

03/06/2019

Bonnes feuilles

Numéro 1



LA TRANSFORMATION PHYGITALE DES ENTREPRISES

Les stratégies des métiers du chiffre, du droit
et du conseil

Extrait I

Phygitalisation des systèmes - Gérer un SI de gestion
par Denis Molho

Coordonné par :
Jean-Jacques Pluchart, professeur émérite à l'Université Panthéon-Sorbonne &
André-Paul Bahuon, président de la CCEF



Compagnie des Conseils
et Experts Financiers

Extrait I

Phygitalisation des systèmes Gérer un SI de gestion



Denis Molho

Associé DMEPerformance, coprésident de la commission systèmes d'information de la DFCG (association des Directeurs et Contrôleurs de gestion)

1.1. UNE PROBLEMATIQUE ANCIENNE ANTERIEURE AU NUMERIQUE

Cela reste une erreur fréquente que de confondre nu-mérique et « système d'information ». Le système d'information, par définition, était indispensable à toutes les civilisations pour gérer la société, qu'il s'agisse de lever l'impôt, de financer la défense, de financer des infrastructures, de piloter des projets, de permettre des échanges commerciaux. Même sous forme manuelle, le système d'information reposait sur des algorithmes, c'est-à-dire des procédures de traitement des données séquencées dans des processus définis. Le système d'information comptable des marchands vénitiens, au plan des fonctionnalités, se recoupe sur de nombreux points, avec l'offre retail des fournis-seurs d'ERP¹ d'aujourd'hui, qu'il s'agisse de suivi des marges, du cash flow ou des stocks... Ce qui est nou-veau, aujourd'hui, est la capacité de traitement auto-matique de volumes considérables d'information, ce que l'on nomme la digitalisation et, plus précisément la phygitalisation

pour les processus financiers et de gestion. L'objet de cet article est double. Il essaie de démontrer en quoi la digitalisation des processus finance gestion est un levier fort d'amélioration de la performance et, ce qui est essentiel, comment, au niveau de l'entreprise, construire des projets permettant de tirer un maximum de bénéfices de ces technologies.

1.2. LE LEVIER DIGITAL. DE QUOI S'AGIT-IL ?

Digitalisation, numérisation, Master data management, data analytics, blockchain, machine learning, deep learning, algorithmes auto-apprenants, Intelligence e, CRM², ERP¹ agiles etc... La liste est longue et de quoi s'agit-il exactement ?

Encadré 1. La performance dans l'exploitation des données

LE DIGITAL

Le « digital » désigne tout ce qui contribue à la performance dans l'exploitation des données, qu'il s'agisse :

- De productivité au travers de l'automatisation des tâches résultant, par exemple de la mise en place d'un ERP¹ agile, ou au travers de techniques de dématérialisation des transactions permettant des économies dans la manipulation du papier,
- De connaissance plus fine des clients au travers d'outils de CRM² permettant de scruter plus finement des données « clients » en grand volume,
- De « business intelligence » consistant à mieux cerner l'évolution du marché afin d'adapter le business model de l'entreprise en s'appuyant notamment, sur l'analyse de grands volumes de données de marché afin de faire ressortir des liens, corrélations et hiérarchies, telles que, par exemple une segmentation des lignes de produits, des marchés.... Ces technologies dites de data analytics ou de big data comportent des capacités décuplées de traitement de grands volumes de données. Ceci aurait été impensable, il y a seulement 5 ans.
- De pertinence dans la gestion des ressources, au travers d'algorithmes auto-apprenants permettant de considérablement renforcer le potentiel humain, par exemple dans ses relations avec les tiers.

Un exemple est la gestion des relations avec les fournisseurs qui comporte des axes multiples liés à la qualité, aux litiges, aux conditions de paiement, à l'historique des relations. Dans cet exemple, l'utilisation d'algorithmes reliés entre eux et à axes multiples (Intelligence artificielle...) permet d'améliorer, de manière continue, l'efficacité de la relation avec les fournisseurs en permettant, notamment, de résoudre les problèmes plus rapidement.

En fait, tous ces outils ont trois dénominateurs communs :

- Ils placent le Client au centre du système d'information. L'information doit contribuer à créer de la valeur chez les clients et à accroître la valeur apportée par les clients à l'entreprise. Par exemple, un portail d'échanges avec les clients, si bien conçu, est un levier puissant, en ce sens, grâce, par exemple, à la maximisation des sources de revenus. Un autre exemple est celui des outils de CRM² qui visent à suivre, au plus près, les besoins des clients, par exemple au travers d'une exploitation systématique des retours d'expérience, débouchant sur des adaptations de l'offre ;
- Ils privilégient la vision transversale par processus, ce qui ne pas fossiliser des procédures dans des organisations. Le système d'information privilégiera la vision transverse de performance de processus autour de benchmarks permettant d'en situer le rapport coûts/services rendus et de réguler l'allocation des ressources. Par exemple, la performance de ma logistique est-elle bonne compte tenu des ressources engagées ? Quelles sont les pistes de progrès ? ;

- Ils exigent une réflexion prospective sur les données qui doivent pouvoir s'adapter à des univers changeant de manière constante, souvent dénommés « agiles » car facilement sujets à des évolutions de business models. Il peut s'agir, par exemple, de catalogues de produits en évolution constante, de variations tarifaires, d'adaptations du portefeuille de clients, d'évolution des processus de production... Au plan des systèmes d'information, toutes ces évolutions impactent le contenu des restitutions qu'il s'agisse de comptabilité de gestion, de reporting, d'outils de pilotage des métiers....

1.3. L'ÉVOLUTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION NUMÉRIQUE AU COURS DES 20 DERNIÈRES ANNÉES

J'ai déjà retracé dans l'ouvrage « Le Juriste et le Geek » l'historique de l'évolution des ERP¹ sur les 20 dernières années et mettrai plus

l'accent sur les grandes tendances de l'évolution des systèmes numériques de ces dernières années ainsi que sur les perspectives à court terme. La tendance lourde initiée, il y a de cela 20-30 années, tournait, essentiellement, autour de deux axes :

- La centralisation du système de gestion de données. L'adoption du système de gestion des données autour de bases relationnelles permettant de consulter une seule fois un objet (clients, produits...) et ses attributs et facilitant, de ce fait, l'intégration des systèmes autour d'applications communiquant entre elles. Ce développement constitue l'ossature d'un progiciel de gestion intégrée qui repose sur l'absence d'interfaces entre applications, pour ce qui est des données ;
- Les gains de productivité liés à l'automatisation et robotisation des tâches récurrentes, notamment pour tout ce qui est des rapprochements et contrôles qui peuvent être effectués par des machines. Notamment, au cours des années 2000, les ERP¹ se sont équipés d'outils facilitant le contrôle interne automatique (embedded controls) et permettant, de ce fait, des doubles gains de sécurité et de productivité. L'exemple type est l'automatisation des opérations de contrôle sur le processus achats/approvisionnement, pour ce qui est, par exemple des rapprochements commandes/factures/documents logistiques.... Pour toutes ces opérations largement standardisables, l'objectif ne peut être que de chercher à économiser des interventions humaines qui n'apportent que très peu de valeur ajoutée.

Très grossièrement, on peut dire que cette phase d'automatisation a permis d'alléger de 60-70% les travaux administratifs, sans grande valeur ajoutée, du personnel des services comptables et administratifs. Finies les facturières, les lettrés de comptes tiers... Du temps et des charges ont ainsi pu être largement économisés, permettant, de ce fait, de dégager des ressources pour des travaux d'analyse à plus forte valeur ajoutée et aussi de réduire les délais de production de l'information récurrente telles que les états comptables ou, plus largement, les états de reporting standards tels que les P/L ou autres tableaux de bord.

L'ossature de ces systèmes d'information reposait sur la notion de processus, étant entendu que ces processus étaient censés garder une grande stabilité dans le temps, condition indispensable à l'obtention des bénéfices offerts par les solutions pré-packagées des fournisseurs d'ERP¹. Vouloir s'écarter des processus standards des fournisseurs d'ERP¹ revenait à renoncer à toucher les dividendes liés à l'installation de ces ERP¹ qui offraient, souvent, des solutions verticalisées par métier (retail, industrie, pharmacie...). En ce sens, les

projets ERP¹ des années 1990-2000 étaient des projets de recréation des processus de l'entreprise sur la base de modèles fournis par des fournisseurs d'ERP¹.

Ce schéma de fonctionnement était bien adapté à des modèles de gestion classiques de type MRP3, dans lequel l'allocation des ressources se faisait sur la base de prévisions, de catalogue de produits et de processus. Dans l'industrie, la « séquence » de gestion reposait sur le triptyque : plan opérationnel-prévision de court terme- dimensionnement des ressources (calcul des besoins matières et main d'œuvre, charge machine) sur la base de processus standardisés une fois pour toutes. La logique des entreprises de services était semblable, l'outil industriel étant remplacé par un outil logistique ou informatique.

A ce stade de leur développement, les systèmes d'information classiques et de gestion restituaient donc, essentiellement, une information structurée par des canevas de restitution très normés et peu évolutifs et par des processus normés une fois pour toutes, qu'il s'agisse de ventes, de supply chain, de comptabilité ou reporting. Typiquement, les reportings produits à cette époque comportaient un suivi de chiffre d'affaires, des comptes de résultat analytique par lignes de produits et /ou segment de marché. Le périmètre des données rentrant dans les systèmes (exemple : données de facturation ou prévisions commerciales) était bien défini, les volumes traités étaient connus et peu variables, le format des données étant stable et précisément défini (données structurées)



Un axe de pilotage de la formation du pro- s'appuyant sur des outils « décision- nels /corporate performance management ». A partir des années 2005, avec le développement économique, la complé ation des offres, la mondia- lisation, la plus fréquente remise en cause des modèles économiques, les entreprises ont demandé à leurs direc- tions e-gestion de fournir des informations économiques plus détaillées. Ce, de manière à pilo- ter plus précisément la formation du pr Cette dé- marche s'est appuyée sur des outils dits de CPM³ (corpo- rate performance management) mettant en œuvre des bases de données multiaxes (datawarehouses) et per- mettant des restitutions plus complexes, car reposant sur des croisements et des analyses à profondeur va- riable (exemple : marges es sur des couples produits/marchés...). Outre une meilleure information sur les lois de constitution du pr ces systèmes four- nissent une aide précieuse pour les travaux de simula- tion et de prévision indispensables au pilotage. Un nouvel axe portant sur le traitement des données volumiques.

A partir des années 2015, c'est-à-dire aujourd'hui, une forte évolution technologique porte sur les capacités

de traitement de très gros volumes d'information en provenance, notamment de sources externes à l'en- treprise avec, par des formats différents. Ces données sont, en général désignées sous le nom de « non structurées » car non uniformes dans leur format d'enregistrement et requérant des technolo- gies ad hoc d'importation et de traitement. Données non structurées et gros volumes sont en général dé- signées sous le nom de « Big data ». Il peut s'agir, par exemple, de données concernant les habitudes de consommation, de données techniques, concer- nant des incidents sur des machines, de données de sinistres pour les compagnies d'assurances... Les do- maines d'application des analyses à partir des big data sont nombreux qu'il s'agisse de maîtrise des risques sanitaires, de réglage des procédures de maintenance dans la supply chain industrielle, de dimensionne- ment des capitaux propres en fonction des risques dans une compagnie d'assurances. Dans le domaine e gestion, les analyses de big data ou « data analytics » vont, notamment, concerner la gestion prévisionnelle des revenus, au travers de l'exploita- tion de données de marché, la gestion du crédit client grâce à une de la gestion des risques...



Le principe sous-jacent dans l'exploitation des big data repose sur la recherche de liens (corrélations) entre des données, de manière à prendre des décisions anticipatrices. Ainsi, le Directeur Financier et le Contrôleur de gestion pourront anticiper des dérives, construire des projections, et être force de proposition pour redresser les tendances défavorables. Par exemple, l'analyse des big data avait permis à une entreprise de crédit à la consommation de mieux prévoir ses incidents de paiement. La grille de sélection des candidats au crédit a été restructurée et les critères d'octroi revus. Un autre exemple est celui d'une entreprise de distribution de produits alimentaires de haut de gamme et soumis à des saisons saisonnières. L'analyse, en continu, de dizaines de milliers de transactions a permis à la fois un pilotage plus serré du portefeuille, des prix et des marges et, par la suite, des prévisions de revenus et coûts, une gestion plus rigoureuse des éléments. A la différence des projets décisionnels classiques, les projets big data ne reposent pas sur des processus précis mais plutôt sur des restitutions que l'on souhaite obtenir à partir de données diffuses, nombreuses et structurées selon des formats multiples ? Comme nous le verrons plus loin, cela implique une réaction préalable forte sur les données brutes ou traitées, en amont de la réaction sur les processus qui doivent être flexibles dans un système d'information agile.

1.4. LES FONDAMENTAUX D'UNE DEMARCHE DE PHYGITALISATION DANS L'ENTREPRISE AGILE

L'agilité est un terme fréquemment utilisé pour désigner l'entreprise moderne, sans que, souvent, l'on soit en mesure de le définir de manière précise, ce dont il s'agit. En fait, l'agilité consiste, pour un système d'information, à pouvoir s'adapter à des évolutions fréquentes de business model, à aider à éclairer les décisions dans un monde changeant, à absorber des informations nombreuses venant de sources multiples. Ceci implique, à la fois, des capacités d'importation et de traitement de données venant de sources multiples, grâce à des outils de type API⁴ et ETL⁵, des capacités de simulation et de projection, des interfaces utilisateur conviviales et collaboratives notamment autour de facilités de visualisation. Dans un système agile, à la différence des ERP¹ d'il y a une dizaine d'années, les processus ne sont pas figés et sont en constante évolution. La flexibilité du système d'information sera obtenue grâce à une réaction préalable étendue sur les données dans une perspective stratégique. Il s'agit de se projeter à plusieurs années et d'imaginer les restitutions dont l'entreprise peut avoir besoin. En amont de la mise en place de processus transversaux, la réaction sur les données constitue l'ossature d'un système

d'information. Il s'agit de définir, dans la durée, les données présentant un intérêt pour l'entreprise, la fréquence de rafraîchissement de ces données, les modalités d'exploitation, les formats d'enregistrement. Il faut, aussi, définir les modalités de gouvernance de ces données et préciser les modalités de mise en place des rôles et ressources affectées aux différentes tâches requises.

Il faut, notamment, mettre en place :

- Les fonctions de Chief data officer chargé de la supervision d'ensemble de gestion des données. Cette fonction très stratégique va assurer le lien entre l'évolution des besoins liés à l'adaptation stratégique du business model et les adaptations du système de données ;
 - Les fonctions de data engineer sont plus techniques et portent sur l'intégration de données provenant de sources différentes et comportant des formats différents, dans des bases de données pour un même type de données. La structuration technique des procédures d'importation de données (autour de technologies de type API⁴ et ETL⁵) et de stockage de données autour de formats multiples constitue un préalable indispensable à l'exploitation de ces données et aux projets « Big data » notamment ;
 - La maintenance du « dictionnaire de données » est fondamentale. Elle recense, de manière structurée, les données exploitées, le format de ces données, leur source et les procédures d'importation, les règles de rafraîchissement et de gestion, les « propriétaires » des données, c'est-à-dire ceux qui décident de leur actualisation. De fait, le dictionnaire de données ressemble au catalogue d'une gigantesque épicerie, dans lequel les articles sont référencés par leur casier, leur prix, leur fournisseur, les procédures de réapprovisionnement... Le dictionnaire de données est l'ossature du système de gestion des données. Il conditionne la pertinence du système de gestion des données transverses ou Master data management. Un Master data management efficace suppose, comme évoqué supra, une vision prospective des besoins en données et des procédures d'actualisation du dictionnaire très bordées. Dans l'entreprise agile, la construction du système d'information est conçue pour épouser les besoins d'évolutivité de l'entreprise avec un business model qui évolue.
- Les principales évolutions par rapport aux approches d'il y a quelques années sont :
- La nécessité de mettre en place rapidement les solutions. Des délais de 18 ou 24 mois pour mettre en place un ERP¹ ne sont plus acceptables dans un monde qui bouge. Il vaut mieux raisonner en termes de 4 à 6 mois ;
 - La nécessité d'une grande implication des utilisateurs ; Le système doit être « user friendly »

c'est-à-dire facile à exploiter et correspondre aux besoins des métiers. Ceci implique une participation très forte des utilisateurs à la mise en place des solutions ;

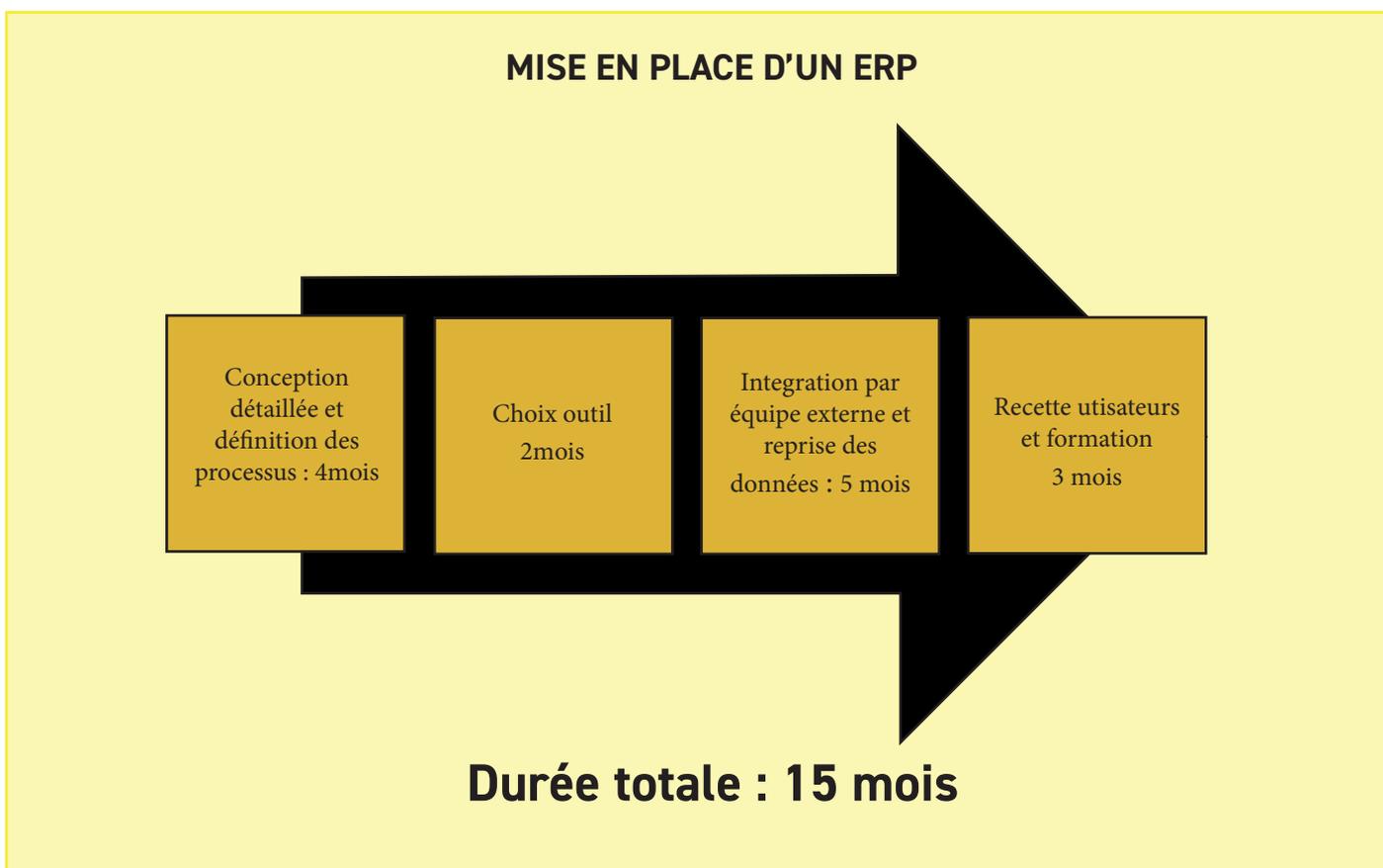
- La flexibilité du système aux évolutions du business model, ce qui implique, comme déjà évoqué, une grande flexibilité par rapport aux évolutions de portefeuille de produits et de marché ainsi que des capacités de supporter des analyses complexes impliquant des croisements d'axes d'analyse ainsi que la gestion de hiérarchies multiples. Par exemple, les entreprises ont besoin de mesurer la contribution économique de produits sur un marché et à l'intérieur d'un marché, sur une typologie de clientèle. Pour ce faire, Le système d'information doit pouvoir gérer et croiser un axe produits, un axe marché, un axe clients... Il doit aussi gérer des hiérarchies à l'intérieur des axes. Par exemple, une famille de produits doit pouvoir se décomposer en lignes de produits, puis en familles...
- L'ouverture du système aux données externes. Le système doit être en mesure d'importer des données externes sur les marchés, la concurrence, la consommation des prospects...

Compte tenu de ces enjeux, les grandes étapes de mise en place d'un ERP¹ dans un système d'information moderne sont :

- La réflexion sur un Business model évolutif faisant ressortir les axes stratégiques de développement (leviers clés de succès et processus, produits/marchés). La réflexion sur les processus doit être légère et s'appuyer sur les modèles proposés par les éditeurs. Il ne sert à rien d'investir lourdement sur la mise en place de processus qui évoluent très vite. Il vaut mieux privilégier l'investissement sur un système de gestion de données facilitant l'évolutivité ;
- Le choix d'une architecture d'outils (ERP¹, CPM³, CRM², DATA ANALYTICS...) ;
- La validation du modèle et du dictionnaire de données dans une perspective d'évolution continue des besoins ;
- Le développement de plateformes applicatives autour de prototypes progressivement enrichis dans des ateliers de conception détaillée (ACD⁶) impliquant fortement les utilisateurs qui testent eux-mêmes leurs solutions ;
- La formation de l'ensemble des collaborateurs concernés pour gérer la transition de l'organisation vers un nouveau mode de fonctionnement.

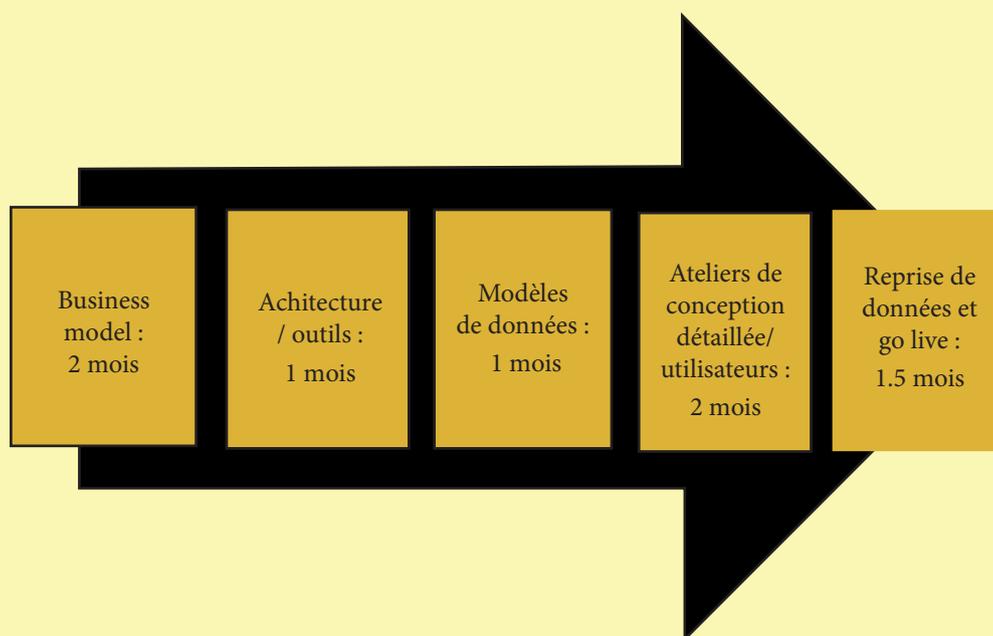
Dans un système d'information moderne, la réflexion sur les données prend l'importance d'un modèle de processus, par essence, très évolutifs.

Encadré 2. Approche ancienne de l'intégration de mis en place d'un ERP



Encadré 3. Approche moderne de mis en place d'un ERP**MISE EN PLACE D'UN ERP**

Dans une approche moderne, les temps de mise en œuvre sont, de moitié, inférieurs à l'approche ancienne impliquant une conception préalable détaillée lourde. Cette dernière est remplacée par une réflexion sur le business model, par l'implication/formation directe des utilisateurs dans les ateliers de conception détaillée et par l'utilisation de processus standards déjà finis par les éditeurs. Une étape de modélisation de données (Master data) conditionne l'évolutivité du système. Le produit fini phare de cette étape est le dictionnaire des données qui est un inventaire structuré des données gérées : sources et procédures d'importation, formats, usage, propriétaire de la donnée.



Durée totale : 7 mois

1.5. GERER, CONJOINTEMENT, RUPTURES TECHNIQUES ET ADAPTATION DES ORGANISATIONS

Les technologies digitales sont au service d'une meilleure performance des organisations. Ceci est vrai aussi dans le domaine e-gestion où la « phygitalisation » doit déboucher sur une performance accrue en termes de productivité, de réactivité et, plus largement, de valeur ajoutée apportée par la fonction. Ces résultats ne peuvent être obtenus, de manière durable, que si, parallèlement à l'effort technologique, un effort de formation de grande ampleur est entrepris. Cet effort constitue ce que l'on appelle, usuellement, « accompagnement du changement ».

Je reprends, ci-dessous, quelques domaines usuels dans lesquels des progrès substantiels peuvent être obtenus par une action combinée de modernisation technologique, d'organisation et de formation :

- Automatisation des contrôles / rapprochements/transactions comptables : Il s'agit, notamment, en matière comptable, de tous les processus de rapprochement de données, notamment pour les cycles achats et vente (rapprochements factures -commandes-documents de réception et d'expédition...). Il s'agit, également, du processus de gestion des approbations de mise en paiement de factures (worksheets), de l'automatisation de l'émission de factures dans le cadre du processus d'expédition, du calcul des processus de factures à recevoir.

Un autre exemple est l'automatisation de la production des liasses de reporting mensuel qui, souvent, impliquent la compilation chronophage, de multiples feuilles Excel combinant des données comptables, budgétaires, opérationnelles. L'enjeu de

l'automatisation avec des outils de CPM³ est actif et conduit, souvent, à des réductions de charge de travail pour le contrôleur de gestion, de l'ordre de 50%.

Qu'il s'agisse de transactions comptables ou de production du reporting, les ERP¹ modernes ou les progiciels de reporting (CPM³) sont des outils reposant sur l'automatisation de tâches et générant, de ce fait, des gains de productivité conséquents. Ces gains de productivité libèrent des ressources qui peuvent être affectées à des tâches à plus forte valeur ajoutée telles que la gestion de la relation avec les clients ou le soutien des contrôleurs de gestion aux opérationnels.

La dématérialisation des relations avec les tiers, clients, fournisseurs, Etat, élargit le périmètre de l'automatisation à la suppression de la manipulation du papier et à la standardisation, en résultant, des formats de traitement et d'archivage des documents. Couplée avec des workflows⁷ en aval, la dématérialisation complète le processus d'automatisation.

L'automatisation représente la plus grosse partie des apports du digital au domaine e-gestion, aujourd'hui. Il y a, dans une moindre mesure, des apports dans le domaine de la gestion algorithmique des données (intelligence artificielle).

- L'apport de l'intelligence artificielle et de la gestion analytique des données : Comme évoqué, à ce stade, l'apport est plus faible que pour les outils d'automatisation. Parmi les principales pistes à ce jour, l'on peut citer pour les entreprises industrielles ou de service :

- Les chatbots pour les relations avec les clients et les fournisseurs : Par exemple, les comptables fournisseurs peuvent déléguer à une interface digitale intelligente une large part de leurs échanges avec les fournisseurs. L'interface peut traiter des sujets aussi divers que l'avancement des paiements, les litiges, les intérêts de retard, les aspects contractuels simples... L'interface qui va au-delà des protocoles simples d'automatisation, sait faire des liens entre les algorithmes, permettant, de ce fait, des échanges circonstanciés ;

- Les prévisions de revenus. C'est un domaine dans lequel les technologies de « Data analytics » (analyses statistiques de données volumiques) peuvent aider, par l'analyse de séries longues, à anticiper les dérives lourdes et aider à la construction de prévisions précises.

Dans les deux domaines évoqués, ci-dessus, les nouvelles technologies permettront d'obtenir des résultats significatifs seulement dans la mesure où ils seront accompagnés par un effort important de réorganisation et de formation. Les projets d'automatisation et de data analytics vont avoir des impacts forts :

- Sur les tâches administratives et comptables à faible valeur ajoutée (facturation, comptabilité tiers, rapprochements de clôture, logistique de production de tableaux de bord...) ;

- Sur la montée en puissance de nouvelles fonctions à forte valeur ajoutée, telles le contrôle de gestion stratégique, la relation économique avec les fournisseurs et les clients, le pilotage du besoin en fonds de roulement, les métiers de la donnée (data engineer, data analyst, chief data officer...).

Ces évolutions vont avoir un impact humain fort sur les équipes de gestion. Cet impact doit être anticipé et géré au travers d'actions de formation, recrutement, reclassement. Une réflexion détaillée sur les métiers est indispensable. D'une manière générale, l'on constate que le point le plus sensible a trait à la montée en compétence des équipes.

LEXIQUE

¹ERP (entreprise resource planning) : Système intégré de gestion des ressources.

² CRM : outil de gestion de la relation clients.

³ CPM : progiciels de reporting économique reposant sur des bases de données multidimensionnelles et offrant des algorithmes de restitution par

⁴API (applications integrator) : outil d'import/export de données de formats différents entre applications.

⁵ETL (extraction transformation loader) : Outil d'extraction de données pour l'alimentation d'une base structurée.

⁶ACD : atelier de conception détaillée réunissant les utilisateurs de paramétrage d'un progiciel.

⁷ Workflow : enchaînement automatisé de tâches

PRISES EN CHARGE 2019 SUR FONDS SPÉCIFIQUES

Dans la limite des fonds disponibles de ces fonds spécifiques,
hors budget annuel des professions.

<p>Formation de longue durée</p>	<p>Prise en charge plafonnée à 70 % du coût réel de la formation, limitée à :</p> <p>2 500 € par professionnel pour les formations prioritaires</p> <p>1 000 € par professionnel pour les formations non prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitée à une prise en charge tous les 3 ans. • 100 heures ou 130 heures de formation minimum selon les critères des professions. • Thèmes de formation entrant dans les critères de prise en charge 2018 de la profession concernée.
<p>VAE (Validation des Acquis d'Expérience) + diplôme qualifiant interne à une profession (+ certificat de spécialisation uniquement pour les professions de la Section Juridique)</p>	<p>Forfait de 1 000 € par an et par professionnel</p>
<p>Bilan de compétences</p>	<p>Forfait de 1 500 € par professionnel</p> <p>Limité à une prise en charge tous les 3 ans.</p>
<p>Formation de conversion</p>	<p>Prise en charge plafonnée à 2 000 €, limitée à 200 € par jour et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitée à une prise en charge tous les 3 ans. • Le professionnel libéral doit joindre obligatoirement un courrier de motivation à sa demande de prise en charge.
<p>Participation à un jury d'examen ou de VAE</p>	<p>Prise en charge plafonnée à 200 € par jour, limitée à 4 jours par an et par professionnel</p>
<p>Aide à l'installation et à la création ou reprise d'entreprise</p>	<p>Prise en charge plafonnée à 250 € par jour, limitée à 5 jours par an et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formations dispensées par les ORIFF PL dans le cadre de dossiers collectifs. • Fourniture d'un justificatif d'inscription à l'INSEE mentionnant le numéro Siret et le code NAF du participant. • Dans le cas où le demandeur de prise en charge n'est pas encore installé en libéral, ce dernier doit fournir une attestation sur l'honneur stipulant qu'il a cette formation en vue d'une future activité libérale.

CCEF



Compagnie des Conseils
et Experts Financiers

6 avenue Mac Mahon - 75017 PARIS
ccef@ccef.fr
Tél : 01 44 94 27 70 - Fax : 01 44 94 14 89
www.ccef.net