

Contrat de gestion IFAPME

Institut wallon de formation en alternance et des indépendants
et petites et moyennes entreprises

Isabelle Michel

Le Contrat de gestion de l'IFAPME a été approuvé par le Gouvernement wallon et signé par le Comité de gestion le 12 septembre 2006 pour être ensuite soumis à l'approbation du Parlement.

Pour rappel

- Ce contrat est le **premier de l'IFAPME depuis sa régionalisation** et l'entrée de la FGTB et de la CSC au Comité de gestion. Le Comité de gestion est composé pour **deux tiers** par les organisations représentatives des employeurs - particulièrement attachées à « leur » formation - et pour **un tiers** par les syndicats ; ce qui a bien sûr pesé dans la négociation.
- **L'IFAPME est un OIP** para régional (organisme d'intérêt public) qui coordonne et gère les formations organisées par les **Centres** wallons de formation organisés, eux, en **asbl**.
- Outre les 3 activités de formation en **alternance**, de **chef d'entreprise** et **continue**, l'IFAPME coordonne **l'aide à la création d'activité** (pour le réseau des Centres PME). Le décret qui régionalise l'IFAPME lui a confié aussi une **mission de coordination de l'alternance**, mission à laquelle la FGTB s'oppose car l'Institut l'exercerait en tant que « juge et partie » (coordinateur et opérateur).
- L'IFAPME accueille notamment un public en âge d'obligation scolaire (temps partiel), situation à laquelle la FGTB est particulièrement attentive tant au niveau et au contenu de la formation que du statut et de l'encadrement des apprentis.

- La négociation du contrat de gestion s'est faite **sans évaluation préalable**, contrairement au prescrit décretaal. La note d'orientation préparatoire au contrat de gestion a fait l'objet d'une **note de minorité de la FGTB opposée au développement d'une relation exclusivement « client »** avec les Centres (agrés et subsidiés), avec les publics (les formations étant financées par des deniers publics), avec les patrons formateurs (avant tout agrés). Le cabinet de la Ministre de la Formation avait partagé cette note de minorité.
- Jusqu'à présent, la **vigilance** est particulière à l'égard :
 - du **statut des apprentis** -à la fois en formation et au travail-, de leur encadrement et de leur **représentation syndicale** ;
 - de la **qualité de la formation** : formation pratique et générale, niveau à la sortie et type d'encadrement, d'une part ; offre de formation pertinente vu le tissu économique wallon, d'autre part ;
 - de l'usage des **fonds publics** : rigueur de gestion pour l'Institut et traçabilité financière dans les Centres (asbl) ;
 - du **positionnement de l'IFAPME** dans des sphères où d'autres centres de formation (FOREM...) et établissements scolaires (CEFA et enseignement de promotion sociale) sont actifs, alors que tous sont financés par des **fonds publics**. Les systèmes scolaires et de formation sont organisés de manière concurrentielle, engendrant, entre autres, des effets pervers au détriment des jeunes et adultes en formation.

Le Contrat de gestion en quelques lignes

APPRENTISSAGE EN ALTERNANCE

1. Le Plan d'Actions prioritaires pour la Wallonie confie des moyens supplémentaires à l'IFAPME pour **augmenter de 1.500 les inscriptions en apprentissage, en 4 ans**. Dès cette rentrée 2006, l'objectif est d'atteindre 8.861 inscriptions (9.786 à la rentrée 2009).

Parmi les mesures préconisées pour y parvenir :

- ouverture de places de stages dans les **grandes entreprises**, le secteur **non marchand** et les **services publics** ;

L'alternance IFAPME s'ouvre donc aux entreprises de plus de 50 travailleurs et à deux secteurs nouveaux.

Cette ouverture pose d'une part à nouveau la question des statuts, aujourd'hui multiples, des jeunes en alternance, et d'autre part celle de l'encadrement syndical à organiser par les Centrales, dont La Centrale Jeunes.

- **adaptation des rythmes de l'alternance aux rythmes de l'entreprise et modularisation** (découpage en morceaux) de la formation en lien avec le travail de la CCPQ - mise en œuvre d'abord par expériences pilotes ;

Concrètement, aucune précision n'est disponible aujourd'hui sur ce projet.

Le débat sur la modularisation est en cours pour (1) définir celle-ci et (2) déterminer sa « valeur » dans le champ de la formation et/ou dans le champ de l'emploi.

- systématisation de **conventions de partenariats avec les secteurs professionnels** représentatifs de l'offre de formation de l'IFAPME pour contribuer à l'adéquation et l'anticipation des besoins de formation et de promotion des métiers ;
- réflexion de la **mobilité des apprentis dans leur parcours de formation...**

S'il est de la mission de l'IFAPME de former en alternance, il ne faut pas perdre de vue que l'alternance est principalement alimentée par effet de relégation : les jeunes sont orientés vers l'alternance parce qu'ils sont en difficulté voire en décrochage scolaire. La volonté d'augmenter chaque année, par centaines, les inscriptions dans l'alternance ne peut ignorer ce contexte.

Ces problématiques doivent trouver réponses, même si elles dépassent l'IFAPME (organisation du système scolaire, dévalorisation des métiers manuels, survalorisation de la voie universitaire, conditions de travail pénibles...).

2. Pour améliorer la qualité de la formation, le Contrat stipule :

- la stabilisation des **formateurs de cours généraux** dans le cadre de **contrats à durée indéterminée** ;
- la formation des agents et formateurs à la détection de l'**illettrisme** ;
- la **réforme du contenu des cours généraux** : l'IFAPME prendra en charge la formation générale nécessaire à l'exercice du métier (math - plombier ; math - coiffure...); les savoirs humanistes seront développés en collaboration avec l'enseignement de promotion sociale ;
- développement d'un partenariat avec l'enseignement de promotion sociale permettant aux apprentis qui le souhaitent d'obtenir le CESS ;
- modularisation (**découpage en morceaux**) de la formation, en lien avec la CCPQ et la validation des compétences ;

La réforme du contenu des cours généraux, le partenariat avec la « PROMSOC » pour atteindre le CESS et la modularisation posent questions à plusieurs titres.

Constatant, d'une part que les jeunes orientés vers l'apprentissage en l'alternance le sont par choix négatif (phénomène de relégation du général vers des choix socialement moins valorisés) et d'autre part que des jeunes terminent leur formation en alternance sans avoir acquis le niveau primaire, deux objectifs ont été posés :

- les jeunes sortant de l'IFAPME doivent au moins avoir acquis le CEB (certificat d'études de base - primaire) ;
- un partenariat avec l'enseignement de promotion sociale sera développé afin de permettre aux jeunes qui le souhaitent d'accéder au CESS (certificat d'enseignement secondaire supérieur).

Nous avons déjà relevé que, pour les jeunes en apprentissage, les objectifs définis à l'IFAPME sont moins ambitieux que ceux définis dans le Contrat pour l'école : l'objectif y est que, à moyen terme, les CEFA mènent au moins au niveau 4^e secondaire. Ce même Contrat pour l'école fixe comme objectif « 100% de CEB » à 14 ans.

Cette différence pose question. En outre, ce niveau minimal est-il suffisant pour poursuivre une formation de niveau « chef d'entreprise » ? Est-il suffisant pour oser le CESS en promotion sociale ? Il est difficile de trouver un sens à ce minimum alors que la relégation est dénoncée par tous.

Par ailleurs, le projet de modulariser pose, lui, notamment la question de la place de la formation générale et citoyenne dans l'alternance. Celle-ci pourrait être considérée comme secondaire à la formation pratique, alors qu'elle en constitue un socle d'autant plus important vu les changements en cours de carrière auxquels les travailleurs doivent faire face.

Il nous appartient donc d'être très vigilants dans la mise en œuvre et les résultats de ces objectifs.

- apprentissage des langues : développement progressif de formations dans l'**alimentation**, la **vente**, le **tourisme** ;
- technologie de l'information et de la communication : expériences pilotes dans la **construction** et la **mécanique automobile**, en lien avec les Centres de compétences...

3. Pour améliorer l'encadrement du jeune en formation, le Contrat engage à :

- organiser des « **séances d'information sur les droits et les devoirs et la protection du jeune en formation** » ;

Le patronat s'est vivement opposé à cet engagement qu'il a finalement accepté.
L'IFAPME passera par les délégués à la tutelle pour mettre les séances d'information en œuvre.
Côté syndical, il conviendrait que cette disposition puisse être concrétisée par des propositions d'intervention, de réalisation d'outils de La Centrale Jeunes.

- **généraliser les classes d'accueil pour aider les candidats apprentis à trouver un patron et conforter leur projet professionnel** ;

Il est toujours nécessaire d'avoir un contrat d'apprentissage pour se former à l'IFAPME (contrairement aux CEFA) mais les Centres s'investissent désormais davantage avec le jeune dans sa recherche.

- organiser des formations spécifiques et pédagogiques des délégués à la tutelle...

4. Lutter contre les abandons

Les taux d'abandon sont en moyenne supérieurs aux taux de réussite. Constat interpellant posé à l'occasion d'une étude commandée par l'IFAPME. Le Contrat développe des actions de détection des difficultés, remédiation, accompagnement des jeunes en difficulté...

5. Coordonner la formation en alternance pour le réseau

Le Contrat reconnaît que si l'IFAPME devait assurer le pilotage de l'alternance, cela mettrait l'Institut dans une position de juge et partie. La Structure d'appui sensée assumer cette coordination se voit confier d'autres missions pour le réseau : label qualité, promotion des métiers manuels...

Une structure unique de pilotage est à créer, au sein de laquelle l'IFAPME sera un « interlocuteur privilégié ». Les propositions sont attendues sur le sujet.

FORMATION CHEF D'ENTREPRISE

Les accents sont mis sur :

- l'adaptation de l'offre de formations au « PST1 » ;
- le développement de l'esprit d'entreprendre ;
- le renforcement de la formation à la gestion ;
- le développement de formations à la création, la transmission d'entreprises...

FORMATION CONTINUE

L'objectif déclaré est de renforcer le maintien de l'activité des TPE et des PME voire de limiter les faillites, en adaptant les connaissances des indépendants et des responsables d'entreprises :

- développer des formations reconnues par le « chèque formation » ;
- partenariat avec le FOREM pour déployer des formations en langues ;
- **toucher des nouveaux publics** : les femmes, les publics correspondants aux « niches en pénurie », les jeunes, les personnes handicapées, les personnes d'origine étrangère, les personnes chômeuses de longue durée, les travailleurs âgés, dans le cadre du maintien dans l'emploi, les personnes en reconversion professionnelle, dont les indépendants... ;

La concrétisation de ces mesures requiert toute l'attention. A titre d'exemple, dans le cadre de la convention « pénuries » avec le FOREM, les programmes de formation donnés à des travailleurs sans emploi par l'IFAPME sont ceux du FOREM-Formation. Cela pose question.

Ainsi, sans positionnement clair des opérateurs publics de formation entre eux, cette extension des publics pourrait renforcer des phénomènes de concurrence entre opérateurs, accroître la confusion quant aux missions publiques de chacun et quant aux types et à la reconnaissance des formations suivies.

- développement d'une offre de formations « intra » entreprises ;
- promotion de l'apprentissage à distance...

GOUVERNANCE ET GESTION

Signalons :

1. La collaboration avec les Centres va être contractualisée, à travers diverses mesures :
 - projet d'arrêté du Gouvernement wallon instaurant un réseau de Centres reprenant les **conditions d'agrément** et les missions de l'Institut au sein du réseau ;
 - adoption de **dispositions statutaires communes** aux Centres ;
 - adoption de **règles comptables communes** ;
 - **convention de collaboration entre chaque centre et l'IFAPME**, instaurant notamment :
 - le versement de la subvention publique sera conditionné à la réalisation d'objectifs de formation ;
 - un inventaire des partenariats développés par le Centre comme des participations dans d'autres associations sera produit ;
 - la transparence sur l'affectation du compte de réserve ;
 - les rapports d'activité des asbl dont les Centres font partie seront fournis... ;
 - présence d'un représentant IFAPME dans les instances de décision de chacun des Centres, dans le cadre d'un **mandat de délégué** de l'IFAPME.

Toutes les mesures précitées doivent permettre de garantir la traçabilité des fonds publics et conditionner davantage l'octroi des subsides à la réalisation des missions dévolues aux Centres :

- lors de la création de **nouvelles asbl, ouverture des conseils d'administration à une représentation syndicale sectorielle ou intersectorielle...**

Cette mesure vaut uniquement pour toute nouvelle asbl, et pas pour des asbl existantes regroupées ou éventuellement transformées.

2. Va être créé un **poste permanent d'auditeur interne** chargé du suivi et du contrôle des procédures dont celles relatives à la collaboration avec les Centres et celles du Contrat de gestion. Cet auditeur sera directement dépendant du Président du Comité de gestion et rendra compte tous les trimestres au Comité de gestion.

3. En matière de **politique du personnel**, relevons :

- l'élaboration d'un statut pour les **formateurs** ;
- la mise en place d'une **gestion prévisionnelle** des emplois et des compétences ;
- la stabilisation des **délégués à la tutelle** et leur spécialisation soit dans l'encadrement des jeunes, soit dans les relations avec les entreprises (selon des secteurs)...

4. Les **directeurs de Centre** feront l'objet d'un **agrément**.

PARTENARIATS

1. L'IFAPME est appelé à collaborer avec : le FOREM, l'IWEPS, le CESRW, les Centres de Technologies avancées (à créer en Communauté française), les Centres de compétences, l'enseignement de promotion sociale et, particulièrement, les partenaires sociaux des **fonds sectoriels** : construction, alimentation, Horeca, commerce de détails et soins aux personnes.

2. Un partenariat de veille sera mis en place afin d'identifier toute **distorsion de concurrence** entre CEFA (communautaires) et Centres de formation (wallons), notamment dans la mise en œuvre de mesures d'accompagnement et d'encadrement des jeunes et de l'octroi de primes et avantages tant aux patrons qu'aux apprenants.

Telle qu'envisagée, cette question est celle des statuts multiples en alternance (selon les opérateurs et les secteurs) et des diverses primes versées aux patrons, aux opérateurs, aux jeunes. Ces questions doivent être réglées dans le cadre du « statut unique » et tenir compte de l'ensemble de la situation : organisation et contenu de formation dans les CEFA et les Centres, statuts des formateurs et des professeurs... Sans une approche globale, une simple « mise à niveau » aurait pour effet d'accroître les effets de concurrence, au détriment des jeunes, avec des deniers publics.

COMMUNICATION

Relevons que le Contrat de gestion appuie :

- la création d'une image « réseau » de Centres (préférable celle « d'un Institut ») ;
- la multiplication des communications locales ;
- la présentation des « atouts » des formations IFAPME pour les entreprises et pour les apprenants...

ASPECTS FINANCIERS

1. Modalités de financement

Pour 2006, la **dotation globale** octroyée par la Région s'élève à **35,304 millions €**.

Cette dotation sera majoritairement adaptée selon l'indice santé. Au-delà, 1% maximum du montant de base pourrait être octroyé. La dotation pourra être revue si de nouvelles missions devaient être confiées à l'IFAPME.

A mi-parcours du Contrat, la dotation sera réévaluée selon les actions accomplies.

Indépendamment, le Gouvernement wallon s'engage à doter annuellement l'Institut des moyens nécessaires à la réalisation du PAP. Ces moyens complémentaires seront inscrits spécifiquement au budget de l'IFAPME.

Ces moyens sont acquis pour autant que les objectifs « PAP » soient atteints.

Un plan pluriannuel d'investissements (acquisition de biens immobiliers, maintenance, achat de matériel pédagogique...) avec justificatifs annuels devra être fourni.

Si l'IFAPME devait échouer à rencontrer les engagements du Contrat, la dotation pourrait être revue, tout en tenant compte de l'impact d'une telle décision sur les charges fixes et variables comme sur l'offre de services de l'IFAPME.

2. Gestion financière

Relevons :

- la conclusion d'un Contrat de gestion entre l'Institut et chacun des Centres, afin d'améliorer la transparence et la traçabilité financière des fonds publics ;

Cette mesure est fondamentale afin de garantir l'usage adéquat et la traçabilité des fonds.

- implantation d'une méthode d'identification des « coûts vérité » dite « ABC » (Activity based Costing) afin d'améliorer la gestion interne de l'Institut et du réseau ;
- une priorité sera accordée à la maintenance et au développement d'équipements de pointe dans les Centres de formation pour les activités renforçant les **Pôles de compétitivité** ;
- les financements européens continueront à être recherchés. En cas de (probable) baisse de ceux-ci, priorité sera donnée aux projets en lien avec les missions fondamentales de l'IFAPME et au maintien du personnel aujourd'hui financé via ces programmes.

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

Relevons :

- l'établissement d'un plan d'entreprise dans les 6 mois ;

- la réalisation d'un tableau de bord retenant des critères d'évaluation principalement quantitatifs et de production :

Le Contrat mentionne également des critères d'impact et d'efficacité. Toutefois, ceux-ci n'ont pas pu être formalisés dans le tableau de bord. C'est regrettable car ils traduisent davantage les résultats engrangés;

- la réalisation d'analyses annuelles et d'enquêtes pour mesurer l'impact des actions de l'IFAPME ;
- la réalisation annuelle d'un rapport d'exécution du Contrat de gestion et d'un rapport final (sur la période 2006-2010).

■ . . . ■ . . . ■ . . . ■