

Contrat de gestion IFAPME¹ - 2006-2010 MISE EN PERSPECTIVE

Isabelle Michel

1. Introduction

A l'occasion de la régionalisation de l'IFPME¹ (alors communautaire), les organisations syndicales sont entrées pour un tiers dans le comité de gestion de l'IFAPME¹ wallon (en 2003).

C'est donc le **premier contrat de gestion** dont l'OIP¹ wallon va se doter.

Cela étant, cette note comprend des éléments de rappel relatifs à l'IFAPME¹ afin de mieux situer le contexte du futur Contrat de gestion.

A. Note d'orientation stratégique

Un projet de note d'orientation stratégique préalable au contrat de gestion a été soumis au Comité de gestion de décembre 2004. A cette occasion, une **note de minorité** a été adoptée par la FGTB¹ s'opposant :

- d'une part à la généralisation d'une approche « client » et proposant plutôt de construire des partenariats, d'autant que les Centres de formation comme les entreprises font l'objet d'agrément ;
- et d'autre part au renforcement d'un positionnement concurrentiel avec les CEFA¹.

Ce faisant, la FGTB¹ défendait le service et les missions publics de l'Institut, attentive au fait que les jeunes en apprentissage sont les premiers à pâtir de la concurrence institutionnelle entre CEFA¹ et IFAPME¹.

Le Gouvernement a suivi cette note de minorité.

Il a confirmé les missions publiques de l'Institut et s'est inscrit en porte à faux quant à la volonté d'inscrire l'Institut dans une politique de relation clients avec les usagers, avec les Centres de formation et avec les entreprises formatrices.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

B. Evaluation préliminaires très partielle

Il faut déplorer que les évaluations préliminaires au contrat de gestion (à effectuer d'une part en concertation entre le GW¹ et l'organisme, et d'autre part par un tiers), imposées par décret wallon², n'aient pas été dûment menées.

Le Gouvernement, soucieux alors (fin 2004...) de conclure au plus vite le contrat de gestion, n'a pas tenu compte de cet aspect, pourtant décrié.

Les résultats de l'étude menée en 2004 sur la baisse des inscriptions en apprentissage ont fourni les éléments principaux, mais partiels, de l'analyse. En effet, l'évaluation doit comporter les aspects relatifs au contexte économique, social et environnemental dans lequel travaille l'organisme, aux perspectives d'avenir du secteur d'activité, à la satisfaction des usagers et, le cas échéant, une analyse des effets du contrat de gestion précédent.

C. Projet de contrat de gestion

A ce jour, le projet de contrat de gestion n'a toujours pas été communiqué.

Pour rappel, la Région wallonne impose par décret que l'Institut, en tant qu'OIP¹, exerce ses missions conformément au contrat de gestion à conclure pour une durée de 4 ans.

Ce contrat porte sur :

- les lignes politiques et les orientations qui devront être poursuivies durant les années couvertes par le contrat ;
- les aspects relatifs aux objectifs généraux et spécifiques, ainsi que les résultats quantitatifs et qualitatifs à atteindre ;
- les engagements des parties, avec les volets spécifiques du financement ;
- les mesures correctrices en fonction du niveau de réalisation des objectifs et des engagements des parties.

2. Rétroactes - régionalisation de l'IFPME¹

Sous la précédente législature, les Gouvernements wallon, de la Communauté française et de la Cocof¹ ont décidé de régionaliser l'IFPME¹, l'Institut de la formation permanente pour les Classes moyennes et les petites et moyennes entreprises.

Cette réforme législative de 2003 a subdivisé l'IFPME¹ en 3 structures :

- **Le Service formation PME¹** : sous la tutelle de la Cocof¹ (Bruxelles-Capitale) et sous statut de service à gestion séparée (les syndicats n'y siègent pas), ce Service est chargé de la gestion et de la promotion de la formation permanente pour les Classes moyennes et les PME¹. (C'est « l'IFAPME¹ bruxellois ») ;
- **Altis¹** : sous la triple tutelle de la Cocof¹, de la Communauté française et de la Région wallonne, Altis¹ exerce des compétences communautaires : procédures de certification et d'homologation des diplômes délivrés, valorisations des titres, cohérence des programmes... afin, notamment, d'assurer la mobilité des usagers et leur traitement équitable ;
- **l'IFAPME¹** : sous la tutelle de la Région wallonne, l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises est un organisme d'intérêt public dit de type B. Son Comité de gestion a été ouvert à la représentation des syndicats (CSC¹ et FGTB¹). Le décret impose en outre une composition de maximum 2/3 du même sexe. Il est composé comme suit :

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

² Décret du 12 février 2004 de la RW relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information pour les matières réglées en vertu de l'art. 138 de la Constitution. Ch. II Art. 4 §1^{er} et §2.

- 1/3 organisations représentatives des travailleurs (interprofessionnelles), c'est-à-dire FGTB¹ et CSC¹, paritairement ;
- 1/3 organisations représentatives des fédérations patronales sectorielles ;
- 1/3 organisations représentatives des fédérations patronales interprofessionnelles.

A. Composition des organes de gestion

L'ouverture du Comité de gestion à la représentation syndicale (fin 2003) correspond à une des revendications principales de la FGTB¹ wallonne, l'IFPME¹ étant alors majoritairement financé par des deniers publics sans contrôle paritaire, et ce contrairement aux autres opérateurs publics. Toutefois, la parité (50/50) entre organisations représentatives des employeurs et organisations représentatives des travailleurs n'est toujours pas réalisée.

Par ailleurs, si le Comité de gestion de l'IFAPME¹ comprend les syndicats parmi ses membres, ce n'est le cas ni du Service formation PME¹ (à Bruxelles), ni de Altis¹, ni des Centres de formation (tous constitués en asbl¹). Afin d'éviter des compositions à géométrie variable dans les différentes structures, il y a lieu de réclamer une véritable gestion paritaire (50/50) à tous les niveaux : Conseil d'administration, Entités régionale et communautaire, Centres de formation.

B. Missions de l'IFAPME¹ et des Centres

B.1. Poursuite des missions principales

L'IFAPME¹ subsidie, agréé et contrôle les Centres de formation wallons, et en coordonne l'action pédagogique. Les Centres, constitués en asbl¹, organisent trois types de formations dans un métier artisanal, commercial ou de service :

- l'apprentissage :

Cette formation vise l'apprentissage pratique d'un métier en entreprise complété par une formation théorique générale et professionnelle dans un Centre de formation. Elle est ouverte aux jeunes dans le cadre de l'obligation scolaire à temps partiel.

- la formation chef d'entreprise :

Cette formation, qui peut être donnée en alternance, prépare à l'exercice d'une fonction dirigeante dans une PME¹, à la formation de collaborateurs qualifiés des PME¹ ou à l'exercice d'une profession indépendante.

- la formation continuée :

Les Centres de formation organisent un ensemble d'actions de formation continue destinées à la mise à niveau des connaissances professionnelles des travailleurs, des indépendants, des cadres et des dirigeants d'entreprise.

Comme auparavant, l'Institut agréé les contrats de formation en alternance et surveille le déroulement de l'apprentissage et du stage en entreprise.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

A ce jour le réseau IFAPME¹ compte 9 Centres de formation répartis sur 14 sites.

- Formation PME¹ Luxembourg - Arlon, Libramont
- Centre de formation M.B.C¹. - Braine-le-Comte, La Louvière, Mons
- Centre PME¹-formation - Charleroi
- Format PME¹ - Gembloux (zoning Les Isnes), Namur
- Centre de formation PME¹ de Dinant
- Formation PME¹ Liège (« Château Massart ») et Formation PME¹ Huy-Waremme - Villers-le-Bouillet
- FOCLAM - Formation PME¹ &Tpe¹ - Tournai
- Formation PME¹ Verviers
- FormatPME - Wavre

B.2. Extension contestée à la veille et la coordination des opérateurs

Avec la régionalisation de l'IFAPME¹, le Gouvernement de la RW¹ a notamment étendu les missions de l'Institut, le chargeant d'identifier les besoins en matière de formation en alternance, et de coordonner les opérateurs en vue d'optimiser la réponse à apporter à ces besoins.

La FGTB¹ s'est vivement opposée à ce qu'un opérateur soit chargé de la coordination d'autres opérateurs, mettant celui-ci en position de « juge et partie » dans un environnement en outre concurrentiel.

Cette mission étant définie par décret, une « Structure d'appui » a toutefois été mise sur pied. A défaut de pouvoir mettre en place une coordination dont les opérateurs -principalement les CEFA¹- ne lui reconnaissent pas de légitimité, cette « Structure » développe aujourd'hui un partenariat constructif et progressif avec le secrétariat permanent de la formation en alternance -l'asbl Sysfal²-. Et cela, avec l'aval du Comité de gestion et sans prétendre à une prérogative de coordination.

C. Publics de l'IFAPME¹

Les formations de l'IFAPME¹ s'adressent à trois types de publics :

- des jeunes en scolarité à temps partiel et suivant un apprentissage en alternance ;
- des adultes en formation « chef d'entreprise » (aussi sous forme d'alternance) ;
- des adultes en formation continue (salariés, indépendants et chefs d'entreprise).

C.1. Alternance dans le cadre de l'enseignement obligatoire à temps partiel

Les jeunes qui, entre 15 et 18 ans s'inscrivent en apprentissage, relèvent de l'enseignement obligatoire à temps partiel. L'apprentissage en alternance peut se faire soit dans un Centre IFAPME¹, soit dans un CEFA¹ de la Communauté française.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

² Un projet européen en commun, réalisation d'une étude sur l'insertion des jeunes issus de l'apprentissage CEFA et IFAPME... Les interlocuteurs sociaux wallons sont représentés au CA de Sysfal.

Cependant, il n'incombe pas à l'IFAPME¹ de viser les objectifs du décret communautaire définissant les missions prioritaires de l'enseignement secondaire (dit « Décret Missions² ») en matière d'éducation, alors que ceux-ci s'appliquent aux jeunes en âge de scolarité obligatoire. Cela explique que les certificats délivrés par l'IFAPME¹, homologués par la Communauté française pour les aspects techniques uniquement, n'équivalent pas à la certification délivrée par la Communauté française. Les effets qui en découlent sont donc différents.

Le souci de voir **traiter équitablement les jeunes en obligation scolaire** (fixer des niveaux d'exigence similaire) pose la question d'une convergence avec les objectifs généraux du « Décret-Missions » qui mettent l'accent d'une part sur l'importance de la formation citoyenne et, d'autre part, sur la capacité à « apprendre à apprendre » (avec, en conséquence, une adaptation de la formation des formateurs).

La poursuite de ces objectifs se retrouvent dans le Contrat d'avenir (renforcer la cohésion sociale et impliquer les jeunes dans le développement de la Wallonie) et le Contrat pour l'école (« tirer chaque enfant vers le haut », c'est-à-dire viser le CESS¹).

Notons que le Contrat pour l'école fixe aussi comme objectif d'inscrire l'alternance dans l'enseignement qualifiant : c'est-à-dire lier obligatoirement et progressivement à terme l'obtention du certificat de qualification avec le certificat d'études du 2^e degré (délivré à l'issue d'une 4^e secondaire réussie). En effet, nombre d'apprentis terminent aujourd'hui leur formation avec le CEB¹ (niveau primaire) et parfois sans. Toutefois, cet objectif fixé par le Contrat pour l'école ne vaut que pour les jeunes dans les CEFA¹.

Concrétisant une option du PST2¹, une **convention cadre** devrait être conclue entre l'IFAPME¹ et **l'enseignement de promotion sociale**. Elle permettra aux apprentis de **compléter leur formation générale et d'obtenir le CESS¹** en suivant un (gros) module de formation dans l'enseignement de promotion sociale. Il va de soi que cette convention ne doit pas être prétexte à baisser le niveau de formation à l'IFAPME¹.

Par ailleurs, les gouvernements communautaires et wallons ont annoncé un débat sur la **définition commune des profils de formation**, impliquant un **double débat** :

- *en amont*, sur la **description des métiers** : quels objectifs et exigences de formation pour former à un métier (ce que le politique nomme de manière répulsive « le redéploiement de la CCPQ¹ »...) ;
- *en aval*, quant à la **modularisation³** de l'enseignement et de la formation qualifiante, permettant aux jeunes (et aux adultes) de valoriser leurs acquis malgré un éventuel échec sur l'année et de passer d'un opérateur à l'autre pour compléter leur formation, sans devoir recommencer ce qui est réussi. Ce projet, dont l'impact sur les **barèmes** pourrait être considérable si la modularisation devait aboutir à des « **sous qualifications** », fait partie intégrante du « redéploiement de la CCPQ¹ »...

Vu ces enjeux, ce débat doit d'abord être mené entre interlocuteurs sociaux.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

² Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre (Décret du 24 juillet 1997 - Communauté française).

³ Modularisation : division en modules des matières enseignées, une attestation de réussite étant délivrée à l'issue de chaque module, et plus à l'issue de l'année scolaire (requérant d'avoir « tout » réussi pour l'obtenir).

C.2. Baisse continue des inscriptions - remontée en 2005

Jusqu'à tout récemment, les inscriptions dans les Centres accusaient une baisse importante (-29% globalement en 5 ans, de 1998 à 2003), alors que parallèlement, les inscriptions dans les CEFA¹ ont connu une croissance soutenue². Cela a amené l'Institut à commander une étude en vue de tenter de comprendre la situation.

Toutefois, fruit d'une campagne de communication

C.5. Pas de patron, pas de contrat

L'étude de 2004 montre que, sans changement, de moins en moins de patrons engageront des jeunes en apprentissage (sur 5 ans, 80% des patrons qui ont engagés un apprenti IFAPME¹ s'y refusent). Sans tomber dans le « clientélisme », l'IFAPME¹ doit donc adopter une politique proactive afin de fidéliser les patrons actuellement dans le système, en convaincre d'autres d'y entrer. Il doit donc modifier sa relation avec les patrons tout en garantissant les critères de qualité propres à la formation effective en entreprise (agrément « patron-formateur », objectifs de formation en entreprise, carnet de stage...).

L'IFAPME¹ organise deux types de contrat :

- le contrat d'apprentissage, pour la formation en alternance (apprentis),
- la convention de stage pour les adultes en formation « chef d'entreprise » qui souhaitent approfondir ou acquérir une pratique professionnelle (stagiaire).

Le statut des jeunes et adultes sous contrat d'apprentissage ou sous convention de stage est défini par le Gouvernement wallon, sur avis auparavant unilatéral du patronat composant le Conseil administration de l'IFPME¹. Ce statut n'est pas géré par une Commission paritaire. Son contrôle est effectué par les « délégués à la tutelle » chargés de gérer la relation avec l'entreprise formatrice.

Dans l'intérêt des apprentis, il convient de limiter la concurrence développée sur base des contrats car son résultat est que le patron choisit davantage selon le coût du contrat que selon la formation qu'il implique.

Cette question plus large est celle du statut unique en alternance qui comprend le statut juridique et les droits liés au contrat (couverture sociale), mais aussi le niveau d'exigence en formation, l'encadrement dans les Centres de formation et en entreprise...

Cette question est d'abord à discuter entre interlocuteurs sociaux.

A cet égard, la FGTB¹ wallonne plaide pour un statut unique en alternance (via une harmonisation vers le haut), clarifiant la situation pour les jeunes et évitant les effets pervers que la multiplicité et la complexité administrative entraînent aujourd'hui en défaveur des apprentis.

C.6. Agrément patrons formateurs

L'IFAPME organise également l'agrément des patrons formateurs. Les délégués à la tutelle sont chargés de vérifier le respect des conditions d'agrément, voire de le retirer. Bien qu'il apparaît difficile d'obtenir l'engagement du « patron formateur » à se former pour pouvoir mieux former les apprentis et stagiaires, sous peine de voir le contrat annulé, il est important d'organiser des activités qui sensibilisent fortement les patrons à cet aspect intrinsèque de la formation.

Par ailleurs, les délégués à la tutelle ayant la charge des contacts avec les patrons formateurs et les apprentis pour leur formation en entreprise, il importe de les former au mieux à ces aspects. L'étude menée en 2004 a soulevé à cet égard plusieurs faiblesses qui desservent in fine les apprentis et les stagiaires.

D. Spécificité et positionnement de l'IFAPME¹

Bien que les Classes moyennes insistent sur la spécificité de leur formation (pour de futurs indépendants), l'étude la plus récente (2004) montre que l'apprentissage débouche environ 3 fois sur 4 sur un statut de salarié, et 1 fois sur 4 sur un statut d'indépendant.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

Ce constat déjà posé en 2003, à l'heure de la régionalisation, avait amené la FGTB¹ wallonne à reposer la question de la spécificité de la formation IFAPME¹ de même que sa place dans les structures de formation.

D.1. Politique économique wallonne

Lors de la régionalisation, le **positionnement** des activités de formation apparaissait en décalage avec la **politique wallonne** de l'emploi, l'offre de formation étant peu diversifiée en fonction des besoins socioéconomiques de la région. Nous constatons alors que l'Institut formait essentiellement à des métiers dits « traditionnels » qui, bien sûr, ont leur importance et leur utilité. Cependant, ceux-ci ne s'intègrent pas dans la stratégie économique voulue pour la Région wallonne car sans adéquation réelle avec la volonté de remaillage du tissu industriel wallon. Les quatre grands secteurs étant la construction, le métal, le commerce de détail et l'alimentation.

L'offre de formation de l'IFAPME¹ semblait en outre peu tournée vers des métiers liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), vers des métiers émergents, et répondait peu à des besoins avérés dans de nouveaux secteurs (ex. faible intégration de la dimension environnementale...). Sans surprise, les filles se retrouvent dans des secteurs réputés féminins (ex. coiffure, services aux personnes...) et les garçons dans des secteurs réputés masculins (ex. construction, électricité...). Aucun effort particulier n'est aujourd'hui accompli pour encourager davantage de mixité.

La régionalisation de l'Institut nous apparaissait alors comme une opportunité de mettre l'opérateur wallon en adéquation avec la politique de l'emploi et de la formation, et de redéfinir l'offre de formation de manière à répondre à cette politique.

L'offre de formation de l'IFAPME¹ devrait ainsi être **évaluée et réorientée** à la lumière des priorités économiques récemment définies, particulièrement dans le PST¹.

D.2. Opérateur de formation et de création d'activité

Le **positionnement** de l'IFAPME est aussi à penser en tant **qu'opérateur de formation et de création d'activité**, parmi d'autres opérateurs.

La régionalisation a été, à ce sujet, l'occasion de rappeler le souhait d'organiser mieux les **complémentarités** :

- avec les CEFA¹ pour l'apprentissage (la tâche est ardue) ;
- avec le Forem¹ pour la formation des adultes : Centres de compétences², Carrefour emploi formation (CEFo¹) ;
- avec l'enseignement de promotion sociale ;
- mais aussi avec les EFT¹ qui « pré-qualifient » en recourant à l'alternance.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

² A ce jour, l'IFAPME est présent principalement, comme membre fondateur à Autoform, Construform (Châtelain et Grâce-Hollone), Forem formation Management et Commerce. Il a conclu des conventions de formation avec : Forem formation Wallonie Bois ; Forem formation Logistique (La Louvière et Liège). Secondairement, les partenariats étant sans budget, des contacts informels sont noués avec Forem formation secteurs verts ; Cefoverre ; Forem formation CEPEGRA (imprimerie) ; Technicité ; Technofutur TIC (Gosselies) ; Technifutur Liège ; WAN (aéronautique...) ; Forem formation pigments (peinture industrielle...). Centres en projet : Design et innovation ; Campus automobile ; Forem formation environnement ; Forem formation ForAlim ; Forem formation Tourisme et Polygone de l'eau.

A cet égard, on constate aujourd'hui :

- des **concurrences stériles** entre des Centres de formation et des CEFA¹, dont les jeunes pâtissent en premier. Cette concurrence semble d'autant plus forte lorsque l'offre locale de formation de CEFA¹ est similaire à celle d'un Centre de formation. Par ailleurs, force est de déplorer que les jeunes orientés vers une formation en alternance le sont par effet de relégation. Cette constatation relève de la dynamique même du système scolaire. L'IFAPME¹ ne peut en être tenu responsable, mais ne peut non plus l'ignorer.

La question est donc comment organiser des complémentarités intelligentes, c'est-à-dire aux services des apprentis et des stagiaires, entre des opérateurs financés par des deniers publics et positionnés sur des publics similaires, et comment penser l'offre de formation en conséquence :

- des partenariats ponctuels et locaux développés par les Centres IFAPME¹ avec des établissements d'enseignement de promotion sociale, de même que des partenariats avec des entreprises de formation par le travail (EFT¹). Des accords cadres respectifs devraient être conclus à court terme. Sur le principe, la FGTB¹ wallonne les encourage ;
- des **partenariats avec le Forem¹** a priori utiles pour les demandeurs d'emploi, notamment dans le cadre des « pénuries », mais **dont les modalités de certains posent question** : quel statut pour les travailleurs sans emploi en formation à l'IFAPME¹ ? Quel programme de formation : celui du Forem¹ ou de l'IFAPME¹ ? Quel « papier » à la sortie ?
- Un **conseil à la création d'activité insuffisamment développé** parmi les missions de l'Institut, alors que c'est une des priorités wallonnes de la politique de l'emploi.

La question est donc de positionner plus fortement l'IFAPME¹ sur la création d'activité et de développer d'actions en conséquence à triple titre :

- l'accompagnement à la création ;
- une prise en compte accrue des besoins de formation dans la formation continuée ;
- l'accompagnement à la reconversion d'activité pour des indépendants et des chefs d'entreprise.

3. Aspects budgétaires et financiers

A. L'Institut

Bien que des besoins de l'Institut restent à satisfaire (ce qui sera toujours le cas...), sa situation budgétaire a été croissante et est en équilibre (ex. : 2 soldes successifs à affecter en 2003 et 2004²). De 2000 à 2005, l'affectation des moyens complémentaires octroyés par la Région wallonne à l'IFAPME¹ s'est élevée à 65% du budget. Elle a principalement constitué un rattrapage sur des grands postes relatifs au personnel de l'Institut dont l'absence d'indexation durant 4 ans, et à une reprise d'1,5 an d'heures de cours hors quotas³.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

² 2004 : 1.811.000 €.

³ Revalorisation importante des honoraires des formateurs vacataires ; engagement de 25 collaborateurs pédagogiques supplémentaires ; revalorisation des rémunérations des délégués à la tutelle ; passage sous barèmes Région wallonne ; des actions spécifiques...

En chiffre (initial 2006 - milliers d'euros) :

Les moyens organiques de l'Institut	37.188
Financement alternatif (frais de dossiers)	500
Subventions wallonnes particulières	150
Budget projets européens	+ <u>5.729</u>
	43.567¹

Soulignons que la dépendance à l'égard des financements européens est élevée. En conséquence, une phase de transition est à prévoir dès à présent en vue de stabiliser au maximum le personnel rémunéré par ces fonds (environ un quart du personnel de l'Institut) puisque ces financements vont baisser à partir de la programmation européenne 2006-2007. L'Institut compte un peu plus de 200 ETP² (équivalents temps plein).

Le budget de l'IFAPME a augmenté de 9,27% de 2005 à 2006. Ce qui est considérable, surtout vu la situation budgétaire wallonne dont les marges ont été réduites. La moitié de ces 9,27% est composée des moyens additionnels attribués dans le cadre du Plan Marshall et dont l'octroi définitif est conditionné aux objectifs fixés.

A l'instar du Forem², la direction de l'IFAPME² propose d'instaurer la méthode comptable ABC, visant à déterminer les coûts « réels » par activité. S'il est certes nécessaire d'établir la transparence sur les coûts, ce projet réclame de la vigilance :

- il est très coûteux, long à concrétiser (2 à 3 ans au moins) ;
- peut servir à mettre en place des stratégies de gestion parfois défavorables au personnel (mise en concurrence entre services, par ex.) voire contradictoire avec les missions de l'Institut (l'apprentissage ne doit pas être « lâché » au profit de la formation chefs d'entreprise, moins coûteuse pour les Centres, par ex.).

B. Les Centres

Les Centres de formation ont leur propre budget (principalement constitué de subsides versés sous le contrôle de l'IFAPME²) et leur propre personnel.

B.1. Clarifier les coûts réels des formations

La situation financière des Centres est plus préoccupante que celle de l'Institut, dans la mesure où il semblerait que les coûts réels des formations soient supérieurs aux subsides obtenus pour les organiser. Cet écart apparaît plus important encore pour l'apprentissage. Les directeurs de Centres dénoncent à cet égard un effet vicieux : les coûts étant supérieurs aux subsides, plus les Centres organisent de formations, plus ils précarisent leur équilibre financier voire s'endettent si cet équilibre est déjà rompu. Il semble que les Centres dont l'équilibre budgétaire est sain, s'appuient en fait sur des projets européens pour maintenir leur équilibre (ce qui pose d'autres problèmes par ailleurs). Une étude sur les coûts L'implémentation de la méthode ABC dans les Centres devrait permettre de clarifier cette situation. Toutefois, quelques Centres de formation ont constitué des asbl² « satellites » financièrement saines, via lesquelles ils investissent.

B.2. Meilleur contrôle de l'utilisation des subsides

Outre l'enjeu de l'équilibre budgétaire, il est fondamental aujourd'hui de mettre en place un **contrôle, une traçabilité financière des subsides publics** (attribués par l'Institut aux Centres). L'objectif est de « transmuter » les asbl² en « mini OIP² », à l'image de l'Institut.

¹ C'est-à-dire plus d'1 milliard 754 millions d'anciens francs belges.

² Voir lexique des abréviations page 15.

Cela devra permettre de :

- fixer des objectifs en meilleure cohérence avec ceux de l'IFAPME¹ ;
- contrôler l'affectation réelle des subsides à la formation ;
- passer progressivement à une gestion paritaire des Centres ;
- construire un réseau cohérent plutôt qu'une addition de Centres, sans nuire à la part de créativité et d'une certaine autonomie de ceux-ci dans leur développement ;
- faire la transparence sur les asbl¹ « satellites » créées par les Centres.

Les conditions propres à réaliser la traçabilité des subsides devraient être imposées comme intrinsèque à l'obtention de ceux-ci (dont une comptabilité analytique). Par ailleurs, cette traçabilité devrait permettre de vérifier que l'objet premier des Centres est bien la formation et non de générer des profits.

4. Conclusion

A. Développer une vision globale des champs et des publics

Dans l'intérêt des jeunes et des adultes en formation, il est important de considérer la formation en alternance, la formation « chef d'entreprise » et la formation continuée d'une part dans leur ensemble et leur contexte, et d'autre part tels qu'à organiser par l'IFAPME¹. Certes le contrat de gestion de l'IFAPME¹ ne peut remédier à toutes les situations problématiques, mais il ne peut non plus être envisagé avec des œillères, en étant aveugle par ex. au phénomène de relégation qui alimente l'alternance.

Ainsi, si l'IFAPME¹ n'est pas responsable de la relégation propre au système scolaire de la Communauté française, il doit toutefois être attentif à ne pas renforcer les effets négatifs de cette relégation, soit en reconstituant un système de formation « reléguant » (écrémage), soit en luttant insuffisamment contre la faiblesse des acquis des apprentis à l'entrée en formation.

A cet égard, plusieurs mesures sont à soutenir, particulièrement pour l'apprentissage :

- l'accompagnement de courte durée des jeunes sans contrat ou sans réel projet formatif ;
- le partenariat sous forme de convention cadre avec l'enseignement de promotion en vue de permettre aux apprentis qui le souhaitent d'obtenir le CESS¹ ;
- des mesures de remédiation immédiate en cours d'année ;
- le développement d'une pédagogie adéquate, sans baisser le niveau d'exigence ;
- la transparence quant aux effets des certificats IFAPME¹.

B. Positionner l'IFAPME¹ plus clairement

B.1. L'IFAPME¹, un opérateur parmi d'autres

L'IFAPME¹ évolue dans un contexte à la croisée de champs et de publics :

- formation professionnelle initiale - formation professionnelle continue ;
- jeunes en obligation scolaire à temps partiel - adultes (parfois en reconversion professionnelle) - indépendants et chefs d'entreprise - patrons-formateurs - travailleurs sans emploi.

L'IFAPME¹, comme les autres opérateurs et l'enseignement, actifs dans ces champs et sur ces publics, gagneraient à ce que les autorités publiques clarifient le positionnement des opérateurs, particulièrement dans le cadre de l'obligation scolaire à temps partiel mais aussi dans le cadre de la formation continue (ex. Convention Forem¹).

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

Les plans politiques actuels laissent craindre que les moyens investis dans la formation professionnelle ne renforcent le flou existant entre opérateurs quant aux publics et missions propres à chacun. Cela génère de la concurrence entre opérateurs, pourtant tous majoritairement financés par des moyens publics. Cette concurrence n'est sûrement pas gage d'économie. Par ailleurs, le fait que chacun puisse agir dans sa spécificité, nous apparaît un gage de collaboration meilleure. Et de clarté pour les publics fréquentant les opérateurs.

- Le **contrat de gestion** est l'occasion pour la FGTB¹ wallonne de rappeler aux Gouvernements wallon et communautaire que leur rôle est de clarifier le positionnement de chaque opérateur, ce qui est constructif lors de la conclusion de partenariats.
- Particulièrement, il est fondamental d'éviter qu'un opérateur soit juge et partie en se voyant confier une mission de coordination, tel que le GW¹ l'a fait lors de la régionalisation de l'IFAPME¹.
- Il est du rôle de l'IFAPME¹ de veiller à se positionner clairement dans ses missions et ses publics premiers lors de la conclusion de toute convention avec un opérateur ou un secteur.
 - A cet égard, l'IFAPME¹ pourrait développer un accompagnement à la reconversion ou réorientation professionnelle pour les indépendants.

B.2. Spécificité de l'apprentissage à l'IFAPME¹

L'IFAPME¹ gagnerait à définir son **positionnement**, sa spécificité en matière d'apprentissage en alternance. L'étude menée en 2004 fait apparaître clairement que l'incertitude et les opinions divisées quant à la finalité de l'apprentissage crée la « discorde » sur les objectifs de formation. Délégués à la tutelle, conseillers pédagogiques, formateurs... doivent pouvoir s'entendre sur un projet commun afin de mener tous les apprentis vers les résultats voulus.

- Positionner l'IFAPME¹ dans sa spécificité est une question d'équité pour les apprentis, d'identité pour l'IFAPME¹ et d'efficacité pour le réseau de Centres.

A ce stade, un clivage apparaît à deux niveaux interdépendants :

a) Interne à l'IFAPME¹ : Positionnement sur les finalités de la formation, c'est-à-dire le **niveau d'exigence à la sortie**. Dans les faits, il semble indéniable que ce positionnement -ou son absence- a un impact sur les niveaux d'exigence en formation, avec à la hausse, un risque d'effet pervers « d'écémage » (niveau futur indépendant/chef d'entreprise) ; et à la baisse, un risque d'effet pervers inverse (niveau salarié).

- Pour la FGTB¹, par soucis d'équité entre les jeunes, qu'ils suivent leur apprentissage en CEFA¹ ou à l'IFAPME¹ et par ambition sociale, c'est le niveau 4^e année du secondaire qui doit être progressivement visé. Et ce d'autant plus qu'actuellement, la formation de promotion sociale au CESS¹ fixe ce niveau comme exigence à l'entrée.

En outre, la volonté étant de construire un « esprit réseau », il apparaît cohérent de fixer un niveau d'exigence de formation similaire pour tous. En d'autres mots, il importe que par soucis d'équité et de mobilité des apprentis, le niveau d'exigence en formation générale et pratique soit équivalent à Liège et à La Louvière.

- En outre, par souci d'équité et d'ambition sociale, il convient d'inclure les apprentis dans les plans langues développés par la Région, selon des formules adaptées (ex. : modules intensifs précédent l'immersion financée par les bourses langues).
- Vu la spécificité « historique » de l'IFAPME¹, il apparaît évident que l'éveil à « l'esprit d'entreprendre » soit organisé dès l'apprentissage.

b) Externe à l'IFAPME¹, eu égard au CEFA¹ : Qu'est-ce qui, pour les apprentis, différencie l'IFAPME¹ des CEFA¹ ? Le fait de recourir à des formateurs en activité professionnelle ?

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

Cette question est également importante car tant qu'elle n'est pas tranchée par le Politique (dont c'est la responsabilité), elle alimente directement la concurrence stérile entre CEFA¹ et IFAPME¹. En outre, le fait que la Région ait attribué des moyens à l'IFAPME¹ pour accroître le nombre d'apprentis de 1.500 têtes en 4 ans, va alimenter les effets de concurrence.

→ A cet égard, il est clair que l'IFAPME¹ doit diminuer son taux d'abandon et augmenter son taux de réussite tout en maintenant au moins son niveau d'exigence.

C. Augmenter la qualité de « l'apprentissage »

Différents aspects relatifs à la qualité de la formation ont été abordés ci-dessus concernant le niveau d'exigence et la spécificité.

La qualité de la formation en entreprise est aussi question d'exigence de la formation :

- accroître le niveau de formation pédagogique des formateurs (particulièrement vu la spécificité du public en alternance) ;
- sensibiliser davantage les patrons formateurs à leur responsabilité de formateur et les encourager à se former.

D. Repenser l'offre de formation « chef d'entreprise »

Repenser la finalité de cette formation notamment dans la logique du positionnement de l'IFAPME et en la confrontant aux objectifs du PST¹.

Mieux prendre en compte, dans les contenus de formation, des considérations relatives à la législation sociale.

Développer des formations dans une 2^e langue, axées sur le métier, la gestion, les relations commerciales, les techniques de vente, etc. (selon les opportunités à développer).

5. Gestion

A. Gestion de l'Institut

La FGTB sera attentive à ce que le contrat de gestion intègre les aspects suivants :

- améliorer l'information du personnel et la création des conditions d'un dialogue renforcé avec celui-ci ;
- pérenniser l'emploi des travailleurs liés à la gestion de projets européens ;
- élaborer un plan de formation - particulièrement dans la perspective de soutenir le contrat de gestion.

B. Gestion du réseau

→ La construction d'un réseau est prioritaire à l'affirmation de la notoriété de l'Institut.

L'autonomie des Centres doit être mieux régulée et les champs d'une concertation nécessaire doivent être balisés. Et ce, parce que les subventions publiques interviennent pour majorité dans le financement des Centres et parce que les Centres ont tout intérêt à fonctionner en réseau plutôt qu'isolément. La FGTB¹ propose donc de renforcer le contrôle de l'Institut sur les Centres, c'est-à-dire :

- amener chacun des Centres à s'inscrire dans un « esprit réseau » ;
- conclure, dans cet esprit, un « contrat de gestion » avec chacun des Centres ;
- la politique de communication de l'Institut doit poursuivre les efforts déployés pour construire cet « esprit réseau ».

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

6. Prérogatives des interlocuteurs sociaux

Le contrat de gestion de l'IFAPME¹ est l'occasion d'attirer l'attention des membres du BIW¹ sur les enjeux de :

- la formation en alternance ;
- la certification (publique), qui est de la compétence de la Communauté française, exclusivité soutenue par la FGTB¹ wallonne vu l'importance de garder un contrôle public unique en matière d'éducation et de défendre le service public ;
- des changements annoncés à l'agenda politique concernant :
 - la modularisation, dont les enjeux devront être analysés à la lumière d'un impact éventuel (probable...) sur les barèmes ;
 - et la création d'un lieu unique pour définir les compétences à viser pour former aux métiers de niveau enseignement secondaire technique et de qualification ; alors qu'il est du rôle premier des commissions paritaires de définir les contenus métiers en vue d'établir les barèmes (cfr « redéploiement de la CCPQ¹ »).

Ces enjeux ne doivent pas en tant que tels être intégrés au contrat de gestion de l'IFAPME¹ car ils relèvent d'abord de la négociation collective et de la concertation avec le Gouvernement wallon.

Toutefois, le contrat de gestion de l'IFAPME¹ ne peut être négocié en les ignorant. De la même manière, il est important que les conventions conclues entre l'IFAPME¹ et les secteurs tels que Formelec¹, Educam¹, Fonds de formation de la Construction, Cefora¹... y soient attentives.

¹ Voir lexique des abréviations page 15.

Lexique :

ALTIS	L'IFPME a été « éclaté » en 3 : Altis, IFAPME, SFPME
ASBL	Association sans but lucratif
BIW	Bureau de l'Interrégionale Wallonne
CCPQ	Commission Communautaire des Professions et des Qualifications
CEB	Certificat d'Etudes de base
CEFA	Centre d'Education et de Formation en alternance
CESS	Certificat d'Etudes Secondaires Supérieures
COCOF	Commission Communautaire Française
CSC	Confédération des Syndicats Chrétiens
EDUCAM	Centre de coordination pour la formation dans le secteur automobile et dans les secteurs du commerce du métal, de la récupération des métaux et des métaux précieux
EFT	Entreprises de formation par le travail
ETP	Equivalent temps plein
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
FOCLAM	FOCLAM - Formation PME & Tpe, un Centre du réseau de l'IFAPME
FOREM	Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi
FORMELEC	Formation pour l'Education et la Formation professionnelle - Secteur des Electriciens
GW	Gouvernement Wallon
IFAPME	Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
IFPME	Institut de Formation pour les Petites et Moyennes Entreprises
M.B.C.	Centre de formation IFAPME Mons-Borinage-Centre
OIP	Organisme d'Intérêt Public
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PST	Plan stratégique transversal
RW	Région Wallonne
SFPME	Service Formation Petites et Moyennes Entreprises
SYSFAL	Secrétariat permanent de la Formation en Alternance
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très Petites Entreprises