

## **Note de cadrage à destination des CFA**

### **Mise en œuvre du contrat de performance**

#### **1. Contexte et définitions**

L'Assemblée régionale a, dès le mois de février 2016, pris de nouveaux engagements en faveur de l'apprentissage à travers un plan d'action ambitieux dont la clé de voûte est la nouvelle politique contractuelle entre la Région et les CFA d'Île-de-France à travers la mise en place du Contrat de performance (délibérations CR 28-16 et CR 112-16 <https://www.iledefrance.fr/projets-rapports-deliberations>).

Ainsi, une nouvelle convention portant création ou renouvellement de CFA a été adoptée lors de la Commission permanente de juillet (délibération CP 16-364 <https://www.iledefrance.fr/projets-rapports-deliberations>). Elle intègre le contrat de performance, la mise en place d'une subvention globale de fonctionnement aux CFA et l'instauration d'un dialogue de gestion annuel entre la Région et les CFA. La nouvelle convention – type vous a été communiquée par courrier électronique au mois de juillet.

#### **Le Contrat de performance**

Le contrat de performance est un engagement pris par chaque CFA, dans le cadre de la convention qui le lie avec la Région sur **7 indicateurs** :

- **L'indicateur financier** : le coût de formation par rapport au coût médian régional établi par secteur (Production ou Service) et par niveau de diplôme.
- **L'évolution prévisionnelle des effectifs**
- **Le taux de remplissage de chaque section**
- **Le taux de rupture de contrat d'apprentissage**
- **Le taux de réussite aux examens**
- **Le taux d'insertion dans l'emploi**
- **L'indicateur de diversification des publics** visant à mieux cerner la situation de chaque CFA en fonction du public accueilli constitué du:
  - ✓ Taux d'apprentis formés issus des quartiers prioritaires de la ville
  - ✓ Taux d'apprentis formés déclarés en situation de handicap

La valeur de ces indicateurs pour chaque CFA est calculée par les services de la Région à partir de la base de données régionales des CFA et, pour certains indicateurs, à partir des bases de données des partenaires de la Région.

Le contrat de performance s'inscrit dans une logique de progression des 7 indicateurs par rapport à la situation initiale de chaque CFA, indicateur par indicateur. Les objectifs - cibles de ces indicateurs à l'horizon de 5 ans (donc 2021 pour l'exercice conduit à l'automne 2016 fixant les objectifs à partir de 2017) sont contextualisés et contractualisés entre la Région et chaque CFA.

Les éléments du contrat de performance ont vocation à rester des documents internes, à l'exception de la valeur atteinte pour les 7 indicateurs, qui seront rendues publiques.

Au-delà de l'amélioration de la performance et de l'efficience, il est attendu de cet exercice :

- Une plus grande objectivation de la situation de chaque CFA, permettant d'outiller le dialogue avec la Région ;
- Une meilleure visibilité sur les perspectives de développement de l'établissement à moyen terme et les besoins y afférents (notamment en termes d'investissement).

### **Le plan d'action**

Chaque CFA produit chaque année un plan d'action qui décrit comment il entend se rapprocher progressivement des objectifs fixés dans son contrat de performance. Le format de ce document, qui, pour être vraiment opérationnel, devra être court et synthétique (quelques pages) est laissé à la libre appréciation du CFA. Il pourra être utile, dans une première partie consacrée aux éléments de contexte, de mettre en avant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui caractérisent l'établissement.

Le calendrier de mise en œuvre des actions prévues par le CFA doit être précisé autant que possible afin que leur déploiement puisse être analysé au regard de l'évolution annuelle des indicateurs (exemple : un CFA inscrit dans son plan d'action le recrutement d'un développeur supplémentaire en année N dans le but d'augmenter ses effectifs à partir de l'année N+1, un rapprochement avec un lycée professionnel est envisagé pour mutualiser un plateau technique, telle ou telle action est conduite pour limiter le taux de rupture des contrats d'apprentissage, telle ou telle action est envisagée pour améliorer la qualité pédagogique des formations ou limiter les ruptures de contrat...).

Ce plan d'action doit au minimum comporter une partie détaillée pour l'année N+1 et indiquer, dans leurs grands axes (réajustables en fonction de l'évolution de la situation) les actions envisagées pour les quatre années suivantes. Il doit a minima détailler les projets de fermeture et d'ouverture de sections.

Chaque année, en fonction des résultats atteints et du dialogue de gestion animé par la Région, le CFA peut être conduit à réajuster son plan d'action.

## **Le programme pluriannuel d'investissement (PPI)**

Il s'agit d'un document très court, adossé au plan d'action (figurant par exemple en annexe) comportant d'une part un tableau retraçant les perspectives d'investissement et leur nature et d'autre part un texte justifiant ces besoins.

Le modèle du tableau est le suivant :

Classer les projets par ordre de priorité	Nature du projet et porteur du projet	Description du projet	localisation	Surface envisagée (si nécessaire)	Calendrier (démarrage, fin, phasage...)	Montant (global et avec détail si possible)	Co-financements (en précisant si envisagés ou si déjà obtenus)	Commentaires et précisions utiles
Projet 1								
Projet 2								
Projet 3								
Projet 4								

Comme le plan d'action, le PPI doit être le plus détaillé possible pour l'année N+1 et s'en tenir aux grandes évolutions prévisibles pour les années ultérieures.

Ce document, qui n'est pas de nature contractuelle, vise à :

- exprimer les besoins prévisibles de l'établissement en matière d'investissement, en lien avec ses perspectives de développement et/ou l'état de son patrimoine (vétusté des locaux, innovations pédagogiques nécessaires...);
- enrichir le dialogue de gestion d'éléments relatifs aux évolutions à court moyen – terme du CFA (y compris les questions d'implantation, de construction de nouveaux bâtiments, etc.), en lien avec les perspectives d'ouverture ou de fermeture de nouvelles formations ;
- rationaliser l'exercice annuel de soutien financier de la Région aux investissements et prioriser ses interventions, tout en les inscrivant dans une perspective pluriannuelle ;
- objectiver les décisions de la Région relatives à la conservation ou non d'excédents de recettes de taxe d'apprentissage et leur possible affectation à des dépenses d'investissements.

## **Le dialogue de gestion entre les services de la Région et chaque CFA**

Il se déroule une fois par an. Il s'agit d'un point de rencontre destiné à examiner les résultats de l'année précédente en termes de performance et de s'accorder si nécessaire sur les mesures correctives à prendre via une modification du plan d'action. C'est également l'occasion de faire un point sur les perspectives d'évolution du CFA (évolution prévisionnelle des effectifs, fermetures / ouvertures de section, situation financière, programme pluriannuel d'investissement...).

Cet exercice peut se dérouler soit de manière dématérialisée (dès lors que les performances du CFA sont en phase avec les objectifs du contrat et que le plan d'action présenté est cohérent et n'appelle pas de remarques ou questions particulières), soit via une conférence téléphonique, soit en présentiel, à la demande de la Région.

- La Région transmet au premier trimestre de chaque année aux CFA les étapes et le calendrier du dialogue de gestion.

En régime de croisière, le dialogue de gestion se déroulera dès que les indicateurs de performance de l'année N-1 seront connus, soit à partir de l'été ou de l'automne de l'année N.

**L'élaboration des contrats de performance fin 2016 / début 2017 impose toutefois cette année un calendrier spécifique.**

## **2. Processus et calendrier de mise en œuvre des contrats de performance pour l'année 2016-2017**

- **Jusqu'au 30 septembre 2016 : la Région prépare les bases du dialogue de gestion « vu de la Région ».**

- Calcul du niveau des indicateurs (dernières valeurs connues).
- Présentation des indicateurs et des éléments de contexte dans une fiche standardisée permettant une appréciation de la performance relative du CFA.
- A partir de la situation initiale de chaque CFA, de son positionnement par rapport aux autres établissements de la région et de son contexte particulier, définition d'une valeur cible pour chaque indicateur à l'horizon de 5 ans, avec une première marche pour l'année 2017.

Les cibles relatives aux indicateurs forment le cœur du projet de contrat de performance proprement dit.

- **Entre le 30 septembre et le 15 octobre 2016 : la Région adresse à chaque CFA divers éléments nécessaires au dialogue de gestion, notamment sa fiche d'indicateurs de performance avec les valeurs cibles et lui demande en retour l'établissement de son plan d'action et de son programme pluriannuel d'investissement.**

- Une fois établies par la Région, les propositions de valeurs cibles pour les indicateurs de performance sont envoyées aux CFA sous forme de fiche - indicateurs accompagnée du modèle type de Contrat de performance.
- Un coefficient financier de prise en charge au titre de l'année 2016 est transmis, qui tient compte de la collecte de la taxe d'apprentissage 2016.
- Un coefficient prévisionnel de prise en charge au titre de 2017 est transmis. Construit à partir du coefficient 2016, il intègre les subventions spécifiques dont bénéficiait éventuellement le CFA (qualité, mobilité, développeurs...).

- En retour, le CFA établit son plan d'action qui servira de support aux échanges avec la Région. **Il doit expliciter la manière dont le CFA entend se rapprocher des cibles proposées par la Région et justifier d'éventuels écarts s'il juge que certaines de ces cibles ne sont pas atteignables.**
- Le CFA transmet également son PPI.
- Ces éléments permettront d'établir le contrat de performance définitif à l'issue du dialogue de gestion.
- Le Conseil d'administration du CFA doit être informé de la démarche (Plan d'action, Contrat de performance, PPI...).

→ Entre le 15 octobre 2016 et le 30 janvier 2017 : Réunions/échanges avec les CFA et signature des contrats de performance

- **Tous les CFA disposent d'un temps d'échange avec les Services de la Région** à réception des propositions des valeurs cibles du contrat de performance et après réception par la Région du plan d'action du CFA. **L'échange peut avoir lieu en présentiel ou de manière dématérialisée par mail, par téléphone. Dans tous les cas, il fait l'objet d'un compte rendu de la part des services de la Région.**
- Le plan d'action doit être adressé à la Direction de l'Apprentissage au moins une semaine avant la rencontre ou l'échange téléphonique, et au plus tard le 30 octobre.
- Cette année, compte tenu des délais contraints, les services de la Région détermineront une liste restreinte de CFA qui seront vus en présentiel. Cette liste sera établie en fonction des interrogations qui apparaissent lors de l'examen des documents transmis par le CFA.
- A cette occasion (en présentiel comme à distance), la Direction de l'Apprentissage explicite, le cas échéant, le calcul des indicateurs. Le CFA expose son projet de plan d'action, de manière détaillée pour l'année suivante et, à grands traits pour les 5 ans à venir, ainsi que son PPI.
- A l'issue de cette discussion, les cibles des indicateurs proposées transmises par la Région peuvent être réajustées et le contrat de performance est finalisé. Formellement, il est signé en même temps que la convention de renouvellement.

Un chef de projet a été désigné au sein de la direction de l'apprentissage afin de piloter l'ensemble de ces questions en transversal : Mme Agnès ARABEYRE – NALON, directrice adjointe de la direction de l'apprentissage et de l'emploi.

Si vous avez des questions en attendant de recevoir votre projet de contrat de performance, vous pouvez la contacter pour toutes questions relatives à cette procédure :

**agnes.arabeyre-nalon@iledefrance.fr**

### **Résumé : les 4 grandes étapes du processus**

- 1- La Direction de l'Apprentissage établit le projet de contrat de performance du CFA et lui envoie notamment par mail les fiches d'indicateurs avec ses valeurs cibles et fixe éventuellement un rendez-vous d'échange téléphonique ou présentiel. A défaut les échanges se font par mail.
- 2- Le CFA établit son plan d'action et son PPI en prévision des échanges avec la Direction de l'Apprentissage et l'envoie à la Région au moins une semaine avant le rendez-vous le cas échéant et au plus tard fin octobre.
- 3- Les échanges, sous quelques formes qu'ils soient, permettent aux deux contractants d'aboutir à un accord sur les objectifs du contrat de performance et les moyens que le CFA s'engage à déployer pour y parvenir.
- 4- Le contrat est établi entre la Région et le CFA et signé par les deux parties. Formellement, il est signé en même temps que la convention de renouvellement.