



RÉGION WALLONNE



CONTRAT DE GESTION 2006 - 2010

IFAPME

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

I. Le contexte

II. Les objectifs

CHAPITRE I : LES MISSIONS DE L'IFAPME

I.I. Les missions du décret

I.II. Les missions spécifiques

CHAPITRE II : GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

II.I. La gestion des ressources humaines

II.II. Les relations avec les centres

II.III. Les partenariats

II.IV. La communication

II.V. La gestion budgétaire et financière

CHAPITRE III : MISE EN EOUVRE ET EVALUATION

CHAPITRE IV : DISPOSITIONS FINALES

ANNEXES

Vu le décret du 17 juillet 2003 portant assentiment à l'avenant du 4 juin 2003 modifiant l'accord de coopération conclu le 20 février 1995 par la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale, la Communauté française et la Région wallonne relatif à la Formation permanente pour les Classes moyennes et les petites et moyennes entreprises et la tutelle de l'Institut de Formation permanente pour les Classes moyennes et les petites et moyennes entreprises ;

Vu le décret du 17 juillet 2003 portant constitution de l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises

Vu le décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la constitution ;

Il est convenu ce qui suit entre :

L'Institut wallon de formation en alternance pour les indépendants et petites et les moyennes entreprises, dénommé ci-après l'Institut ou l'IFAPME

Et

La Région wallonne, représentée par la Ministre ayant la formation dans ses attributions, ci-après dénommée « la Ministre de Tutelle »

INTRODUCTION

I. LE CONTEXTE

A travers la déclaration de politique régionale, le Gouvernement wallon a signalé sa volonté de s'inscrire dans une démarche volontariste pour renouer avec une prospérité qui soit réellement partagée par tous.

Cette démarche se décline dans plusieurs plans qui organisent l'action du Gouvernement pour toute la durée de la législature.

Le contrat de gestion de L'IFAPME s'articule autour des priorités définies dans ces plans et y inscrit l'action dans l'Institut.

1. Le Contrat d'Avenir renouvelé

Ce contrat fixe cinq objectifs à la Wallonie. Deux d'entre eux – « Accroître les richesses et augmenter le taux d'emploi » et « développer les connaissances de façon continue » - concernent particulièrement le champ d'action de l'Institut.

2. Les actions prioritaires pour la Wallonie

Plusieurs axes de ce programme d'actions concernent au premier chef l'IFAPME, notamment :

L'axe 1 : Créer les pôles de compétitivité, pôles dans lesquels les opérateurs publics de formation, dont l'IFAPME, sont appelés à jouer pleinement leur rôle afin « de répondre rapidement aux besoins de main d'œuvre qualifiée nécessaires à l'expansion de ces pôles. ».

L'axe 2 : Stimuler la création d'activité, qui prévoit notamment la création d'une agence de stimulation économique chargée entre autre, de « définir et coordonner les programmes de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la création d'entreprises, notamment en collaboration avec l'IFAPME » ;

L'axe 5 : susciter des compétences pour l'emploi, notamment en :

- répondant aux métiers en pénurie ;
- développant un plan langue de grande ampleur ;
- accroissant la qualité de l'enseignement et de la formation qualifiante ;
- augmentant le nombre de places en alternance.

3. Les plans stratégiques transversaux

Au-delà des actions prioritaires, les plans stratégiques complètent la stratégie du Gouvernement wallon et détaillent les mesures à prendre. Nombre d'entre-elles se situent dans le champs d'action de l'Institut :

Dans le premier plan stratégique transversal consacré à la création d'activité et d'emplois, retenons :

Le chantier 15 « la formation au travers de l'expérience professionnelle » qui prévoit que :

- les opérateurs institutionnels tels que le Forem et l'IFAPME mais aussi leurs partenaires, l'enseignement de promotion sociale, l'enseignement qualifiant, les Centres de compétence et les fonds sectoriels poursuivront l'élaboration de filières adéquates par rapport aux besoins des entreprises et des personnes.
- La formation tout au long de la vie, accompagnée de réelles possibilités de validation des compétences, sera réalisée. Des initiatives seront prises de manière à garantir, notamment dans les très petites entreprises, la conciliation entre travail et formation, grâce à des formules et des aides adaptées, telles que les Chèques-formation, l'amplification des PFI, de la formation en alternance et du tutorat.

Le chantier 18 « sensibilisation à la création d'activité » qui envisage un programme ambitieux, spécifique et intensif notamment à l'attention des étudiants de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur de type long et court, en coopération étroite avec la Communauté française.

Dans le deuxième plan stratégique transversal consacré au développement du capital humain, des connaissances et des savoir-faire, retenons :

L'impulsion 1 entièrement consacrée à l'alternance et qui suggère notamment, de simplifier le statut du jeune en alternance, de simplifier son pilotage, et d'inscrire cette méthode d'apprentissage dans le processus de l'éducation et de la formation tout au long de la vie notamment en développant tous les moyens qui permettront aux jeunes en formation d'accéder au CESS et au moins, de ne pas quitter le réseau sans avoir au minimum acquis le CEB. La simplification du paysage de l'alternance et du statut du jeune en alternance constitue un enjeu important pour le développement de l'alternance. Le Gouvernement s'engage à poursuivre les travaux menés dans ce cadre.

L'impulsion 2 consacrée aux équipements d'apprentissage, et qui propose la réalisation d'un cadastre permanent des équipements et le renforcement objectivé de l'investissement dans les centres de compétence,

L'impulsion 4 ciblée sur la formation des travailleurs actifs, qui propose par exemple le renforcement du dispositif cheque formation et la formation de tuteurs en entreprises.

L'impulsion 6 qui propose le développement d'un service d'orientation et d'information sur les métiers, les professions, l'enseignement et la formation ainsi que le déploiement d'actions de promotion des métiers.

L'impulsion 7 qui vise à valoriser une approche métier, notamment grâce au renforcement de la CCPQ et du dispositif de validation des compétences.

L'impulsion 8 qui insiste sur la nécessaire implication des partenaires sociaux dans la lutte contre les pénuries comme dans la formation des stagiaires, l'ouverture de places de stage ou l'adoption de conventions sectorielles.

Dans le troisième plan stratégique transversal consacré à la lutte contre l'exclusion sociale, retenons :

L'axe 6 centré sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi, notamment par la diffusion et à la promotion de l'esprit d'entreprendre et par le développement de formations ciblées à la maîtrise de connaissances de gestion.

4. Le Contrat pour l'école

En ce qui concerne l'enseignement qualifiant et l'apprentissage en alternance, le Contrat pour l'Ecole et le PST II relayent plusieurs priorités qui se trouvent au cœur des missions de l'IFAPME :

- Augmenter le niveau d'éducation de la population scolaire ;
- Favoriser la mixité sociale ;
- Mettre sur pied d'égalité différentes filières de formation afin que les choix de filière soient désormais des choix positifs ;
- Lutte contre les mécanismes de relégation ;
- S'engager dans une réorganisation de l'enseignement technique et professionnel, en l'ouvrant plus largement sur la réalité du monde du travail à travers la redéfinition des qualifications nécessaires aujourd'hui, les stages, l'alternance, l'utilisation d'équipements de pointe et l'organisation des enseignements en modules ;
- Placer l'information et l'orientation au cœur de la trajectoire de chaque élève, en créant un service unique et conjoint à l'enseignement et à la formation professionnelle ;

Par ailleurs, la valorisation d'une approche « *métiers* » et, en particulier, l'organisation progressive d'une filière qualifiante modularisée trouvera de nombreux échos dans les actions déclinées par ce Contrat de gestion.

Enfin, l'inscription de l'alternance comme forme d'apprentissage dans une filière qualifiante de qualité, qui poursuit un objectif d'insertion professionnelle et d'émancipation personnelle, en fixant comme objectif final l'acquisition pour le plus grand nombre d'un CESS, s'inscrira au cœur des missions de l'IFAPME, pionnier en matière d'apprentissage en alternance.

5. Le contrat de solidarité entre les générations

Adopté par le Gouvernement fédéral, ce contrat de solidarité entre les générations porte à plusieurs occasions son attention sur la situation des jeunes, des apprentis et des futurs indépendants. Ce contrat engage notamment le Gouvernement fédéral à :

- soutenir l'apprentissage en alternance, tant pour le jeune via un bonus de démarrage, que pour les employeurs via une prime de tutorat et une mesure fiscale.
- encourager les jeunes à opter pour une activité indépendante en renforçant le soutien et l'encadrement fournis par le biais du Fonds de participation grâce notamment à l'activation des allocations d'attente pour les sans emploi jusqu'à trente ans dans la phase préparatoire de leur travail d'indépendant, et grâce à un accompagnement plus long pour les jeunes indépendants débutants.
- soutenir l'effort de formation nécessaire pour parvenir à une insertion sociale axée sur l'avenir. L'accent sera aussi mis sur la nécessité d'une formation tout au long de la vie, et en particulier pour les travailleurs âgés qui deviennent de la sorte un nouveau public potentiel de l'Institut .

Les missions de l'IFAPME

Le présent contrat de gestion s'inscrit dans la continuité du décret portant constitution de l'IFAPME et dont les missions sont les suivantes :

1° Organiser et de promouvoir, prioritairement avec le concours des centres de formation, la formation en alternance, en particulier l'apprentissage et la formation de chef d'entreprise;

2° 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;

3° d'organiser et de coordonner le réseau des centres de formation;

4° d'organiser et de promouvoir, prioritairement avec le concours des centres de formation et en étroite collaboration avec les organisations professionnelles, la formation continue pour les professions indépendantes et pour les petites entreprises;

5° d'élaborer, sur proposition des commissions professionnelles, les programmes de formation en alternance et de les soumettre, pour approbation, au Gouvernement;

6° d'agréer, de coordonner et de subventionner les cours organisés par les centres de formation et d'en assurer l'évaluation pédagogique;

7° de coordonner l'organisation de l'évaluation continue et des examens organisés dans les centres de formation;

8° d'organiser et de promouvoir le perfectionnement pédagogique, prioritairement avec la collaboration des centres de formation, et de concevoir des outils méthodologiques ou pédagogiques afférents à la formation en alternance;

9° de conseiller les centres de formation sur la gestion des infrastructures et équipements didactiques et de contrôler l'usage des subsides y afférents;

10° de conseiller les parties et d'assister à la conclusion du contrat d'apprentissage ou de la convention de stage;

11° d'agréer les contrats de formation en alternance, en particulier les contrats d'apprentissage et les conventions de stage, de suspendre ou de retirer l'agrément;

12° de surveiller le déroulement de l'apprentissage et du stage en entreprise;

13° d'établir des collaborations avec les organismes chargés de développer le conseil et l'accompagnement pour les indépendants et les petites et moyennes entreprises;

14° de représenter la formation permanente pour les classes moyennes et les petites et moyennes entreprises dans le consortium de validation des compétences instauré en vertu de l'accord de coopération conclu le 23 octobre 2002 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française relatif à la validation des compétences dans le champ de la formation professionnelle continue;

15° de représenter le Gouvernement dans différentes instances d'avis ou d'agréments en matière de formation en alternance ou de formation continue.

Qu'il s'agisse de dispositifs wallons, fédéraux ou communautaires, l'ensemble de ces mesures concerne le champ d'action de l'IFAPME. Leur impact influencera le nombre potentiel de personnes susceptibles d'entrer en formation dans l'une ou l'autre de ses filières et se répercutera sur le contenu des missions de l'Institut.

II. LES OBJECTIFS DU CONTRAT DE GESTION

Au-delà des missions confiées par décret à l'Institut, celui-ci s'attachera à développer son action en s'appuyant sur 6 objectifs transversaux :

1. Une mission de service public

L'IFAPME entend développer sa mission de service public, en modernisant son approche des demandeurs de formation que sont les jeunes et leur famille, les entrepreneurs, les adultes en recherche de perfectionnement professionnel ou de valorisation de compétences. L'objectif est à la fois de satisfaire les personnes et de contribuer à faire progresser la Wallonie sur le chemin d'une prospérité partagée.

2. Une expertise pédagogique au service des résultats

L'IFAPME entend améliorer ses résultats, tant du point de vue de son positionnement institutionnel que du point de vue de son approche pédagogique, en privilégiant la qualité de l'encadrement de la formation, à quelque niveau que celle-ci s'organise, de l'apprentissage des jeunes au recyclage des aînés. Dans ce cadre, il s'attachera à promouvoir l'alternance comme une approche spécifique d'apprentissage des métiers.

Elle se préoccupera de concrétiser rapidement une reconnaissance des compétences acquises et de validation de celles-ci, en s'intégrant notamment à la réflexion qui préside à la refonte de la CCPQ et au travail de révision pédagogique des programmes afin d'inscrire dans la pratique quotidienne des Centres du réseau une modularisation des apprentissages qui soit un réel avantage pour l'apprenant.

3. Une structure accessible et efficace

L'IFAPME veut améliorer la visibilité et l'efficacité de sa structure, en travaillant en profondeur sur la gestion des ressources humaines, en développant une communication qui valorisera la notion de réseau, en développant les partenariats tant en interne, avec les Centres de formation qu'en externe en articulant sa mission avec les autres opérateurs du champ de la formation et de l'enseignement tout en renforçant ses spécificités.

Dans ce cadre, l'IFAPME entend aussi entretenir sa qualité d'expert au plan international, exportant son savoir-faire au service d'une logique de développement des pays investis. En même temps, l'IFAPME veillera à importer sur le territoire wallon les bonnes pratiques de formation que sa connaissance de multiples réseaux de formation dans le monde lui aura permis de connaître.

4. La promotion de l'esprit d'entreprendre

Orientée depuis toujours vers l'accompagnement à la création d'entreprise, une orientation qui s'est cristallisée en 1998 avec la création de « PME- Création », l'IFAPME doit aujourd'hui développer cet axe fort de sa pratique traditionnelle pour en faire l'un des piliers de la redynamisation du réseau.

En participant à la task-force qui s'est mise en place autour du Plan stratégique I « créations d'activité », l'IFAPME entend répondre aux besoins du public en matière de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et de formation à l'exercice du métier d'entrepreneur.

L'IFAPME s'attachera à se positionner comme l'opérateur de référence en terme d'accompagnement pédagogique à la création d'activités économiques dans le champ de la TPE-PME, non seulement en organisant les modules de sensibilisation à l'usage du grand public, des écoles et des segments spécifiques de la population susceptibles d'être intéressés par cette approche mais aussi en organisant des cours spécifiques sur des questions qui touchent directement la problématique de la TE et de la PME moderne.

Ainsi, au-delà de sa mission traditionnelle de mise en œuvre de formation accélérée à la gestion, l'IFAPME développera des modules relatifs à la transmission d'activités ou à la reprise et la restructuration d'entreprises, dans une perspective qui lui permettra d'être un véritable opérateur de soutien au développement des TPE et des PME wallonnes.

Dans cette optique, l'IFAPME sera actif dans le cadre du Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle de la Région wallonne par la présence d'agents au sein des carrefours emploi formation d'une part, et par sa participation à la Commission consultative régionale du DIISP d'autre part.

5. La promotion des métiers techniques et manuels

L'alternance, la gestion et la culture de l'esprit d'une initiative propre à l'activité indépendante font partie intégrante du corps business de l'Institution.

Mais au cœur de ses métiers se trouve une troisième activité qui est le soutien d'un artisanat de qualité en Région wallonne.

Le réseau des formateurs de l'IFAPME, de préférence professionnels en activité a su conserver l'esprit et le savoir-faire de métiers anciens et profondément inscrits dans la tradition.

Ils s'attachent à les transmettre en s'adaptant à la modernité et en promouvant des notions de qualité, de précision et de rigueur aisément transférables à d'autres activités.

Le partenariat avec des entreprises permet de nourrir une approche de ces métiers loin des clichés qui y sont liés. Par ailleurs, de la construction à la restauration, de métiers liés à des technologies avancées, comme l'informatique aux métiers d'art comme la lutherie ou la bijouterie, l'IFAPME a développé une offre de formation pour des métiers qui s'exercent tant sous le régime indépendant qu'à l'intérieur de structures plus vastes, tant pour le secteur secondaire que tertiaire.

L'IFAPME propose une méthode capable d'apporter une alternative au schéma traditionnel d'apprentissage scolaire pour conduire les jeunes à devenir des artisans maîtres de leurs avenir.

6. La promotion de la société de la connaissance et de l'innovation.

L'IFAPME est un lieu de transmission du savoir-faire tant pour les apprentis que pour les candidats indépendants et les chefs d'entreprise. Mais elle est aussi un lieu où se forge et se transmet un savoir contemporain, et où se diffuse le goût de la recherche et de l'innovation, tant en termes pédagogiques qu'en termes technologiques.

La promotion des langues et des nouvelles technologies de l'information et de la communication est un axe de développement qui a conduit l'Institution à équiper ses Centres des laboratoires les plus performants dans ces deux domaines.

L'IFAPME est aussi à l'affût de l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles compétences dans ses secteurs traditionnels d'investissement, de manière à pouvoir répondre en temps réel et avec souplesse aux demandes des entreprises qui cherchent pour leurs employés de nouveaux profils ou de nouvelles formations.

Dans le même temps, l'IFAPME noue un partenariat qui s'annonce fructueux avec l'enseignement de promotion sociale afin de conduire plus loin ses apprenants, qui, s'ils le souhaitent, pourront obtenir la certification reconnue par la Communauté française, notamment le CESS, et ainsi pouvoir s'inscrire dans un parcours de formation tout au long de la vie conforme aux principes européens.

CHAPITRE I : LES MISSIONS DE L'IFAPME

II.I. LES MISSIONS DU DECRET

Le présent contrat de gestion s'appuie sur les missions confiées à l'IFAPME par l'article 5 du décret du 17 juillet 2003. L'essentiel de ces missions sont déployées dans le cadre des missions spécifiques répondant aux priorités politiques du Gouvernement wallon telles que précisées ci-dessus.

II.II. LES MISSIONS SPECIFIQUES

Dans le cadre des missions décrétales telles que rappelées ci-dessus, le contrat de gestion détermine de nouveaux objectifs plus spécifiques qui répondent aux priorités politiques définies par le Gouvernement wallon.

1. L'ALTERNANCE

Objectifs

- 1. Contribuer à un accroissement progressif du nombre de personnes formées par le canal de l'alternance à hauteur minimum de 1.500 postes supplémentaires en quatre ans (apprentissage et formation de chef d'entreprise) à l'horizon 2009.**
- 2. Améliorer la qualité de la formation tant du point de vue des savoirs humanistes et citoyens qu'au point de vue de la maîtrise des compétences technologiques et professionnelles.**
- 3. Améliorer l'encadrement du jeune en formation.**
- 4. Lutter contre les abandons des jeunes en apprentissage.**
- 5. Adapter la structure d'appui de la formation en alternance.**

Moyens

En se basant sur une progression mesurée du nombre de conventions de stage actuellement en cours, l'IFAPME met en place une série de mesures destinées à participer à la réalisation de l'objectif fixés par le Plan d'actions prioritaires pour l'Avenir wallon de voir augmenter le nombre de personnes formées via l'alternance à hauteur de 1500 postes en quatre ans.

Chiffres actuels : nombre de contrats lors de la rentrée 2005 : 8286

Objectifs : année scolaire 2006-2007 : 8861
 année scolaire 2007-2008 : 9036
 année scolaire 2008-2009 : 9411
 Année scolaire 2009-2010 : 9786

Pour atteindre ces objectifs, l'IFAPME développera les actions suivantes :

1. Améliorer l'offre de formation et augmenter le nombre de places de stages en alternance (apprentissage et formation de chef d'entreprise).

- La formation à l'accueil des agents de l'IFAPME et des Centres de formation, tant à l'écoute téléphonique qu'à l'entretien en face à face.
- La création d'une offre de formation privilégiant la flexibilité. Cette flexibilité concernera tant l'adaptation des rythmes de l'alternance aux besoins de l'entreprise que le développement de la modularisation en lien avec le travail de la CCPQ.

Cette réflexion globale sur la flexibilité de l'offre doit se concrétiser d'abord par le développement et l'évaluation d'expériences pilotes.

- L'ouverture de places de stages dans les grandes entreprises, le secteur non-marchand et les services publics, en lien avec les formations dispensées par l'IFAPME.
- La systématisation des conventions de partenariat avec les secteurs professionnels représentatifs de l'offre de formation IFAPME, tels la construction, le secteur de l'automobile et celui de l'alimentation. Ces conventions contribueront à l'adéquation et l'anticipation des besoins de formation et à la promotion des formations et métiers.
- La réponse à la pénurie : pour contribuer à la détection et à la résolution des métiers en pénurie, l'IFAPME établira une convention cadre avec le Forem. Celle-ci portera sur :
 - La mise en place d'actions de formation spécifiques et supplémentaires ;
 - L'organisation de modules de formation pour les demandeurs d'emploi qui seront soit des modules spécifiques ou l'intégration des personnes dans des cursus classiques selon l'approche modulaire ;
 - L'IFAPME reverra aussi un inventaire des équipements et des capacités d'accueil de ses lieux de formation ;
 - Le Forem mettra à disposition de l'IFAPME son information sur les pénuries de manière à lui permettre de déployer de nouvelles offres de formation dans les créneaux en pénurie ;
 - Le Forem mettra également à disposition de l'IFAPME des bases de données d'entreprises susceptibles d'accueillir des apprenants en formation en alternance.
- L'organisation de cours décentralisés, en particulier pour le cours de gestion et les cours généraux, visant à une plus grande proximité et intégrant la réflexion sur la mobilité et les déplacements des apprentis.
- La réflexion sur la mobilité des apprentis dans leur parcours de formation.
- La participation au dispositif unique d'information/orientation sur le marché du travail, de la formation et de l'enseignement.

- L'intégration de l'offre de stages recensée par l'IFAPME dans la base de données commune à l'enseignement et à la formation.

2. Améliorer la qualité de la formation tant du point de vue des savoirs humanistes et citoyens qu'au point de vue de la maîtrise des compétences technologiques et professionnelles.

- La reconnaissance de l'équipe pédagogique et éducative dans les Centres de formation afin de disposer d'un encadrement pédagogique stable et efficace et de favoriser la meilleure articulation avec les acteurs de l'alternance, notamment par la stabilisation progressive des formateurs de cours généraux dans le cadre de contrat à durée indéterminée.
- La formation spécifique des agents et des formateurs à la détection de l'analphabétisme et de l'illettrisme, et le cas échéant la formation d'agents volontaires à l'alphabétisation, dans le cadre d'un partenariat avec les opérateurs spécialisés.
- La réforme du contenu des cours généraux dans le sens d'une meilleure adéquation de ces cours à la réalité professionnelle du métier envisagé. L'IFAPME assurera la formation générale nécessaire à l'exercice du métier, les savoirs humanistes seront développés dans le cadre de la convention de partenariat avec l'enseignement de promotion sociale, prenant en compte notamment l'acquisition des savoirs en entreprise.
- Le développement du partenariat avec l'enseignement de promotion sociale, permettant de conduire sur base volontaire, objectivement encouragée et soutenue, un maximum d'apprenants vers le CESS.
Des initiatives « pilotes » seront développées et analysées dans chacune des sous-régions dès l'année scolaire 2006-2007.
La généralisation sera envisagée pour l'année scolaire 2007-2008.
- La mise en œuvre de l'approche modulaire dans les référentiels en cohérence avec les profils de qualification de la CCPQ redéployée ainsi qu'avec le processus de validation des compétences et leur application dans le réseau.
- Le développement des principes de l'évaluation intégrée.
- L'apprentissage des langues : l'IFAPME prendra les dispositions permettant à ses apprenants de pouvoir bénéficier de bourses d'immersion dès la fin de leur formation en apprentissage ou de leur formation de chefs d'entreprise. Pour ce faire, l'IFAPME développera une offre de formation (pré-requis) permettant aux jeunes d'acquérir les bases nécessaires pour envisager une immersion linguistique utile. L'IFAPME prévoira aussi de développer des modules de formation en langues en lien avec le métier appris durant le cursus de formation. L'accès du public IFAPME aux Centres de compétence spécialisés dans l'apprentissage des langues sera aussi une opportunité de plus pour les apprenants d'acquérir les bases d'une langue étrangère utile à l'exercice du métier.
Des expériences pilotes de cours de langues ciblés aux métiers de l'alimentation, de la vente et du tourisme seront mises en place dès la rentrée 2006, pour pouvoir compléter utilement la formation en entreprise par ailleurs

des modules avancés pourraient être mis en place dès janvier 2007 pour une gamme plus large de métiers au niveau de la convention de stage.

- La maîtrise des compétences en technologie de communication et d'information : en lien avec les Centres de compétences spécialisés une même démarche sera mise en œuvre à destination des apprenants dès la première année d'apprentissage. Des expériences pilote pourraient être menées notamment dans le secteur de la construction et de la mécanique automobile, où le recours à des programmes informatiques spécialisés est une compétence nécessaire, qui passe par une maîtrise élémentaire de notions de base, en termes de gestion de PC, de maîtrise des programmes bureautiques classiques et de capacité de recherche active et sélective sur le réseau internet.

3. Améliorer l'encadrement du jeune en formation

- Par la mise en réseau des délégués à la tutelle permettant à ceux-ci de fonctionner sur un territoire donné et de rendre un meilleur service au public d'une part en renforçant la relation entre l'apprenant, le formateur et l'entrepreneur accueillant le jeune en formation et, d'autre part en permettant une meilleure expertise du personnel dans son métier de délégué à la tutelle L'IFAPME veillera à renforcer les liens entre les délégués à la tutelle, les centres et les formateurs notamment grâce à la délocalisation des équipes L'IFAPME renforcera également la formation spécifique et pédagogique des délégués à la tutelle.
- Par la généralisation de classes d'accueil pour aider les apprenants à trouver une entreprise formatrice et leur permettre ainsi de consolider leur choix professionnel.
- Par l'organisation de séances d'information sur les droits, les devoirs et la protection du jeune en formation.

4. Lutter contre les abandons en apprentissage

- Dans le cadre de l'accompagnement du jeune, prévoir un processus complet de soutien à l'apprentissage et de lutte contre l'abandon qui comprend : un dispositif de détection des difficultés, un système de réorientation professionnelle, soit en interne, soit en externe, et prenant en compte la difficulté rencontrée (un autre employeur, un autre métier, une autre forme d'apprentissage), et la mise en place de cours de remédiation.
- Intensifier l'accompagnement du jeune en difficulté tant dans le centre que chez l'employeur.
- Soutenir l'apprenant dans sa démarche d'orientation professionnelle en début de parcours.

5. Adapter la structure d'appui de la formation en alternance

L'IFAPME propose de mener une réflexion sur l'adaptation de sa structure d'appui de la formation en alternance inscrite actuellement dans ses missions et débouchant sur un projet pilote de cadrage de l'alternance. En effet, opérateur au sein d'un champ de la formation qui comporte de multiples opérateurs, l'IFAPME ne peut assurer le pilotage macro de la mesure, au sens prévu par le PST II, dont elle serait à la fois juge et partie.

Toutefois, sa grande expertise en matière d'alternance, où elle fut pionnière, et la réflexion innovante qu'elle a menée jusqu'ici sur l'adaptation de l'apprentissage à la modernité, en font un interlocuteur privilégié de la structure unique à créer et qui sera chargée du pilotage transversal de l'alternance tel que le prévoit tant le Contrat pour l'Ecole que le PST II.

Par le biais de sa cellule d'appui à l'alternance, l'IFAPME exercera le relais de ce pilotage vers les actions communes entreprises par le réseau.

Elle pourra veiller particulièrement à la mise à disposition du label qualité des entreprises de formation adhérentes au réseau et à la diffusion, parmi celles-ci, de la charte qualité de l'alternance.

Elle se souciera aussi de l'inscription des Centres de formation et des centres de compétence du réseau IFAPME dans le dispositif de promotion des métiers.

D'une manière générale, l'IFAPME contribuera aux actions de promotion et de valorisation des métiers manuels et en pénurie dans les actions visant plus particulièrement les publics féminins, les travailleurs âgés, les personnes d'origine étrangère et les personnes handicapées, en partenariat avec les institutions existantes chargées de leur intégration.

2. LA FORMATION DE CHEF D'ENTREPRISE

Objectifs

- 1. Repenser en profondeur les finalités de l'offre de formation de chef d'entreprise dans la perspective dessinée par le PST 1.**
- 2. Contribuer à développer l'esprit d'entreprendre.**
- 3. Favoriser l'accès à l'entrepreneuriat par la promotion d'une méthode qui permet une gestion raisonnée des risques.**
- 4. Soutenir le développement des pôles de compétitivité par la mise en œuvre de formations ciblées sur les métiers en pénurie et sur les métiers en expansion.**

Moyens

- 1. Repenser l'offre de formation de chef d'entreprise dans la perspective dessinée par le PST 1.**

Mise en adéquation des métiers proposés avec la réalité socio-économique et avec les travaux menés par le Gouvernement fédéral concernant la modernisation de l'accès à la profession. Pour rappel, la formation de chef d'entreprise répond de manière plus large à d'autres objectifs que cet accès.

2. Contribuer à développer l'esprit d'entreprendre.

- Le développement de modules de sensibilisation à la culture « esprit d'entreprendre et créativité » tant dans les formations de chef d'entreprise que dans la formation en apprentissage.
- Développement de partenariat avec les agences locales de stimulation économique (couple d'animation socio-économique) en cette matière.
- En collaboration avec les services régionaux et communautaires créés à cet effet, mise en place d'actions de sensibilisation des jeunes, en parallèle avec l'organisation de stage de découverte des métiers au sein des Centres de formation. Ces actions se déclineront en partenariat avec la Communauté française et avec les secteurs professionnels.
- Soutien aux journées de l'entreprise des différents Centres du réseau, à l'organisation de journées découverte des métiers et de cycles de conférence sur le thème de la création d'entreprise, participation au Starters Days.

3. Favoriser l'accès à l'entrepreneuriat par la promotion d'une méthode de gestion raisonnée des risques.

- Le renforcement de la formation à la gestion au sein de la formation de chef d'entreprise.
- Agrément de tous les centres en tant qu'opérateurs dans le dispositif régional de chèques formation à la création d'entreprise.
- Le développement de modules de formation à la création et à la transmission d'entreprises, de manière à structurer, systématiser, et déployer l'offre du dispositif PME-crédit, réinscrit dans une dynamique d'approche pédagogique.
- Développement de partenariat avec les CEFO, dans le but d'informer largement le public sur les modules de formation spécifiques et sur la création d'entreprise.
- Développement d'outils pédagogiques spécifiques, éventuellement exploitable en ligne.
- Développement des formations accélérées à la gestion, également organisées de manière délocalisée.

4. Soutenir le développement des pôles de compétitivité par la mise en œuvre de formations ciblées sur les métiers en pénurie et sur les métiers en expansion.

- Ancrer les formations chef d'entreprise dans les métiers en pénurie détectés par le Forem.

- Participation de l'Institut et des centres au déploiement d'une offre de formation nécessaire au développement des pôles de compétitivité selon la procédure arrêtée par Gouvernement.

3. LA FORMATION CONTINUE

L'IFAPME est un partenaire privilégié pour la formation tout au long de la vie grâce aux actions de formation continue développées au sein du réseau. Celles-ci correspondent aux objectifs définis par le Plan d'actions prioritaires pour la Wallonie et le contrat de solidarité entre les générations. Cette action de formation auprès des indépendants doit être renforcée et permettre, dans une certaine limite, de limiter le nombre de faillites et le maintien de l'activité des TPE et PME grâce à une adaptation permanente des connaissances des indépendants et des responsables d'entreprises.

Objectifs

- 1. Promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie.**
- 2. Soutenir l'effort de la Wallonie pour une meilleure maîtrise des outils de la communication et du maniement des langues étrangères par une frange toujours plus importante de la population. L'IFAPME s'attachera à permettre à son public cible d'artisans et d'indépendants d'améliorer leurs compétences en langues.**
- 3. Toucher de nouveaux publics et cibler plus rapidement les niches d'emplois correspondant aux pénuries.**
- 4. Améliorer la flexibilité et l'adéquation de la formation continue à la réalité de l'entreprise.**
- 5. Promouvoir l'apprentissage à distance.**

Moyens

- 1. Promouvoir l'éducation et la formation tout au long de la vie.**
 - Développer des modules de formation reconnus dans le dispositif « Chèques-formation ».
- 2. Contribuer au développement d'une offre de formation en langue.**
 - Mise en place d'une convention de partenariat avec le FOREM pour le déploiement d'une offre complète de formation en langues (stages intensifs, immersion linguistique et formation des travailleurs).
- 3. Toucher de nouveaux publics et cibler plus rapidement les niches d'emplois correspondant aux pénuries.**

- Ancrer ses formations dans la proximité.
- Toucher de nouveaux publics, et en particulier :
 - Les femmes, les publics qui correspondent aux « niches » en pénurie.
 - Les jeunes en recherche de compléments de formation.
 - Les personnes tenues à l'écart du monde du travail, comme les personnes handicapées et les personnes d'origine étrangère, et cela en partenariat avec les institutions compétentes.
 - En collaboration avec le Forem, les personnes soumises au chômage de longue durée.
 - Les travailleurs âgés, dans le cadre de leur maintien à l'emploi.
 - Les personnes en reconversion professionnelle dont les indépendants. En sous-traitance du FOREM.

4. Améliorer la flexibilité et l'adéquation de la formation continue à la réalité de l'entreprise.

Pour améliorer la flexibilité et l'adéquation de la formation professionnelle aux réalités de l'entreprise, les efforts de déploiement de la formation « intra entreprise » seront accentués, notamment par l'extension du dispositif de chèque formation à cette forme d'intervention. L'IFAPME fera connaître son offre de formation dans le cadre du crédit adaptation.

La norme d'ouverture d'une formation sera fixée à 4 apprenants par module et des formules adaptées aux TPE seront envisagées, dans le respect de la rigueur budgétaire.

5. Promouvoir l'apprentissage à distance

La maîtrise et le développement de la formation à distance constituent incontestablement un défi pour les opérateurs de formation et une réelle opportunité de progression personnelle pour l'apprenant.

L'IFAPME s'engagera dans la réflexion globale sur la création d'une plate-forme d'e-learning en étroite collaboration avec les Centres de compétences spécialisés et en collaboration avec l'Enseignement à distance.

Des programmes spécifiques de formation à distance dans les matières de gestion seront élaborés, ce qui permettra à l'institution de mettre son expertise au service du développement global de ces outils à l'échelle de la Wallonie.

Par ailleurs, des programmes de remédiation en cours généraux seront définis et élaborés en collaboration avec l'Enseignement à distance de la Communauté française de manière à inscrire le recours de la formation à distance dans la pratique quotidienne des apprenants dès leur entrée en formation, et ceci dans une perspective de formation tout au long de la vie.

4. LA VEILLE

Objectifs

- 1. Etablir de synergies avec les institutions et les organismes ayant la veille technologique et pédagogique dans leurs attributions (exemple : les centres de compétences).**
 - 2. Analyser et exploiter en interne les rapports et les dossiers relatifs à l'évolution des technologies dans les métiers, les pénuries de main-d'œuvre, les nouveaux gisements d'emploi.**
 - 3. Etablir la veille opérationnelle interne sur le déroulement des services et des formations de l'IFAPME et valoriser les informations accumulées dans le réseau.**
-

Moyens

L'IFAPME développera enfin un bench-marking, adapté à ses missions, qui devrait conduire l'institution à se positionner comme un facilitateur entre le monde de la recherche et celui de la petite entreprise, en imaginant toutes les formations adaptées au transfert technologique et à la mise en œuvre des meilleures techniques de gestion.

- 1. Etablir de synergies avec les institutions et les organismes ayant la veille technologique dans leurs attributions (exemple : les centres de compétences).**

Le Plan d'Actions prioritaires pour la Wallonie prévoit de renforcer cinq pôles de compétitivité.

L'IFAPME entend se positionner dans le secteur prioritaire de l'agroalimentaire, où son expérience et son expertise constituent des atouts pour toute démarche de collaboration et de partage des savoir-faire et des compétences.

En effet, grâce à la récente ouverture du Centre Epicuris, l'IFAPME s'est doté dans ce secteur d'une infrastructure de pointe, d'un partenariat structuré avec des opérateurs de formation majeurs, dont le Forem et les secteurs professionnels dans l'Horeca, une implantation géographique idéale, dans une région centrée sur l'activité agroalimentaire.

- 2. Analyser et exploiter en interne les rapports et les dossiers relatifs à l'évolution des technologies dans les métiers, les pénuries de main-d'œuvre, les nouveaux gisements d'emploi.**

A côté de l'agroalimentaire, le Gouvernement wallon a confié à l'IFAPME la création d' « un Centre de formation pour les métiers d'art et l'artisanat contemporain » dans le triage lavoir de Perennes, en Hainaut.

Outre la formation aux différents métiers du design, en collaboration avec les autres opérateurs en Communauté française, le Centre de compétence sera chargé d'une veille sectorielle et d'une sensibilisation aux métiers du design, en même temps que son positionnement dans le champ de la formation professionnelle ciblée sur les indépendants permettra de développer auprès des différents professionnels du secteur, et en particulier des créateurs, des formations à la gestion et à l'esprit d'entreprendre.

Actualiser et étendre l'offre de formation qualifiante en réponse à ces besoins.

3. Etablir la veille opérationnelle interne et valoriser les informations accumulées dans le réseau.

En matière de recherche enfin, l'IFAPME est intéressée à mettre son réseau au service de la recherche comme terrain d'expérimentation de l'alternance dans son ensemble.

CHAPITRE II : GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Objectif

1. **L'objectif général** du management de l'institution doit être d'améliorer la qualité du service offert et d'en mesurer l'impact (en termes de résultat et de qualité). Dans ce but, l'IFAPME aura le souci de **développer une approche rigoureuse de son management**, qui s'appuiera sur une démarche tant prospective qu'évaluative.

2. **Amélioration de la clarté et l'efficacité de la structure.**

3. **Amélioration de la synchronisation et de la coordination des projets, tant en interne à l'IFAPME qu'en externe dans les centres.**

Moyens

- La collaboration avec les Centres sera contractualisée, et prévoira clairement les balises d'une autonomie régulée et d'une nécessaire concertation.
- La simplification et la lisibilité des modalités de reporting seront accrues.
- Le développement d'un outil de gestion de projets qui facilite la répartition des responsabilités dans la gestion du projet, par l'élaboration d'indicateurs de gestion sera envisagé.
- Tous les processus essentiels à une gestion efficace seront cartographiés et les résultats attendus de chacun d'eux tant en qualité qu'en faisabilité et en efficacité, seront définis.
Toutes les méthodes de correction préventives, d'évaluation et de contrôle seront prévues et diffusées auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- Un inventaire des méthodes de travail de l'institution sera réalisé, sur base en particulier des contacts noués avec des opérateurs extérieurs et notamment dans le cadre des projets européens.
- L'IFAPME développera un plan stratégique informatique, impliquant également les centres, qui lui permettra non seulement d'optimiser ses processus de travail d'un point de vue organisationnel et décisionnel, mais aussi de renforcer la performance de son système d'information et de s'associer aux projets d'e-government demandés par le Gouvernement wallon.
- La modernisation technologique du management passe nécessairement par une réforme de la gestion documentaire au sein de l'institution.
L'IFAPME, dans le but d'assurer le classement et la conservation de l'information, et dans le but de permettre aux agents de recourir sans difficulté à cette documentation, s'attachera à mettre en œuvre une étude de faisabilité adéquate pour répondre avec efficacité aux problèmes liés au partage et à l'exploitation de l'information : son archivage, son accès, sa consultation et sa diffusion.

- L'IFAPME entamera les travaux pour s'inscrire à terme dans une démarche qualité relative à son organisation interne et à une certification des Centres de formation du réseau concourant d'une part à l'amélioration des résultats du réseau et du taux de satisfaction du public, qu'à l'optimisation des ressources.

Pour mener à bien cette étape indispensable d'un renforcement et d'une modernisation permanente du management, l'IFAPME pourra s'appuyer sur l'expérience de certains de ses partenaires traditionnels qui utilisent le management socio-économique dont il peut éventuellement s'inspirer.

D'autre part, il consultera les représentants du Mouvement wallon pour la qualité, afin d'inscrire son action dans l'effort global des institutions wallonnes adhérant à une philosophie de changement. La mise en œuvre d'une démarche qualité induit la question de son suivi et de son évaluation.

- L'IFAPME privilégiera la création d'un poste permanent d'auditeur interne, chargé du suivi et du contrôle de l'ensemble de ces procédures, tant en interne que sur le volet de la collaboration avec les Centres et en particulier du suivi du contrat de gestion.

Cet auditeur interne, indépendant des autorités opérationnelles sera directement dépendant, du point de vue opérationnel, du Président du Comité de Gestion, et rendra compte trimestriellement au Comité de gestion de sa mission. A cette fin, il établira des tableaux de bord et des indicateurs nécessaires. Ce tableau de bord sera annexé au plan d'entreprise.

II.I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'IFAPME est une institution qui a grandi très vite.

La multiplicité des statuts et les difficultés inhérentes à certains d'entre eux, comme les formateurs CDD en cours généraux ou les gestionnaires de projets européens, complexifient la démarche de gestion des ressources humaines.

C'est pourquoi ce département, qui touche aux forces vives de l'Institution a besoin d'une approche rigoureuse, dynamique et efficace, qui fasse autant la part belle au respect de la législation qu'au renforcement de liens positifs dans un cadre de travail chaleureux.

En matière de GRH, l'IFAPME poursuivra de manière générale plusieurs objectifs, comme :

- L'amélioration de l'information du personnel et la création de conditions d'un dialogue renforcé avec celui-ci.
- L'établissement de profil de compétence sur base des profils de fonctions requis.
- La recherche des moyens pour pérenniser l'emploi des travailleurs dont l'activité est liée à un financement européen.
- La systématisation d'une culture par projets, qui comprendra la formation des collaborateurs à ce mode de travail.
- Le pilotage d'un plan de formation cohérent et exhaustif capable de soutenir efficacement l'ensemble des objectifs poursuivis par le Contrat de gestion.

- La mise au point d'un système de capitalisation et de partage des connaissances, au-delà de la résolution technologique des problèmes de conservation et de mise en ligne.

D'une manière particulière, l'IFAPME développera en matière de ressources humaines les objectifs suivants :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Afin d'optimiser cette gestion, la Direction des ressources humaines sera chargée d'établir un diagnostic en vue de décrire la méthode de mise à jour des dossiers du personnel et les possibilités d'adaptation de ces sources à une exploitation informatique. La Direction des ressources humaines procédera à une évaluation comparative des coûts, des avantages et des inconvénients de la gestion de la paie en externe ou en interne. Elle s'attachera aussi à se conformer au Code wallon de la fonction publique, et d'étudier comment exploiter au mieux des intérêts du service et du personnel les outils de gestion dont celui-ci est doté. Elle développera également un service de recrutement et de sélections des travailleurs du réseau, étant entendu que la décision finale d'engagement appartiendra toujours au centre.

Enfin, un référentiel des emplois et des compétences est construit dans le but d'améliorer le recrutement, de favoriser la mobilité interne, d'assurer le suivi des évaluations, des plans de formation etc...

Mise sur pied d'une gestion centralisée (base de donnée centrale) des recrutements dans les centres du réseau.

L'élaboration d'un statut pour les formateurs

Il s'agira d'étudier les différents mécanismes juridiques permettant d'aboutir à la création de ce statut, tel que, le rattachement des formateurs à une convention collective de travail, et d'évaluer l'impact financier d'une telle mesure. Une fois ce travail accompli, un projet de statut devra être présenté au Comité de gestion et à la tutelle.

Autres mesures particulières

- La formation et la spécialisation des agents.
- La stabilisation de l'équipe du centre d'accueil (0800).
- La stabilisation de Délégués à la tutelle comprenant une spécialisation vers soit des démarches d'accompagnement et d'encadrement du jeune, soit des démarches de prospection pour des places de stage. En outre, pour ces métiers, une spécialisation des agents vers des secteurs professionnels ciblés est envisagé, afin d'accroître leur expertise et d'asseoir leur crédibilité vis-à-vis des employeurs et des formateurs de cours techniques du réseau. Dans cette hypothèse, une concertation doit être prévue entre les différents acteurs.
- La spécialisation accrue des Conseillers pédagogiques vers des emplois tournés soit vers le conseil pédagogique, vers l'entreprise ou vers des fonctions de conseillers en formation.

II.II. LES RELATIONS AVEC LES CENTRES

L'IFAPME entend respecter l'autonomie des Centres de formation liés à leur constitution en ASBL.

Les Centres de formation, véritables têtes de pont de l'Institution constituent l'ancrage de proximité du réseau.

Toutefois, l'évolution des activités du réseau, le poids des subventions publiques dans le fonctionnement des Centres, soit près de 70 % nécessitent que l'existence même du réseau soit consolidée par des liens de gestion extrêmement forts, qui garantiront pour tous la bonne utilisation des fonds publics, développeront la culture d'entreprise du réseau et donneront par conséquent à celui-ci une visibilité accrue et une notoriété renforcée dans le paysage wallon.

Objectifs

- 1. Instauration d'un réseau des centres de formation agréés**
 - 2. Agrément des directeurs de centre**
 - 3. Contrat de gestion bilatéral à conclure entre l'IFAPME et chacun des centres**
 - 4. Révision des modalités de subventionnement des centres de formation**
 - 5. Transparence de l'affectation des subventions**
 - 6. Suivi financier des centres de formation par l'IFAPME**
-

Moyens

- 1. Instauration d'un réseau des centres de formation agréés**
 - Elaboration d'un projet d'AGW instaurant un réseau des centres de formation déterminant les conditions de leur agrément et reprenant les missions de l'Institut au sein du réseau des centres de formation ;
 - Adoption de dispositions statutaires communes à tous les centres de formation du réseau ;
 - Adoption de règles comptables communes aux centres de formation ;
 - Direction du centre exclusivement assurée par un directeur faisant l'objet d'un agrément ;
 - Présence d'un représentant de l'IFAPME dans les instances de décision de chacun des centres de formation, dans le cadre d'un mandat de délégué (définition de fonction et proposition d'un mécanisme de suspension des subsides) de l'IFAPME ;

- Obligation de faire valider les comptes du centre par un réviseur d'entreprise, sur base d'un cahier de charge type élaboré par l'IFAPME ;
- Conclusion d'une convention de collaboration entre le centre de formation et l'IFAPME;
- Fonctionnement des centres de formation en réseau et participation au Conseil consultatif des centres visé à l'article 20 du décret du 15 juillet 2003 constitutif de l'IFAPME ;
- Garantie quant à la qualité et validité des informations transmises à l'IFAPME par voie électronique ;
- Adoption d'une charte de communication tendant à une unicité d'image du réseau des centres de formation IFAPME et inscription du centre dans un plan de communication global du réseau IFAPME ;
- Renouvellement périodique de l'agrément du centre, sur base d'un processus d'évaluation externe, piloté par l'IFAPME et sur avis du Comité de Gestion;
- Défense d'une conception commune de l'alternance, notamment par l'observation stricte des référentiels et des programmes de formation de l'Institut ;
- Ouverture des conseils d'administration, des nouvelles asbl (à l'exclusion du renouvellement des asbl existantes et des fusions entre asbl existantes à une représentation des organisations syndicales représentatives, soit interprofessionnelles soit sectorielles. Une représentation des secteurs publics non-marchands, concernés par la recherche d'un accroissement de places de stages, pourra être prévue. Les administrateurs des centres de formation qui le désirent pourront accéder à une formation des administrateurs mise en place par le réseau avec l'aide de l'Association des administrateurs.

2. Agrément des directeurs de centre

- Elaboration d'un projet d'AGW déterminant les conditions d'agrément du directeur d'un centre de formation, reprenant les principes suivants :
 - Justification de qualités de management, de gestion d'équipe et de leadership ;
 - Expérience professionnelle dans le secteur de la formation ou de l'enseignement ;
 - Sélection et examen de recrutement organisé avec le soutien d'un bureau-conseil externe désigné par l'IFAPME, après une mise en concurrence ;
- Evaluation périodique effectuée par le Conseil d'administration du centre, sur base d'un avis formulé, d'une part par un bureau-conseil externe, et d'autre part, par l'auditeur interne ou de la personne qui assure le suivi du Contrat de Gestion ;
- Dans un esprit de déontologie et d'éthique, le texte prévoira une grille de rémunération de référence des rémunérations du directeur de centre de formation. L'agrément du centre de formation sera lié au respect de ces dispositions dans le choix du directeur de centre.

3. Convention de collaboration bilatérale à conclure entre l'IFAPME et chacun des centres

- Elaboration d'une convention de collaboration pluriannuelle reprenant les points suivants :
 - Un plan de développement stratégique et opérationnel du centre, fixant des objectifs qualitatifs et quantitatifs de production, ainsi que des actions à mener. Pour chaque centre, des objectifs spécifiques seront négociés pour chacune des 3 grandes missions de l'IFAPME : l'apprentissage en alternance, la formation de chefs d'entreprise et la formation continuée. Ces missions seront hiérarchisées et la réalisation des objectifs dans ces missions conditionnera le versement et le montant de la subvention ;
 - Une confrontation des formations envisagées sous-localement aux missions, à la vision et aux objectifs stratégiques du centre et du réseau IFAPME en général ;
 - Les offres de formation envisagées par catégorie et par secteurs professionnels avec une actualisation organisée semestriellement et une communication vers les sites d'information/orientation ;
 - Les projets européens ou d'autres projets subventionnables envisagés, mentionnant les partenaires concernés et le co-financement public constaté ;
 - Un inventaire des partenariats développés par le Centre, ainsi que des participations ou mandats détenus par le Centre dans d'autres organismes ou associations ;
 - Les initiatives envisagées en ce qui concerne les délégués à la tutelle, l'accompagnement pédagogique et le suivi des apprenants ;
 - Les initiatives particulières contribuant à la mise en œuvre du Contrat de gestion entre la Région wallonne et l'IFAPME ;
 - L'affectation du compte de réserve de chaque centre et les rapports d'activités des ASBL dont les centres font partie ;
 - Les investissements envisagés relatifs aux équipements et aux infrastructures du centre ;
 - La définition des modalités d'échanges d'information entre l'IFAPME et le centre ;
 - Les actions de communication envisagées, s'inscrivant dans une charte commune et dans un plan de communication global du réseau.
- Plan d'organisation annuel du centre déclinant les différentes actions, projets et formations envisagées au cours de l'année académique à venir ;
- Evaluation de la mise en œuvre des conventions de collaboration avec les centres par le Comité de gestion de l'IFAPME, sur avis du Conseil consultatif des Centres ;
- Obligation pour les centres d'adhérer à l'engagement de l'institution dans le plan d'actions prioritaires pour la Wallonie;

- Contribution effective à l'inventaire des ressources en équipement par bassins de formation ;
- Participation au développement de synergies de coordination avec les centres de compétence ;
- Obligation de se soumettre, pour des missions exercées avec des partenaires extérieurs à une tarification unique des services offerts qui sera négociée avec le conseil consultatif des centres.

4. Révision des modalités de subventionnement des centres de formation

- Subventionnement des centres de formation conditionné à leur agrément et à la conclusion d'une convention de collaboration entre le Centre et l'IFAPME ;
- Calcul du subventionnement des actions de formation sur base :
 - de la réalisation des objectifs de production définis dans la convention de collaboration bilatérale ;
 - de l'évaluation du coût réel des activités, par la méthode ABC dès qu'elle sera opérationnelle;
 - régulation éventuelle de ce montant unitaire en fonction de la taille du Centre, de l'évolution de son public et de son volume annuel d'activités ;
- Révision, dans un but de simplification, des procédures de comptage et de vérification nécessaires à l'octroi des subventions, en exploitant les technologies de l'informatique et de la communication : lecture optique, signatures électroniques, etc.
- Simplification des flux financiers entre l'Institut et les centres de formation, sur base des principes suivants :
 - Octroi d'avances trimestrielles, correspondant à 75% des subventions de l'année qui précède ;
 - Liquidation du solde à l'issue de chaque semestre, sur base des justificatifs.

5. Transparence de l'affectation des subventions

- Implémentation dans les centres d'une méthodologie (méthode ABC) ayant pour objectif l'élaboration d'outils permettant une mesure régulière du coût réel des activités de formation (par catégorie, par secteur professionnel, ...) dans chacun des centres de formation.
- L'implantation de la méthodologie de la mesure du coût réel des activités de formation doit également permettre de fixer les principes et conditions de tarification tel que le prévoit le Décret du 12 février 2004.
A l'issue du Plan d'Entreprise, l'IFAPME s'engage à fournir des principes de tarification pour l'ensemble de ses services.

6. Suivi financier des centres de formation par l'IFAPME

- Coordination des opérations de clôture des comptes de l'IFAPME et des centres de formation ;
- Instauration d'un système intégré de communication entre les centres de formation et l'Institut, améliorant la circulation et la validation, par signature électronique, des informations financières et comptables ;
- Optimisation de la procédure actuelle d'analyse des comptes des centres par les services de l'IFAPME ;
- Edition trimestrielle d'un rapport de synthèse destiné au Comité de gestion, sur les comptes des centres de formation ;
- Possibilité pour le Comité de gestion de mandater un réviseur d'entreprise pour une mission ponctuelle d'audit portant sur la situation financière et comptable d'un centre de formation ;

II.III. PARTENARIATS

Les relations avec les partenaires

Les relations s'articulent autour des axes suivants :

- La prise en compte des analyses réalisées par le Forem sur l'évolution du marché de l'emploi, par le développement d'un partenariat avec les différentes sources d'information : Iweps, Cesrw, partenaires sociaux, SPF emploi...et réalisation d'une information interne à destination des collaborateurs et des Centres, basée sur les informations communiquées par les partenaires.
- Développement de partenariats de plusieurs types avec les centres de compétence, comme prévu dans diverses mesures du Plan Marshall.
- Le travail en réseau avec l'ensemble des opérateurs s'appuyant sur l'alternance, de manière à garantir la fluidité de la mobilité des jeunes et l'élaboration d'un concept qualité pour l'ensemble des formations relevant de cette méthode. Ce travail se basera notamment sur le PSTII, le Contrat stratégique pour l'école, la participation active à l'élaboration du cadastre des équipements ; ce travail en réseau permettra aussi de contribuer à l'élaboration d'une veille, sans doute au niveau communautaire, de veiller à éviter toute distorsion de concurrence entre opérateurs de formation en alternance, notamment dans la mise en oeuvre de mesure d'accompagnement et d'encadrement des jeunes et de l'octroi des primes et des avantages, tant aux patrons qu'aux apprenants.
- Développement d'un partenariat avec les CTA dans le but de renforcer les échanges en matière d'innovation et de bonnes pratiques dans le secteur de la formation (méthode et contenu, approche de nouveaux métiers, ancrage de proximité supplémentaire).

- Participation au renforcement des pôles de compétitivité par le positionnement d'Epicuris dans le secteur agro-alimentaire.
- Le travail en réseau s'appuiera aussi sur des collaborations initiées ou renforcées avec d'autres opérateurs de formation dont l'image de marque apporte une forte valeur ajoutée aux métiers techniques et manuels, tels les Compagnons du devoir, l'Institut du patrimoine wallon..., en terme de partage d'outils, d'accès progressif à des formations de pointe pour les jeunes du réseau, d'organisation de concours ou de forum.
- La poursuite de l'élaboration de référentiels en unités capitalisables, de manière à permettre l'articulation souple et rapide des formations organisées par l'ensemble des opérateurs, et en particulier le Forem, et de manière à renforcer et à accélérer le développement de passerelles entre les différents opérateurs.
- La mise en oeuvre de la validation des compétences par le Consortium, dont l'IFAPME est l'un des membres.
- La poursuite des travaux avec l'enseignement de promotion sociale afin de favoriser l'accès du plus grand nombre à l'obtention de titres certifiés « *Communauté française* », dans un esprit d'équité et dans le souci d'accroître la compétence des apprenants par l'acquisition d'un plus grand volant de connaissances générales. Cette recherche se poursuit aussi dans l'intention de faire de l'IFAPME un promoteur de la formation tout au long de la vie, qui soit un outil de promotion et de développement personnel.
- La participation de l'IFAPME à un système coordonné d'orientation et d'information relatif à la pédagogie de l'alternance, au même titre que les autres opérateurs d'enseignement et de formation.
- La reconnaissance des formations, par le réexamen de la procédure actuelle et du fonctionnement de la commission d'homologation dans l'esprit du PSTII et du Contrat pour l'école, soit dans un souci de répondre avec souplesse et efficacité à la demande des secteurs, dans le respect es exigences d'une formation citoyenne de qualité.

Au niveau des partenaires, l'IFAPME veillera à les développer dans ses sphères d'activité et le cadre de ses missions :

Le développement de collaboration avec les partenaires sociaux des fonds sectoriels.

A l'instar de l'accord que le réseau a avec le secteur de l'automobile, il veillera à conclure et intensifier des partenariats, notamment dans les secteurs de la construction, de l'alimentation, de l'Horeca, du commerce de détail et des soins aux personnes.

Il veillera également à s'inscrire dans les conventions sectorielles conclues à l'initiative de la Région.

L'activité internationale

- Assurer un système de veille stratégique sur les politiques européennes et plus particulièrement sur le processus de Copenhague.

- Poursuivre l’investissement dans les relations européennes et la mise en place d’expériences innovantes et porteuses de retombées positives notamment dans le cadre des fonds structurels européens.
- Participer à la promotion de la Région wallonne à l’étranger au travers de la valorisation de l’expertise de l’IFAPME dans les quatre grands domaines d’actions, apprentissage, formation de chef d’entreprise, formation continue et soutien pédagogique à la création d’entreprise, pour son public cible.
- Assurer un benchmarking en matière d’alternance et de mode de gestion de celle-ci.

II.IV. LA COMMUNICATION

Dans un paysage institutionnel et dans un paysage de la formation et de l’enseignement surchargé, à une époque où le discours stratégique se répercute en écho de tutelle en administration, le développement d’une communication appropriée, c’est-à-dire efficace dans ses résultats, modeste dans ses objectifs et raisonnable dans ses coûts est à la fois une nécessité et un défi.

De quoi s’agit-il ? D’être vu et reconnu.

D’être vu et compris par les citoyens et les entreprises qui doivent trouver sans difficulté les avantages et les inconvénients de l’offre de formation organisée par l’Institut au regard de leurs parcours, de leurs projets et de leurs désirs.

Etre reconnu, c’est-à-dire ne pas être perdu de vue par les pouvoirs de tutelle, les autorités subsidiaires, les partenaires, en livrant un message suffisamment fort pour être respecté et suffisamment modeste pour être admis dans le cercle nécessaire du partenariat comme un allié honorable et complémentaire

Objectifs

- 1. Construire une image identitaire forte qui valorise la signature « IFAPME » par la mise en place d’un calendrier d’actions commun à tous les centres et la recherche d’une dénomination commune à tous les centres**
- 2. Encourager l’optimalisation qualitative des communications locales** en assurant la cohérence entre la communication de l’IFAPME et celle des Centres de formation.
- 3. Présenter les atouts des formations IFAPME** et ceci sous une double approche du point de vue des entreprises et du point de vue des apprenants.
- 4. Gérer et diffuser les activités représentatives de l’IFAPME vers l’extérieur**, en distinguant les niveaux et les cibles.
- 5. Saisir toutes les opportunités de faire connaître l’Institution** tant sur le plan régional que national, voire international.

- 6. Faciliter et rendre efficace la communication** par le renforcement de la cohésion interne et contribuer à faciliter la communication entre les personnes et les services à l'intérieur et à l'extérieur de la structure.
- 7. Adopter une image et une dénomination commune à tous les centres.**
- 8. Consacrer les moyens nécessaires à la promotion des métiers techniques et manuels** en partenariat avec les autres OIP tel que le FOREM.
- 9. Soumettre le plan de communication au Comité de gestion avant sa présentation annuelle au Gouvernement.**

II.V. MODALITES DE FINANCEMENT ET GESTION BUDGETAIRE ET FINANCIERE

1. Les modalités de financement

Pour la mise en œuvre du présent contrat, la Région soutient l'action de l'Institut en mettant à sa disposition les moyens financiers nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Les subventions versées par la Région couvrent les charges auxquelles l'IFAPME doit faire face en raison des missions et activités de service public qui lui sont attribuées, par ou en vertu du décret du ... et dont l'exercice est défini par le présent Contrat de gestion en termes d'objectifs stratégiques et opérationnels.

Pour l'année 2006, la dotation globale octroyée à l'Institut par la Région équivaut à 35,304 millions d'Euros.

Ces moyens seront, à partir de 2007, adaptés annuellement en fonction de l'indice santé pour ce qui concerne les deux allocations budgétaires A.B. 41.05 et A.B. 41.06 – Montant de 34.901.000 €. Au-delà, une croissance complémentaire de 1% maximum du montant de base pourrait être octroyé. Celle-ci fera l'objet d'une discussion lors de l'élaboration annuelle du budget régional.

La dotation peut être revue en fonction des missions nouvelles que le Gouvernement wallon confierait à l'IFAPME.

La dotation de base sera réévaluée à mi-parcours du contrat de gestion en fonction de l'état de mise en œuvre de celui-ci.

Indépendamment de ce qui précède, le Gouvernement veillera, annuellement, à doter l'Institut des moyens nécessaires à l'accomplissement des objectifs lui assignés dans le cadre des Actions prioritaires pour l'Avenir wallon.

L'Institut veillera à ce que les moyens octroyés par la Région dans le cadre des Actions prioritaires pour l'Avenir wallon fassent l'objet d'une inscription spécifique aux budget et comptes de l'IFAPME.

Complémentairement, l'IFAPME fournira, suivant les modalités et la périodicité arrêtées par le Gouvernement wallon, un reporting, en ce compris budgétaire, de l'exécution des Actions prioritaires pour l'Avenir wallon.

L'IFAPME s'engage à transmettre à la cellule d'informations financières, mise en place par le Gouvernement wallon, l'ensemble des données comptables, budgétaires et financières nécessaires au bon suivi de l'exécution budgétaire et financière et des détails financiers de l'IFAPME.

En ce qui concerne le financement des investissements, les montants nécessaires seront déterminés sur la base d'un programme justificatif annuel d'investissements fondé sur un plan pluriannuel d'investissements.

L'IFAPME intégrera dans les documents de budgets initiaux la mise à jour de son plan pluriannuel d'investissements.

Par investissements, on entend d'une part l'acquisition de biens immobiliers et d'autre part, leur maintenance ainsi que l'achat de matériel pédagogique ou autre.

Enfin, s'il apparaît, au regard du rapport annuel visé à l'article 18, que l'IFAPME n'a pas rencontré les engagements qui lui sont fixés dans le cadre du présent contrat de gestion, le Gouvernement wallon peut revoir sa dotation pour les années suivantes, en tenant compte, le cas échéant, des charges fixes et variables et de l'effet d'une éventuelle diminution de la dotation sur l'offre de services aux demandeurs d'emploi, aux travailleurs et aux employeurs.

2. La gestion financière

Quatre objectifs généraux sont poursuivis par l'IFAPME dans la mise en œuvre d'une gestion budgétaire et financière transparente et efficace.

Objectifs

- 1. L'amélioration de la transparence de l'allocation des finances publiques et le contrôle de la traçabilité des fonds publics par la concrétisation d'un Contrat de gestion avec chaque Centre.**
- 2. L'amélioration des modalités de gestion interne par l'implémentation d'une méthode dite « ABC » et la mise en place d'un système d'identification de calcul du coût vérité par action entreprise.**
- 3. L'affectation du compte de réserve**
- 4. Poursuivre l'amélioration de la maîtrise des coûts et de la gestion des finances externes.**
- 5. Exploiter les possibilités de financements alternatifs notamment à travers les programmes de l'Union européenne.**

Moyens

- Dans le cadre de sa tutelle sur les Centres, constitués en ASBL, l'Institut est amené à exercer un contrôle externe sur la gestion de ceux-ci, dans l'objectif de garantir aux Autorités de tutelle, et en particulier au Gouvernement et au Parlement wallon, une parfaite transparence et une totale traçabilité des fonds qui sont octroyés à ces Centres pour poursuivre leurs missions de service public. Pour ce faire, l'IFAPME prévoira les lignes directives du budget qui aura été validé par la tutelle et transmis au Parlement wallon pour information. Le budget définitif sera, quant à lui, transmis au Parlement après son adoption par son comité de gestion.
- Dans cette mission de contrôle, l'Institut continuera de se faire assister des services d'un réviseur désigné par ses soins, et ceci sans préjuger de l'obligation pour les Centres de formation de recourir conformément à la nouvelle loi sur la comptabilité des ASBL, à la désignation de leur propre réviseur. Dans l'un et l'autre cas, un cahier des charges sera établi.
- L'IFAPME cherchera à continuer de développer son action préventive et de conseil, en chargeant ses conseillers financiers d'accompagner de manière positive et proactive les Centres dans les procédures financières et comptables qu'ils ont à mettre en place pour s'inscrire dans un schéma organisationnel optimal, tant pour l'IFAPME que pour les centres. Dans cet objectif, l'Auditeur interne, chargé du contrôle de la gestion globale des Asbl centres et du respect des procédures communes au réseau, dans le respect du principe d'indépendance par rapport à l'opérationnel, prévoira une collaboration avec les Conseillers financiers, ces derniers ayant vis-à-vis des centres une mission de conseil et d'analyse des comptes.

En effet, en octroyant des subventions aux Centres selon des modalités déterminées, l'Institut est aussi amené à vérifier que leurs conditions d'octroi sont conformes aux dispositions réglementaires ou à l'énoncé de conventions particulières. Ceci génère différentes procédures de comptage, de contrôle et de vérification qu'il convient d'optimiser, en ayant à l'esprit un souci de simplification administrative et un recours accru aux technologies de l'information.

- Par ailleurs, en interne, l'Institut doit faire preuve d'une rigueur exemplaire dans l'utilisation des deniers publics, en cherchant à se doter d'une organisation comptable et budgétaire optimale. A cet égard, à l'instigation des réviseurs, l'Institut s'est doté depuis plusieurs années d'une comptabilité patrimoniale offrant toutes les garanties de transparence sur les flux financiers.

L'Institut préfigure de cette manière les nouvelles obligations qui seront prochainement imposées à tous les organismes d'intérêt public. A la faveur de l'entrée en vigueur de ces nouvelles dispositions, en 2006 et 2007, l'IFAPME aura cependant à amplifier son inscription dans les principes d'une comptabilité budgétaire qui lui fait défaut aujourd'hui.

- On cherchera par ailleurs à développer et à finaliser une méthodologie de la gestion par projet, favorisant des modes de collaboration transversales entre les agents et permettant de responsabiliser des chefs de projets dans le cadre de budgets personnels détaillés, délimités et négociés avec eux par la Direction générale.
- Une partie importante du financement de l'Institut provient des fonds européens, FSE et FEDER pour l'essentiel. Ils sont dédiés à l'accomplissement de projets ou d'actions spécifiques. La gestion administrative et budgétaire de ceux-ci, impliquent l'ensemble du réseau et parfois des partenaires extérieurs, s'avère complexe et constitue trop souvent une source de difficulté pour la trésorerie des Centres de formation. L'optimisation de la gestion administrative et financière de ces actions

sera renforcée par la mise en œuvre de nouvelles modalités. Ainsi, la méthodologie par projets, précitée, est en cours de formalisation et sera expérimentée en priorité sur les projets FSE. Une attention particulière sera accordée à une communication efficiente des informations administratives et budgétaires entre les différents intervenants. L'intégration à terme des systèmes d'information comptable et extracomptable contribuera à optimiser le transfert de nombreuses données, nécessaires à la gestion comptable de ces projets.

- La principale difficulté à affronter sous le présent Contrat de gestion sera la probable diminution des budgets européens. Il conviendra d'identifier les actions prioritaires que l'Institut entend pérenniser dans la mesure où elles contribuent notablement à l'accomplissement des missions fondamentales de l'Institution. Une de nos préoccupations sera notamment la couverture si possible structurelle des personnes ayant contribué à ces actions et financées aujourd'hui par ces fonds européens. La région et l'Institut examineront ensemble les pistes de financement alternatif.
- En matière d'infrastructure, des actions seront menées en fonction du budget disponible et des priorités reprises dans le présent Contrat de gestion. Les chantiers de construction, de rénovation et d'entretien seront poursuivis sur le plan technique, administratif et budgétaire en veillant scrupuleusement au respect des diverses procédures de marchés publics, tout en veillant au respect des contraintes pédagogiques, environnementalistes et de sécurité. Les infrastructures nécessaires aux activités pédagogiques seront mises à la disposition des Centres de formation, moyennant des dispositifs juridiques appropriés, l'IFAPME restant propriétaire du bien.
- Dans le cadre des différents plans stratégiques et en particulier du Plan d'Actions prioritaires pour la Wallonie, une priorité toute particulière sera accordée à la maintenance et au développement d'équipements de pointe dans les Centres de formation en particulier dans les activités visant au renforcement des pôles de compétitivité, de manière à asseoir le rôle de partenaire de l'Institution et de favoriser un accès de proximité pour tous à des formations visant l'excellence technologique.
- Mise en œuvre d'une comptabilité budgétaire qui prévoira l'anticipation des nouvelles normes en matière de comptabilité budgétaire publique, l'établissement d'une procédure d'engagement et l'élaboration d'un plan prévisionnel à trois ans.
- Mise en conformité avec les normes SEC.

Principe en matière de compte de réserve

La destination principale du compte de réserve est déterminée en concertation entre le ministre de tutelle et le comité de gestion de l'IFAPME.

La destination principale du compte de réserve est l'affectation à des dépenses non récurrentes définies telles que précédemment.

Principe de gestion patrimoniale

L'Institut développera un dispositif de gestion de son patrimoine et s'appuiera sur ce dispositif pour définir sa politique d'investissement pluriannuel. Ce dispositif centralisera également l'information sur la situation patrimoniale des centres.

CHAPITRE III : MISE EN ŒUVRE ET EVALUATION

Modalités de mise en œuvre

➤ **Schéma opérationnel de mise en œuvre annuel**

Conformément aux prescrits de l'article 7 du décret du 12 février 2004, L'IFAPME s'engage à élaborer un plan d'entreprise et à le transmettre à la tutelle dans les 6 mois qui suivent la signature du contrat de gestion. Ce plan contiendra les modalités précises de réalisation des objectifs fixés dans le Contrat de gestion ; il prévoira les mécanismes d'ajustement en fonction du dispositif d'évaluation et de suivi décrit ci-dessous.

Ce plan d'entreprise sera proposé par l'Administration et approuvé par le Comité de gestion pour être ensuite transmis à la tutelle. Il en ira de même pour les actualisations de ce plan.

Modalités de suivi

➤ **Le tableau de bord**

Les missions confiées à l'IFAPME seront évaluées sur bases d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, de production, d'impact et d'efficacité.

Le suivi de la réalisation des objectifs est assuré par l'auditeur interne au moyen d'un ensemble intégré d'indicateurs, présentés sous la forme d'un tableau de bord, communiqué trimestriellement à la Ministre de tutelle et au Comité de gestion avant la moitié du trimestre qui suit le trimestre sur lequel il porte. Le schéma de tableau de bord est en annexe.

Le contenu du tableau de bord sera actualisé chaque année.

Conformément à l'article 18 du décret du 12 février 2004, ce tableau de bord sera présenté annuellement par la tutelle au Ministre-Président et au Ministre du Budget.

Le tableau de bord inclura également le reporting financier relatif au Plan Marshall qui sera communiqué trimestriellement à la Ministre de tutelle.

➤ **Impact de l'action : analyses et enquêtes**

L'IFAPME étudiera annuellement l'impact des dispositifs ou actions qu'il met en œuvre sur le marché de l'emploi wallon, à destination du Comité de gestion et de la tutelle.

L'impact et l'efficacité des dispositifs ou actions que l'IFAPME met en œuvre seront mesurés au travers d'indicateurs dont la nature et la méthodologie de mesure seront déterminées par l'Observatoire wallon de l'Emploi. Ces indicateurs seront présentés pour approbation au Gouvernement wallon, après accord du Comité de Gestion, au plus tard, dans les six mois après la signature du présent Contrat de Gestion. Les analyses et enquêtes menées à cette fin poursuivront les objectifs suivants :

- Favoriser les ajustements nécessaires aux actions ou dispositifs en cours. Il s'agira d'analyser les premières réalisations et les aspects tant financiers que qualitatifs de l'activité.
- Identifier les facteurs de succès et d'échec, apprécier les résultats et tirer des conclusions qui pourront être implémentées selon les dispositions du plan d'entreprise.

Le résultat de cette analyse sera repris dans le rapport annuel.

➤ **Le rapport annuel**

Rapport annuel d'exécution du contrat de gestion

Les parties conviennent que le rapport annuel visé à l'article 19 du décret du 12 février 2004 ainsi qu'à l'article 6 du décret du 6 mai 1999 modifié par le décret du 13 mars 2003, établi par le Comité de gestion et par les Commissaires du Gouvernement wallon, est remis à la tutelle pour le 30 avril au plus tard.

Le rapport annuel est transmis, le cas échéant après concertation avec le comité de gestion, par la tutelle pour le 30 juin au plus tard au Gouvernement, lequel le transmet ensuite au Parlement wallon

La tutelle peut, si elle l'estime nécessaire, faire procéder par un tiers à une évaluation de la mise en œuvre du contrat de gestion.

Le rapport annuel d'exécution du contrat de gestion comprendra au minimum les volets suivants :

- Le bilan de l'activité de l'IFAPME au cours de l'année écoulée, avec examen des résultats obtenus
- L'examen des résultats ;
- La mesure des écarts par rapport aux objectifs fixés ;
- L'analyse des causes d'écart ;
- L'analyse de l'influence des facteurs et conditions externe Le suivi des actions menées dans le cadre du plan d'entreprise
- Le résultat d'enquêtes et/ou analyses internes et externes,
- Le bilan social de l'année écoulée, conformément à l'article 19 du décret du 12 février 2004.
- .

L'IFAPME continuera en outre à produire un Rapport annuel d'activités,

Les parties se réuniront, au moins une fois par an, dans le cadre d'une séance du Comité de gestion, pour :

- examiner les résultats de l'exécution du Contrat de gestion au travers du rapport annuel,
- examiner et approuver les propositions d'avenant au Contrat de gestion.

➤ **Rapport final**

La tutelle procèdera, au plus tard six mois avant l'expiration du présent contrat de gestion, à l'évaluation du fonctionnement et de l'état du service public dont est chargé l'IFAPME sur base d'un rapport final que celui-ci lui transmettra préalablement et ce, en application des articles 5 et 8, §3, du décret du 12 février 2004.

Le rapport final portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

- L'efficacité de la mise en œuvre du Contrat de gestion ;
- Le niveau d'atteinte des objectifs mesurables fixés a priori ;
- La contribution aux objectifs généraux de la Région wallonne ;
- La base de négociation du Contrat de gestion suivant.

➤ **Avenant**

Aucune modification du présent Contrat de gestion ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'avenant.

CHAPITRE IV : DISPOSITONS FINALES

Durée du contrat

Le présent contrat de gestion prend cours à la date du 12 septembre 2006 pour une durée de 4 ans. Il prendra fin le 31 décembre 2010.

Modification du contrat

En application de l'article 8,§2, du décret 12 février 2004, le présent contrat de gestion peut être modifié selon la procédure prévue à l'article 6 du même décret.

Clause d'imprévision

En cas de force majeure ou d'événements imprévisibles et inévitables, les conséquences, notamment financières et budgétaires, de ces événements font l'objet d'une concertation urgente avec le Gouvernement wallon, à l'initiative du Comité de gestion, traduite en un avenant au contrat de gestion.

La Région peut mettre à disposition de l'IFAPME, via le caissier centralisateur visé par le Décret du 19 décembre 2002 instituant une centralisation financière des trésoreries des organismes d'intérêt public wallons, des avances remboursables non porteuses d'intérêts lorsque sa trésorerie menace d'être gravement affectée du fait de la survenance de l'événement à considérer.

Tel peut être le cas lorsqu'un débiteur institutionnel relevant de la Région wallonne ou dont l'obligation donnant lieu à créance de l'IFAPME a été souscrite de l'accord de la Région, ne verse pas les sommes qu'il lui doit dans les délais impartis. Dans ce cas, l'IFAPME doit avoir entrepris préalablement toutes les actions utiles auprès du débiteur pour obtenir l'exécution de son obligation.

Par force majeure, il faut entendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une impossibilité d'exécution des missions, activités ou du contrat de gestion.

Par événement raisonnablement imprévisible et inévitable, il faut comprendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une difficulté d'exécution des missions, activités ou du contrat de gestion, ou de tout autre événement raisonnablement imprévisible et inévitable, rendant simplement cette exécution plus onéreuse.

Charleroi, le 12 septembre 2006

Pour la Région wallonne,

Marie ARENA
Ministre de la Formation

Pour l'IFAPME,

J. DEVERGNIES
Président

F. DEVILLE
Administratrice générale

E. HELLENDORFF
Vice-Président

A. THYRE
Administratrice

M-H. SKA
Administratrice

P. COLIN
Administrateur

P. van SCHENDEL
Administrateur

N. BERGERET
Administratrice

G. HUART
Administrateur

ANNEXE

Annexe 1 : Lignes directrices pour un projet de Contrat de gestion
Annexe 2 : Tableau de bord