

s'k'k'a'b'
c's'b'f'c'
c's'r'f'c'

Stratégie CSBFC 2030 Avec succès vers l'avenir

Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales CSBFC

Comité CSBFC du 11 mai 2023

Schweizerische Konferenz der kaufmännischen
Ausbildungs- und Prüfungsbranchen

Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales

Conferenza svizzera dei rami di formazione e degli esami commerciali

Schwanengasse 9, 3011 Bern
Tel. 031 381 56 86
mail@skkab.ch, www.skkab.ch

Table des matières

Management Summary	3
1. Avant-propos	5
2. Introduction	5
2.1 But du projet	5
2.2 Méthode de travail du groupe Stratégie	5
2.3 Le point sur l'avancée des travaux	6
3. Stratégie 2030	7
3.1 Mission – Vision – domaines d'action et valeurs	7
3.2 TCR – Planification continue – Processus clés	9
3.3 Optimisation de l'organisation	11
3.4 Révision des statuts	14
3.5 Financement	15
3.6 Communication	17
4. Suite de la procédure	18
5. Annexes – Liens vers les documents	19
5.1 Champs de tension	19
5.2 Analyse SWOT	21
5.3 Analyse Parties prenantes	22
5.4 Domaines d'action stratégique et axes stratégiques	23
5.5 Analyse SWOT - Financement de la CSBFC	25

Management Summary

La Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales CSBFC prépare son avenir. Dans ce contexte, le processus stratégique (Stratégie 2030) qui a débuté en 2022 est en grande partie terminée.

Objectif

L'objectif de la CSBFC est d'être la figure de proue de la formation commerciale. Pour ce faire, la « conférence » de coordination doit être une « organisation dirigeante » forte. Dans la Stratégie 2030, sa vision, sa mission et les domaines d'action à approfondir ont été élaborés. La Stratégie 2030 en tant que « planification évolutive » est examinée tous les ans et adaptée selon les besoins.

Modifications

Pour atteindre l'objectif souhaité, la CSBFC doit être restructurée ou réajustée. La Stratégie 2030 prévoit des modifications à divers niveaux :

Stratégie

- La CSBFC doit être la pierre angulaire des filières de formation commerciale. Outre la formation initiale CFC, elle prendra en charge ces trois prochaines années la formation AFP et d'autres formations commerciales initiales. A moyen terme, il est prévu qu'elle soit responsable des filières de la formation professionnelle supérieure.
- La CSBFC doit piloter le développement de l'ensemble du domaine professionnel commercial tout en s'orientant vers les besoins du marché du travail.

Organisation

- La CSBFC doit impliquer plus intensivement les 19 branches dans les affaires opérationnelles. Ces branches doivent siéger dans les ressorts thématiques.
- La CSBFC doit impliquer plus intensivement les organisations faïtières du monde du travail et les entreprises. Elles doivent continuer à siéger dans le comité directeur où leurs branches étaient majoritaires.

Financement

- La CSBFC doit conserver le modèle de financement actuel (montant de base 50% et contrats d'apprentissage 50%). Nouveau : les contrats d'apprentissage AFP seront intégrés dès que la responsabilité pour ces formations de base sera passée de la CIFIC Suisse à la CSBFC.
- La CSBFC doit désormais fournir une planification pluriannuelle en même temps que la planification financière et des liquidités. Ceci augmente la sécurité de planification pour les organisations membres.

Communication

- La CSBFC doit renforcer sa position de leader tant à l'externe qu'à l'interne dans le domaine des professions du commerce grâce à un nouveau nom et une présence visuelle homogène sur le marché.
- La CSBFC doit développer la communication vis-à-vis des parties prenantes.

Application

- La Stratégie 2030 suit une approche évolutive et permet ainsi une application des directives par étapes jusqu'en 2026.

Processus

La Stratégie 2030 est ainsi soumise en consultation à l'appréciation des organisations de branches et des organisations faîtières. Le 28 septembre 2023, l'Assemblée des délégués se prononcera sur la stratégie consolidée. La mise en œuvre est prévue pour le 1er janvier 2024.

Aide à la lecture du présent document final sur la Stratégie 2030

Le document s'articule autour d'éléments usuels de stratégie : mission, vision, domaines stratégiques d'action et valeurs.

Pour concrétiser la Stratégie 2030, des documents séparés concernant les tâches, les compétences, les responsabilités (TCR) ainsi que les objectifs à long terme, la carte du processus, l'optimisation de l'organisation, le financement et la stratégie de communication ont été élaborés.

- Les résultats – p. ex. la mission ou la vision – sont présentés sur fond gris dans ce rapport final.
- Si un document développé existe, un lien a été créé. Ce document peut être consulté dans une zone protégée à laquelle les membres ont accès.
- Les propositions à l'Assemblée des délégués sont en retrait entre deux lignes et intercalées avec un titre vert CSBFC.

1. Avant-propos

La Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC) est depuis 2012 une association et est garante de la formation professionnelle initiale « employé-e de commerce CFC ». En vue de la mise en œuvre de la nouvelle ordonnance sur la formation (introduction en 2023), l'Assemblée des délégués de 2019 a chargé le comité directeur de procéder à une réorganisation de l'institution. En raison de lourdes charges de travail dues à la réalisation du projet «Employé-e-s de commerce 2022», cette réorganisation a pris du retard. Mais en février 2022, le comité a pu lancer le processus stratégique de réorganisation de la CSBFC. Les résultats seront présentés pour approbation à l'assemblée des délégués 2023.

Tous les résultats de ce processus stratégique sont résumés dans ce document qui est structuré selon la Stratégie 2030. Les documents détaillés peuvent être consultés dans une zone protégée. Ils ont été conçus en tant que documents directeurs et peuvent être adaptés en tout temps dans le cadre d'une stratégie évolutive. La stratégie 2030 n'est pas un dispositif statique, mais une stratégie dynamique et flexible qui permet à la CSBFC de se projeter avec succès dans l'avenir.

2. Introduction

2.1 But du projet

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé-e-s de commerce cette année, la CSBFC va endosser de nouvelles tâches et responsabilités. Parallèlement, il y aura des changements en personnel au sein de la direction (départ à la retraite du directeur) au milieu de l'année 2023. En outre, l'Assemblée générale a chargé le comité directeur de développer des modèles de financement de la CSBFC. Le comité de la CSBFC a donc fixé l'objectif général suivant pour l'exercice 2021/22 : «Élaboration d'un concept de réorientation de la CSBFC en vue de l'assemblée des délégués 2023 ». Cette réorientation a été pilotée par un conseiller externe¹ dans le cadre d'un projet. L'information a été assurée par le partenaire de longue date de la CSBFC².

2.2 Méthode de travail du groupe Stratégie

Le comité directeur a lancé le processus en février 2022 avec une réunion à huis clos au cours de laquelle il a dressé un état des lieux des mesures à prendre et des travaux à exécuter. Lors d'un séminaire de deux jours, le besoin s'est avéré de dresser un inventaire des éléments stratégiques classiques.

Une grande importance a été accordée à une participation intensive des membres du comité et des associations membres.

- Le comité directeur a élaboré la Stratégie 2030 lors d'un séminaire de deux jours et s'est réuni neuf autres fois.

¹ Theo Ninck de Ninck-Partner

² Rolf Marti de komma pr – büro für kommunikation

- Les résultats ont été ensuite discutés avec plus de 30 participant-e-s des associations membres et des organisations faïtières lors de quatre réunions spéciales.
- A deux reprises, de mai à juillet 2022 et en 2023, les résultats ont été soumis par écrit aux organisations pour prise de position.
- L'Assemblée des délégués de la CSBFC de 2022 a pris connaissance du premier volet de la Stratégie et a attribué des mandats pour le second volet.

En tant qu'association des branches de la formation commerciale et d'examens dans les domaines professionnels des employé-e-s de commerce, la CSBFC a des associations membres de divers horizons. En 2020, trois branches représentaient à elles seules 65% des contrats d'apprentissage et six autres 25%. Le reste des membres – plus de la moitié – représentaient ensemble 10% des contrats d'apprentissage (moins de 2% par association). Il est tout à fait normal que les intérêts des uns et des autres divergent. Ceci s'est d'ailleurs confirmé lors du séminaire de deux jours avec toutes les associations membres et de la première consultation. Pour que ces conflits soient bien visibles et puissent être abordés, les grandes lignes de conflit ont été relevées (voir annexe). Par la suite, les travaux se sont déroulés de manière très constructive.

2.3 Le point sur l'avancée des travaux

Les travaux stratégiques ont été structurés en deux volets. Dans le premier volet, le comité directeur a fait l'état des lieux (analyse) et a défini les éléments majeurs de la stratégie.

- Le comité directeur a procédé à une auto-analyse des forces, des faiblesses, des chances et des risques de l'organisation et de ses prestations de service (analyse SWOT).
- Il a dressé une liste des groupes d'intérêt internes et externes (parties prenantes). Le conseiller externe a eu des entretiens avec les représentants des branches et avec les parties prenantes externes (représentations des entreprises, des écoles professionnelles, des organisations faïtières, des cantons et de la Confédération). Leurs besoins ont ainsi pu être évalués.
- Les conclusions de la phase d'analyse fournissent les bases de formulation de la mission, de la vision et des domaines d'action.
- Afin que la vision soit appliquée de façon cohérente, le comité directeur s'est concentré sur cinq valeurs.

Les résultats du premier volet de la Stratégie 2030 CSBFC ont été présentés à l'Assemblée des délégués de septembre 2022 et ont reçu un accueil favorable. Neuf nouveaux paquets de tâches ont aussi été présentés pour le 2e volet :

1. Tâches, compétences et responsabilités (TCR) des organes CSBFC (AD, comité, comité directeur et direction) et des branches (citées dans ce rapport)
2. Planification pluriannuelle avec objectifs opérationnels sur des domaines d'action et axes stratégiques (voir résumé dans ce rapport)
3. Concrétisation des processus clés et des principaux processus de direction et de support (voir résumé dans ce rapport)
4. Optimisation de l'organisation de la CSBFC (propositions dans ce rapport)
5. Révision des statuts et du règlement de la CSBFC (en élaboration)
6. Succession à la direction et à la présidence (la succession à la direction est réglée et communiquée ; la succession à la présidence sera abordée cet été)
7. Clarification du financement de la CSBFC (résumé dans ce rapport)

8. En vue de l'assemblée des délégués 2025, planification avec la CIFC Suisse de la reprise de l'ensemble du domaine professionnel commercial (figure déjà dans la planification pluriannuelle)
9. Concept de communication et de management des parties prenantes (résumé dans le rapport)

Les travaux sur ces neuf paquets de tâches sont en grande partie terminés et résumés dans ce rapport.

3. Stratégie 2030

3.1 Mission – Vision – domaines d'action et valeurs

Situation initiale

Les résultats de l'analyse ont servi à formuler la mission et la vision. Pour les concrétiser, cinq domaines d'action développés dans les rubriques « axes stratégiques » ont été définis. En outre, cinq valeurs qui constituent des lignes directrices contraignantes pour la mise en œuvre de la vision ont été fixées. Elles marquent de leur empreinte la culture de la collaboration et créent un terrain favorable pour le développement de la CSBFC.

Mission 2030 de la CSBFC

- Haute attractivité : nous garantissons une attractivité de haute qualité de la formation commerciale avec une bonne perméabilité, des opportunités de carrière et un accueil positif chez les jeunes et les entreprises.
- Bonnes conditions-cadres : nous créons de bonnes conditions-cadres pour nos branches de formation et d'exams, pour les entreprises formatrices et les écoles de toutes les régions linguistiques de Suisse avec une application uniforme de la formation et pour que la coopération entre les lieux d'apprentissage soit vécue au quotidien.
- Développement innovateur de la profession : nous développons le domaine de la formation professionnelle commerciale en y intégrant la diversité spécifique de chaque branche et les exigences liées au marché du travail.

Face à sa mission, la CSBFC se positionne en tant qu'organisation responsable de la branche commerciale. Toutefois ce n'est pas le cas aujourd'hui, car la CSBFC est seulement l'organisation responsable de la formation initiale CFC employé-e-s de commerce. Il est évident que cette profession ne peut se développer indépendamment de la formation AFP, de la formation initiale en école (FIEc) et de la certification professionnelle pour adultes. Les parties prenantes externes souhaitent également que la CSBFC soit l'organisation responsable de l'ensemble du domaine professionnel commercial.

Le développement professionnel orienté vers le marché du travail est central, car les besoins – c'est-à-dire les exigences du marché du travail – doivent être au premier plan ; il convient donc en l'occurrence de tenir compte de la grande diversité de la branche.

Vision 2030 de la CSBFC

- L'enthousiasme de la jeunesse et des apprenti-e-s pour la formation commerciale est évident ; la formation commerciale joue un rôle important sur le marché du travail.
- La CSBFC pilote l'ensemble de la formation commerciale avec les formations initiales AFP et CFC et elle anticipe les besoins futurs.
- Les diplômes de la formation initiale répondent aux exigences d'un monde du travail dynamique et assurent le raccordement à des formations supérieures.

La CSBFC, organisation responsable du plus grand domaine professionnel, souhaite le rester ; elle veut aussi que les jeunes et les apprenti-e-s aient une image positive de la profession.

Comme il est souligné sous « mission », la CSBFC sollicite le pilotage de l'ensemble du domaine professionnel commercial dans la formation initiale. Comme ceci ne peut se réaliser du jour au lendemain, cet objectif a été intégré en tant qu'objectif visionnaire.

En outre, il est essentiel d'intégrer les diplômes de la formation initiale dans le système de formation afin d'assurer l'accès à des formations supérieures. C'est indispensable pour garantir l'attractivité de la formation professionnelle duale.

Domaines d'action stratégique (DS) et axes stratégiques

- DS 1 : Faciliter le développement professionnel et l'innovation
- DS 2 : Promouvoir l'application coordonnée de la qualité
- DS 3 : Mieux intégrer les parties prenantes
- DS 4 : Éveiller l'intérêt pour la formation commerciale
- DS 5 : Développement organisationnel et ressources

Les domaines d'action stratégique (DS 1-5) sont cités ici à titre indicatif. Ils ont été traités avec les axes stratégiques et sont présentés en annexe.

Valeurs pour réaliser la Vision 2030

1. En tant que membres, nous soutenons le profil professionnel de la formation commerciale initiale dans son ensemble et considérons que la diversité de la branche est un avantage.
2. Nous informons sans détour les partenaires et les acteurs de la formation commerciale initiale et les impliquons à temps dans le processus de décision.
3. Nous avons confiance dans le travail des organes de la CSBFC, des membres et des collaborateurs et collaboratrices ; nous nous soutenons mutuellement et nous nous respectons les uns les autres.
4. Les mandats que nous donnons sont clairs et sans équivoque et en tant que membres, ils ont pour nous un caractère contraignant.
5. Pour la CSBFC, la transparence, la neutralité (le secteur de la branche n'est pas prioritaire) et la loyauté sont des facteurs importants.

La CSBFC vit actuellement un processus de changement. Dès le début, le mot d'ordre était « Réorientation ». Avec la vision, la mission et les domaines d'action stratégiques, les formes de cette nouvelle orientation sont ainsi esquissées. Pour que le processus réussisse et que la vision soit abordée avec succès, il faut le

consensus des membres. Celui-ci est consigné dans les valeurs qui définissent la manière dont les membres de la CSBFC collaborent et il implique les parties prenantes.

Propositions du comité directeur a l'att. de l'Assemblée des délégués

Le 22 septembre 2022, l'Assemblée des délégués a pris connaissance avec satisfaction du premier volet de la Stratégie 2030 : la mission, la vision, les domaines d'action et les axes stratégiques ainsi que les valeurs. Le comité directeur propose maintenant de l'approuver.

Dans le cadre de la présentation du 1er volet de la Stratégie le 22 septembre 2022, l'Assemblée des délégués a pris connaissance des neuf paquets de travail du 2e volet du processus stratégique. Ci-dessous, présentation des résultats des travaux :

3.2 TCR – Planification continue – Processus clés

Tâches, compétences, et responsabilités (TCR)

Les TCR des organes de la CSBFC et des branches sont listées dans un document Excel ([01_AP1 AKV SKKAB- Organe und Branchen V5.0 – en allemand](#)).

Les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR) des organes de la CSBFC et des branches ont été définies dans le paquet de travail 1. Dans le cadre du processus, la situation actuelle a été analysée et les fonctions des organes et des branches ont été consignées dans un diagramme de fonctions. Les TCR en découlent. Les conclusions de ce travail ont servi – avec les résultats des autres paquets de travail – à optimiser l'organisation (voir paquet de travail 4). Puis, le diagramme des fonctions et les TCR ont été adaptés en conséquence, les rôles sont ainsi bien visibles. Les TCR sont un instrument important de gestion de la CSBFC. Ils doivent être régulièrement contrôlés et le cas échéant complétés, en particulier s'il y a des incohérences et des questions en suspens.

Planification pluriannuelle

La planification pluriannuelle 2023 à 2026 figure dans un document Word ([02_AP2 Mehrjahresplanung 2023-2026 V7.0 – en allemand](#)).

Dans le paquet de travail 2, une planification pluriannuelle a été mise en œuvre pour les trois années à venir ; elle est basée sur les domaines d'action stratégiques et les axes stratégiques. Les interdépendances avec des projets de mise en œuvre de la formation initiale commerciale ont aussi été prises en compte. Ces interdépendances peuvent avoir une influence sur la planification pluriannuelle.

- Transfert des tâches de l'organe national de coordination (ONC) dans les structures ordinaires
- Réorganisation des commissions Développement de la profession et qualité (CSDPQ) AFP et CFC

- Réflexions et informations sur l'organisation future des processus de développement et de mise en œuvre de la profession
- Mise en place des structures pour la procédure de qualification avec examens finaux (Convention de prestations entre la CDIP et les organes de formation commerciale initiale)

Il ressort de la planification pluriannuelle que la prise en charge de la responsabilité pour la formation commerciale initiale (aussi APF et certification professionnelle pour adultes) est un processus à plusieurs niveaux. La décision sera soumise à l'Assemblée des délégués 2025.

La planification pluriannuelle est évolutive ; le comité directeur la contrôle et la complète une fois par an. Les membres de la CSBFC doivent pouvoir approuver la planification pluriannuelle en même temps qu'une planification financière afin que les prestations et les coûts soient harmonisés et qu'une certaine continuité soit assurée (voir paquet de travail 7).

Processus clés

La carte des processus pour la CSBFC est subdivisée en processus de direction, support et processus clés qui décrivent les activités de la CSBFC. La carte des processus est présentée dans un document Excel. ([03_AP3 Prozesslandkarte SKKAB V6.0 – en allemand](#)).

Les processus de la CSBFC sont analysés dans le paquet de travail 3. Dans ce contexte, la situation actuelle a aussi été analysée. Au cours des travaux sur les autres paquets de travail, les résultats ont été examinés et adaptés. Les processus sont des procédures de travail avec input et output (buts, résultats). Dans la description du processus, il ne faut pas perdre de vue le groupe des utilisateurs : Quelles sont leurs attentes ? Chaque processus est doté d'une responsable (personne/fonction) qui porte la responsabilité de ce processus. La carte des processus est structurée en trois niveaux :

- Niveau 1 : processus de direction (pilotage de l'organisation), processus de support (suivi des travaux dans les processus clés) et processus clés (prestations de service de la CSBFC orientées vers les besoins des groupes d'utilisateurs)
- Niveau 2 : processus
- Niveau 3 : sous-processus (répartition des processus, processus de travail proprement dit)

Lors de l'élaboration de la carte des processus, les niveaux 1 et 2 étaient au centre des préoccupations et si nécessaire, pour une meilleure compréhension, le troisième niveau était formulé. Avec les TCR (voir paquet de travail 1), la carte des processus facilite la compréhension des tâches, rôles et processus de la CSBFC. Les tâches administratives doivent être minimales. Les processus ne seront exposés que s'ils peuvent servir à l'organisation. Dans la plupart des cas, une simple description des processus ou une liste de contrôle suffira.

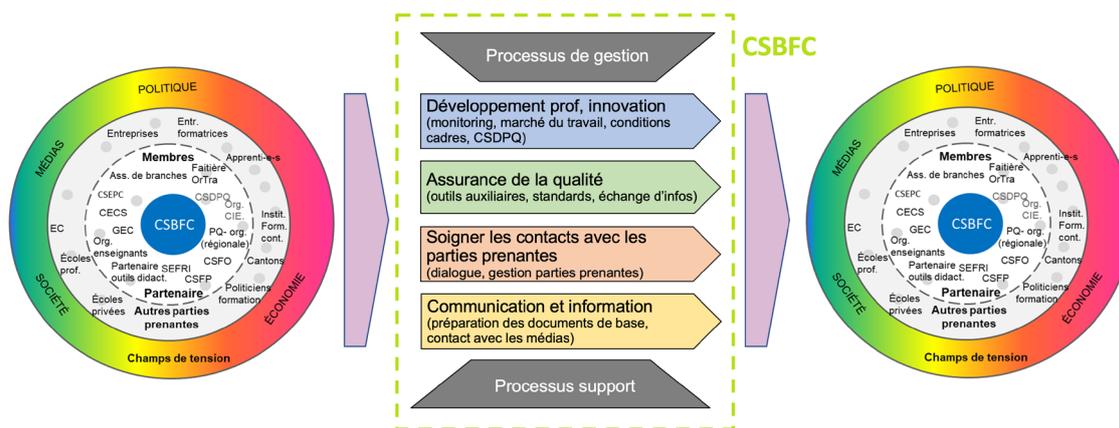


Illustration : Les processus clés représentent les prestations de service de la CSBFC et sont au service des groupes d'utilisateurs (parties prenantes). Les processus de direction et de support soutiennent le travail de la CSBFC.

Proposition du comité directeur à l'att. de l'Assemblée des délégués

Le comité directeur propose à l'Assemblée des délégués d'approuver les documents se rapportant aux tâches, aux compétences et aux responsabilités (TCR), à la planification pluriannuelle et à la carte des processus. L'approbation est donnée sachant qu'il s'agit de documents à examiner périodiquement.

3.3 Optimisation de l'organisation

Situation initiale

La CSBFC est aujourd'hui en premier lieu une conférence de coordination d'organisations de branches et moins le fil conducteur pour un développement permanent de la plus grande profession. La CSBFC est l'organisation responsable et donc, conformément à l'ordonnance de formation, l'organisation compétente du monde du travail. En tant que telle, elle élabore le plan de formation commerciale initiale "Employé-e de commerce CFC" et est responsable du développement de la profession et de la qualité de la formation. Elle valide les requêtes et les évaluations de la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité Employé-e-s de commerce CFC avant de les transmettre au SEFRI. Elle est en outre responsable de la qualité des cours interentreprises. Les organes responsables des CI sont les branches de formation et d'examen respectives⁴.

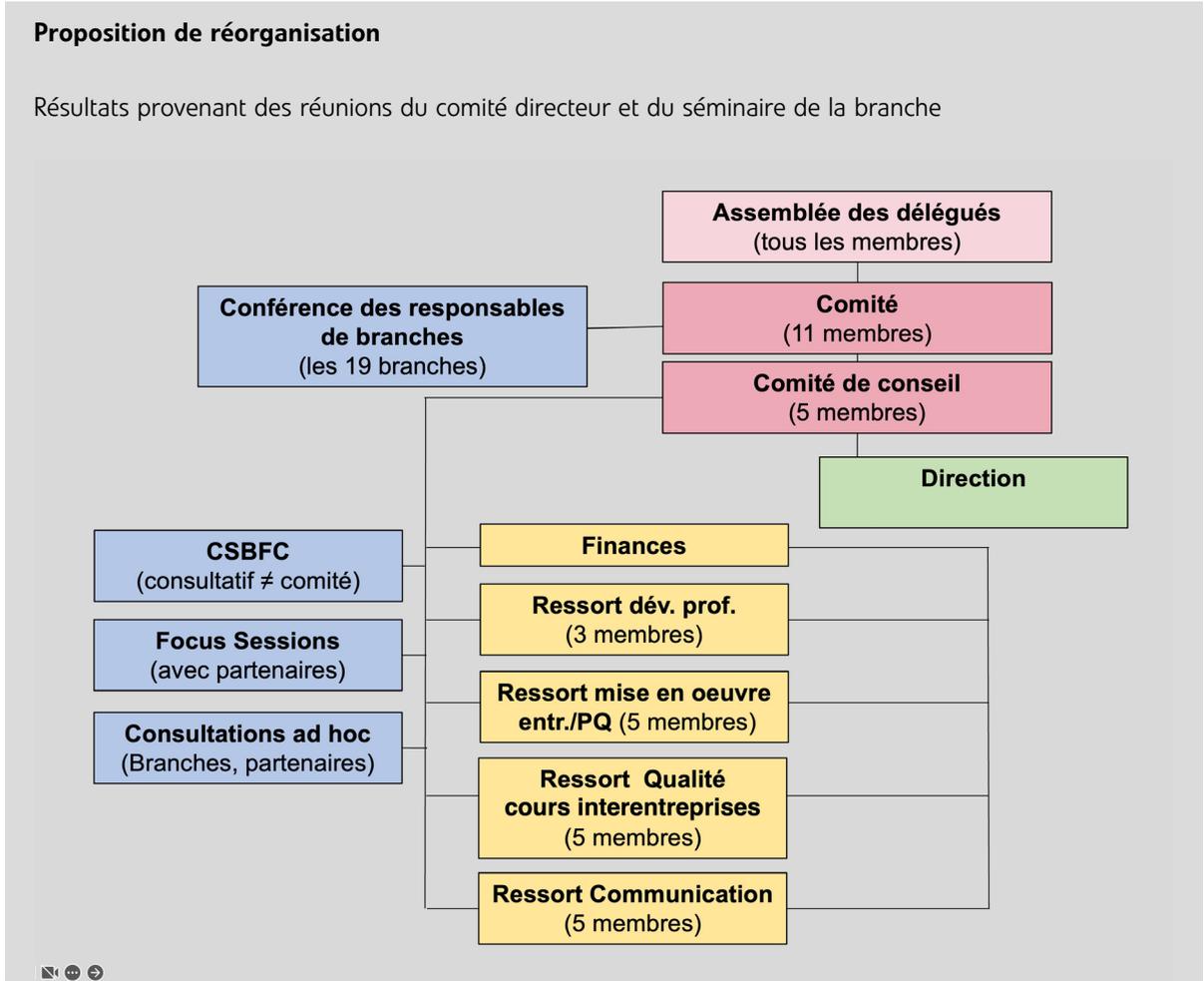
Les résultats de l'analyse SWOT, les feedbacks de certaines parties prenantes et les avis des organisations membres dans le cadre du 1er volet ont montré que l'on attend de la CSBFC qu'elle s'engage davantage. En outre, la majorité des participants a demandé que les représentant-e-s des organisations faitières

⁴ art. 28 et 29 de l'ordonnance de formation Employé-e de commerce CFC du 16 août 2021 (État 1.1.2023)

spécifiques à la profession⁵ ainsi que des grandes entreprises interprofessionnelles soient intégrés de façon appropriée dans la CSBFC pour assurer une intégration précoce des partenaires dans la poursuite du développement et de la qualité. La CSBFC doit jouer un rôle déterminant dans le développement de la formation professionnelle suisse et la marquer de son empreinte. Pour ce faire, il est indispensable que les partenaires de la formation soient intégrés dans ce réseau ce qui est tout à fait en symbiose avec la systématisation de la structure des organes de la formation professionnelle introduite en 2021. (04_AP4 Systematisierung Gremienstruktur – en allemand)

Pour les branches de la formation et des examens, la participation des organisations membres est aussi importante que la mise en réseau nationale. La formation en entreprise ainsi que les cours interentreprises ont lieu à l'intérieur des branches⁶. Le décryptage des analyses et des rapports à la consultation met le doigt sur un manque de coopération et d'informations.

Le développement organisationnel a été développé dans le paquet de travail 4. Les résultats de la phase d'analyse tout comme ceux des paquets de travail 1 à 3 ont été pris en compte. En outre, le conseiller externe a eu des entretiens avec les organisations qui doivent faire face à des défis similaires à ceux de la CSBFC (formation commerce de détail, ICT Formation professionnelle Suisse, Swissmen). Sur la base des conclusions, quatre variantes ont été élaborées qui sont décrites dans un document séparé (05_AP4 Optimierung Organisation V3.0 – en allemand). Le comité directeur privilégie la variante ci-dessous :



⁵ Union patronale suisse, Union suisse des arts et métiers, Société suisse des employés de commerce

⁶ art. 3 ordonnance de formation Employé-e de commerce CFC

Information de base

Ci-après quelques informations sur les divers niveaux de direction et comités :

- Niveau normatif/stratégique – **Assemblée des délégués** des membres, identique
- Niveau stratégique/opérationnel – **Comité** avec 11 membres (de 9 à 13) : 6 représentations des branches, 2 des organisations faitières spécifiques à la profession, 3 de grandes entreprises trans-sectorielles. Les représentations d'entreprise devraient être élues avec l'assentiment des branches et pourraient être recrutées dans la Communauté d'intérêts Entreprises avec Formation professionnelle nationale (IG UnBB - Interessengemeinschaft Unternehmen mit nationaler Berufsbildung). Le comité se réunit trois à quatre fois par an, dont deux réunions au moins en présentiel.
- Surtout au niveau opérationnel - le **Comité de conseil** est composé de 5 membres : la présidente/le président, la direction des finances et des trois ressorts « Mise en oeuvre de la formation en entreprise et PQ », « Qualité CI » et « Communication ». Les membres du Comité de conseil sont aussi membres du Comité. La description détaillée de ses tâches, compétences et responsabilités (TCR) garantit que certaines tâches opérationnelles sont de son ressort, elles n'ont donc pas à être traitées deux fois : une fois par le Comité et une fois par le Comité de conseil.
- Niveau opérationnel – **Direction** : la Direction est subordonnée au Comité de conseil et est actuellement assurée par la CIFC Suisse sous forme de mandat. La Direction fait office d'étatmajor pour le Comité, le Comité de conseil et l'Assemblée des délégués ; elle soutient les ressorts dans leurs tâches et vice-versa.
- Coordination, consultation – Nouveau : la **Conférence responsable des branches** dans laquelle les 19 branches sont représentées doit être mise en place. Elle se réunit une à deux fois par an et sa mission consiste à coordonner les tâches opérationnelles de mise en oeuvre, les échanges d'expériences ; elle est aussi organe de consultation.
- Niveaux surtout opérationnels - **charges et ressorts** :
 - **Finances** (Charge) : la direction et un mandataire externe gèrent les finances. Au comité, la responsabilité financière est confiée à un membre.
 - **Ressort Développement professionnel** : selon l'ordonnance de formation, la responsabilité en incombe en premier lieu à la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité (CSDPQ). Elle est composée de partenaires de l'association et en vertu de l'ordonnance, est organe consultatif et de proposition. L'organe de décision est la CSBFC. La proposition est faite de créer un ressort Développement des professions qui prépare les dossiers à l'att. du Comité. Ce ressort doit aussi surveiller les développements et les innovations et aussi soigner les contacts avec d'autres OrTras au profil professionnel apparenté. Il est proposé une direction (qui siège aussi dans le Comité) et deux représentants de la branche (au total 3 membres).
 - **Ressort Mise en oeuvre de la formation en entreprise et PQ** : il s'agit en premier lieu d'examiner les questions opérationnelles concernant la mise en oeuvre de l'ordonnance de formation et du plan de formation. C'est pourquoi il est proposé que la direction soit à la fois membre du Comité de conseil et du Comité. En outre, deux représentations de branches et deux représentations d'entreprises sont proposées (au total 5 membres).
 - **Ressort Qualité CI** : les cours interentreprises sont du ressort des organisations de branches. Mais en vertu de l'ordonnance de formation, la CSBFC est chargée de surveiller la qualité. Pour assumer cette tâche, il faut créer un ressort spécifique. Comme elle est essentiellement opérationnelle, la Direction doit être à la fois membre du Comité de conseil et du Comité. En outre, deux représentations de branches et deux représentations d'entreprises sont proposées (au total 5 membres).
 - **Ressort Communication** : Les branches, les organisations faitières du monde du travail (en par-

ticulier la Société suisse des employés de commerce) ainsi que les entreprises font beaucoup en matière de communication. La CSBFC a pour tâche principale de coordonner et de développer la communication au sommet (voir PT 9). Cette tâche doit être assumée par le ressort Communication avec une direction (membre Comité de conseil et Comité) et deux représentations de branches, 1 représentation OrTra et une représentation Grandes entreprises (au total 5 membres).

Comme les quatre ressorts correspondent aux processus clés, ils en sont aussi les gestionnaires. Ils garantissent des processus efficaces et évolutifs ainsi qu'une bonne préparation des dossiers pour le Comité de conseil et le Comité (selon les TRC). Ils peuvent compter sur le soutien de la direction. Le Comité est ainsi déchargé des tâches opérationnelles. Les représentations des branches dans les ressorts peuvent être recrutées parmi les spécialistes compétents dans les branches. Normalement les directions de branche n'exercent pas cette fonction.

Les régions linguistiques doivent être mieux intégrées. Il faut en tenir compte dans la composition des organes.

Proposition du comité directeur à l'att. de l'Assemblée des délégués

Le comité directeur propose d'approuver la nouvelle structure organisationnelle et d'adapter les statuts en conséquence.

3.4 Révision des statuts

Situation initiale

Certains paquets de travail (PT) ont des répercussions sur les statuts et sur le règlement interne, en particulier le PT1 sur les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR), le PT4 sur la nouvelle organisation et le PT7 sur les valeurs financières de référence. Les résultats de ces paquets de travail ont été consolidés lors du séminaire de la branche. Les adaptations aux statuts et au règlement intérieur (PT5) ont ainsi pu commencer début avril 2023.

Résultats

Travaux en cours : la révision des statuts et du règlement interne ([09_SKKAB_Statuten](#) / [10_SKKAB Geschäftsreglement – en allemand](#))

Information de base

Les statuts et le règlement interne seront à disposition jusqu'à la mi-juin 2023. En vue de la prise en charge de toute la formation commerciale initiale par la CSBFC, les premières adaptations se feront à l'assemblée des délégués de 2025 (voir paragraphe 3.2). C'est pourquoi les travaux en cours sur les statuts comprennent également le vote sur la révision nécessaire des statuts de la CIFIC Suisse. Ce processus devrait être terminé début juin.

Proposition du comité directeur à l'att. de l'Assemblée des délégués

Le comité directeur propose à l'Assemblée des délégués d'approuver les statuts et de confirmer avoir pris connaissance du règlement interne (approbation par le comité directeur).

3.5 Financement

Situation initiale

La CSBFC affiche actuellement des dépenses nettes pour un montant d'environ 430 000 CHF par an. Ces dépenses sont couvertes pour 50% par des contributions de base identiques pour tous les membres et 50% par une contribution par contrat d'apprentissage. Ces modalités de financement de la CSBFC ont été analysées de façon approfondie dans l'analyse SWOT et en particulier dans la consultation des membres sur le 1er volet de la Stratégie. Une analyse SWOT a été faite dans le cadre du paquet de travail 7 (voir annexe).

Conclusion : le modèle actuel de financement est simple et transparent. Il a fait ses preuves. La contribution de base de 50% est assez élevée, mais elle garantit une certaine stabilité de financement des prestations de base et freine les resquilleurs.

Les prestations de base de la CSBFC ne sont pas toujours évidentes et difficilement communicables, ce qui est un point faible. Elles sont pourtant indispensables pour le pilotage de la formation commerciale initiale ainsi que pour la coordination et la coopération des branches de formation et d'examens. Les grandes branches se trouvent exploitées financièrement et considèrent qu'elles doivent trop donner de leur personne. Pour les petites branches, le montant des contributions est limité. D'une manière générale, les membres déplorent un manque de sécurité de planification, car jusqu'à maintenant il n'y avait pas de planification financière pluriannuelle. En outre, il n'existe aucune réserve pour des projets. Le manque de liquidités est un défi permanent.

Sur la base de cette analyse, diverses valeurs de référence ont été discutées et consolidées pour le financement futur dans le PT7.

Résultats – valeurs de référence du financement

Valeurs de référence	Description
Contribution de base/contrat d'apprentissage	Le financement avec une contribution de base de 50% et de 50% selon le nombre de contrats d'apprentissage par branche doit être maintenu.
Calcul des contributions d'apprentissage en fonction du nombre d'apprenti-e-s	Les contributions en fonction du nombre de contrats d'apprentissage doivent continuer à être basées sur le nombre d'apprenti-e-s CFC. Si l'organisation responsable pour la formation AFP et d'autres formes de formation initiale sont repris, les chiffres de l'AFP doivent être aussi pris en compte, mais pas les chiffres des diplômes, car ils sont trop variables.

Prise en compte des prestations personnelles et des mandats	La prise en compte des prestations personnelles et des mandats a été rejetée. Elles doivent cependant gagner en visibilité.
Prise en compte de la diversité (régions linguistiques, autres)	Certaines branches ont plus de frais parce qu'elles offrent des formations dans toutes les régions linguistiques. Un dédommagement a fait l'objet de débats, mais a été rejeté, car il est difficile d'en définir les limites.
Financement et liquidités garantis à long terme	La planification pluriannuelle et la planification financière doivent assurer le financement à long terme de la CSBFC. Un montant de base de fonds propres permettrait de faire face aux fluctuations. Pour cela, la CSBFC devrait être habilitée à constituer des réserves (p. ex. 5 ou 10 % du chiffre d'affaires annuel).

Informations de base

Les discussions au sein du comité directeur et lors du séminaire ont montré que le financement actuel était bien accepté. D'autres modes de financement ont été examinés (p. ex. 30% montant de base, 70% en fonction des contrats d'apprentissage ou vice-versa). Ces propositions ont été rejetées, car elles toucheraient sensiblement les petites branches ou la charge serait trop lourde pour les grandes (voir les rapports de taille sous ch. 2.2).

Il est clair qu'en cas d'extension de la responsabilité de la CSBFC à l'ensemble de la formation commerciale initiale, le financement devrait être augmenté ou tout au moins, les contrats d'apprentissage AFP devraient être inclus. D'autres données, p. ex. la formation initiale en école (FIEc) ou les certifications professionnelles pour adultes ne semblent pas assez fiables pour l'instant.

Pour les branches, la sécurité de planification est une valeur de référence. Les contributions des membres devraient être basées sur une planification pluriannuelle associée à une planification financière et une planification des liquidités. La constitution de réserves a aussi été accueillie favorablement afin d'assurer une certaine continuité dans les contributions des membres et la planification de projets.

Proposition du comité directeur à l'att. de l'Assemblée des délégués

Le comité directeur propose de maintenir le mode de financement actuel de 50% des charges nettes par an en tant que contributions de base et de 50% en tant que contributions selon la part des contrats d'apprentissage des branches. Si la responsabilité de la CSBFC est étendue à l'ensemble de la formation commerciale initiale, le financement devrait être augmenté ou tout au moins, les contrats d'apprentissage AFP devraient être inclus. Pour augmenter la sécurité de planification, la planification pluriannuelle devrait être associée à une planification financière et à une planification des liquidités.

3.6 Communication

Situation initiale

Conformément à la Stratégie 2030, la CSBFC aspire à un rôle de leader dans le domaine de la formation commerciale. Elle doit donc affirmer sa présence activement et visiblement. Ceci implique une professionnalisation des structures de communication, une stratégie claire de marque et une communication proactive vis-à-vis des parties prenantes et des intéressé-e-s à suivre une formation commerciale.

Dans le cadre du processus stratégique, la CSBFC a esquissé une stratégie de communication ([08_AP9_SKKAB_Kommunikationsstrategie_2023_Version_2.1 – en allemand](#)) qui exige des adaptations structurelles pour une communication professionnelle. Sur ces bases, un concept de communication avec la prise de mesures a été développé.

Stratégie de marque

Une stratégie claire de marque est la base de toute présence affirmée. La CSBFC aspire à être le leader du domaine de la formation professionnelle commerciale. Le nom doit être l'expression de cette ambition.

Proposition Changement de nom

- Kaufmännische Bildung Schweiz (KBS)
- Formation Commerciale Suisse (FOCOS)
- Formazione Commerciale Svizzera (FOCOS)

En allemand, la dénomination «Bildung Kaufleute Schweiz» (BIKAS) devrait être examinée en raison de la neutralité de genre.

Parallèlement au changement de nom, une image homogène est recommandée. Actuellement, la CSBFC gère sa propre [marque](#) et la marque «[Formation commerciale initiale](#)», soit deux sites Web.

Marque uniforme

La marque « Formation commerciale initiale » a été créée en vue de la nouvelle formation professionnelle initiale. Elle est orientée sur l'extérieur et peut être développée en tant que marque propre. Cela permettrait - dans un souci d'efficacité des ressources - de fusionner les deux sites Web.

Communication avec les parties prenantes

En vue de la nouvelle formation commerciale, la communication a déjà été renforcée avec les parties prenantes centrales de la CSBFC. Pour la communication, une liste exhaustive des parties prenantes avec mention des responsabilités a été établie pour le libellé, la fréquence et le mode opérationnel ([08_AP9 Stakeholder-Management V2 – en allemand](#)).

Infos du Comité

Outre la newsletter actuelle, les branches souhaitent recevoir du comité des informations régulièrement.

Plateforme de communication

Il reste à éclaircir si la CSBFC doit tenir une plateforme de communication - en l'occurrence un marketing professionnel intersectoriel. Le futur département de la communication devra examiner ce point.

Proposition du comité directeur à l'att. de l'Assemblée des délégués

Le comité directeur recommande un changement de nom, l'uniformisation de la présence visuelle et la fusion des deux sites Web.

4. Suite de la procédure

- Le 11 mai 2023, réunion du comité directeur et analyse de tous les paquets de travail ; validation des documents pour la consultation.
- De mi-mai à juillet, mise en consultation de la Stratégie CSBFC 2030 avec tous les résultats des paquets de travail à l'att. des organes et des branches.
- Dans la mesure des possibilités, les révisions des statuts et du règlement interne seront envoyées en même temps en consultation.
- Jusqu'à l'automne, les propositions auront été faites pour la présidence et la composition des comités.
- Le 24 août 2023, 9h15 – 12h15, OFCF Zurich, nouveau séminaire de branches en vue de consolider la Stratégie.
- Le 28 septembre 2023, les volets 1 et 2 de la Stratégie seront présentés à l'AD CSBFC pour approbation. Également, élection des membres des comités et à la présidence.
- La nouvelle organisation et les statuts entreront en vigueur le 1er janvier 2024.

5. Annexes – Liens vers les documents

5.1 Champs de tension

Conflits d'objectifs, critères restrictifs, champs de tension	Solutions stratégiques	Avancée des travaux mai 2023
<p>Une CSBFC forte prise au sérieux par les partenaires de la formation professionnelle <></p> <p>Des branches fortes.</p>	<p>Renforcer la direction de la CSBFC avec la faïtière OrTra pour la formation initiale dans le domaine professionnel EC.</p> <p>Les branches (avec les entreprises formatrices) soutiennent les activités quotidiennes CI et les examens en garantissant de bonnes conditions-cadres.</p>	<p>La nouvelle structure organisationnelle va renforcer aussi bien la participation de l'OrTra que celle des branches.</p>
<p>La CSBFC comme organe de tous les domaines professionnels avec formation initiale (y compris certification professionnelle pour adultes) et formation professionnelle supérieure (en particulier École supérieure d'économie) <></p> <p>CSBFC uniquement pour la formation initiale, et même seulement pour CFC, car les branches sont hétérogènes.</p>	<p>Point clarifié dans le processus stratégique : la CSBFC pilote tout le domaine professionnel dans la formation professionnelle initiale : les branches professionnelles sont libres d'offrir une attestation AFP ou un diplôme professionnel pour adultes.</p> <p>Ultérieurement, la formation professionnelle supérieure pourrait être un but. Il ne faut pas surcharger le projet.</p>	<p>Mise en oeuvre des objectifs</p>
<p>Faïtière OrTra, entreprises formatrices, écoles doivent être gérées par la CSBFC <></p> <p>Les branches doivent les intégrer.</p>	<p>Dans la formation initiale, le dialogue, resp. l'implication de la faïtière OrTra et des écoles sont essentiels pour le développement du domaine professionnel EC. Les parties prenantes primaires représentant les entreprises sont donc aussi impliquées. Les branches doivent accueillir les entreprises formatrices et les écoles dans le secteur opérationnel > clarification des rôles dans le 2e volet Stratégie.</p>	<p>Meilleure implication de l'organisation faïtière OrTra et des entreprises. Implication des écoles et des entreprises formatrices par le biais des associations de branche.</p>

Conflits d'objectifs, critères restrictifs, champs de tension	Solutions stratégiques	Avancée des travaux mai 2023
Le comité CSBFC est fort sollicité par des problèmes opérationnels si bien que les questions stratégiques et le partenariat sont quelque peu laissés pour compte.	Clarification des tâches, des rôles CSBFC/branches et de l'organisation > 2e volet Stratégie	Il en a été tenu compte dans la nouvelle organisation.
Attentes élevées en matière de prestations de service des branches CSBFC, assurance de la qualité (art. 29 Ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé-e de commerce), subventions CI <> Branches doivent être autonomes, restrictions financières	En principe éclairci : CSBFC définit les conditions-cadres et supervise; les branches sont responsables de la mise en œuvre ; approfondissement pour les rôles et les processus au 2e volet.	Il en a été tenu compte dans les processus et les TCR.
Nouvelles tâches de la CSBFC <> ressources financières et en personnel très limitées. Divergences pour ce qui est des contenus de formation et de mise en œuvre	Le processus stratégique avec implication des branches est d'autant plus important qu'il s'agit de clarifier quelles tâches seront assumées avec quelles finances et avec quel personnel. Les moyens disponibles (év. moyens supplémentaires) doivent être utilisés efficacement et réellement ; il faut de la transparence sur les coûts à fournir. > Définition des rôles, des processus, de structures rationnelles une planification financière au 2e volet Stratégie	Les résultats des PT1 à 3 montrent l'ampleur des tâches la complexité des processus. A l'avenir, la planification annuelle (prestations) et les ressources (finances, personnel) devront être présentées à l'AD et dans le cadre d'une planification pluriannuelle de financement proposées pour approbation à l'Assemblée des délégués.
Financement des prestations de base <> financement en fonction des services acquis	Question du mode de financement (contributions de base, contribution par tête pour les contrats d'apprentissage) est à éclaircir dans le 2e volet de la Stratégie. Toutes les branches dépendent de prestations de base solides de la CSBFC et devraient s'engager à les financer.	Les valeurs de référence pour le nouveau financement ont été clarifiées et sont à disposition.
Info-avantage pour branches représentées dans le comité <> Manque d'info pour branches non représentées dans le comité	Analyser les canaux d'information, améliorer la communication et la coopération de toutes les branches > objectif stratégique formulé, mise en œuvre 2e volet	La nouvelle organisation améliore la coopération des branches. En outre la communication interne est élargie.

5.2 Analyse SWOT

Récapitulation de l'analyse SWOT (voir chapitre 2.3)

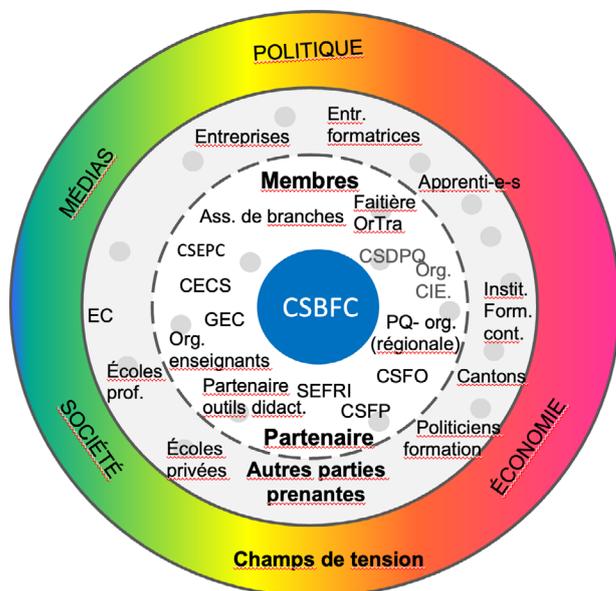
Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Réseautage solide avec ancrage des branches • Dimensions, importance, influence, voix forte vers l'extérieur • Maintien de la diversité des branches • Travail de milice avec professionnalisme de haut niveau (savoir-faire) • Structures, personnel, organisation allégée • Grande marge de manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception externe, transparence des tâches et besoins • Communication (ressources) • Connaissance du système, niveau de connaissances inégales des représentants des branches • Complexité, support, « dépassé » • Représentation des associations faïtières, entreprises, Suisse latine, image (problème structurel) • Ressources en personnel • Ressources financières
Chances (Opportunities)	Risques (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Moment propice pour une réorientation : réalisation, réforme, marge de manœuvre, volonté, dynamique formation professionnelle 2030 • Avec cette réforme, le terrain est préparé pour les processus de développement futur • Pression pour un changement et prise de responsabilité • Clarification des rôles et des tâches • Importance stratégique croissante de la CSBFC • Savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement • Limites du travail de milice • Désaccord entre membres actifs et passifs • Manque interne d'acceptation • Complexité des tâches • Orientation des branches avec des intérêts dissemblables • Concurrence

Mesures nécessaires sur base analyse SWOT (estimation du comité directeur)

- Renforcer le rôle stratégique de CSBFC en tant qu'organisation responsable de la formation commerciale initiale dans le partenariat de la formation professionnelle avec la participation des associations faïtières (FSA, usam, sec) et des entreprises/entreprises formatrices.
- Améliorer l'implication des membres et la communication afin de renforcer la perception CSBFC ; améliorer la culture de la collaboration (obtenir, mais aussi fournir des informations) et de la coordination (CSBFC Contrôle qualité interne)
- Renforcer la collaboration stratégique (développement des métiers) et év. opérationnelle (mettre à profit les synergies) avec d'autres associations et organisations de la formation professionnelle initiale (p. ex. ICT Formation professionnelle)
- Assurer les ressources financières et en personnel : augmenter l'efficacité, fixer des priorités
- Clarifier les attentes envers la CSBFC et la conception des tâches
- Contrôle permanent. Monitoring Paysage éducatif
- Assurer le savoir-faire au secrétariat dans le cadre des mutations pour départs à la retraite

5.3 Analyse Parties prenantes

Vue d'ensemble Parties prenantes directes et indirectes de la CSBFC



Explications

- Cercle interne : parties prenantes directes fournissant des prestations à la CSBFC ou ayant des attentes envers elle comme des membres et organisations partenaires
- Cercle du milieu : parties prenantes indirectes (sont en général les parties prenantes directes du premier cercle)
- Contours fluides des cercles. Ils varient selon le sujet

Abréviations Parties prenantes

- Fâitière OrTra (spécifique au métier) : Union patronale suisse, Union suisse des arts et métiers, Société suisse des employés de commerce
- CSDPO : Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité
- CI : cours interentreprises
- PQ : procédure de qualification
- CSFO : Centre suisse de services Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière
- CSFP : Conférence suisse des offices de la formation professionnelle
- SEFRI : Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et l'innovation
- ASEC : Association des écoles suisses de commerce
- CECS : Conférence des écoles de commerce suisses
- CSEPC : Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales
- ESC : École supérieure de commerce

Besoin d'agir : point de vue des parties prenantes

- Organisation forte pour la formation commerciale avec bon réseautage ; examiner l'organisation pour tout le domaine professionnel (AFP à ce jour sous responsabilité de la CIFIC Suisse)
- Développement du domaine professionnel en fonction des exigences du marché du travail : établir un processus permanent pour l'apport d'innovation en intégrant les trois lieux de formation ; renforcer la flexibilité et la collaboration avec des organisations responsables d'autres métiers
- Promouvoir l'utilisation des données, échange de données, protection des données (utiliser les synergies)
- Renforcer l'intégration des écoles, des entreprises, des formateurs et formatrices en entreprise (interfaces entre branches)
- Développer la représentation de la Suisse latine et mieux tenir compte des besoins des Régions (p.

- ex. modèle FIEc, problèmes linguistiques)
- Faire appel à CSBFC pour promouvoir la collaboration des branches, là où les synergies peuvent être utilisées, p. ex. des standards communs (développement de la qualité), soutien avec des outils numériques
 - Intensifier le marketing professionnel, la communication, l'image de marque de la formation dans le but de conserver l'intérêt des entreprises formatrices à former des apprenti-e-s et de rendre attrayante l'image de la profession auprès des jeunes (répartition des tâches CSBFC, branches et entreprises/entreprises formatrices)

5.4 Domaines d'action stratégique et axes stratégiques

(voir chapitre 3.2)

Domaines d'action stratégique	Axes stratégiques (objectifs stratégiques)
DS1 Faciliter le développement professionnel et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Les modifications importantes apportées à la formation d'employé-e de commerce (AFP, CFC) dans le monde du travail seront suivies proactivement (monitoring). • Les développements innovants seront identifiés à temps, analysés et testés si possible dans des phases pilotes. • Pour ce faire, un cadre d'échange adéquat est mis sur pied avec des représentants de partenaires de la formation professionnelle et des trois lieux d'apprentissage. Les résultats de ces travaux sont portés à la connaissance du comité, de la commission du développement professionnel et de la qualité et ainsi dans les propositions aux partenaires de la formation professionnelle. • L'organisation et les processus de la CSDPQ CFC et AFP ont été adaptés à la dernière OrFo et à la nouvelle stratégie de la CSBFC.
DS2 Promouvoir l'application coordonnée et la qualité	<ul style="list-style-type: none"> • La CSBFC porte la responsabilité de l'ensemble du domaine professionnel commercial (CFC, AFP, toutes les filières menant au CFC), avec un financement transparent. Le processus se déroule dans le cadre d'un dialogue institutionnalisé avec la CIFC Suisse. • La qualité des cours interentreprises des branches commerciales de formation et d'examens est garantie selon l'art. 29 Ordonnance sur la formation professionnelle initiale d'employé-e de commerce. • Une plateforme physique et numérique assurent l'échange d'expériences pour les branches de formation et d'examens commerciales. • Les questions de protection, de sécurité et d'échange des données sont clarifiées.

<p>DS3 Améliorer l'intégration des parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins des parties prenantes importantes pour le développement de la profession et de la qualité sont identifiés dans le cadre d'un dialogue et sont intégrés dans les travaux de la CSBFC. • Les régions linguistiques sont intégrées activement dans les structures de la CSBFC. • Des réunions régulières en ligne pour dynamiser les échanges. • La collaboration avec les associations professionnelles et les organes responsables de métiers apparentés est organisée.
<p>DS4 Susciter l'enthousiasme pour la formation commerciale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un concept montre comment la CSBFC peut développer de manière efficace et coordonnée la communication avec les branches, la Société des employé-e-s de commerce tout comme avec les entreprises/entreprises formatrices. Les synergies entre les branches sont utilisées. • L'information et la communication sont préparées de façon que la marque de la formation commerciale initiale soit bien visible et perceptible et que les parties prenantes soient bien soutenues dans leur communication
<p>DS5 Développement organisationnel et ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation de la CSBFC assure la mise en œuvre de la Stratégie 2030. Le pilotage stratégique de la CSBFC et le rôle opérationnel des branches doivent être garantis. • Les tâches, les compétences, les responsabilités (TCR) des organes de la CSBFC et des branches sont clarifiées et vécues de manière contraignante. • Les ressources financières et en personnel sont assurées. Dans la mesure du possible, de nouvelles tâches sont financées par des économies réalisées par une efficacité accrue ainsi que par des programmes d'économie. • Le recrutement à la direction de la CSBFC se fera à temps et de façon professionnelle dans le cadre du mandat entre la CSBFC et la CIFIC Suisse.

5.5 Analyse SWOT - Financement de la CSBFC

voir chapitre 3.6

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Montant de base garantit cotisation de base par chaque branche = cotisation de solidarité • Contribution au contrat d'apprentissage varie en fonction de la taille de la branche • Branches prêtes à verser une contribution de base/contribution variable a fait ses preuves • Modèle de financement simple et transparent • Contributions annuelles de financement transparentes, transparentes, sont acquies chaque année lors de l'AD • La CSBFC en tant qu'association couvre ses frais • Contributions spéciales FIEc - qui participe, paie • Changements peuvent être saisis rapidement dans le financement (car perception d'une contribution annuelle) 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les branches ont besoin de fortes prestations de base de la CSBFC, Commitment concernant financement fait défaut • Prestation de base de la CSBFC = Garantie du travail de l'organe responsable/OrTra ≠ Pas en premier lieu une prestation de base/contre-prestation pour la branche ou sa cotisation de membre • Prestations de base de la CSBFC pas toujours accessible et difficilement communicable • Contre-prestations de certaines branches pour contributions financières pas toujours transparentes (en particulier pour celles non représentées au comité) • Arguments des grandes branches : en chiffres absolus, elles contribuent fortement au financement et fournissent des prestations personnelles importantes • Argument des petites branches : elles versent des contributions élevées par contrat d'apprentissage • Pas de solution durable / financement • Ressources financières (liquidités) limitées de l'association • Jusqu'à aujourd'hui, pas de planification de financement pluriannuelle (pas de garantie de planification) • Pas de réserves pour projets/révisions futurs
Chances (Opportunities)	Risques (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de financement équilibré avec droit de vote à l'AD • Une chance, car grâce à la contribution de base, les ressources pour l'organe responsable, et les tâches qui y sont liées, peuvent être financées à l'externe et à l'interne. En fin de compte, c'est tout profit pour les prestataires des CI (branches) • La contribution de base de 50% garantit une certaine stabilité de financement des prestations de base et freine les resquilleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les petites branches, la cotisation de membre n'est plus supportable, resp. n'est plus finançable • Un changement de modèle de financement peut créer une situation de nouveaux "gagnants", resp. de "perdants"