
- faire évoluer sa carte des formations au regard des travaux menés dans le cadre du CPRDFOP en recherchant une véritable dynamique entre les différentes formations proposées en toute part du réseau ;

- rénover sa communication globale pour mieux valoriser ses écoles, ses formations et ses résultats en termes de réussite aux examens comme en termes d'embauche ;
- adapter ses moyens et modalités de communication à ses cibles et à son territoire pour rendre ses formations attractives, agiles et « différenciantes » vis-à-vis de la concurrence ;
- développer des partenariats forts avec les organisations professionnelles et interprofessionnelles ;
- positionner les formations du réseau vis-à-vis de l'Education nationale dans sa dimension orientation des jeunes et notamment avec le dispositif APB (admission post-bac) ;
- positionner les formations du réseau vis-à-vis de la Région, Pôle-Emploi, et autres prescripteurs et financeurs en menant au niveau régional et local un travail de lobbying et en s'organisant pour pouvoir répondre aux appels d'offres marchés publics de ces partenaires régionaux ;
- développer des partenariats avec d'autres établissements de formation soit au niveau local soit au niveau régional pour accroître l'offre consulaire en élargissant les contenus proposés par alliance d'expertises et de certifications ou de co-certifications.

De la même manière ces formations longues diplômantes, qu'elles soient en alternance ou non, devront pouvoir bénéficier des outils régionaux mis à disposition de la formation continue comme :

- l'outil régional de la relation clients VITAE ;
- l'ERP formation AMMON ;
- la veille marketing ;
- la communication et la stratégie sourcing (étudiants, alternants, apprentis, salariés privés d'emploi) ;
- la configuration de l'offre de formation initiale, catalogue et site régional, l'approche grands comptes, les démarches partenariales ;
- la digitalisation des formations ;
- l'application de la démarche qualité.

Ces outils et thématiques s'adressent plus particulièrement aux établissements services de Chambre toutefois des passerelles pourraient être étudiées selon des modalités à préciser dès lors que l'établissement en ferait la demande.

Les Ecoles

Etat des lieux pour les Ecoles consulaires :

L'analyse de l'environnement et des enjeux pour les écoles du réseau consulaire se caractérise par :

- une croissance démographique positive mais qui s'essouffle ;
- un marché de l'hyper concurrence déjà en saturation notamment dans les métropoles ;
- un regroupement du marché autour de grands groupes privés (Studialis, Educpro, IGS, Insec ...) véritables mastodontes de l'enseignement supérieur et celui des écoles de commerce entre elles pour rechercher l'effet taille et les économies d'échelle (KEDGE, SKEMA, NEOMA, etc.) ;
- un marché dominé par les marques ;
- une fragmentation des parcours (BAC+2 dans un établissement puis Licence dans un autre puis Master dans un troisième) qui favorise l'évaporation des flux étudiants ;
- une augmentation importante des frais de scolarité à relier à l'évolution du financement des écoles sur la taxe d'apprentissage partie barème qui diminue régulièrement et qui selon le souhait du nouveau Président de la République est amené à disparaître ;
- un souhait des jeunes de recherche de l'alternance comme moyen de financement pour leurs études qui oriente les Ecoles vers le contrat de professionnalisation ou le contrat d'apprentissage en partenariat avec les CFA « hors les murs » ;
- une envolée des coûts : marché très « capital intensif » (le bâtiment du campus est souvent l'identité de l'école avec des jeunes qui recherchent un mode de vie post bac de type campus), l'augmentation des coûts académiques (surtout pour les grandes écoles soumis au mercato des meilleurs professeurs) auxquels il faut ajouter les coûts de la digitalisation ;

- une demande de professionnalisation et de résultats (taux d'emploi en CDI et niveau de salaire à la sortie) de la part des jeunes et des parents ;
- une poursuite d'études de plus en plus systématique : « masterisation » des parcours avec écrasement du niveau Licence et Bachelor pourtant estimé par les entreprises comme niveau idéal (selon enquête) mais qui ne se confirme pas dans les pratiques d'embauche (très segmentées encore autour de BAC+2 et BAC+5, sauf peut-être pour les métiers techniques) ;
- une course à l'accréditation pour les grandes écoles qui entraîne une académisation des études et un renchérissement des coûts (notamment de recherche, sans impacts réels sur la qualité pédagogique) ;
- une révolution du digital learning notamment pour s'adapter aux milléniaux (génération Y) qui demande des investissements importants à réaliser de la part des établissements ;
- une internationalisation des parcours comme un incontournable pour attirer les étudiants et répondre aux besoins des entreprises.

Bien entendu ces enjeux sont différents selon que l'on parle d'une école à vocation locale, régionale, nationale ou internationale.

Il faut réfléchir à la bonne stratégie pour une Ecole et identifier son positionnement « produit » ainsi que la pertinence de son niveau territorial sachant que pour ce dernier la position locale pure sera de plus en plus difficile à tenir.

En conclusion l'évolution logique serait d'anticiper, pour les cinq prochaines années, ces positionnements au plan régional voire national.

Pour résumer les 7 facteurs clés de succès d'une école qui veut évoluer ou simplement survivre sont :

1. une offre large (des spécialisations, pas de mono programme) et profonde (de BAC à BAC+ 5) en lien avec des débouchés professionnels avérés (résultats en CDI et niveau de salaire) ;
2. une taille critique (effet campus, vie de campus impossible en-deçà d'un certain nombre d'étudiants) ;
3. une pédagogie multimodale et digitale : digital learning et digital analytics ;
4. une internationalisation des parcours, échanges académiques, double diplôme ;
5. un ancrage territorial par l'alternance et la professionnalisation ;
6. une stratégie de marque, communication, réseaux sociaux, alumni, etc ;
7. des frais de scolarité en phase avec le marché, suffisamment élevés pour pallier la diminution de la ressource fiscale et de la taxe d'apprentissage tout en recherchant de nouvelles voies de financements liées au monde économique (sponsoring, fondation,).

Et un huitième pour les Grandes écoles : accréditations internationales, développement de la recherche

Les grandes écoles supérieures de commerce :

Aujourd'hui trois grandes écoles sont présentes sur le territoire :

- EM Lyon avec un campus à Saint-Etienne, sous statut associatif
- Grenoble Ecole de Management (GEM) sous statut EESC
- ESC Clermont-Ferrand qui après sa fusion dans le cadre de FBS est redevenue une association pilotée par la CCI du Puy de Dôme.

Parmi ces ESC au grade master, EM Lyon et GEM sont des écoles à la triple accréditation (EQUIS, AMBA, AACSB) et sont classées n° 4 et 6 en France. Elles ont atteint le niveau international. Leur stratégie d'attractivité est nationale et internationale. En ce qui concerne l'ESC Clermont la position est à reconstruire à la suite la fusion au sein de France Business School. Elle doit réfléchir à une stratégie d'alliance tout en sécurisant son positionnement fort au sein de la région.

Ces trois écoles à vocation nationale et internationale sont de véritables locomotives pour le territoire Auvergne-Rhône-Alpes.

Le schéma Formation-Enseignement-Emploi devra initier avec ces écoles une réflexion à plusieurs niveaux de partenariats :

- entre elles au service des entreprises du territoire et constituer le 1^{er} groupe français d'écoles supérieures de commerce en France ;
- avec les CCI et les écoles Bachelor du réseau consulaire dont les EGC ;
- avec les CCI dans le domaine de la formation professionnelle continue ;
- en matière d'innovation pédagogique.

Les écoles consulaires spécialisées

Le réseau a su en fonction du territoire concerné créer des Ecoles consulaires spécialisées. Certaines ont une dimension locale (L), d'autres régionale (R) voire nationale (N).

1. ESEPAC – Packaging (N)
2. CFPPF – Formations Forestières (R)
3. NEOPOLIS – Eco construction (R)
4. Ecole des Gobelins – Design développement interactif (partenariat N Gobelins Paris)
5. CFH – Métiers de l'hôtellerie restauration (L)
6. IEQT – Management des risques Qualité sécurité environnement (N)
7. Académie du PLM – Numérique (N)
8. ISCO – Institut supérieur de la construction (L)
9. ESTA – Ecole supérieure de technologie et des affaires (N partenariat ESTA Belfort)
10. EDM – Ecole des managers (L - CCI de l'Ain et CCI Haute-Savoie)

Pour chacune des Ecoles et des marques il y aura lieu d'écrire un plan stratégique de développement au regard de la carte des formations consulaires régionale et nationale. Ces dispositifs pourront être complétés par de nouvelles formations spécialisées dans le cadre d'éventuels partenariats ad hoc pour apporter des solutions innovantes aux besoins nouveaux manifestés par les entreprises.

Les écoles consulaires généralistes

1. EGC de l'Ain,
2. EGC Villefontaine,
3. EGC Valence,
4. EKLYA,
5. IFAG,

La notion de confrontation à la concurrence est encore plus forte pour elles que pour les autres écoles consulaires spécialisées et les CFA. A l'exception de l'IFAG qui est une franchise du réseau national IFAG les autres sont purement consulaires et locales. Au-delà du focus EGC ci-dessous il y aura lieu de réfléchir à leur positionnement tout en vérifiant leur modèle économique et les possibilités d'interaction au sein du réseau mais aussi dans le cadre de partenariats externes.

Les marques du réseau :

Le réseau des CCI dispose de marques connues et reconnues par les entreprises qu'il peut porter soit dans une Ecole soit dans un centre de formation, soit dans un CFA, telles que :

- NEGOVENTIS (11 certifications dans les secteurs Commerce, Commerce International, Vente, Tourisme, Hôtellerie Restauration, Banque Assurances) ;
- EDM (Ecole des Managers) ;
- ESMAE (Ecole du recrutement et de l'Intérim) ;
- ESMAS (Ecole de l'assistantat) et AD (Assistant de Direction)
- La fibre optique.

Focus sur le réseau des EGC :

Un travail d'analyse sur le positionnement des 3 EGC présentes sur les territoires Auvergne-Rhône-Alpes devra être conduit de toute urgence pour déterminer les évolutions nécessaires. En effet ces trois écoles présentent des fragilités qui pourraient remettre en cause leur existence à court ou moyen terme.

Pour les EGC du réseau national la certification RNCP portée par CCIF risque d'être remise en question dès 2018 par la CNCP. CCI France va toutefois déposer un dossier de renouvellement du titre RNCP à l'automne 2017 pour les EGC répondant aux critères de la CNCP. Dans l'intervalle, la solution étudiée au niveau national est de créer d'ici 2019 un établissement national avec des campus sur toute la France pour délivrer un diplôme visé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur en CEFDG. (Commission d'Evaluation des Formations et Diplômes de Gestion du Ministère de l'Education Nationale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche)

Pour Auvergne-Rhône-Alpes, en parallèle ou en alternative de cette solution nationale l'EGC de Valence qui possède déjà une formation visée pour les quatre ans à venir (jusqu'au 31/08/19) propose d'apporter son soutien pour maintenir cette dynamique territoriale en trois points de la région par l'ouverture de « classes » EGC Valence tout en recherchant la meilleure solution à moyen long terme au regard des opportunités régionales et nationales et des règles de fonctionnement de la CEFDG. La création d'un établissement régional avec des campus au regard de la création d'un campus national devra être analysée. Dans tous les cas et quel que soit l'échelon territorial retenu il sera nécessaire que chaque campus soit aux normes en termes d'effectifs, d'enseignants chercheurs, d'équipe pédagogique permanente, de taux d'encadrement et de sélection des candidats. Ce sera l'un des premiers chantiers de ce schéma. De cette réflexion devra naître la solution la plus adaptée pour conserver sur le territoire des sites en capacité de former à un diplôme reconnu par les entreprises comme par les étudiants.

Les CFA

Les CFA gérés service de Chambre :

1. CFA IMT (Grenoble),
2. CFA Lanas Fargier (Ardèche),
3. CFA CCID (Drôme).

Ces trois CFA font partie intégrante du réseau des services gérés des CCI tout en respectant leur statut de CFA qui les inscrits dans une politique de l'apprentissage dont le chef de file est la Région. A ce titre ils fonctionnent dans le cadre de la convention de création de CFA signée avec cette dernière, ils établissent un projet



d'établissement conforme aux orientations de leur CCI et de celles de la Région. Leur fonctionnement budgétaire est soumis au contrôle de la Région qui leur alloue une subvention annuelle.

Les autres ressources des CFA sont principalement issues de la taxe d'apprentissage affectée par les entreprises et par celles obtenues dans le cadre des fonds libres auprès des collecteurs de taxe d'apprentissage auprès desquels ils déposent des demandes. Ces CFA bénéficient du soutien de l'OCTA CCIR sans qu'ils puissent se dispenser d'établir des demandes auprès d'autres OCTA nationaux professionnels ou interprofessionnels voire même d'établir des demandes de financements dans le cadre des fonds de l'alternance auprès des OPCA.

Le financement des CFA en général, comme celui des CFA gérés en particulier, devra faire l'objet d'une analyse des évolutions probables suivantes :

- toute la taxe d'apprentissage collectée l'est au profit des CFA avec une disparition de la part réservée au Barème (pour les Ecoles) ;
- les Conseils Régionaux deviennent les seuls répartiteurs des fonds libres du quota ;
- le nouveau Chef de l'Etat souhaite une convergence entre les deux contrats en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation). Ce qui au-delà des logiques pédagogiques et d'organisation qui seront à régler posera la question des circuits de financement.

Autant d'inconnus dans la gestion future des CFA et des impacts dans la gestion des CCI porteuses de CFA gérés.

Ces CFA travaillent en grande proximité avec les centres de formation continue des CCI ainsi que des écoles consulaires. Ils répondent aux besoins des entreprises et participent aux mêmes ambitions et perspectives que celles décrites pour la formation continue et les écoles consulaires.

Les CFA du réseau ont un rôle important et spécifique au sein de l'appareil de formation consulaire. A ce titre ils peuvent participer activement à des missions qui vont au-delà de leur rôle de formateurs d'apprentis et peuvent :

- 1) Développer une offre de service, information / orientation, à destination des collèges et des lycées. L'objectif est de permettre à tous ces jeunes d'avoir au moins une fois dans leur scolarité une information sur l'apprentissage.
- 2) Faire une offre de service aux professeurs de l'éducation nationale qui leur permettra de passer une journée ou une semaine en immersion dans le CFA. L'objectif est de leur donner une meilleure compréhension de l'alternance, ce qui permettra de valoriser l'apprentissage pour pouvoir faciliter la communication des enseignants auprès des jeunes lycéens ou collégiens.
- 3) Soutenir les développeurs de l'apprentissage des CCI. Montée en puissance et augmentation du nombre.
- 4) Développer les titres CCI en apprentissage.
- 5) Renforcer leur présence en termes d'orientation.
Créer une carte « itinéraire des métiers » : mettre en place une application qui permettra aux jeunes souhaitant se renseigner sur un métier de trouver un professionnel qui pourra répondre à leurs questions.
- 6) Proposer une offre de service qui permettra de présenter les formations en apprentissage du réseau aux décrocheurs de L1. Orientation vers les 1^{ères} années des différents BTS mais aussi vers des CAP en un an.

- 7) Créer et proposer une formation « Pédagogie de l'Alternance – Made in CCI ».
- 8) Renforcer la formation des Maîtres d'apprentissage.
- 9) Renforcer les mini-stages dans les entreprises et les CFA.
- 10) Organiser une cellule d'animation et de propositions auprès du GTR des CFA tête de réseau cogérés.

Les CFA cogérés – Tête de réseau :

Pour les 13 CFA avec murs :

- au niveau local, leur pilotage partagé entre CMA et CCI leur donne une légitimité forte auprès des entreprises ;
- au niveau régional, leur pilotage partagé avec la CRMA, dans le cadre de la tête de réseau des CFA consulaires, est une force importante de positionnement du réseau en matière d'apprentissage vis-à-vis de l'Etat et de la Région.

Sur ce volet, l'objectif est :

- de renforcer les liens avec les Chambres de Métiers pour construire un réseau formation dans une logique de gestion de la carte régionale des formations par apprentissage dans le cadre du CPRDFOP ;
- d'en assurer la gestion dans une recherche de rentabilité et d'efficience ;
- d'en porter le développement.

Pour le CFA FORMA SUP Auvergne, la CCIR donne mandat aux CCI du territoire de l'Auvergne pour la représenter et participer à la gestion de ce dernier. La forte implication de l'entreprise MICHELIN lui donne une légitimité territoriale tout en le rendant différent dans son mode de gestion des autres CFA FORMA SUP d'Auvergne-Rhône-Alpes. Toutefois il sera important de travailler de manière cohérente dès lors qu'il s'agit de formations de l'enseignement supérieur en lien avec l'Université d'Auvergne.

Les CFA partenaires interprofessionnels :

Ils sont au nombre de 5 et ce sont tous des CFA hors les murs :

3 CFA pour l'enseignement supérieur

- FORMA SUP Ain Rhône Loire
- FORMA SUP Isère Drôme Ardèche
- FORMA SUP Pays de Savoie

2 CFA pour l'enseignement secondaire

- IFA des Alpes (académie de Grenoble)
- IFIR ARL (académie de Lyon)

Les CCI sont impliquées au niveau territorial dans la gouvernance de ces différents CFA. La CCIR assure, pour sa part, un lien étroit avec le MEDEF et la CPME au niveau régional pour construire la carte des formations régionales, dans le cadre du CPRDFOP, sur les métiers et les niveaux portés par ces CFA. L'activité apprentissage portée par ces CFA venant s'ajouter à celle des CFA consulaires service de chambre et cogérés donne une plus grande légitimité aux instances interprofessionnelles et consulaires dès lors qu'il s'agit d'échanger avec le Conseil Régional sur le développement de l'apprentissage en réponse aux besoins du monde économique.

Il est proposé de poursuivre et d'amplifier ce travail partagé de lobbying pour le développement de l'apprentissage tout en n'interdisant pas aux CFA consulaires « murs » d'évoluer, d'une manière concertée, dans

le respect de la carte des formations consulaires, sur des niveaux de formations supérieurs et des spécialisations nouvelles.

D'une manière générale et quelle que soit la typologie du CFA, le réseau veillera à poursuivre et amplifier son action sur les points suivants :

- l'accueil en CFA des apprentis en situation de handicap : à ce titre, le réseau consulaire poursuivra son implication dans le dispositif Région sous le label H+ ;
- le développement des formations intégrant une mobilité à l'étranger, le réseau cherchera à se doter des moyens techniques et financiers pour poursuivre les efforts déjà conduits lors de la précédente mandature.

Transversalité dans la mise en œuvre par les centres de formation continue, les Ecoles et les CFA :

Les contrats de professionnalisation

Le réseau consulaire, dans une moins grande mesure que le contrat d'apprentissage à toujours proposé ce dispositif de recrutement aux entreprises. Il peut se mettre en place rapidement, il doit être certifiant, validé pour son enregistrement et son financement par l'OPCA de l'entreprise. Il n'est pas jusqu'à ce jour soumis à la programmation du CPRDFOP. Une formation peut donc être ouverte dans des délais courts en réponse aux besoins exprimés par les entreprises sous réserve du respect de la réglementation en vigueur. Ce dispositif, cheval léger de l'alternance, vient utilement compléter les formations par apprentissage qui elles sont soumises à des règles propres à la formation initiale avec un processus de création de sections auprès du Conseil Régional qui demande une anticipation de 18 mois minimum.

Ces contrats de professionnalisation peuvent être portés par un centre de formation continue, une Ecole ou un CFA (mixité des publics dans les salles de formation même si comptabilité distincte dans la gestion du CFA).

C'est donc dans une transversalité totale que ce dispositif peut être utilisé en fonction des besoins et des expertises des uns et des autres.

Le financement des formations est assuré par les OPCA selon des prises en charge propres à chacun mais qui permettent en fonction de l'effectif d'assurer correctement le fonctionnement selon des seuils de rentabilités atteignables si le besoin des entreprises est au rendez-vous.

Le Président de la République a fait part de sa volonté de faire converger les deux contrats en alternance. La question qui va donc se poser est comment cette fusion va-t-elle s'opérer ? quelles orientations seront prises ? donner la souplesse de mise en œuvre du contrat de professionnalisation au contrat d'apprentissage ? sur quel modèle de financement ? avec quel type d'établissement de formation support : CFA, centre de formation, Ecole ?

Autant de questions pour lesquelles il faudra rester vigilants et adapter rapidement le réseau formation consulaire.

Dans tous les cas le modèle économique du contrat de professionnalisation pourrait représenter une opportunité de financement pour les Ecoles propre à se substituer aux financements de la taxe d'apprentissage si cette dernière venait à être réorientée au seul bénéfice des CFA.

Cette réflexion sera à conduire de manière imminente.



Les réponses aux appels d'offres (appels à propositions et marchés publics) :

L'acte d'achat des OPCA, des Grands groupes et des Institutionnels est souvent subordonné à des appels d'offres, des appels à projets et pour les derniers des appels d'offres marchés publics.

Une grande part des budgets d'un centre de formation va donc dépendre de ces procédures qui sont souvent régionales voire nationales.

Depuis 3 ans la CCIR à la demande des CCI a mis en place une cellule en charge des AO OPCA. A cette occasion le réseau a démontré sa capacité à travailler une offre avec des contenus, des tarifs et des règles qualité communes. Le tout selon une charte unique. Ce fonctionnement s'il est souvent couronné de succès en termes d'obtention des marchés reste largement perfectible en termes de commercialisation et de chiffres d'affaires.

Dans le même temps les CCI en fonction de leur politique propre en matière de formation des publics privés d'emploi portée par les institutionnels ont développé un savoir-faire et un modèle économique en réponse à ces appels d'offres marchés publics locaux.

La régionalisation annoncée de ces derniers, tout au moins pour la Région, l'Etat, Pôle Emploi, etc ..., demanderait que cette gestion soit aussi régionalisée et que le lobbying nécessaire soit fait au même niveau. La complexité qui serait alors à gérer serait d'ordre administratif pour satisfaire dans des délais souvent très courts au formalisme de ce type de réponse.

En ce qui concerne les Grands Comptes le référencement peut être régional mais aussi national. Au regard de l'importance des chiffres d'affaires concernés une organisation ad hoc devra être recherchée si possible par le réseau CCI France.

Dans le domaine de la réponse aux appels d'offres publics ou non il y aura lieu de développer des stratégies partenariales locales et régionales pour en favoriser l'obtention la plus large territorialement et thématiquement.

Le réseau sera aussi très certainement sollicité par l'Etat et la Région pour porter des dispositifs en faveur des salariés privés d'emploi tels que ceux que nous connaissons déjà : Plan 500 000, AIF (Aide Individuelle à la Formation) de Pôle-Emploi, CAREED (Contrat d'Aide et de Retour à Emploi Durable) de la Région, etc ... Les centres seront dans l'obligation de se professionnaliser dans l'ingénierie financière à mener pour accompagner le stagiaire dans la construction de son parcours et de son financement.

La mobilisation des fonds européens sera aussi une piste à ne pas écarter en s'appuyant sur l'expertise de la cellule Europe de la CCIR.

Une piste à explorer pour l'atteinte des objectifs des axe 1 et 2 :

Pour atteindre les ambitions présentées ci-dessus (axe 1 et 2), le réseau considère qu'il conviendra d'étudier les modalités de mutualisation autant techniques que financières autour des orientations clefs identifiées, à savoir :

Veille/marketing
Communication/promotion de l'offre : configuration de l'offre de formation régionale, catalogue, site et stratégie sourcing
Commercialisation : réponse aux appels d'offres, relations « Grands Comptes », partenariats
Cellule R&D dans le domaine de l'innovation pédagogique et de la digitalisation de la formation

C'est sur cette base de mutualisation d'expertise que le réseau pourra utilement porter des démarches collectives sur ces quatre grands axes (qui reprennent les 9 ambitions citées en pages 9 à 11) étant considéré qu'aucune CCI ne pourrait les porter seule. Ces projets seront pilotés par la CCIR pour aller vers une logique de regroupement voire d'intégration dans une volonté de coopération.

Ce regroupement, dont la forme et la gouvernance reste à inventer, se réalisera en prise directe avec toutes les CCI. Cette dynamique devra bénéficier à tous dans le respect des réalités territoriales.

Bien évidemment ce travail de prospectif qui serait assuré pour le réseau ne dédouane en rien chaque CCI de mesurer la viabilité de ses propres établissements de formation (selon les outils de contrôle de gestion mis en place par la DAF au niveau régional) et de les fusionner avec d'autres au niveau consulaire voire de les supprimer.

Ce type d'activité ne peut être financé par la fiscalité ; il conviendra donc de déterminer les modalités de financement adéquates en fonction de la typologie et des ressources des centres de formation.

Quelques chiffres 2016 :

Nombre d'apprentis : 20 316

Nombre d'étudiants : 8 250

Nombre de contrats de professionnalisation : 954

Proposition d'indicateurs de suivi :

Ecoles Supérieures de Commerce	Nombre d'étudiants
	Nombre d'heures étudiants
	Nombre de diplômes proposés
	Montant subventions reçues
	Montant ressource fiscale CCI allouée
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Nombre de stagiaires de la formation professionnelle continue
	Nombre d'heures stagiaires
	Nombre d'apprentis (UFA)
	Nombre d'heures apprentis (UFA)
	Taux de mise à l'emploi

Ecoles consulaires spécialisées	Nombre d'étudiants
	Nombre d'heures étudiants
	Nombre de diplômes proposés
	Montant subventions reçues
	Montant ressource fiscale allouée
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Nombre de stagiaires de la formation professionnelle continue
	Nombre d'heures stagiaires
	Nombre d'apprentis (UFA)
	Nombre d'heures apprentis (UFA)
	Taux de mise à l'emploi

Ecoles consulaires généralistes	Nombre d'étudiants
	Nombre d'heures étudiants
	Nombre de diplômes proposés
	Montant subventions reçues
	Montant ressource fiscale allouée
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Nombre de stagiaires de la formation professionnelle continue
	Nombre d'heures stagiaires
	Nombre d'apprentis (UFA)
	Nombre d'heures apprentis (UFA)
	Taux de mise à l'emploi

CFA gérés	Nombre d'apprentis en CFA gérés
	Nombre d'heures apprentis en CFA gérés
	Nombre de diplômes proposés
	Montant subventions Région en CFA gérés
	Montant de la ressource fiscale allouée
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Taux de mise à l'emploi

CFA co gérés	Nombre d'apprentis
	Nombre d'heures apprentis
	Nombre de diplômes proposés
	Montant de la ressource fiscale allouée
	Montant subventions Région
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Taux de mise à l'emploi

CFA partenaires	Nombre d'apprentis
	Nombre d'heures apprentis
	Nombre de diplômes proposés
	Montant subventions Région
	Montant de la ressource fiscale allouée
	Montant fonds taxe apprentissage affectée
	Montant fonds taxe apprentissage libres des OCTA (hors CCIR)
	Montant fonds taxe apprentissage libres de l'OCTA CCIR
	Taux de mise à l'emploi

3 – Axe 3 : La valorisation du tissu économique local, régional des entreprises, en faisant connaître leur organisation, leurs métiers, leurs besoins en compétences et l'environnement économique dans lequel elles évoluent :

- L'orientation au service du recrutement des entreprises et du développement de l'apprentissage
- La place et missions des Points A
 - Etat des lieux
 - Axes d'amélioration et projets
 - Financement

L'orientation au service du recrutement des entreprises et du développement de l'apprentissage :

En amont du recrutement, se situe la formation et, en amont de la formation, il y a l'orientation.

Le réseau des CCI se positionne comme professionnel de l'orientation en termes de connaissance des entreprises, de leur organisation, de leurs métiers, de leurs besoins en compétences ainsi que de l'environnement économique dans lequel elles évoluent.

C'est donc tout naturellement que le réseau des CCI se positionne dans le cadre du Service Public Régional de l'Orientation piloté par le Conseil Régional sur ces thématiques de la connaissance de l'entreprise et de ses besoins. Le réseau est légitime pour communiquer sur ces sujets auprès de tous les publics : des jeunes en cours d'orientation (scolaires, étudiants, apprentis), des salariés privés d'emploi et des actifs, dans le cadre de l'Orientation Tout au Long de la Vie.

Au-delà de ce premier positionnement généraliste, les CCI sont légitimes pour accompagner les publics sur deux axes situés au cœur de son expertise :

- sensibilisation des jeunes à la création/reprise d'entreprises en cours ou en sortie de formation en développant au plus tôt l'esprit d'entreprendre ;
- sensibilisation à l'apprentissage et à l'alternance en lien avec les offres d'emploi des entreprises.

La place et les missions des Points A :

Etat des lieux :

13 Points A (19 sites) assurent le maillage du territoire Auvergne-Rhône-Alpes. Aujourd'hui ils gèrent les missions suivantes (ANNEXE 1 cartographie du réseau formation) :

- accueil et information des entreprises et des publics sur les métiers, les emplois et les dispositifs apprentissage et alternance ;
- organisation ou participation à des manifestations pour faciliter les rencontres et les échanges entre les entreprises et les publics : Forum de l'alternance, Mondial des Métiers, JPO School, Nuits de l'orientation, ;
- promotion de l'alternance et plus particulièrement de l'apprentissage auprès des entreprises et des jeunes en offrant :
 - un accueil physique : tant des entreprises que des jeunes (voire des familles) en recherche de contrats ;
 - une démarche proactive dans les entreprises qui n'accueillent pas d'apprentis pilotée par les développeurs de l'apprentissage (15.5 ETP sur Auvergne-Rhône-Alpes). Cette démarche est complétée en direction du développement de l'apprentissage pour les entreprises qui accueillent des publics (jeunes et adultes) en situation de handicap grâce au partenariat avec l'AGEFIPH et l'expertise de trois conseillers mission régionale handicap en soutien des Points A et des développeurs ;
 - un site d'offres d'emplois des entreprises et de CV de candidats facilitant la médiation : la Bourse de l'Apprentissage (outil CCIF décliné, administré régionalement et utilisé par toutes les CCI).
- participation à la construction de partenariats locaux autour de l'information, de l'orientation, de la connaissance des métiers, du développement de l'apprentissage, de la sensibilisation à la création/reprise. Sur tous ces sujets, le réseau travaille en étroite collaboration avec l'Education Nationale, les Branches Professionnelles, les Missions Locales, le Pôle-Emploi, les CRIJ et BIJ, des associations du type AJE, EPA, Capital filles, OPE, Plus particulièrement il participe aux plateformes territoriales mises en place dans le cadre d'une convention régionale multi-partenariale à l'initiative du Conseil Régional, en collaboration avec l'Etat, pour l'apprentissage, et plus largement, en faveur de l'emploi des jeunes ;
- accompagnement des 83 CFA d'Auvergne-Rhône-Alpes en matière de développement de l'apprentissage et de présentation de leurs offres aux entreprises.

Cet état des lieux démontre le dynamisme et la créativité des CCI sur ces sujets. Toutefois nous devons pointer les constats suivants :

- les actions ne sont pas menées de manière homogène en tout point du territoire alors que le réseau se doit d'apporter le même service auprès de toutes les entreprises ;
- les moyens alloués par chaque CCI ne couvrent pas toutes ces missions d'une CCI à l'autre. Il apparaît nécessaire de trouver une répartition équilibrée de celles-ci et une solution pour digitaliser et optimiser les informations qui doivent être mises à disposition ;
- les CCI ne sont pas suffisamment équipées pour assurer le service d'accueil généraliste et disposer des éléments d'information nécessaires ;
- les outils numériques existants doivent être améliorés.

Les axes d'amélioration :

En conséquence les axes d'amélioration suivants sont identifiés :

Chaque CCI doit consacrer pour son Point A et pour une efficacité de déploiement de cette mission, du temps homme sur les activités suivantes :

- accueil physique à l'appui d'une base documentaire mise à jour régulièrement dans le cadre de l'outil VITAE. Des fiches types, établies par les CCI ou les partenaires sur les sujets ad hoc, pourront être remises aux visiteurs ;
- administration de la bourse de l'apprentissage ;
- développement de l'apprentissage ;
- représentation de la CCI dans les réunions institutionnelles ;
- organisation de manifestations ;

Sur toutes ces missions, la CCIR apportera une coordination et une aide pour la professionnalisation des collaborateurs et pour la création d'outils régionaux mis au service de chacun. Pour ce faire, une ressource régionale sera dédiée en tant que chargé de mission orientation – apprentissage (ressource déjà détenue).

Concernant l'outil régional de connaissance de l'environnement économique des entreprises, de leurs métiers et de leurs potentiels de recrutement, des outils de communication seront créés et mis à la disposition de tous. Ce travail sera conduit en lien avec le service études et statistiques de la CCIR en mobilisant les informations VITAE et enquêtes existantes, et en questionnant directement les entreprises en fonction des sujets à éclairer.

Les CCI pourront établir un plan d'actions dont la profondeur sera calibrée selon le territoire sous réserve que les missions soient tenues a minima. Elles devront y rattacher les ressources dédiées nécessaires.

Afin d'augmenter la présence du réseau auprès des entreprises sans générer une évolution exponentielle des ressources humaines, la CCIR a lancé un programme dans le cadre de financements européens « ERASMUS + » pour créer le site « recruter1apprenti.com ». Ce site réarticulera les ressources « **physiques** » existantes précisées ci-dessus avec un parcours **digital** proposé en ligne. Il s'agit de s'inspirer du concept marketing de la phygitalisation. L'entreprise, une fois connectée au site trouvera tous les éléments nécessaires à la construction de son projet apprentissage et pourra en permanence solliciter un conseiller par téléphone ou par rendez-vous. La mise en place de ce site à titre expérimental pourrait voir le jour pour la campagne d'apprentissage 2018 avec un déploiement en 2019. Il nécessite de mettre en place des partenariats techniques avec :

- CCI France en ce qui concerne la Bourse de l'Apprentissage qui sera rattachée au site ainsi que le système de calcul du salaire d'un apprenti (calculette).
- CARIF OREF Auvergne-Rhône-Alpes pour les liens métiers – formations.

La DIRECCTE, la Région, l'Education Nationale et le Pôle-Emploi sont associés à ces travaux et apportent leur soutien.

De manière générale, les outils actuels devront être revisités :

- sur le modèle présenté ci-dessus, en incluant le phygital comme moyen au service du déploiement des dispositifs ;



- en intégrant l'inbound marketing pour attirer du flux par la production de contenus de qualité sur les sites CCI afin qu'ils soient fortement identifiables par les moteurs de recherche et partagés sur les réseaux sociaux. Ceci permettra de faire évoluer les services classiques tels que l'accueil, la participation aux manifestations et forum, la diffusion d'informations, etc.... ;
- en inventant de nouveaux supports de promotion : caravane et parcours virtuel de l'orientation, quizz etc

De manière institutionnelle la CCIR proposera la mise en place d'une convention avec l'Académie de Région Auvergne-Rhône-Alpes pour développer la relation Ecole – Entreprise dans chaque territoire pour les Académies de Clermont-Ferrand, de Grenoble et de Lyon. Elle sera établie sur la base de celle signée précédemment avec cette dernière et avec la mise en place d'un comité de pilotage régional réunissant les signataires avec, pour la partie CCIR, la participation de toutes les CCI.

Par ailleurs, la CCIR veillera au bon déploiement de la convention de développement de l'apprentissage signée avec la Région, l'Etat (sous toutes ses composantes), les Missions locales, Pôle-Emploi ...

Cette capacité à créer et entretenir les partenariats de qualité est largement démontré par les actions déjà menées et qui ont su prouver leurs bénéfices, par exemple, dans le cadre du dispositif expérimental Parcours Réussite Apprentissage.

Financement des Points A :

Pour le financement du Point A identifié SPRO, les CCI seront bénéficiaires de la subvention Région mobilisée par la CCIR pour les développeurs de l'apprentissage.

Elles pourront mener une campagne ciblée pour l'affectation de la taxe d'apprentissage en direct par les entreprises comme pour l'affectation de fonds libres, sur présentation du plan d'actions aux OCTA dont l'OCTA CCIR.

Quelques chiffres :

Nombre de visiteurs accueillis dans les Points A : 4 772

Nombre d'entreprises accueillies dans les Points A : 3000

Nombre de manifestations organisées : 454

Nombre de visiteurs accueillis dans les manifestations : 29 130

Proposition d'indicateurs de suivi :

Nombre de développeurs de l'apprentissage
Nombre d'entreprises contactées par les développeurs
Nombre de contrats nouveaux initiés par les développeurs
Nombre d'offres déposées sur la bourse de l'apprentissage
Nombre de CV déposés sur la bourse de l'apprentissage
Nombre de manifestations organisées
Nombre de visiteurs accueillis
Nombre de visiteurs accueillis dans les Points A
Nombre d'entreprises accueillies dans les Points A

4 – Axe 4 Les formalités de la formation :

4.1 : L'enregistrement des contrats d'apprentissage

La loi du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises a confié aux CCI la mission de service public d'enregistrement des contrats d'apprentissage. Les CCI enregistrent un contrat d'apprentissage sur deux en France.

Ainsi, l'entreprise doit transmettre le contrat d'apprentissage, signé par le jeune et l'entreprise, au service d'enregistrement de la CCI compétente.

Les activités du service d'enregistrement, détaillées dans le cadre d'une norme de service public adoptée en AG de CCI France du 16 juin 2009 sont les suivantes :

- délivrer de l'information auprès des entreprises ;
- s'assurer de la conformité du contrat d'apprentissage (et avenant) reçu au regard des dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles applicables ;
- diffuser le contrat à l'ensemble des partenaires.

Les services d'enregistrement proposent également des prestations d'accompagnement des entreprises (facturables) en amont et en aval de l'enregistrement, pour faciliter les démarches administratives et favoriser la signature de contrats.

Par leur couverture territoriale, les services d'enregistrement des contrats d'apprentissage permettent d'assurer une proximité avec les entreprises.

L'acte d'enregistrement des contrats est bien une formalité. Toutefois, il est indispensable que ce service soit assuré en prenant toute sa place dans le développement de l'apprentissage porté par les Points A ainsi que dans la mission régionale de développement de l'apprentissage en faveur des personnes en situation de handicap.

C'est pourquoi il y a lieu de :

- rapprocher de manière fonctionnelle les deux missions dans toutes les CCI ;
- capitaliser sur toutes les informations recueillies, grâce à l'enregistrement des contrats, sur les pratiques d'embauche des entreprises, les niveaux recrutés et les métiers et formations sollicités pour permettre aux CCI de toujours mieux anticiper les besoins en formation, en général, et en apprentissage en particulier. A terme, ce travail sera rendu possible grâce à VITAE.

La demande de dématérialisation de l'enregistrement des contrats d'apprentissage de l'Etat qui participe de son pacte de simplification des actes administratifs qui incombent à l'entreprise va très prochainement provoquer une évolution de la gestion des formalités au sein des services consulaires. A cela il faut ajouter le souhait du Président de la République nouvellement élu de faire converger les deux contrats d'alternance qui existent aujourd'hui en un contrat unique ce qui pourrait impacter fortement l'activité d'enregistrement.

En matière d'enregistrement des contrats les alternatives sont les suivantes :

- L'Etat **impose** un portail national gouvernemental unique (déjà en fonctionnement) comme **seule interface** avec les entreprises et les CCI traitent les contrats directement dans ce site national, voire laisse les CCI récupérer les contrats pour les traiter dans le logiciel de gestion régional PIXIWEB avec une remontée automatique vers le portail national gouvernemental.
- L'Etat laisse les CCI utiliser le portail national de dématérialisation CCIF (DCA) pour récupérer les contrats puis les traiter dans le logiciel de gestion régional (PIXIWEB) avec une remontée automatique vers le portail national.

- L'Etat laisse, comme à ce jour, l'entreprise choisir son niveau d'accompagnement à savoir le conseil de proximité, le portail national CCI France, avec une remontée par les CCI sur le portail national, voire le portail national directement avec récupération par les CCI pour traitement.

Comme indiqué, ce site existe mais la complexité liée à la gestion des contrats d'apprentissage (notamment le niveau de rémunération des apprentis en fonction de leur âge, de leur niveau de formation avant contrat, de leur antériorité dans l'alternance, du rattachement de l'entreprise à une convention collective voire d'accord d'entreprise plus favorable) rend l'opérationnalité de ce site très difficile. Ainsi, et depuis 3 ans, la DGEFP repousse cette mise en place unique.

Toutefois, dans un calendrier (inconnu à ce jour) le principe de la dématérialisation va s'accroître et changer les pratiques des services des CCI.

De plus, dans un souci d'économie d'échelle et de gestion de la ressource fiscale affectée à cette mission de service public, il sera nécessaire d'envisager une mutualisation des moyens selon des modalités qui devront être définies dans le cadre de la mise en œuvre de ce schéma.

Au regard du contexte présenté, ci-dessus, à savoir :

- la dématérialisation du traitement administratif des contrats ;
- la recherche d'économie d'échelle tout en privilégiant la qualité de conseil et de service de proximité auprès des entreprises pour le développement de l'apprentissage ;

Il faudra organiser un plan d'actions pour faciliter les évolutions en termes d'organisation et d'évolution des compétences des collaborateurs pour le maintien d'un niveau d'accompagnement des entreprises propice au développement de l'apprentissage tel qu'attendu par l'Etat et la Région.

Quelques chiffres :

Nombre de contrats enregistrés : 15 572

Proposition d'indicateurs de suivi :

Nombre de contrats enregistrés
Nombre de ruptures
Nombre d'avenants

La collecte de la taxe d'apprentissage

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale est venue changer substantiellement le mécanisme de la taxe d'apprentissage :

- 2015 => En modifiant sa répartition pour flécher une part plus importante de la taxe vers les formations en apprentissage, réduire les inégalités dans les fonds alloués aux CFA (quota) et écoles (hors quota), simplifier les conditions de calcul des contributions apprentissage, en fusionnant la taxe d'apprentissage et la CDA (Contribution au Développement de l'Apprentissage)
- 2016 => En réduisant le nombre de collecteurs : avant la réforme, plus d'une centaine d'organisations après la réforme : 1 collecteur régional inter consulaire et 22 OPCA dont 2 interprofessionnels.
- 2017 => En adaptant le périmètre des OCTA consulaires à celui des CCIR fusionnées dans le cadre des nouvelles Région, dans notre cas la CCIR Auvergne-Rhône-Alpes.

Dès la campagne 2016 les OCTA consulaires se sont « inter consularisés » à l'échelon des CCIR existantes à savoir Auvergne et Rhône-Alpes. Lors de cette campagne les OPCA – OCTA commencent à se positionner et infligent une baisse de collecte à chaque CCIR de près de 12 % sans constater pour autant une baisse du nombre de

dossiers traités. Cette différence entre baisse de collecte et maintien du nombre de dossiers s'explique par le fait que les OPCA-OCTA ont capté prioritairement les grands comptes qui sur demande de leurs organisations professionnelles ont quitté les consulaires.

Au 01 janvier 2017 l'OCTA CCIR Auvergne-Rhône-Alpes est créé en accord avec les deux autres compagnies consulaires.

Au 28/02/17, ce nouvel OCTA assure, pour la première fois, la collecte inter-consulaire de la taxe d'apprentissage 2017 sur tout le territoire Auvergne-Rhône-Alpes.

L'organisation retenue pour le fonctionnement de cet OCTA est sans délégation mais avec la mise en place d'opérateurs de proximité qui sont les 13 CCI T et L, les 12 CMA et les 11 CA. L'engagement opérationnel peu marqué des Chambres d'Agriculture devra trouver une évolution pour les prochaines collectes sous réserve que le législateur décide de conserver ou non un collecteur national pour ce même secteur à savoir le FAF SEA.

Bien qu'étant le seul collecteur régional, cette première collecte, s'est réalisée dans un environnement concurrentiel encore plus fort avec tous les OPCA-OCTA nationaux interprofessionnels et professionnels.

En 2016 la collecte qui était respectivement pour l'OCTA CCIR Auvergne et l'OCTA CCIR Rhône-Alpes de 13 et de 75 millions d'euros, s'est montée, en 2017, pour l'OCTA CCIR Auvergne-Rhône-Alpes, à 85.5 millions d'euros soit une nouvelle perte de collecte de 3.1 % avec une légère augmentation du nombre de dossiers traités.

En juin 2016, la CCIR suite aux décisions du Bureau met en place un plan d'actions pour préparer la collecte 2017. Pour mémoire :

- la mobilisation de tous : Élus, collaborateurs dont les conseillers formation mais aussi appui, pour mobiliser les entreprises ;
- le recrutement d'un responsable développement collecte régional qui anime et soutient le réseau des opérateurs de proximité ;
- la désignation d'un référent au sein de chaque opérateur de proximité en charge du développement de la collecte en lien avec le responsable régional avec 1 définition de mission ;
- l'identification d'une agence de conseil en communication et la création d'un groupe en charge de la communication (experts communication + experts métier / Auvergne-Rhône-Alpes issus des CCI / CMA / CA).

2017 voit le lancement de cette démarche qui doit s'installer crescendo d'année en année même si nous ne sommes pas à l'abri de nouvelles évolutions législatives qui pourraient s'imposer à tous.

Des évolutions en prévisions :

Le Président de la république nouvellement élu annonce sa volonté de centraliser la collecte des contributions formation (initiale et continue) et de faire converger les deux contrats d'alternance en un contrat unique tout en réservant les fonds de la taxe d'apprentissage aux seuls CFA (disparition du barème).

Par ailleurs, les Conseils Régionaux demandent, à titre expérimental, de gérer eux-mêmes l'affectation des fonds libres pour la partie quota.

Compte tenu de ces éléments et pour maintenir son activité l'OCTA CCIR doit :

- renforcer son action quotidienne de conseil aux entreprises au niveau territorial en poursuivant :
 - o la professionnalisation des opérateurs de proximité ;
 - o la mobilisation de tous les Elus et collaborateurs des Chambres ;



- o les actions de communication.
- rationaliser ses coûts de production en revoyant son organisation du traitement administratif de la taxe et en faisant évoluer les outils de gestion (front et back office).
- utiliser au mieux des textes légaux la capacité de financement de l'OCTA dans le cadre de ses frais de gestion.

Affectation des fonds libres :

Face à la raréfaction des fonds libres et pour gérer au mieux leur affectation auprès des établissements identifiés comme prioritaires par chaque chambre territoriale dans le cadre d'une politique et d'une solidarité régionale, la méthode actuelle devra être retravaillée.

En conclusion :

A partir de ce tour d'horizon fait dans le cadre du schéma formation – enseignement – emploi, plusieurs actions doivent être menées par le réseau :

Se confronter à l'évolution des besoins en compétences des entreprises pour projeter une nouvelle carte des formations consulaires Auvergne-Rhône-Alpes.

S'organiser par expertise et complémentarité en décidant de ce qui doit être partout et de ce qui doit être par pôles d'expertises portés par tous.

Se mettre en capacité de répondre localement, régionalement et nationalement (avec CCIF) aux attentes des clients locaux, régionaux, nationaux (grands comptes, OPCA, donneurs d'ordres institutionnels, ...) par une organisation rationnelle homogène avec des outils adaptés (CRM-GRC/VITAE – ERP formation/AMMON).

Se doter d'une ingénierie partagée et innovante (mutualisation des moyens, des projets de recherche, etc).

Déterminer son ou ses modèles économiques en fonction des activités tout en respectant les comportements d'achat propres aux clients de chaque territoire (par territoire nous pouvons identifier les périmètres locaux, régionaux ou nationaux).

Organiser le réseau de manière plus intégrée au niveau régional et aller plus loin dans une logique de mutualisation.

Propositions d'indicateurs de suivi :

Montant collecté
Nombre de dossiers traités
Montant des fonds affectés
Montant des fonds libres
Nombre d'établissement bénéficiaires des fonds affectés et des fonds libres

IV - Les outils de pilotage du schéma :

Afin d'organiser le travail de mise en œuvre du schéma et pour réguler et rendre compte tout au long des cinq ans de l'activité formation – enseignement – emploi des commissions, il existe une commission régionale formation, des groupes de travail régionaux et des groupes de travail thématiques qui sont régulièrement organisés. En voici une liste non exhaustive dans la mesure où un groupe peut être créé en fonction des besoins tout au long de la mandature de manière ponctuelle ou permanente :

- GTR Directeurs formation avec en sous-ensemble :
 - GTT CEL (Centre d'étude de langues)
 - GTT Appels d'Offres
 - GTT NÉGOVENTIS (formations commerciales)
 - GTT EGC (Ecole de Gestion et de Commerce)
 - GTT Numérique
 - GTT CCE
- GTR Apprentissage avec en sous-ensemble :
 - GTT enregistrement des contrats
 - GTT orientation
 - GTT Développeurs de l'apprentissage
 - GTT Bourse de l'apprentissage
 - GTT Taxe d'apprentissage
- GTR directeurs de CFA Tête de Réseau Consulaire (co-pilotage CRMA et CCIR)
- GTR directeurs des 3 CFA CCI (gérés service de Chambre).

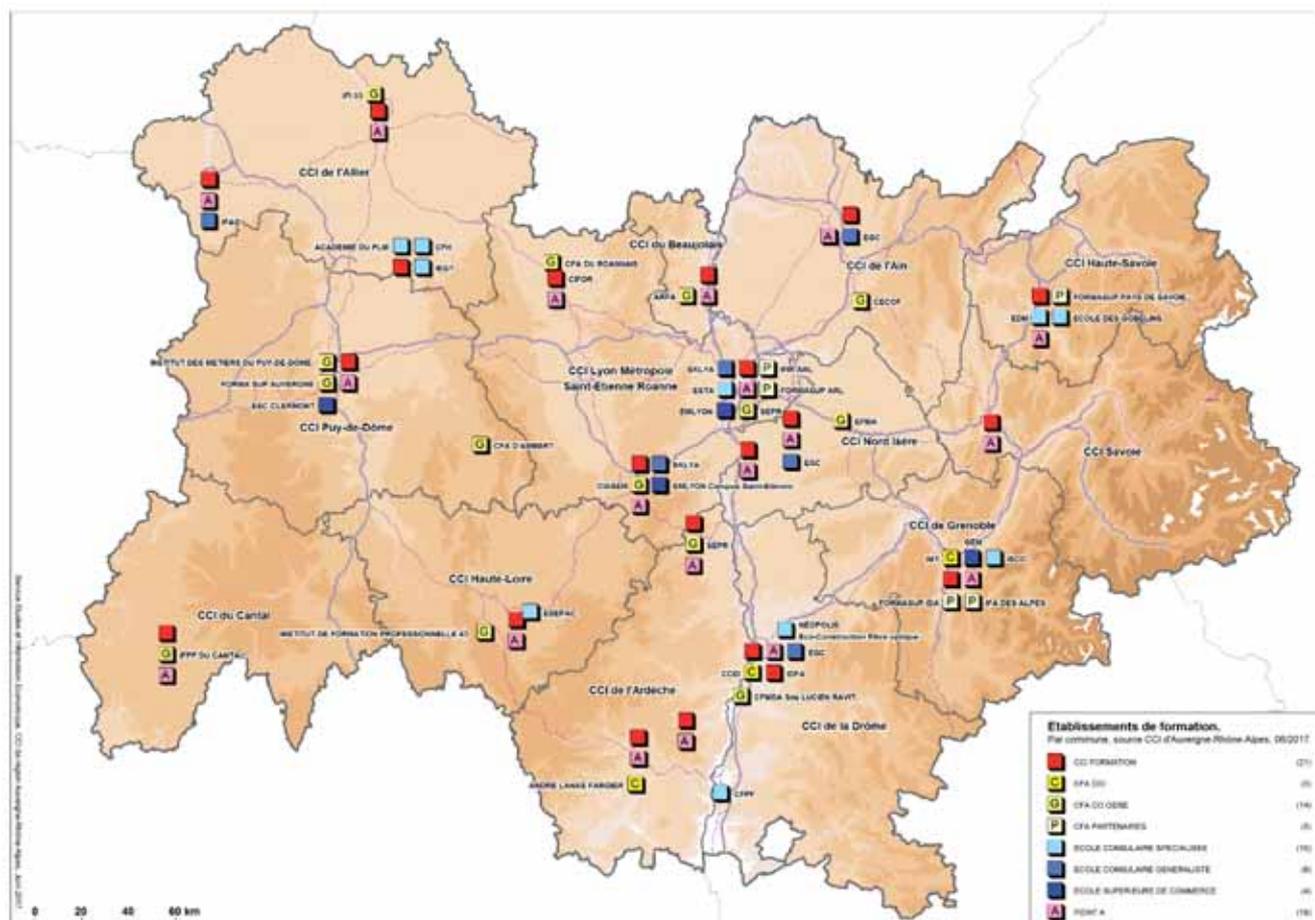
Près de 190 collaborateurs sont concernés par cette coordination.

VI – Les annexes :

(En cours de consolidation)



Annexe 1 : Cartographie du réseau formation



Annexe 2 : La charte des centres de formation consulaires



CHARTRE DE PARTENARIAT DU RESEAU FORMATION FPC/FQD DES CCI DE RHONE- ALPES

La présente convention est convenue entre la CCI de région Rhône-Alpes, représentée par

Le Président Jean-Paul MAUDUY et les CCI de Rhône-Alpes représentées par :

Le Président de la CCI de l'Ain, Monsieur Jean-Marc BAILLY

Le Président de la CCI Ardèche, Monsieur Jean-Paul POULET

Le Président de la CCI de la Drôme, Monsieur Joël ROQUES

Le Président de la CCI de Grenoble, Monsieur Jean VAYLET

Le Président de la CCI Nord-Isère, Monsieur Daniel PARAIRE

Le Président de la CCI Saint-Etienne Montbrison, Monsieur André MOUNIER

Le Président de la CCI Roanne – Loire Nord, Monsieur Jean-Bernard DEVERNOIS et

Le Président du CIFOR, Monsieur Christophe SEPULCHRE

Le Président de la CCI de Lyon, Monsieur Emmanuel IMBERTON

Le Président de la CCI du Beaujolais, Monsieur Noël COMTE

Le Président de la CCI Savoie, Monsieur René CHEVALIER

Le Président de la CCI Haute-Savoie, Monsieur Guy METRAL

INTRODUCTION :

Objet et périmètre de la Charte :

Dans le respect du schéma régional des formations voté en 2010 et au regard des mutations en cours et prévisibles liées :

- à la réforme de la formation professionnelle du 05/03/14
- à la réalité des attentes clients et financeurs de la formation
- aux efforts budgétaires demandés par l'Etat et à l'utilisation règlementée de la fiscalité dans le domaine de la formation

La CCIR et les CCI de Rhône-Alpes mettent en place un plan d'actions pour développer leurs centres de formation dans une logique de réseau au service des entreprises. Les principes fondateurs de ce plan d'actions sont :

- Le développement de l'activité et de la rentabilité des centres de formation
- L'innovation, la qualité, la proximité au service des entreprises
- La construction d'une image commune forte sous le nom « CCI Formation » décliné en tant que de besoin en fonction des spécificités
- La recherche d'économies d'échelle, la capitalisation des ressources, la mutualisation des bonnes pratiques.

La présente charte est rédigée pour fixer les règles de fonctionnement du réseau des CCI de Rhône-Alpes sur le champ de la formation professionnelle continue, de la formation qualifiante et diplômante qu'elle soit sous statut étudiant, contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage (dans le cadre d'une Unité de Formation par Apprentissage - UFA).

Elle concerne tous les centres de formation pilotés par les CCI quel que soit leur statut juridique dans la mesure où ces établissements répondent aux règles de gouvernance validées en Bureau de CCI France. (Voir annexe 3).

GOVERNANCE DE LA CHARTE : « la CCI de région n'est pas un système désincarné, c'est nous »

La CCI de région est responsable et garante de l'écriture du schéma régional formation qui décrit la stratégie en la matière pour la durée d'une mandature. L'organe de suivi de ce schéma est la commission régionale formation composée de représentants élus et techniques de chaque CCI sous la Présidence d'un élu Président formation et d'un élu référent formation au Bureau de la CCI de région.

Cette commission présente régulièrement ses travaux et ses propositions à l'Assemblée Générale de la CCI de région pour validation et vote. La commission régionale formation, dans le cadre de son mandat, assurera ainsi le suivi de ces travaux d'évaluation, de contrôle et d'identification des pistes d'amélioration, et cela de manière interactive et itérative avec une volonté d'accompagnement du réseau face aux évolutions législatives, économiques et financières.

COMPLEMENTARITE ET PARTAGE DES ROLES ENTRE CCIR ET CCIT

Rôle CCIR

- Un rôle prescriptif : la stratégie régionale.
- Un rôle de partage : la CCIR est au cœur d'un système de transfert, qui vise à la fois les réussites des bonnes pratiques mais aussi les échecs pour montrer ce qu'il ne faut pas faire. Le travail sera conduit de manière à respecter et à rendre complémentaire la politique et la stratégie au niveau régional avec les politiques et moyens opérationnels au niveau local ou de bassins.
- Un rôle de lobbying auprès des diverses institutions politiques territoriales régionales et des interlocuteurs institutionnels en matière de formation et d'emploi.
- Un rôle d'ensemblier, en réponse aux demandes de clients régionaux voire nationaux avec la capacité d'être un facilitateur vis-à-vis de ces mêmes acteurs.
- Un rôle d'initiateur de partenariats régionaux voire inter-régionaux
- Un rôle de conception d'outils de communication pour promouvoir des actions régionales.
- Un rôle d'étude de la concurrence au niveau régional, alimentée par les études territoriales pour une meilleure adaptation de l'offre.
- Un rôle de coordination opérationnelle sur les outils de gestion partagés. Peuvent être cités, à ce jour et pour mémoire, le logiciel régional FPC-FQD, la GRC, comme outils communs à toutes les CCI comme à tous les services, le logiciel de veille des appels d'offres.
- Un rôle d'évaluation et de contrôle de la mise en œuvre de la stratégie régionale par les centres de formation. Ce rôle sera précisé en termes de modalités de mise en œuvre (choix des méthodes, des indicateurs, de la périodicité) dans un « guide d'évaluation, de contrôle et de démarche de progrès de la stratégie formation professionnelle continue et de la formation qualifiante et diplômante des CCI de Rhône-Alpes » (annexe 1), qui permettra d'accompagner le réseau dans le changement.
- Un rôle de coordination du lien avec CCIF et les GTN organisés par celle-ci.

Rôle des CCIT

Un rôle de gestionnaire d'un centre de profits avec notamment :

- Un rôle de mise en place de la stratégie et de la politique locale
- Un rôle de développement commercial
- Un rôle de production des formations
- Un rôle de veille en matière de besoins des entreprises
- Un rôle d'innovation en termes de produits et de services
- Un rôle d'expert pour construire les contenus, identifier et recruter les intervenants
- Un rôle de chef de file sur certains sujets commerciaux ou techniques en accord avec la CCIR selon les conditions définies dans le réseau par le troisième principe de la Stratégie de la CCIR voté en Assemblée Générale à l'unanimité le 29/06/11.
- Une contribution aux groupes techniques régionaux et nationaux
- La réalisation d'études de la concurrence et leur prise en compte pour l'adaptation de l'offre

Dans le respect de ce qui vient d'être énoncé, les CCI et la CCIR s'engagent à travailler sur un certain nombre de chantiers d'intérêt mutuel à savoir :

- Le développement de solutions dans le domaine de l'enseignement numérique,
- L'adaptation de l'offre face aux bouleversements apportés par la loi du 5 mars 2014 en lien avec l'analyse de la concurrence.
- L'étude de la pertinence et de la faisabilité d'un catalogue et d'une tarification commune, la coordination des moyens commerciaux, tout en vérifiant que ces sujets soient porteurs d'économies d'échelle.

REGLE DE TERRITORIALITE DANS LA MISE EN ŒUVRE DES FORMATIONS ET DE L'APPROCHE CLIENT :

Dans le cadre des services apportés à ses ressortissants, chaque CCI confie la mise en œuvre de ses actions de formation à un ou plusieurs centres de formation. Chaque centre doit développer une stratégie économiquement rentable, et si possible de croissance, en répondant à la demande des clients qui sont : les entreprises, les individus (salariés et demandeurs d'emploi, particuliers), les partenaires, les financeurs institutionnels et privés, ...

Les évolutions de la demande exigent que le réseau adapte son fonctionnement et harmonise son offre. Les OPCA et les grands comptes s'inscrivent désormais dans une logique régionale et nationale. Au regard de ce constat le réseau des centres de formation des CCI doit donner une image cohérente, solide, visible et lisible au niveau régional et national. Il doit être capable de mettre en place une organisation qui rassure le client en lui apportant des solutions adaptées tant au niveau des contenus et des méthodes utilisées qu'au niveau du traitement administratif.

La commission régionale formation devra proposer un *modus operandi* (annexe 2) qui précisera les modalités de ces adaptations au niveau géographique, financier et administratif.

LA MARQUE FORMATION :

Les centres de formation continue des CCI s'engagent à porter le nom de marque « CCI Formation » pour donner une visibilité régionale et nationale au réseau formation consulaire.

Cela ne s'applique pas aux centres de formation qualifiante, aux écoles et aux CFA. Chaque CCI sur son territoire dispose du support d'un ou plusieurs établissements de formation chacun doté d'un numéro d'existence préfectoral et d'un bilan pédagogique en propre. Les CCI peuvent porter des formations « généralistes » et « spécialisées » seules ou en partenariat.

La clause de revoyure est fixée à 18 mois.
La durée de la charte est de 6 ans.

24 JUIN 2015

Fait à Lyon, le

Pour la CCI de région Rhône-Alpes
Jean-Paul MAUDUY, Président

Pour la CCI de l'Ain
Jean-Marc BAILLY, Président

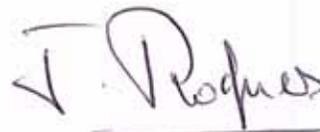


Pour la CCI Ardèche
Jean-Paul POULET, Président



Pour la CCI de la Drôme
Joël ROQUES, Président

Pour la CCI de Grenoble
Jean VAYLET, Président



Pour la CCI Nord-Isère
Daniel PARAIRE, Président

Pour la CCI de Saint-Etienne Montbrison
André MOUNIER, Président

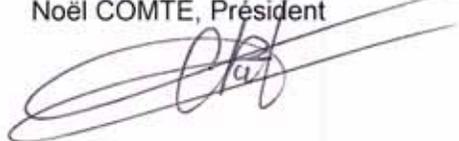


Pour la CCI de Roanne-Loire Nord
Jean-Bernard DEVERNOIS, Président

Pour le CIFOR
Christophe SEPULCHRE, Président



Pour la CCI du Beaujolais
Noël COMTE, Président



Pour la CCI de Lyon
Emmanuel IMBERTON, Président



Pour la CCI Savoie
René CHEVALIER, Président

Pour la CCI de Haute Savoie
Guy METRAL, Président



ANNEXE 1 DE LA CHARTE DE PARTENARIAT DU RESEAU FORMATION FPC/FQD DES CCI DE RHÔNE-ALPES

Guide d'évaluation de contrôle et démarche de progrès de la stratégie formation professionnelle continue et de la formation qualifiante et diplômante des CCI de Rhône- Alpes

La charte de partenariat sur le développement des centres de formation des CCI en charge de la formation professionnelle continue et de la formation qualifiante et diplômante prévoit que la CCIR soit chargée d'un rôle d'évaluation, de contrôle et de progrès de la stratégie des CCI de Rhône-Alpes dans la mise en œuvre de la stratégie régionale au sein des centres de formation professionnelle concernés par ladite charte. Ce rôle est précisé en termes de modalités de mise en œuvre (choix des méthodes, des indicateurs, de la périodicité, ...) dans le présent guide.

La CCI de région est responsable et garante de l'écriture du schéma régional formation qui décrit la stratégie en la matière pour la durée d'une mandature. L'organe de suivi de ce schéma est la commission régionale formation composée de représentants élus et techniques de chaque CCI sous la Présidence d'un élu Président formation et d'un élu référent formation au Bureau de la CCI de région. Cette commission présente régulièrement ses travaux et ses propositions à l'Assemblée Générale de la CCI de région pour validation et vote. La commission régionale formation, dans le cadre de son mandat, assurera ainsi le suivi de ces travaux d'évaluation, de contrôle et d'identification des pistes d'amélioration, et cela de manière interactive et itérative avec une volonté d'accompagnement du réseau face aux évolutions législatives, économiques et financières.

Le présent guide est donc complémentaire à la charte citée en référence et au modus operandi qui constitue l'annexe 2 de cette même charte.

Ce guide instaure une démarche en deux temps :

- un temps d'expérimentation lors du lancement du premier état des lieux avant la fin de l'année 2015
- un temps d'analyse des premiers retours pour affiner la méthode avant de reproduire la démarche de manière itérative permettant de mesurer les évolutions

Ce processus permettra de co construire les outils d'évaluation et les outils de restitution pour ensuite les appliquer dans une logique d'amélioration en continue et d'adaptation au contexte juridique et financier des centres de formation qui ne cesse d'être modifié soit par le réseau soit par les partenaires institutionnels.

Deux champs d'application pour cette démarche d'évaluation :

1. le champ juridique et fiscal
2. la mise en place d'une démarche de progrès

1. le champ juridique et fiscal **au travers de l'utilisation de la ressource fiscale, de la transparence des coûts et de l'affectation des charges directes et indirectes à savoir :**

- Analyse des indicateurs (schéma, 4.9, COM - voir en annexe du présent guide), avec en complément un outil de pilotage co construit (utilisé par chaque CCI et consolidation régionale).
- L'adaptation des ressources mises en œuvre au regard du chiffre d'affaire et vérification du fléchage de fiscalité sur des actions hors champ concurrentiel confiées par la CCI au centre de formation. (Cf travaux effectués par les DAF en lien avec le contrôleur de gestion de la CCIR).
- La compatibilité de la gouvernance du centre de formation au regard des règles d'appartenance au réseau.

2. La mise en place d'une démarche de progrès **pour faire converger les centres de formation vers un meilleur niveau de qualité, de rentabilité voire de profitabilité.** Cette démarche doit permettre d'identifier et de partager les bonnes pratiques et de permettre à chaque CCI de se situer en toute transparence au sein du réseau régional.

Cette démarche visera à :

- Mesurer la cohérence et la complémentarité de la stratégie de développement menée à l'échelon local au regard de la stratégie régionale en matière d'offre FPC - FQD et pourra comprendre les axes suivants :
 - Inter - intra en offre locale
 - Inter - intra en offre régionale
 - Inter - intra en offre nationale
 - Formation contrats de professionnalisation
 - Formation contrats d'apprentissage (UFA)
 - Ecoles consulaires du supérieur (hors ESC)
 - Formation pour les demandeurs d'emploi (certifiant - diplômant - qualifiant et dispositifs type POE, CPF, etc)
 - Formation salariés (certifiant - diplômant - qualifiant)
 - Appui RH - Conseil
 - Autres prestations dans la logique CCI de demain (tests, VAE, traduction, audits, bilans)

Et de manière transversale :

- Actions de communication
- Partenariats (organismes de formation - OPCA - Fédérations etc,)
- Utilisation et évolution des outils de gestion régionaux (GRC - Logiciel formation, Finance Rhône-Alpes...)
- Niveau d'intégration des nouvelles technologies (numérique....)
- Adhésion aux projets régionaux notamment en matière de participation aux appels d'offres
- Axes stratégiques pour l'année N+1

Ce travail sera conduit au regard des travaux menés dans le cadre des GTR, GT et commission régionale formation.

Méthode :

La direction formation de la CCI de Région conduira ce travail sous forme d'échanges avec les interlocuteurs désignés par chaque CCI en fonction des thématiques. Les entretiens auront lieu sur site. Ils devront favoriser une collecte d'informations qui pourront ensuite être capitalisées et mises à la disposition de tous dans le cadre des GTR Directeurs de formation puis des commissions régionales formation.

Les échanges seront conduits dans le respect des axes cités ci-dessus et devront faire l'objet d'une formalisation rédigée conjointement.

L'ensemble de la démarche se fera sous coordination du DG de la CCIR et des DG des CCIT, sous l'autorité de leurs Présidents et en cohérence avec la coordination de la commission régionale formation.

Périodicité :

Cette évaluation sera conduite, selon le principe expérimental évoqué en début du présent guide, avant la fin de l'année 2015. Elle portera sur la période du 01/01/14 au 30 juin 2015. Un document de synthèse sera remis à la commission régionale formation dans les deux mois qui suivent le dernier rendez-vous d'évaluation.

La formalisation de la synthèse de tous ces échanges sera proposée par la direction de la formation. Une présentation sera faite en commission régionale formation. Les Présidents de la commission formation présenteront cette synthèse qui comprendra les propositions d'amélioration au Président de la CCIR de région Rhône-Alpes, en Bureau puis en Assemblée Générale de la CCIR de région Rhône-Alpes.

Par la suite et après analyse du fonctionnement de cette première évaluation la périodicité sera proposée au Bureau et à l'Assemblée Générale.

INDICATEURS SCHEMA FORMATION

SCHEMA FORMATION	Axe 1 Formalités	FO_A1_IA1	Nb développeurs de l'apprentissage
		FO_A1_IA2	Nb entreprises contactées (développeurs apprentis.
		FO_A1_IP1	Nb novvx contrats apprent. signés dévelop.apprent.
		FO_A1_IA3	Nb visiteurs (Bourse de l'apprentissage)
		FO_A1_IA4	Nb pages lues (Bourse de l'apprentissage)
		FO_A1_IA5	Nb offres déposées (Bourse de l'apprentissage)
		FO_A1_IA6	Nb CV déposés (Bourse de l'apprentissage)
		FO_A1_IA7	Nb mises en relation (Bourse de l'apprentissage)
		FO_A1_IA8	Montant TA brute
		FO_A1_IA9	Nb établissements bénéficiaires
		FO_A1_IA10	Nb manifestations organisées (Orientation)
		FO_A1_IA11	Effectifs accueillis (pendant les manifestations pour l'orientation)
		FO_A1_IA12	Effectifs accueillis (jeunes au guichet Point A)
	FO_A1_IA13	Effectifs accueillis (entreprises au guichet Point A)	
	A01-IA4	Nombre de contrats d'apprentissage enregistrés	
	A09-IA1	Nombre de dossiers traités (TA)	
	A09-IA2	Montant total collecté (en K€) (TA)	
	Axe 2 Apprentissage	B01-IA1	Nombre d'apprentis au 01.01.N
		B01-IA2	Nombre d'apprentis au 31.12.N
	Axe 3 Formation continue	FO_A3_IA1	Effectifs formés (formation qualifiante)
		FO_A3_IA2	Effectifs formés (contrats professionnalisation)
		FO_A3_IA3	taux d'insertion professionnelle (contrats de pro)
		FO_A3_IA4	Nb candidats accompagnés à la VAE
		FO_A3_IA5	Nb validations totales de diplômes par la VAE
		FO_A3_IA6	Nb validations partielles de diplômes par la VAE
		FO_A3_IA7	Nb entreprises clientes
		FO_A3_IA8	Certification qualité
		FO_A3_IA9	Heures stagiaires formations qualifiantes (formation continue)
		FO_A3_IA10	Heures stagiaires contrats de professionnalisation (formation continue)
	B03-IA1	Nombre d'heures stagiaires (de salariés et de demandeurs d'emplois)	

INDICATEURS FORMATION NORME 4.9

MISSIONS	PROGRAMMES	Axe COP	INDICATEUR (code)	INDICATEUR (libellé)
MISSION A APPUI AUX ENTREPRISES	A01 Formalités / CFE	3	A01-IA4	Nombre de contrats d'apprentissage enregistrés
	A02 Création transmission reprise	1	A02-IA7	Nombre d'heures stagiaires formés
	A09 Collecte et gestion de la taxe d'apprentissage			A09-IA1
			A09-IA2	Montant total collecté (en K€)
MISSION B FORMATION/EMPLOI	B01 Apprentissage		B01-IA1	Nombre d'apprentis au 01.01.N
		3	B01-IA2	Nombre d'apprentis au 31.12.N
	B02 Formation initiale hors apprentissage		B02-IA1	Nombre d'étudiants formés au 01.01.N
		3	B02-IA2	Nombre d'étudiants formés au 31.12.N
	B03 Formation continue	3	B03-IA1	Nombre d'heures stagiaires (de salariés et de demandeurs d'emplois)
	B04 Recherche Développement / Doctorat		B04-IA1	Nombre de publications à comité de lecture
			B04-IA2	Nombre de chaires
	B05 Orientation professionnelle	3	B05-IA1	Nombre de visiteurs (personnes à la recherche d'une orientation bénéficiaires du dispositif d'information) (FO_A1_IA11 + FO_A1_IA12 + FO_A1_IA13)
		3	B05-IA2	Nombre d'interventions auprès des établissements scolaires et des familles
		3	B05-IA3	Nombre de manifestations organisées pour valoriser et promouvoir les métiers industriels
		3	B05-IA4	Nombre de participants (jeunes, familles, entreprises) aux manifestations organisées pour promouvoir les métiers industriels
	B06 Emploi	3	B06-IA1	Nombre d'entreprises accompagnées (dans le processus emploi-compétences) (IS_A6_IA8 + IS_A6_IA9)
		3	B06-IA2	Nombre de contrats de génération signés
		3	B06-IA3	Nombre d'entreprises ayant formalisé un plan ou une stratégie de formation et d'analyse de leurs recrutements

INDICATEURS COM (*) (projet)

Formation	Axe 3	nb. de contrats d'apprentissage enregistrés
Formation	Axe 3	nb développeurs de l'apprentissage
Formation	Axe 3	nb. de contrats mis en œuvre suite à l'action des développeurs
Formation	Axe 3	nb. de contrats signés suite à l' action des développeurs apprentissage pour les personnes handicapées
Formation	Axe 3	Montant collecté en K€ (TA)
Formation	Axe 3	nb de dossiers traités (TA)
Formation	Axe 3	nb d'établissements bénéficiaires
Formation	Axe 3	montant des fonds libres
Formation	Axe 3	nb. de jeunes reçus pour orientation professionnelle
Formation	Axe 3	nb. de visiteurs manifestations organisées à destination des jeunes
Formation	Axe 3	nb. d'apprentis et pré-apprentis (CFA tête de réseau) au 01 01 N
Formation	Axe 3	nb. d'apprentis et pré-apprentis (CFA partenaires) au 01 01 N
Formation	Axe 3	nb d'heures de formation sous statut étudiant
Formation	Axe 3	nb. d'heures stagiaires formation continue
Formation	Axe 3	nb d'heures de formation sous statut contrat de professionnalisation
Formation	Axe 3	nb. d'heures de formation pour les demandeurs d'emploi
Formation	Axe 3	nb d'entreprises mobilisées sur le contrat de génération (sensibilisées)
Formation	Axe 3	Taux d'insertion dans l'emploi décliné pour les différents publics formés par le réseau
Création / Transmission	Axe 1	nb de formés (Créa + Reprise)
Transverse	Axe 6	nb d'instances suivies au niveau local et régional (voire national) par les CCI; concerne des instances consultatives ou de concertation, suivi effectivement par un élu ou un technicien CCI, ayant une récurrence au moins annuelle de mobilisation

(*) Convention d'objectifs et de moyens

ANNEXE 2 DE LA CHARTE DE PARTENARIAT DU RESEAU FORMATION FPC/FQD DES CCI DE RHONE-ALPES

Modus operandi du réseau des centres de formation des CCI de Rhône-Alpes

Préambule :

Les principes énoncés par la charte de partenariat posent une règle : les centres de formation des CCI « CCI Formation » fonctionnent en réseau et assurent ensemble une couverture territoriale régionale conforme à leur stratégie propre tout en co construisant la politique du schéma régional des formations.

Le présent modus operandi est écrit pour être annexé à la Charte de Partenariat du réseau des CCI de Rhône-Alpes. Il précise les règles de fonctionnement qui doivent être connues, partagées et respectées par le réseau.

Ce modus operandi abordera les points suivants :

1. Le partage des informations stratégiques
2. Organisation de l'offre territoriale et de l'offre régionale FPC/FQD
3. La gestion des appels d'offres, appels à propositions et clients régionaux

1 - Le partage des informations stratégiques :

Les CCI acceptent de porter à la connaissance du réseau régional, toute information ou orientation qui pourrait avoir un impact sur une ou les autres CCI ou sur la politique régionale. Ceci concerne notamment :

- une évolution statutaire des centres de formation consulaires ainsi que ceux bénéficiant des avantages du réseau
- un nouveau partenariat, avec d'autres structures de formations régionales ou nationales, susceptible de concurrencer les centres de formation du réseau.

Ces changements seront évoqués en GTR et pourront être présentés en commission régionale formation. Selon leur importance, les élus de la commission pourront demander à ce qu'ils soient portés devant l'AG de la CCIR s'ils peuvent mettre en difficulté le schéma régional.

2 - La mutualisation des pratiques :

Les CCI s'engagent à participer aux Groupes Techniques Régionaux mis en place pour favoriser la mutualisation des pratiques en matière de FPC/FQD.

Cette organisation en GTR est mise en place sous forme de groupes permanents. En fonction des besoins, des Groupes Techniques (GT) peuvent être mis en place pour une durée limitée à la conduite d'un projet spécifique. Les CCI veillent à mandater un représentant expert en fonction du sujet. En cas d'absence à une réunion, la CCI concernée peut communiquer en amont ses remarques à la CCIR qui les portera à la connaissance des participants et doit s'informer des décisions prises notamment par la lecture du compte-rendu pour être au même niveau d'information que les autres à la réunion suivante et ne pas relancer des débats sur des questions déjà actées.

Pour faire le lien avec les Groupes Techniques Nationaux organisés par CCI France, il est nécessaire d'organiser une coordination au niveau régional et d'identifier un représentant expert au niveau de chaque GTR qui puisse porter les messages régionaux et faire un retour des travaux nationaux en région.

Pour cela la commission régionale formation proposera à la gouvernance de la CCIR de mandater dans les GTN un représentant titulaire et un représentant suppléant issus des GTR concernés. Cette désignation est faite au regard de l'expertise et en mobilisant les CCI territoriales dans leur ensemble.

Les modalités de fonctionnement de cette représentation sont précisées dans une note présentée validée en commission régionale formation du 28/01/15.

3 - Organisation de l'offre territoriale et de l'offre régionale FPC/FQD

Principe de territorialité :

Chaque CCI est l'interlocuteur privilégié des entreprises ressortissantes de son territoire et doit être à l'écoute de leurs besoins en termes de compétences et de qualifications.

Chaque CCI est porteuse de son offre propre et de l'offre régionale pour laquelle elle assure la promotion dans sa globalité

Chaque CCI qui ne détient pas l'expertise nécessaire pour répondre à une demande client fera appel à la CCIR qui déterminera avec elle la CCI du réseau régional voire national qui serait en mesure d'assurer la prestation.

Partage de l'offre de formation FPC/FQD au sein du réseau:

Pour la FPC comme pour la FQD, chaque CCI assure la revue de son offre pour son propre territoire. La revue de l'offre territoriale et le catalogue territorial qui en découle reste la réponse de proximité appropriée au marché de la FPC sur un territoire donné.

Pour le déploiement des formations qualifiantes/diplômantes des centres de formation des CCI, la cartographie des formations est partagée en GTR et présentée en commission régionale formation afin de veiller à garantir une cohérence et une homogénéité de l'offre régionale.

Pour la FPC, dans le cadre d'appels d'offres ou d'approches d'entreprises multi sites et pour répondre aux objectifs du Compte Personnel de Formation (loi du 05/03/14), une revue de l'offre régionale permettra la constitution d'un catalogue proposant des produits identiques en programme, durée, tarif, accueil et qualité.

A cet effet, les centres de formation s'engageront dans une démarche qualité, (à définir en GTR), notamment sur le recrutement des intervenants.

L'outil régional de Gestion de la Relation Client « GRC » ainsi que le logiciel de gestion FPC /FQD serviront de support à la constitution et à la gestion de l'offre territoriale et régionale.

Selon la cible (entreprises, salariés, demandeurs d'emplois, particuliers, OPCA, institutionnels et financeurs divers, ...) et en fonction des besoins des CCI, des outils de communication régionaux ou

nationaux pourront être identifiés. Ce point sera traité dans un GTR communication offre de formation FPC/FQD » qui pourra associer les directeurs de la communication.

La gestion des appels d'offres, appels à propositions et clients régionaux :

Les principes de territorialité et de mutualisation trouvent toute leur légitimité dans les deux cas de figure ci-dessous :

- La gestion des appels d'offres régionaux, voire nationaux
- La gestion des grands comptes régionaux, voire nationaux.

Ces deux situations nécessitent une approche cohérente au niveau régional pour consolider l'image du réseau et rendre visible son positionnement face à la concurrence.

Pour les appels d'offres régionaux, il est prévu dans la procédure régionale que systématiquement la CCIR, informe toutes les CCI concernées en leur posant les questions suivantes :

- Souhaitez-vous contractualiser dans le cadre de l'appel d'offres ?
- Si non acceptez-vous que sous régulation CCIR une CCI intervienne sur votre territoire ?
A noter que la CCI qui intervient sur le territoire d'une autre CCI le fera en lien étroit avec la CCI d'accueil.
- Si oui pouvez-vous assurer tout ou partie de l'ingénierie pédagogique ?
A noter que tout au long de ce travail le chef de projet appels d'offres de la CCIR est garant : des échanges entre les CCI, de la transmission des informations dans les délais tant au sein du réseau que pour répondre au donneur d'ordre, du montage globale du dossier qui nécessite d'assurer la cohérence de l'offre au regard des apports des uns et des autres, etc. ...



Définition d'un périmètre d'intervention de CCI France vis-à-vis des établissements de formation externalisés par les CCIT.

Rappel du contexte :

CCI France est régulièrement sollicitée par des CCI qui, ayant cédé leur appareil de formation à un établissement privé, souhaitent néanmoins qu'ils restent intégrés aux réseaux de formation pilotés par CCI France.

Pour rappel, l'adhésion à un réseau national donne accès à :

- L'image d'établissement consulaire,
- Des diplômes nationaux reconnus par l'Etat et portés par CCI France,
- Un soutien technique et politique dans les différents champs d'intervention de CCI France : reconnaissance des diplômes, accès au portail Admission Post-Bac....,
- Des outils et ressources pédagogiques partagées,
- Des actions nationales de communication,
- Des marchés de formation nationaux négociés avec des grands comptes ou des OPCA.

Par ailleurs, la régionalisation de la politique de formation amène des CCIT à se positionner comme référent régional dans un domaine de formation, et à revendiquer le pilotage d'actions sur la totalité du territoire régional.

Dans ce contexte, l'accueil d'un établissement privé soulève des réticences au sein même des CCIR, qui ont été sollicitées pour prendre position.

Il a donc été proposé aux élus référents formation de contribuer à préciser le périmètre d'intervention de CCI France vis-à-vis des établissements privatisés par les CCI, afin de permettre aux présidents des réseaux concernés d'adopter une position cohérente, synthétisée ci-après.

Ces règles de doctrine seront après validation par le comité stratégique des élus de CCI France intégrées aux règlements intérieurs et autres chartes de fonctionnement des réseaux et diffusées à l'ensemble des CCI adhérentes

Critères d'intégration d'un établissement dans un réseau CCI France :

Outre les services gérés directement par une CCI, peuvent être intégrés dans le réseau formation animé par CCI France, des établissements externalisés à but non lucratif (Associations, Groupes Interconsulaires ou autres formes juridiques) ou lucratif (SAS) répondant aux conditions suivantes:

- la gouvernance et le contrôle de l'établissement sont assurés par une ou plusieurs CCI intervenant en qualité de « principaux » administrateurs ou d'actionnaires majoritaires,
- cette gouvernance se traduit par une capacité contributive significative des CCI sur ses fonds propres à l'établissement,
- Les membres de cette entité juridique sont « institutionnels » (MEDEF, Branches, CMA, collectivités locales...), garantissant un respect de la territorialité d'action de l'établissement,
- La CCIR a émis un avis favorable et inscrit au schéma sectoriel des formations, la formation ou les actions pour lesquelles l'établissement sollicite une demande d'adhésion à l'un des réseaux formation /emploi pilotés par CCI France.

Ces critères pourront également être utilisés pour le réseau emploi animé par CCI France.

Vers une réflexion sur la notion d'établissements consulaires :

La prise en compte de ces critères peut servir de base à une plus large réflexion sur le périmètre d'intervention de CCI France vis-à-vis des établissements de formation.

Au-delà de l'intégration directe dans les réseaux CCI France, la reconnaissance par CCI France du caractère consulaire d'un établissement constitue un enjeu stratégique important, qui conduit à intégrer l'établissement dans ses actions de représentation et de lobbying, et à lui faire bénéficier de son soutien dans différents dispositifs de valorisation et de reconnaissance :

- Défense et assistance dans les demandes de reconnaissance des diplômes : CEFDG, CNCP,
- Relation avec le MESR dans le cadre du portail Admission-Post-Bac, où CCI France est perçu comme référent national pour l'ensemble des écoles CCI, et où une demande de création d'une catégorie d'écoles « consulaires » est en cours, sur le modèle de la Commission des Titres d'Ingénieur, afin de les différencier des écoles privées hors contrat,
- Relations avec la tutelle des CCI,
- Délivrance de la labellisation Bachelor,
- Visibilité de l'établissement sur les supports CCI France : portail cci.fr, portail esc, plaquettes thématiques, intégration dans CCINET...

Il conviendra également d'interroger cette définition au regard de la loi, qui prévoit pour les CCI la possibilité, de « *seules ou en collaboration avec d'autres partenaires, créer et gérer des établissements de formation initiales et continue.* » (art L711-9 code du commerce) », sans préciser si les modalités de gestion peuvent être indirectes.

Annexe 3 : Matrice des états des lieux financiers par centre de profits



FORMATION CONTINUE

Eléments financiers	DANS CPM			APPROCHE REALITE ECONOMIQUE			
	TOTAL FORMATION CONTINUE	coûts directs	coûts indirects	TOTAL FORMATION CONTINUE	coûts directs	coûts indirects répartis au m2 ou temps passé	clé de répartition
RESULTAT							
CHIFFRE D'AFFAIRES							
SUBVENTIONS							
<i>dont taxe d'apprentissage</i>							
<i>dont subventions Etat</i>							
<i>dont subventions Région</i>							
<i>dont subventions autres</i>							
<i>origine autre subvention</i>							
<i>origine autre subvention</i>							
<i>origine autre subvention</i>							
<i>origine autre subvention</i>							
AUTRES PRODUITS							
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION							
PRODUITS FINANCIERS							
PRODUITS EXCEPTIONNELS							
PRODUITS							
FRAIS DE PERSONNEL							
<i>dont personnel enseignant</i>							
<i>dont personnel services support</i>							
<i>Direction et accueil</i>							
DAF							
RH							
informatique							
communication							
autres (à préciser)							
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION							
<i>personnel extérieur</i>							
<i>loyer (bâtiment "permanent")</i>							
<i>loyer (salles complémentaires occasionnelles)</i>							
<i>amortissements (immobilier)</i>							
taxes							
assurances							
<i>maintenancet et entretien (immobilier)</i>							
<i>charges de fonctionnement (électricité, gaz, chauffage,...)</i>							
<i>nettoyage, gardiennage</i>							
<i>téléphone et affranchissement</i>							
<i>coût de l'informatique (location entretien maintenance matériel)</i>							
<i>amortissements matériel informatique</i>							
<i>coût autres biens mobiliers (location entretien maintenance matériel)</i>							
<i>amortissements autres biens mobiliers</i>							
<i>frais de déplacement, missions réceptions, séminaires</i>							
fournitures							
communication (pub)							
catalogue							
Dotation aux provisions							
autres (à préciser)							
autres (à préciser)							
autres (à préciser)							
autres (à préciser)							
TOTAL AUTRES CHARGES EXPLOIT POUR VERIF							
AUTRES CHARGES							
CHARGES FINANCIERES							
CHARGES EXCEPTIONNELLES							
IMPÔT / BÉNÉFICES							
CHARGES							
RESULTAT COMPTABLE (hors ressource fiscale)							
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (hors ressource fiscale)							
OPERATIONS EN CAPITAL							
ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS							
REMBOURSEMENT EMPRUNTS ET AUTRES DETTES							
AUTRES EMPLOIS							
EMPLOIS							
CESSION D'ACTIF IMMOBILISE							
EMPRUNTS ET AUTRES DETTES							
AUTRES RESSOURCES							
RESSOURCES							
OPERATIONS EN CAPITAL (hors CAF)							
BESOIN							

nbre m2 occupés

loyer au m2 (en €)

Effectif (en ETP)	TOTAL FORMATION CONTINUE	coûts directs	coûts indirects	TOTAL FORMATION CONTINUE	coûts directs	coûts indirects répartis au m2 ou temps passé	clé de répartition
EFFECTIFS (hors vacataires) en ETP							
VACATAIRES							

Pour l'approche réalité économique, utiliser le coût de location au m2 du marché ; pour les charges indirectes, utiliser la clé du m2
Montant des coûts de départ intégrés dans le BE 2014

RATIOS FORMATION CONTINUE (janvier 2016)

Certains ratios sont calculés directement à la session (marge pédagogique et marge sur session). Les autres ratios sont dans un premier temps calculés sur l'ensemble de la formation, ou sur un ensemble de formations car les frais sont affectables à l'ensemble de la formation, ou sur un ensemble de formations (par exemple, une assistante va travailler sur les formations de langues et sera donc affectée uniquement à ce groupe de formations). Ensuite, ces coûts seront ramenés à la session par une répartition à l'heure stagiaire.

Les coûts des locaux pourront être calculés en interne avec le coût actuel des locaux (amortissements par exemple si immeuble ancien ou loyer préférentiel actuellement pratiqué) ; et comme cela a été demandé par les Elus, il sera par contre utilisé un coût de location au coût du marché lorsque l'on travaillera sur des partages d'expérience, afin de comparer ce qui est comparable.

1/ Marge pédagogique = produits (CA + subvention le cas échéant) - Coût formateurs (en valeur absolue et en % des produits)

2/ Marge session = marge pédagogique - frais de fonctionnement directs (directement affectables à la formation) (en valeur absolue et en % des produits)

3 / Marge de contribution = marge brute - frais directement affectables à l'activité (en valeur absolue et en % des produits)

4/ Résultat net = marge de contribution - frais de structures affectés (en valeur absolue et en % des produits)

1/ Coût formateurs	2/ Frais de fonctionnement directs	3/ Frais directement imputables à l'activité	4/ Frais de structure affectés
Frais de personnel enseignant incluant les frais de déplacement	missions réceptions, séminaires	Frais de personnel	Coût des locaux
honoraires vacataires (incluant les frais de déplacement)	fournitures pédagogiques	- hors coûts formateurs (1)	loyer (bâtiment "permanent") au coût de marché
	communication (pub si affectable à la session)	- hors frais de personnel fonctions support (Direction et accueil, Daf, RH, informatique, communication)	loyer (salles complémentaires occasionnelles)
		communication (non affectable à la session)	taxes
		catalogue	assurances
		téléphone et affranchissement	maintenancet et entretien (immobilier)
		coût de l'informatique (location entretien maintenance matériel)	nettoyage, gardiennage
		coût autres biens mobiliers (location entretien maintenance matériel)	frais généraix (électricité, eau, gaz, chauffage, etc...)
			- frais de personnel fonctions support :
			Direction et accueil
			DAF
			RH
			informatique
			communication
affectation directe	affectation directe	affectation directe à un groupe de formations le cas échéant, puis répartition sur les sessions en fonction du nbre d'heures stagiaires	répartition sur les sessions en fonction du nbre d'heures stagiaires