



Wallonie



CONTRAT DE GESTION

2012-2017

Contrat de gestion de l'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME)

Vu la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public,

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,

Vu le décret-programme du 22 juillet 2010 portant diverses mesures en matière de bonne gouvernance, de simplification administrative, de budget et de formation dans les matières visées par l'article 138 de la Constitution,

Vu les évaluations réalisées dans le cadre du contrat de gestion 2006-2010 conformément à l'article 4 du décret du 12 février 2004 précité et les recommandations y afférentes,

Vu l'adoption par le Gouvernement wallon de la note établissant les lignes directrices du futur contrat de gestion de l'IFAPME le 20 juillet 2011,

Il est convenu ce qui suit entre :

L'Institut wallon de Formation en Alternance et les indépendants et Petites et Moyennes Entreprises, ci-après dénommé l' « Institut »,

Et

Le Gouvernement de la Région wallonne, représenté par le Ministre André Antoine, Ministre ayant la formation professionnelle dans ses attributions, ci-après dénommé « le Ministre de Tutelle ».

Préambule : Contexte du contrat de gestion

Depuis 2003, l'Institut est devenu une structure nouvelle sous la forme d'un organisme d'intérêt public wallon de type B. De ce fait, et conformément au 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, l'Institut exerce ses missions conformément au contrat de gestion conclu entre le Gouvernement wallon et le Comité de gestion de l'Institut.

Au vu des résultats des évaluations du premier contrat de gestion 2006-2010 et des recommandations y afférentes, il y a lieu de veiller à la continuité des actions entreprises dans le contrat de gestion précédent, tout en veillant à mettre l'accent sur certains focus particuliers.

Le présent contrat de gestion doit permettre de consolider l'Institut qui s'est considérablement développé en très peu d'années. Aussi, il convient, à travers ce contrat, de positionner l'Institut comme l'acteur de référence wallon pour la formation professionnelle en alternance et la formation à la création d'entreprise (formation de Chef d'entreprise) et comme l'acteur de référence de la dynamique en la matière.

En effet, dans le contexte actuel où la création d'entreprise est primordiale pour le développement économique de la Région wallonne, l'Institut doit veiller à mettre en œuvre les formations adéquates et pertinentes permettant l'autocréation d'emploi et la création d'emploi.

L'Institut doit oeuvrer à la valorisation de toutes les filières de formation - de haute qualité - à part entière par le biais d'une véritable structuration du Réseau IFAPME, constitué, tant par les Centres de formation (asbl) que par l'Institut qui en assure la coordination en tant qu'organisme d'intérêt public.

Pour ce faire, il faut renforcer l'identité du Réseau, afin que ce dernier bénéficie d'une meilleure visibilité et jouisse d'une plus grande notoriété, et rassembler les Centres et l'Institut sous une dénomination unique immédiatement reconnaissable et identifiable par tout un chacun. Toujours dans cette logique de création d'un véritable Réseau, il convient de renforcer, sur le plan structurel, le maillage entre le travail de coordination de l'Institut et les actions des Centres de formation. L'Institut doit également se positionner dans une logique partenariale avec les acteurs sectoriels, de l'enseignement, de la formation professionnelle et de l'animation économique.

Enfin, il doit participer aux travaux menés dans le champ de la certification en tant que priorité pour le positionnement de l'Institut, pour le renforcement du Réseau IFAPME et pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires.

Ce positionnement doit se faire dans le cadre :

- ⇒ des politiques européennes en matière d'éducation et de formation professionnelle et en matière d'emploi réaffirmées dans la stratégie de l'Europe 2020 : « *une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* » et dans le Communiqué de Bruges du 07 décembre 2010 ; ce communiqué définit une vision globale pour l'éducation et la formation professionnelle d'ici 2020 pour que les systèmes d'éducation et de formation soient plus attrayants, pertinents, axés sur la carrière, innovants, accessibles et plus souples qu'en 2010 et contribuent à l'excellence et

l'équité dans l'apprentissage tout au long de la vie, prenant en compte les acquis d'apprentissage, la validation des acquis non formels et informels, la qualité dans les systèmes d'enseignement et de formation professionnelle, les services d'information et d'orientation et de guidance facilement accessibles et de qualité, et la mobilité transnationale. Les objectifs stratégiques ont été définis pour la période globale 2011-2020, ainsi que les objectifs à court terme 2011-2014 dont l'Institut devra tenir compte ;

⇒ de la Déclaration de Politique Régionale 2009-2014 « Une énergie partagée pour une société durable, humaine et solidaire » adoptée en août 2009 ;

⇒ du Plan Marshall 2. Vert adopté en décembre 2009 visant le développement de l'alternance, le développement de l'offre de formation, la reconnaissance des acquis de formations, les alliances emploi-environnement, la veille métier et les politiques gouvernementales en faveur de la création d'entreprise compte tenu de sa spécificité comme opérateur de formation pour les indépendants et les PME. Son implication est directe particulièrement dans les axes suivants :

○ Axe 1 : Un atout à valoriser : Le capital humain/ Mesure 1 : Mobiliser collectivement les acteurs de l'enseignement, de la formation professionnelle et de l'emploi :

- Développer les bassins de vie et créer les pôles de formation (pôles de synergie) ;
- Impliquer davantage les secteurs professionnels et formaliser les engagements dans les conventions sectorielles ;
- Promouvoir et valoriser les métiers techniques et scientifiques et les filières qui y conduisent ;
- Améliorer et renforcer l'orientation (essais métiers) ;
- Garantir l'accessibilité maximale des Centres de formation pour tous (accès apprenants du Réseau IFAPME aux Centres de Compétence) ;

○ Axe 1 : Un atout à valoriser : Le capital humain/ Mesure 3 : Répondre aux besoins du marché, en renforçant l'offre de formation et en facilitant l'insertion des demandeurs d'emploi :

- Renforcer l'efficacité du « plan langues » (Bourses) ;
- Identifier les besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises, adapter l'offre de formation qualifiante pour ce qui le concerne et renforcer l'accès à l'emploi ;
- Développer la filière en alternance et généraliser les stages professionnalisants: renforcer l'offre de formation en alternance de l'IFAPME et expérimenter une offre de formation en alternance pour les demandeurs d'emploi. L'IFAPME doit adapter et renforcer l'offre de formation en alternance et l'offre de formation qualifiante pour ce qui le concerne;

○ Axe 4 : Une priorité visant la mise en place d'un cadre propice à la création d'activités et d'emplois de qualité/ Mesure 1 : Lancer un pacte de soutien à l'initiative :

- Promouvoir l'esprit d'entreprendre et encourager la création d'activités : actions menées en concertation avec l'Agence de stimulation économique (ASE) et notamment en collaboration avec les « Carrefour Emploi Formation » (CEFO) ;
- Faciliter l'entrepreneuriat, soutenir la croissance économique et en faciliter la transmission ;
- Axe 5 : Une stratégie d'avenir à déployer : Les Alliances Emploi-Environnement (EE)/ Mesure 2 : Créer les conditions optimales pour le développement d'une offre de qualité :
 - Mettre en œuvre des actions de formation aux métiers verts des Alliances EE: promotion des métiers des Alliances, offre d'orientation et essais métiers dans les métiers verts, offre de formation qualifiante, pour ce qui le concerne, offre de formation en alternance du Réseau IFAPME dans les métiers verts.

Par ailleurs, dans le cadre de l'exécution du contrat de gestion, l'Institut doit tenir compte du contexte budgétaire tout en veillant à assurer les axes stratégiques du présent contrat tels que visés ci-dessous au chapitre 1^{er}, section 2 et 3.

Enfin, en temps voulu, le contrat de gestion doit également tenir compte des impacts éventuels des réformes institutionnelles qui pourraient avoir des conséquences sur le Réseau IFAPME.

CHAPITRE 1er : Les objectifs globaux de l'Institut

Section 1 : Finalité et Missions de l'Institut

Article 1^{er}. L'Institut a pour finalité l'insertion professionnelle de ses bénéficiaires dans le champ de l'activité marchande et non marchande en proposant des parcours complets de formation depuis l'obligation scolaire jusqu'à la formation continue des adultes, en ce compris la promotion de l'Esprit d'entreprendre, en développant des formations à la création/reprise d'entreprise dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie, et ce, grâce à une spécificité – l'alternance – qui est proposée aux différents publics pour acquérir des compétences générales et techniques dans des parcours de formation adaptés.

Article 2. En tant qu'organisme d'intérêt public de type B, l'Institut s'engage à mettre en œuvre cette finalité et les missions décrites ci-après au service du bénéficiaire en respectant les principes de service public suivants :

- *Égalité et universalité* : En tant que service public de la formation professionnelle ayant une approche intégrée vis-à-vis de ses publics et en particulier des apprenants en alternance et des entreprises formatrices, l'Institut veille à donner aux bénéficiaires un droit d'accès égal à ses services sans discrimination, à appliquer le principe d'égalité de traitement des genres et des chances dans le cadre de l'exécution du présent contrat et à s'inscrire dans les objectifs définis au niveau européen en matière d'égalité des genres et des chances;
- *Continuité du service public* : l'Institut garantit la continuité du service public des missions qui lui sont confiées.
- *Mutabilité* : l'Institut s'engage à s'adapter aux évolutions et changements sociétaux dans un but de satisfaction de l'intérêt général et des bénéficiaires.

Dans ce cadre, l'Institut s'engage également à respecter les principes de bonne gestion *administrative* suivants :

- *Gratuité* : la formation en apprentissage doit être gratuite pour les apprenants de cette filière ainsi que tous les services d'accompagnement assurés par les collaborateurs de l'Institut et des Centres. Le principe de gratuité doit s'appliquer pour les apprentis et pour les demandeurs d'emploi en cohérence avec les politiques et dispositifs d'emploi et de formation en Région wallonne.
- *Transparence et communication*: l'Institut structure son action dans la transparence et veille à son accessibilité, à sa compréhension et à sa lisibilité par l'ensemble du public ;
Par ailleurs, de manière à être en phase avec les orientations et décisions du Gouvernement, il se prête à tous les échanges d'informations et de collaborations avec le Gouvernement, utiles aux politiques de la formation ;

- **Simplification administrative** : l'Institut poursuit les travaux de simplification administrative et veille à réduire le nombre d'interlocuteurs pour les bénéficiaires;
- **Efficacité et efficience** : l'Institut utilise les moyens disponibles de manière optimale et veille à analyser le coût de ses activités; il œuvre également au développement et au renforcement des relations avec les tiers – dont les partenariats – afin d'améliorer les services rendus aux apprenants et aux entreprises, accroître l'offre de services disponibles dans le Réseau IFAPME et diversifier les approches tout en veillant à l'efficience de ces services ;
- **Ciblage des actions** : les activités de l'Institut sont ciblées selon les priorités portées par le présent contrat notamment dans une orientation « bénéficiaire », sans être contraire au principe d'égalité défini ci-avant.

Article 3. Le décret du 17 juillet 2003 créant l'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises détermine ses missions comme suit :

§1^{er}. *L'Institut a pour missions :*

- *d'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 ;*
- *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 ;*
- *d'organiser et de coordonner le réseau des centres de formation ;*
- *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 ;*
- *d'élaborer, sur proposition des commissions professionnelles, les programmes de formation en alternance et de les soumettre, pour approbation, au Gouvernement ;*
- *d'agrèer, de coordonner et de subventionner les cours organisés par les centres de formation et d'en assurer l'évaluation pédagogique ;*
- *de coordonner l'organisation de l'évaluation continue et des examens organisés dans les centres de formation ;*
- *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 ;*
- *de conseiller les centres de formation sur la gestion des infrastructures et équipements didactiques et de contrôler l'usage des subsides y afférents ;*
- *de conseiller les parties et d'assister à la conclusion du contrat d'apprentissage ou de la convention de stage ;*
- *d'agrèer les contrats de formation en alternance, en particulier les contrats d'apprentissage et les conventions de stage, de suspendre ou de retirer l'agrément ;*
- *de surveiller le déroulement de l'apprentissage et du stage en entreprise ;*

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

§2. *En outre, dans le cadre de ses compétences, l'Institut a pour mission d'émettre, d'initiative ou à la demande du Gouvernement, des avis et des recommandations à l'intention de ce dernier.*

L'Institut donne son avis dans un délai d'un mois à dater du jour de l'envoi de la demande. A la demande du Gouvernement, ce délai peut être réduit à vingt jours calendrier. L'avis cesse d'être requis s'il n'est pas émis dans le délai prescrit. Si l'avis n'a pas recueilli l'unanimité, les différentes positions y sont exprimées.

[...] Le Gouvernement peut confier des missions spécifiques ou particulières à l'Institut, à condition de démontrer que sa démarche se fonde sur la nécessité de répondre à un besoin particulier ou spécifique et de limiter la mission ainsi confiée pour une période déterminée.

§3. *Le Gouvernement est habilité à arrêter les modalités d'exécution des missions confiées à l'Institut.*

§4. *Les missions confiées à l'Institut s'étendent à leurs aspects internationaux. »*

Ces missions décrétales pourraient faire l'objet d'ajustements dans le cadre d'un futur projet de décret au regard des objectifs poursuivis par le présent contrat de gestion.

Article 4. *L'Institut, organisme d'intérêt public de type B, coordonne les Centres de formation constitués en asbl ; ils forment ensemble le Réseau IFAPME qui est construit sur une complémentarité entre l'Institut et les Centres, à savoir, d'une part, l'Institut dans ses fonctions de « coordination » – tant pédagogique que réglementaire, financière et de régulation – et, d'autre part, les Centres dans leurs fonctions de « production » à travers la mise en oeuvre des formations.*

L'avenant du 04 juin 2003 modifiant l'accord de coopération du 20 février 1995 précise les missions des Centres de formation qui sont de :

- 1° gérer et promouvoir, avec le concours de l'Institut dont ils relèvent, les formations en apprentissage et en formation de chef d'entreprise ;*
- 2° organiser les cours, l'évaluation continue et les examens dans le cadre de l'apprentissage, de la formation de chef d'entreprise et de la formation continue ;*
- 3° assurer la guidance pédagogique des personnes inscrites aux cours ;*
- 4° élaborer les programmes et organiser les activités de la formation continue ;*
- 5° délivrer les attestations, certificats et diplômes visés dans le cadre de l'apprentissage et la formation de chef d'entreprise.*

D'autres missions peuvent être attribuées aux Centres de formation par le Gouvernement wallon, sur avis de l'Institut et relevant de son autorité, dans le respect de la structuration du Réseau telle que définie dans le cadre du présent contrat de gestion.

L'Institut ainsi que les Centres peuvent mener conjointement avec les fédérations professionnelles et interprofessionnelles des activités de formation continue, et, sous la coordination de l'Institut, mener toute initiative de nature à améliorer cette filière de formation.

Les Centres, dans leur fonctionnement et dans leurs relations avec l'Institut, accomplissent leurs missions dans le respect des principes de bonne gestion définis ci-avant, à savoir le principe de gratuité, de transparence et de communication, de simplification administrative, d'efficacité et d'efficience et de ciblage des actions. Le principe de gratuité – tel que défini à l'article 2 – doit s'appliquer pour les apprentis et pour les demandeurs d'emploi en cohérence avec les politiques et dispositifs d'emploi et de formation en Région wallonne.

Pour ce qui concerne la relation avec les Centres, les objectifs assignés à l'Institut dans le cadre du présent contrat de gestion sont traduits dans les conventions bilatérales passées entre l'Institut et les Centres de formation en y intégrant les spécificités sous-régionales.

Section 2 : Axes stratégiques du contrat

Article 5. Dans le cadre de l'élaboration du présent contrat de gestion, le Comité de gestion a décidé en juin 2011 les visions suivantes en ce qui concerne le Réseau IFAPME :

1. *Être l'acteur de référence wallon dans la formation en alternance et dans la formation « accompagnement à la création et à la transmission d'activité » ;*
2. *Développer une approche intégrée et flexible du parcours de formation professionnelle pour favoriser l'insertion de l'apprenant ;*
3. *Inscrire le réseau IFAPME dans les enjeux de la politique européenne de l'éducation et de la formation 2020 ;*
4. *Être le partenaire privilégié des secteurs professionnels ;*
5. *Intégrer le développement durable dans les activités du Réseau IFAPME ;*
6. *Prendre en compte la dimension de la simplification administrative dans l'approche « bénéficiaires ».*

Sur la base des visions décrites ci-dessus et des évaluations interne et externe du contrat de gestion précédent, le Gouvernement wallon a adopté le 20 juillet 2011 la note d'orientation déterminant les lignes directrices du futur contrat de gestion et reprenant notamment les axes stratégiques suivants :

L'Institut doit être clairement identifié comme l'acteur de référence wallon pour la formation professionnelle en alternance, la formation à la création d'entreprise (formation de chef d'entreprise) et la dynamique en ces matières. Il œuvre à la valorisation de ses formations en tant que filières – de haute qualité – à part entière :

- par le biais d'une évolution continue de ses référentiels de formation et de ses outils pédagogiques et didactiques qui prennent en compte les évolutions techniques et technologiques des métiers, des secteurs et du marché de l'emploi ;

- par sa participation à la poursuite des travaux menés dans le champ de la certification en tant que priorité pour le positionnement du Réseau IFAPME et son renforcement pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires.

L'Institut doit veiller au renforcement impératif de l'identité du Réseau IFAPME, notamment :

- par le biais d'une véritable structuration en Réseau car un renforcement de l'identité du Réseau IFAPME est nécessaire afin que ce dernier bénéficie d'une meilleure visibilité et jouisse d'une plus grande notoriété ;
- par l'évolution de l'image du Réseau et par la structuration des Centres et de l'Institut sous une dénomination unique (logo et nom IFAPME) immédiatement reconnaissable et identifiable par tout un chacun sur l'ensemble du territoire wallon car l'identité du Réseau IFAPME doit être reconnue tant sur le plan régional, national qu'international ;
- par la logique de création d'un véritable Réseau IFAPME, le renforcement structurel de ce maillage entre le travail de coordination de l'Institut et les actions des Centres de formation ;
- enfin, par le positionnement de l'Institut dans une logique partenariale avec les acteurs sectoriels, de l'enseignement, de la formation professionnelle et de l'animation économique.

Article 6. Dans le cadre des missions décrétales telles que rappelées ci-dessus, le contrat de gestion détermine des axes stratégiques qui répondent aux priorités politiques définies par le Gouvernement wallon :

- Mettre l'accent sur l'orientation « résultats » des actions du Réseau IFAPME ;
- Renforcer l'attractivité de la filière de l'alternance ;
- Développer des dispositifs visant à augmenter le nombre de parcours de formation réussis (partiels ou complets) débouchant sur la reconnaissance des acquis en formation, la validation des compétences ou la certification afin de favoriser la meilleure insertion professionnelle des apprenants, tout en diminuant le taux d'abandon, notamment en luttant contre l'absentéisme en formation et ce, en priorité pour la formation en apprentissage ;
- Permettre aux apprenants d'acquérir des compétences grâce à une offre de formation adaptée, actualisée et flexible ;
- Viser la délivrance d'une véritable certification aux apprenants débouchant sur des effets de droits équivalents (et complets) à ceux liés aux certifications délivrées par la Communauté française et une réelle valorisation des parcours des apprenants pour tous les publics qui s'engagent dans une formation dans le Réseau IFAPME ;
- Intégrer le développement durable et l'innovation pédagogique, technique et technologique dans les activités de formation du Réseau et dans les projets de l'Institut ;
- Contribuer à la mise en œuvre de la filière de l'alternance (statut unique, mécanisme d'incitants financiers, certification, cours préparatoires, dispositif post-rupture, gestion des plaintes et des recours tant pour les apprenants que pour les entreprises formatrices, structure de coordination...) par l'adaptation du dispositif

légal et réglementaire qui régit l'alternance à l'Institut, et prioritairement l'apprentissage, ainsi que tout ce qui a trait aux outils de suivi et d'encadrement des bénéficiaires (apprenants, entreprises) ainsi qu'aux aspects pédagogiques et organisationnels dans les Centres de formation et aux actions de tutorat à destination des entreprises. Les processus et procédures modélisés liés au parcours de l'apprenant sont aussi ajustés ;

- Renforcer l'attention portée à l'accompagnement des entreprises formatrices et à leur implication dans la formation, particulièrement en ce qui concerne l'évaluation des apprenants ;
- Amplifier la collaboration entre l'Institut et d'autres acteurs sectoriels, de l'enseignement, de la formation professionnelle et de l'animation économique ;
- Participer aux actions inscrites dans le Plan Marshall 2.Vert : le développement de l'alternance, le développement de l'offre de formation, la reconnaissance des acquis de formations, les alliances emploi-environnement, la veille métier, la promotion des métiers, les essais-métiers et les bourses langues ;
- Participer aux politiques gouvernementales en faveur de la création d'entreprise compte tenu de sa spécificité comme opérateur de formation pour les indépendants et les PME.

Section 3 : Culture des résultats

Article 7. Dans le cadre de ce contrat de gestion, la culture des « résultats » est une priorité pour le Réseau IFAPME.

La mesure des activités et de l'atteinte de ces résultats du Réseau IFAPME s'effectue par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent de rendre compte de la mise en œuvre de ses missions. En ce qui concerne ces indicateurs, ils sont ciblés autour des priorités majeures donnant lieu à leur définition précise en fonction de l'objectif poursuivi.

Il convient d'implémenter une démarche centrée sur les résultats dans l'ensemble du Réseau IFAPME au travers d'outils de pilotage (tableaux de bord), sur la base d'indicateurs partagés par l'Institut et par les Centres, notamment pour les indicateurs de production et de résultats de l'Institut applicables aux actions des Centres (logique de cascading). L'Institut et les Centres veillent à établir un canevas commun de tableau de bord en implémentant une démarche de qualité centrée sur les résultats. Ces tableaux de bord reprennent les observations annuelles ainsi que le taux d'atteinte de l'objectif.

CHAPITRE 2 : Services aux apprenants

Section 1 : Objectifs généraux

Article 8. En vue de favoriser l'insertion professionnelle des apprenants, l'Institut développe un processus de gestion des compétences intégrant une offre de service dès l'accueil de l'apprenant tant dans les services de l'Institut que dans les Centres de formation et tout au long de son parcours de formation.

Les objectifs poursuivis par le Réseau IFAPME sont de :

1° renforcer la cohérence de la politique d'accueil, de l'information, de l'orientation à destination des apprenants, ainsi que de la communication ;

2° développer une offre de service permettant à chacun d'acquérir les compétences, de les renforcer et de les gérer selon son parcours professionnel et personnel. L'acquisition des compétences des apprenants passe aussi par une offre de formation adaptée, actualisée et flexible ;

3° augmenter le nombre de parcours de formation réussis (partiels ou complets) par la mise en œuvre de dispositifs pouvant déboucher sur la qualification, la validation des compétences ou la certification et ainsi favoriser la meilleure insertion professionnelle des apprenants ;

4° réduire le nombre d'abandons et de ruptures durant le parcours de formation pour les apprenants qui font appel aux services des formations du Réseau IFAPME et ainsi contribuer à leur insertion professionnelle, et ce, en donnant la priorité à l'accompagnement personnalisé des publics en formation.

Ces objectifs sont mis en œuvre dans le cadre de l'implémentation d'une démarche « qualité », de processus modélisés, d'un processus d'évaluation des compétences et de la gestion des plaintes et des recours tel que prévu notamment à l'article 44.

Dès lors, pour atteindre ces objectifs, il y a lieu de renforcer la collaboration entre d'une part, les services de l'Institut et les Centres de formation et d'autre part, entre ceux-ci et les entreprises, les parents et tout autre partenaire intervenant dans le processus de formation, et ce, tout au long du parcours de formation de l'apprenant.

Ce processus doit s'articuler avec l'offre de service des partenaires de l'enseignement, de la formation, de la validation des compétences et de l'emploi.

Section 2 : Activités à destination des apprenants

Article 9. Les objectifs généraux doivent se décliner selon les quatre filières de formation du Réseau IFAPME dans une approche orientée « bénéficiaires » :

1. la formation en alternance, tant en apprentissage qu'en formation de chef d'entreprise ;
2. la formation de chef d'entreprise;
3. la formation continue ;
4. la formation à la création et à la transmission d'activités.

Sous-section 1 : Information, Accueil et Orientation

Article 10. Concernant l'information, l'Institut s'engage prioritairement à :

- Développer des actions d'information et de communication ciblées au niveau des publics notamment par des actions de découvertes de métiers en faisant connaître l'offre de formation du Réseau, et particulièrement la formation en alternance ;
- Poursuivre la collaboration avec les « Carrefour Emploi Formation » au niveau de l'information et celle prévue dans les conventions sectorielles ;
- Participer aux actions de la Région wallonne visant à la promotion et la valorisation des métiers techniques et scientifiques et veiller, dans ce cadre, à intégrer, dans le plan de communication externe de l'Institut, les éléments du plan intégré de promotion des métiers.

Par ailleurs, l'Institut développe, en collaboration avec le Forem, les « essais métiers » qui sont une méthode d'orientation pratique composée de trois étapes :

- information sur le marché du travail et sur les conditions d'exercice des métiers ;
- mise en situation pratique dans un ou plusieurs métiers ;
- adaptation, confirmation ou infirmation du projet professionnel.

Article 11. Concernant l'accueil, l'Institut s'engage prioritairement à renforcer la cohérence de la politique d'accueil au sein du Réseau IFAPME notamment par la création d'outils communs au Réseau, dans le cadre d'une relation « bénéficiaires » fondée sur des principes de la charte de bonne conduite approuvée par le Gouvernement wallon dont la transparence, le respect des délais, la clarification des offres de services et des formations ainsi que des procédures et formalités administratives à charge des bénéficiaires.

Le Réseau s'engage à respecter les délais de communication aux apprenants, aux entreprises et aux parents, le cas échéant, de toute information relative aux parcours de formation (horaires, avis de résultats, décisions des instances en charge des suivis, ...).

Le Réseau veille à mettre en œuvre progressivement les ressources des outils électroniques.

L'accueil en formation dans le Réseau IFAPME est composé d'actions à l'attention des

apprenants, des parents et des entreprises permettant aux apprenants de s'inscrire dans le parcours de formation le plus adapté à leur projet personnel et professionnel.

Article 12. Concernant l'orientation durant le parcours de formation, l'Institut s'engage prioritairement à la renforcer par l'encadrement et l'accompagnement des bénéficiaires durant leur parcours de formation tant en Centre de formation qu'en entreprise par la mise en place des ateliers spécifiques du dispositif de soutien renforcé et d'orientation et d'autres projets poursuivant le même objectif en développant, au besoin, des partenariats structurés avec les opérateurs d'enseignement, de formation et d'emploi (Forem, CEFO, Centre PsychoMédicoSocial).

Article 13. Le parcours de formation doit comprendre l'identification et la gestion des compétences dès l'entrée en formation et tout au long du parcours par des méthodes pédagogiques, des outils et moyens adéquats, en les adaptant en fonction des évaluations des actions développées jusqu'à ce jour.

Sous-section 2 : Formation

Article 14. Dans toutes les filières de formation, l'Institut s'engage, en lien avec les Centres, dans les priorités suivantes, à :

- Adapter l'offre de formation en fonction des évolutions technologiques des métiers ainsi que des défis sociétaux et environnementaux en intégrant notamment la dimension de l'alternance, les métiers porteurs ainsi que les métiers spécifiques gérés par l'Institut et les métiers verts, et ce, en s'assurant de prendre en compte dans les référentiels de formation les plus récentes informations technologiques et scientifiques émanant des opérateurs de veille ;
- Dans le cadre de la coordination, veiller à développer une offre de formation en lien avec les besoins sous-régionaux et avec le tissu socio-économique des Centres de formation et veiller à sa répartition équilibrée au niveau régional en établissant une cartographie de l'offre de formation ;
- Proposer une offre de formation flexible intégrant les recommandations en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie de l'Union européenne (durées et rythmes des formations, modularisation, réglementations liées aux métiers) et accessible au public par rapport aux préoccupations de mobilité du public (cours de proximité) ;
- Mettre en œuvre une réforme des cours théoriques et particulièrement des cours de connaissances générales et de gestion intégrant les spécificités de l'alternance.
- Renforcer la collaboration avec les entreprises et leur implication dans la formation, visant à prendre en compte les acquis des formations en entreprise ;
- Communiquer systématiquement aux bénéficiaires toute information utile au bon suivi de la formation en Centres et aux évaluations intermédiaires et finales ;
- Insuffler l'esprit d'entreprendre dans les activités de formation ;
- Dans le cadre de la gestion des compétences, renforcer le système des évaluations dans une démarche de qualité en formation ;
- Développer les outils visant la prise en compte des acquis de formation pour

- favoriser les passerelles entre les opérateurs de formation, d'enseignement, de validation et d'emploi ;
- Développer une démarche « qualité » à travers toutes les filières, en commençant dans une démarche graduelle par la formation des adultes, qui s'appuie sur des processus intégrant notamment l'évaluation de la satisfaction des bénéficiaires
- Participer aux politiques transversales, notamment aux Pôles de compétitivité et aux actions de politiques croisées dans les partenariats (ex: dans les bassins de vie) ;
- Participer aux efforts de formation linguistique des apprenants (Plateforme e-learning pour tout citoyen wallon, bourses);
- Conforter les travaux de la cellule méthode au sein de l'Institut chargée de venir en appui des acteurs de la formation dans les travaux d'innovation et d'adaptation pédagogique et les outils liés à la pédagogie de l'alternance intégrée.

Article 15. Plus particulièrement en ce qui concerne les filières de formation suivantes, l'Institut s'engage, en lien avec les Centres, dans les priorités suivantes :

2.1. Formation en alternance

- Intégrer la formation en alternance dans un parcours de formation tout au long de la vie (certification, reconnaissance des acquis) ;
- Accompagner les entreprises formatrices en assurant des visites régulières auprès de celles-ci ;
- Œuvrer à la recherche de places d'alternance dans tous les secteurs et ce, en collaboration avec les secteurs et leurs représentants ;
- Intégrer et faire évoluer les pratiques pédagogiques de l'alternance en lien avec les travaux de la cellule méthode de l'Institut ;
- Renforcer le rôle de l'entreprise dans le processus de formation en alternance, en valorisant la formation pratique et le rôle du tuteur dans cette formation, et impliquer le chef d'entreprise dans le processus d'évaluation des apprenants pour ce qui concerne la formation pratique en entreprise ;
- Développer des partenariats entre la formation et le monde de l'entreprise dans l'optique de développer de nouvelles actions de formation en alternance ;
- Proposer une offre de formation en alternance pour les demandeurs d'emploi en collaboration avec le FOREM ;
- Adapter la filière de l'alternance, et particulièrement celle de l'apprentissage, selon les réglementations prises en suite de l'accord de coopération-cadre du 24 octobre 2008 relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française.

Plus particulièrement pour la Formation en apprentissage :

- Renforcer l'attractivité de la filière d'apprentissage ;
- Mettre en œuvre l'arrêté relatif à la délivrance du Certificat de qualification ;
- Délivrer une certification pouvant déboucher sur le Certificat de l'Enseignement Secondaire Supérieur (voir ci-après le chapitre 5 relatif aux Collaborations avec des tiers, parties à la formation) ;

- Mettre en œuvre, dès qu'ils sont validés, les profils de formation adaptés aux travaux du Service Francophone des Métiers et des Qualifications en référence à l'article 37 de l'accord de coopération conclu le 27 mars 2009 relatif au Service Francophone des Métiers et des Qualifications ;
- Veiller à établir des rapprochements avec les démarches de Certification Par Unité (CPU) en lien avec les travaux du Service Francophone des Métiers et des Qualifications ainsi qu'avec les différents cadres de référence sectoriels comme la reconnaissance sectorielle.

2.2. Formation de Chef d'entreprise

- Assurer la flexibilité de l'offre de formation en fonction des réalités du monde de l'entreprise et des besoins en compétences managériales et réfléchir à son mode d'organisation et à la prise en compte des principes de la pédagogie des adultes en formation ;
- Prendre en compte, dès qu'ils sont validés, les profils de formation adaptés aux travaux du Service Francophone des Métiers et des Qualifications ;
- Organiser des formations à la gestion intégrant les aspects liés aux secteurs et aux évolutions et directives en matière de formation professionnelle (comme la modularisation) ;
- Développer des démarches pour la reconnaissance des acquis de formation par la Promotion sociale dans la perspective de la formation tout au long de la vie et visant l'accès au Brevet de l'Enseignement Supérieur et au Bachelor ;
- S'inscrire dans les politiques gouvernementales en faveur de la création et de la transmission d'entreprise en proposant une offre de formation spécifique et une information sur les dispositifs de stimulation ;
- Évaluer de manière régulière le dispositif des stages de courte durée.

Plus particulièrement, pour les apprenants suivant la formation de chef d'entreprise dans le cadre de l'alternance par le biais de la convention de stage, le Réseau IFAPME développe des démarches visant à accompagner les bénéficiaires dans leur formation en entreprise en mettant en œuvre les principes énoncés à l'article 15, § 2, 1, et au chapitre 4.

2.3. Formation continue

- Créer une cellule pédagogique au sein de l'Institut chargée de la veille et de la conception d'outils pour l'ensemble du Réseau IFAPME en articulation avec les Centres ;
- Privilégier l'offre de formation sur les métiers porteurs ou en demande et sur les besoins identifiés pour certains publics-cibles du Réseau IFAPME en lien avec l'activité économique ;
- Redéployer l'offre de formation en valorisant l'activité de la formation continue par l'amélioration et la préservation des compétences ;
- Analyser l'opportunité d'une certification des modules de formation continue et, au besoin, la mettre en application ;

- Mener des expérimentations pédagogiques visant à améliorer l'offre de services du Réseau IFAPME en collaboration (ou en mutualisant les investissements) avec des partenaires.

2.4. Formation à la création d'activités

- Renforcer l'offre de formation relative à la création et à la transmission d'entreprise par le développement et la mise en œuvre de modules spécifiques en intégrant la dimension sectorielle et, au besoin, développer des partenariats avec des acteurs spécialisés dans ce champ d'activités ;
- S'inscrire dans les politiques gouvernementales en faveur de la création et de la transmission d'entreprise en proposant une offre de formation spécifique et une information sur les dispositifs de stimulation.

Sous-section 3 : Prévention des abandons, des ruptures et suivi des apprenants

Article 16. L'Institut s'engage, en lien avec les Centres, prioritairement à :

- Développer les dispositifs d'accueil et de soutien renforcé en vue d'augmenter les sorties positives des formations qu'elles soient partielles ou complètes pour les publics inscrits dans la formation de base :
 - 1° Le dispositif de soutien renforcé et d'orientation avec une offre de service au niveau de l'orientation, du suivi et de l'accompagnement soutenu de tout le public en formation en alternance sur les phases du parcours de la formation intégrant les éléments de suivi dans l'aval et l'amont du dispositif de formation ;
 - 2° Le dispositif de soutien renforcé en formation des adultes en accompagnant davantage les apprenants afin de réduire les abandons et l'absentéisme et en proposant une offre de service qui répond aux besoins et attentes du public en formation d'adultes favorisant ainsi les réussites partielles ou complètes ;
 - 3° Les deux dispositifs explicités ci-dessus reposent sur un système de suivi actif de l'absentéisme ;
- Développer des projets spécifiques visant à augmenter les réussites et à optimiser la formation dans les Centres de formation ;
- Monitorer les abandons des publics en formation, en analysant notamment les raisons de ceux-ci et prendre, au besoin, les mesures qui s'imposent pour réorienter le parcours des personnes concernées, et ce, y compris en formation continue.

Une attention particulière est accordée au parcours de formation en alternance et, également, pour les formations des adultes, en ce compris la formation continue.

Sous-section 4 : Validation et certification des compétences

Article 17. Afin de favoriser l’insertion professionnelle, de permettre l’évolution de carrière et d’intensifier les passerelles inter opérateurs de formation, d’enseignement et d’emploi, l’Institut s’engage, en lien avec les Centres, à :

- Développer des dispositifs visant à augmenter le nombre de parcours de formation réussis (partiels ou complets) débouchant sur la reconnaissance des acquis en formation, la validation des compétences ou la certification au moyen notamment d’un système de valorisation des acquis de l’expérience en lien avec le Forem, Bruxelles Formation, le Service Formation des PME, l’Espace Formation PME et l’Enseignement de promotion sociale de la Communauté française ;
- Participer au développement du Portfolio des compétences ; le portfolio est un dossier personnel dans lequel les acquis de formation et les acquis de l'expérience d'une personne sont définis et démontrés en vue d'une reconnaissance par un opérateur d'enseignement, de formation, de validation ou d'emploi ou par un employeur.
- Définir l'articulation et la mise en concordance des profils de formation ;
- Veiller à ce que les compétences reconnues soient capitalisables dans le cadre d’autres systèmes de formation suivie ultérieurement, en particulier dans les systèmes des opérateurs impliqués dans le Service Francophone des Métiers et des Qualifications et le Consortium de validation des compétences et vers l’enseignement supérieur ;
- Poursuivre et développer des collaborations avec l’Enseignement et avec les opérateurs de formation, au départ d’expérimentations, pour la mise en œuvre de passerelles en lien avec la certification par unités développée dans l’Enseignement qualifiant ;
- Développer une collaboration entre les opérateurs de formation (Forem Formation et Bruxelles Formation), sur les aspects méthodologiques de l’évaluation et de la reconnaissance des compétences acquises en formation (titres de compétence et reconnaissance des acquis de formation) ;
- Suivre et soutenir les bénéficiaires selon les modalités prévues dans les systèmes de validation des compétences ;
- Participer aux travaux des organismes publics de validation et de certification ;
- Contribuer aux travaux visant à favoriser la mobilité des apprenants en formation professionnelle au niveau européen dans le cadre de la mise en place des ECVET, voire des ECTS ;
- Participer aux travaux relatifs au Cadre francophone de Certification (CEC) de manière à positionner les certifications du Réseau IFAPME dans ce Cadre et ainsi donner une valeur d’usage au niveau européen.

Sous-section 5 : Insertion des apprenants

Article 18. L’Institut s’engage, en lien avec les Centres, prioritairement à :

- Orienter les formations, tant par leur objet que par leur contenu, dans une finalité d’insertion professionnelle ;
- Assurer la transition encadrée entre la formation en alternance et l’insertion professionnelle ;

- Informer les apprenants lors de leur dernière année de formation sur les opportunités d'insertion professionnelle en collaboration avec les secteurs professionnels et avec le FOREM ;
- Assurer un suivi à l'entrée dans la vie active (en fin de formation et/ou en cas d'abandon): développer notamment une collaboration structurée avec le Forem afin de s'assurer du trajet le plus court vers l'emploi pour les bénéficiaires (accompagnement vers et dans l'emploi) ;
- Créer un « réseau d'anciens » pour valoriser les apprenants, les entreprises et les acteurs du réseau comme les formateurs au travers d'activités thématiques.

CHAPITRE 3 : Intégration du Réseau IFAPME

Section 1 : Structuration du Réseau IFAPME

Article 19. Comme explicité à l'article 4, le Réseau de l'IFAPME est composé de l'Institut et des Centres, le premier ayant un rôle de « coordination » - tant pédagogique que réglementaire, financière et de régulation - et, les seconds remplissant des fonctions de « production » à travers la mise en oeuvre de formations.

L'importance des subventions publiques dans le fonctionnement des Centres nécessite que l'existence même du Réseau soit renforcée sensiblement par des liens de gestion extrêmement forts qui garantissent pour tous la bonne utilisation des fonds publics, développent la culture d'entreprise du Réseau et donnent, par conséquent, une visibilité accrue une notoriété renforcée et une efficacité consolidée.

Dans cet objectif de structuration, les Centres doivent être agréés selon de nouveaux critères à déterminer par le Gouvernement et, de ce fait, répondre aux exigences et conditions du Réseau IFAPME.

Outre cet agrément, et en application de l'article 20 de l'arrêté du Gouvernement wallon fixant les interventions financières de l'Institut de la Formation en Alternance et des indépendants et des Petites et Moyennes Entreprises, la collaboration avec les Centres est contractualisée par le biais d'une convention bilatérale entre l'Institut et chacun des Centres, reprenant notamment les objectifs stratégiques et opérationnels confiés à l'Institut en vertu du présent contrat de gestion et leurs déclinaisons sous-régionales. Ces conventions sont assorties de tableaux de bord tels qu'énoncés notamment aux articles 53 et suivants.

En développant la logique de structuration en Réseau, il s'agit de mettre l'accent, par une adhésion pleine et entière de l'Institut et des Centres de formation à leurs objectifs communs ainsi que par une inscription dans la stratégie globale menée par l'Institut traduite notamment dans le cadre des conventions bilatérales, sur les priorités suivantes:

- Structurer le Réseau IFAPME en veillant à identifier les rôles respectifs dans un souci de valeur ajoutée et dans le respect des spécificités des uns et des autres ;
- Renforcer l'image du Réseau ;
- Mettre en place une stratégie de communication intégrée ;
- Coordonner les activités de l'Institut et des Centres et veiller à l'harmonisation des pratiques ;
- Renforcer et professionnaliser les concertations entre les Centres de formation et les services de l'Institut (en particulier les services de délégués à la tutelle) afin de déployer les actions de mise en oeuvre de l'alternance intégrée (articulation des formations en Centres et des formations en entreprise) ;
- Mettre en place une nouvelle structuration des relations Institut-Centres par la création d'un organe décisionnel et de concertation sous le pilotage de l'Institut et s'appuyant sur les travaux de deux instances sous-régionales : l'une composée des Centres et des Délégués de tutelle pour le suivi individualisé des apprenants,

- l'autre composée des Centres, des Délégués de tutelle et des Conseillers pédagogiques, pour la mise en oeuvre opérationnelle et le suivi de projets transversaux ;
- Organiser, annuellement, une réunion entre le Comité de gestion de l'Institut et les instances des Centres de formation (Conseil d'administration et Assemblée générale);
 - Organiser annuellement des formations à l'attention des Centres de formation permettant d'actualiser les connaissances de leurs collaborateurs (marchés publics, management d'asbl, thématiques pédagogiques, ...).

Section 2 : Moyens de mise en oeuvre de la structuration du Réseau IFAPME

Sous-section 1. Renforcement de la structuration du Réseau IFAPME sur le plan des activités pédagogiques

Article 20. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Renforcer la coordination pédagogique entre les Centres et l'Institut ;
- Veiller à la participation des Centres de formation dans les dispositifs pédagogiques et les dispositifs d'encadrement et de suivi des apprenants ;
- Mettre en oeuvre des expériences pédagogiques dans le cadre de la réforme des cours généraux liés à l'alternance et aux recommandations européennes en matière d'éducation et de formation professionnelle ;
- Veiller à ce que les Centres de formation participent à l'intégration de leur offre de formation continue sur le site Internet ;
- Poursuivre l'implémentation de la démarche « qualité » dans le Réseau IFAPME au vu des directives et recommandations européennes en matière d'éducation et de formation professionnelle ;
- Établir des cadastres en matière de RH pédagogiques centres, des banques d'heures de formation, des besoins importants en matière d'équipements et d'infrastructures pour une objectivation des ressources des Centres de formation et visant évaluer leur participation aux investissements au niveau pédagogique et en matière d'équipements et d'infrastructures (cf. sous-section 2 ci après relative à l'harmonisation des relations avec les centres) ;
- Amplifier les actions d'accompagnement et de formation des équipes d'encadrement et des formateurs et assurer un contrôle pédagogique des formations dispensées, en vue d'assurer la qualité de leur contenu ;
- Renforcer les articulations entre les formateurs et les services de l'Institut dans le suivi des apprenants dans le cadre des parcours de formation ;
- Promouvoir le rôle des formateurs dans tout événement ou action de communication au sein du Réseau IFAPME ;
- Renforcer la cohérence des pratiques pédagogiques en développant un système de formation continue des formateurs notamment dans le cadre du Projet FORMAFORM et avec la collaboration des secteurs.

Sous-section 2 : Communication et image « Réseau IFAPME»

Article 21. Dans sa mission de coordination des Centres, l'Institut s'engage prioritairement à :

- Être perçu et reconnu en tant que Réseau IFAPME ;
- Construire une image identitaire forte qui valorise le Réseau IFAPME par la dénomination commune à tous les Centres et qui doit apparaître dans tous les moyens de communication (sites, médias, ...) utilisés par ceux-ci ;
- Centraliser la communication commune au sein du Réseau tout en laissant l'opportunité aux Centres de communiquer sur des actions locales dans le cadre du plan de communication intégré, et ce, dans le respect de la charte graphique du Réseau IFAPME ;
- Mutualiser les ressources liées à la communication au sein du Réseau en termes budgétaire, d'approche graphique, de définition des messages et de travaux conjoints ;
- Impliquer les Centres dans des actions de communication coordonnées par type de publics et par type de filières de formation ;
- Présenter annuellement au Ministre de tutelle un plan de communication intégré et l'évaluer ;
- Saisir les opportunités, en collaboration avec les Centres, de faire connaître le Réseau IFAPME.

Sous-section 3 : Informatique « Réseau IFAPME»

Article 22. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Appliquer et faire respecter au sein des Centres la charte informatique telle que définie par l'Institut ;
- Mettre en œuvre tous les moyens pour l'utilisation des applications informatiques développées par l'Institut pour le compte des Centres et en concertation avec ceux-ci, notamment par le biais de leur participation active aux travaux de développement et de suivi de ces applications;
- Faciliter, par le biais d'un programme informatique, la prise en charge du parcours complet formatif et professionnel d'un apprenant avec l'engagement des Centres dans l'exploitation de ce programme.

Section 3 : Coordination des activités avec les Centres de formation

Sous-section 1 : Instances de coordination

Article 23. Dans le cadre de cette structuration, comme déjà mentionné à l'article 19, l'objectif poursuivi est d'assurer une coordination des activités avec les Centres de formation et, de ce fait, de faire évoluer le rôle du Conseil Consultatif des Centres au profit

d'une nouvelle instance de coordination avec les Centres, sous le pilotage de l'Institut. Celle-ci peut revêtir un caractère décisionnel sur les matières qui lui sont conférées par ou en vertu du décret du 17 juillet 2003.

Le Conseil Consultatif pédagogique se voit quant à lui également renforcé dans son rôle de coordination des actions pédagogiques des Centres, sous le pilotage de l'Institut.

Par ailleurs, l'Institut peut s'appuyer sur le travail des instances sous-régionales, d'une part, de suivi individualisé des apprenants et, d'autre part, de mise en œuvre opérationnelle et de suivi de projets transversaux.

Ce remaniement des instances de coordination est donc traduit dans une proposition faite par le Comité de gestion au Ministre de tutelle, de modifications du décret du 17 juillet 2003 portant constitution d'un Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises.

Cette proposition comporte en outre des précisions quant au rôle du représentant de l'Institut dans les instances des Centres, la modification du fonctionnement et du mode d'organisation du Conseil consultatif des Centres et la représentation des Centres au sein du Comité de gestion en tant qu'observateur, sur base d'une présence annuelle et alternée d'un directeur agréé.

Sous-section 2 : Harmonisation des relations avec les Centres

Article 24. L'Institut veille à ce que les Centres de formation du Réseau IFAPME – par le biais des dispositions légales leur incombant en vertu de l'agrément – s'engagent à :

- Mettre en œuvre les priorités opérationnelles dans l'ensemble du Réseau IFAPME ;
- Rendre applicables aux Centres de formation les obligations de l'Institut découlant du présent contrat de gestion et de la mise en œuvre des politiques publiques ;
- S'insérer dans des objectifs communs qualitatifs et quantitatifs de production, ainsi que dans des actions communes à mener ;
- Mettre en œuvre les outils de pilotage (tableau de bord et indicateurs) sur la base d'un canevas commun veillant à assurer la qualité des données utilisées ainsi que leur homogénéité de traitement entre Centres.

Par ailleurs, l'Institut veille à adapter et évaluer annuellement les conventions bilatérales au regard du présent contrat de gestion.

En concertation avec les Centres, l'Institut s'engage à harmoniser les pratiques et les dispositifs des Centres, notamment en :

- Harmonisant les principes de gestion RH (principe de cadastre et de grilles de références communes pour le personnel des asbl) ;
- Diminuant certaines tâches répétitives, l'intervention démultipliée de collaborateurs, l'échange « papier » d'informations, ... ainsi qu'en diminuant le coût des activités, et en priorité en améliorant le traitement des informations et leur fiabilité ;

- Mettant en œuvre concrètement la démarche collaborative et collective de travail et le partage de l'information, permettant de valoriser les compétences internes et de responsabiliser chacun ;
- Oeuvrant à la mutualisation des ressources et veillant à leur utilisation efficace et efficiente.

Pour ce qui a trait aux formateurs, conseillers en éducation et éducateurs, l'Institut s'engage prioritairement à :

- Fidéliser les formateurs du Réseau et constituer des réserves de recrutement ;
- Évaluer et, le cas échéant, faire évoluer le régime juridique des formateurs ;
- Mettre en évidence le rôle du formateur dans la formation dans le cadre d'événements ou de communications externes.

Cette harmonisation des relations avec les Centres est discutée au sein de la nouvelle instance de coordination et soumise à l'approbation du Comité de gestion.

Sous-section 3 : Subventionnement des Centres

Article 25. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Favoriser une plus grande transparence et une harmonisation de la gestion financière, patrimoniale et RH des Centres et s'assurer que l'affectation de leurs résultats budgétaires ou financiers respectent l'ordre de priorité déterminés par le Gouvernement ;
- Suivre et contrôler l'affectation des subventions publiques ;
- Conditionner le subventionnement et l'affectation des ressources des Centres à la réalisation des objectifs qui leur sont assignés, notamment en lien avec leur agrément ;
- Clarifier et harmoniser l'organisation de la tarification par les Centres à leurs différents publics; à cet égard, le Comité de gestion évaluera le subventionnement des Centres en matière de formation continue ;
- Identifier le coût réel des activités de formations dans chacun des Centres ;
- Simplifier les flux financiers entre l'Institut et les Centres de formation ;
- Formuler, au besoin, des propositions d'adaptation et de révision des dispositions liées au subventionnement, en lien avec ce qui est énoncé ci-dessus, notamment dans le cadre de :
 - o La rédaction d'un arrêté du Gouvernement wallon portant les conditions de l'agrément des Centres de manière à ce qu'elles reprennent, entre autres, les missions de l'IFAPME au sein du réseau des Centres de formation ainsi que les dimensions liées à l'adhésion au réseau ;
 - o La rédaction d'un arrêté du Gouvernement wallon portant les conditions d'agrément du directeur de centre de formation ;
 - o La révision éventuelle de l'arrêté du Gouvernement wallon du 23 octobre 2008 fixant les interventions financières de l'IFAPME ;
 - o La révision éventuelle de l'arrêté du Gouvernement wallon du 31 août 2000 relatif à la formation prolongée et à la reconversion professionnelle dans la

formation permanente pour les classes moyennes et les petites et moyennes entreprises.

CHAPITRE 4 : Implication des entreprises dans la formation

Article 26. Vu le rôle important de l'entreprise dans la formation du Réseau IFAPME tant pour le développement de la formation en alternance que pour la formation continue, l'Institut s'engage à mettre en place :

- a) une approche cohérente au niveau du Réseau des relations avec les entreprises ;
- b) les actions suivantes en privilégiant notamment la collaboration avec les secteurs, les fédérations professionnelles et interprofessionnelles et leurs représentants :

Au niveau de la veille et de l'analyse des besoins :

- Prendre en compte les besoins des entreprises en collaboration avec le service du Forem « Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation » (AMEF), l'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS), les observatoires des secteurs et développer un processus de veille métiers et les stratégies à mener au sein des missions de l'Institut ;
- Développer un outil cohérent au niveau de l'approche des entreprises (formation de base - formation continue) ;
- Élargir le portefeuille des entreprises notamment pour la formation continue (prospection, places de stages).

Au niveau pédagogique et de l'implication des Centres dans l'approche entreprise :

- Impliquer plus fortement l'entreprise dans le processus de formation par un accompagnement renforcé par l'Institut : accueil et accompagnement en entreprise, formation ;
- Impliquer les chefs d'entreprise dans l'évaluation des apprenants, notamment dans la cotation de ces derniers ;
- Impliquer les chefs d'entreprise sur les informations en fin de formation par rapport aux possibilités d'insertion dans le secteur de l'entreprise ;
- Diversifier et dynamiser la participation des entreprises formatrices marchandes et non-marchandes, quelle que soit leur taille ainsi que des organismes publics (Service Public de Wallonie, OIP, Pouvoirs locaux), selon des modalités à déterminer dans le plan d'entreprise ;
- Accompagner les chefs d'entreprise dans leur démarche de tutorat et la mise en place de la fonction tutorale par des actions de formation au tutorat.

Au niveau de la simplification et des bonnes pratiques :

- Réduire la complexité administrative par la mise en place d'un plan d'action de simplification administrative en complémentarité avec le plan d'action mené par la Région wallonne notamment par le Commissariat Easi-Wall ;
- Stimuler l'échange et la mise en place de bonnes pratiques entre les chefs d'entreprise;

Au niveau de la sensibilisation et de la communication :

- Encourager les entreprises à contribuer au développement quantitatif et qualitatif de l'alternance notamment en œuvrant à la recherche de places d'alternance, en développant une communication ciblée et sectorialisée, et en

- mettant en place des outils favorisant la collaboration entre l'Institut et les entreprises (mise en place d'un numéro vert « entreprises ») ;
- Sensibiliser les entreprises à la fonction de tutorat et encourager les chefs d'entreprise à transmettre leurs savoirs en devenant formateur ;
 - Développer des démarches de communication ciblées « entreprise » par des actions spécifiques ;
 - Mettre en place un circuit de communication adapté visant la reconnaissance et la valorisation de leur rôle dans la formation en alternance ;
 - Organiser des tables rondes de réflexion avec les entreprises sur l'organisation des dispositifs de formation du Réseau afin de prendre en compte leurs préoccupations et besoins.

CHAPITRE 5 : Collaboration avec des tiers, parties à la formation

Section 1 : Collaborations avec les partenaires au niveau régional et communautaire

Article 27. La dynamique partenariale et/ou de collaborations permet au Réseau IFAPME de conforter sa place dans le champ de la formation professionnelle, voire même de s'ouvrir à de nouvelles opportunités. Elle s'inscrit dans le cadre de l'article 6 du décret du 17 juillet 2003.

Ces partenariats et/ou collaborations doivent contribuer à l'apport d'une plus-value aux actions de l'Institut, notamment en termes d'offre de formation, de l'adaptation des équipements, de production de veille, de l'évaluation des actions.

Cette politique partenariale et/ou de collaborations doit être orientée de manière à contribuer à la réalisation des objectifs du nouveau contrat de gestion. Qui plus est, dans un contexte de ressources budgétaires limitées, il convient que les partenariats soient davantage axés sur les résultats et la prise en compte des forces et faiblesses et des moyens technologiques et humains des uns et des autres.

Les relations de l'Institut avec les tiers peuvent être développées selon trois modes :

- Partenariat : Convention par laquelle l'Institut s'associe et collabore avec un ou plusieurs tiers, appelés partenaires, afin de réaliser ensemble un ou plusieurs objectifs communs, ressortissant aux missions de l'Institut, par la mise en commun de moyens nécessaires (financiers, humains ou matériels) à la réalisation de ces objectifs ;
- Marché public : Contrat à titre onéreux conclu par l'Institut et un tiers (public ou privé), en vue d'assurer au bénéfice de ce pouvoir adjudicateur (à savoir l'Institut) une prestation de travaux, de fournitures ou de services ;
- Subventionnement : Acte administratif unilatéral visant l'octroi d'une intervention financière, sur la base d'une norme législative et/ou réglementaire, accordée par l'Institut à un tiers afin d'encourager certaines activités ou opérations considérées comme utiles à l'intérêt général.

Les relations partenariales de l'Institut sont menées selon les procédures modélisées de gestion et d'évaluation des conventions au sein de l'Institut. Cette modélisation doit être un outil d'aide à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des conventions et des partenariats.

Aussi, l'application des processus modélisés de gestion des conventions permet, dès le début du processus, de bien distinguer les collaborations qui relèvent de la gestion d'une convention, des collaborations qui doivent être traitées dans le respect de la réglementation applicable aux marchés publics.

Article 28. Dans une approche Réseau, l'Institut veille tout particulièrement à mener des collaborations avec des tiers, tout en veillant à identifier la plus-value de celles-ci pour le réseau IFAPME :

- Au niveau de la formation : collaboration avec ou dans le cadre des Centres de compétence et du réseau des Centres de Compétence (formation - veille) ;
- Au niveau de l'orientation : collaboration avec les Carrefour Emploi Formation (CEFO) (emploi, formation, orientation, création d'activités) ;
- Au niveau de l'élaboration des référentiels : participation aux travaux du Service Francophone des Métiers et des Qualifications ;
- Au niveau des liens avec l'enseignement : obtention de la certification pour l'apprentissage, collaboration avec les Centres d'Éducation et de Formation en Alternance, développement progressif de la Certification par unité (CPU), expérimentations des passerelles dans la formation de chef d'entreprise vers le Bachelor, articulation avec la validation des acquis de l'expérience, y compris avec l'enseignement supérieur;
- Au niveau de la reconnaissance de compétences : participation aux travaux du dispositif de validation des compétences (participation à l'élaboration des référentiels de formation, participation au processus décisionnel, et participation des centres en tant que centre de validation de compétence) et au Consortium de validation des compétences et aux travaux conjoints menés par les opérateurs de formation pour la reconnaissance des acquis de formation, favorisant les passerelles entre opérateurs;
- Au niveau des relations avec les opérateurs wallons : participation à la Commission de concertation et de dialogue entre les opérateurs et le Forem (ancienne commission Dispositif d'insertion socioprofessionnelle), partenariats par des actions de formation conjointes favorisant les passerelles avec les Entreprises de Formation par le Travail (EFT) et les Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle (OISP), ainsi qu'avec les Missions régionales ; au niveau de la relation avec l'Agence Wallonne pour l'Intégration de la Personne Handicapée (AWIPH), l'Institut développe un partenariat permettant la fréquentation par ce public des filières de formation du Réseau IFAPME notamment par une information appropriée des accompagnateurs du Réseau IFAPME sur la politique mise en oeuvre pour les personnes handicapées, et visant également à informer les entreprises sur les opportunités éventuelles qu'offre cette agence en termes de formation en entreprises et d'accompagnement à la mise à l'emploi ; outre l'activité d'information, le partenariat, formalisé par une convention doit permettre de sensibiliser les acteurs de formation du Réseau IFAPME ;
- Au niveau de la sensibilisation à l'Esprit d'entreprendre en vue de favoriser la création et la transmission d'activités, l'amélioration des référentiels de la formation chefs d'entreprise, la sensibilisation de tous les apprenants à l'esprit d'entreprendre, et de favoriser la création d'emploi indépendants (ex : avec l'ASE) et de l'accompagnement (pédagogique) à la création et transmission d'activité;
- Au niveau des politiques croisées et régionales en vue de favoriser les échanges sous-régionaux dans un but d'efficacité et de qualité de l'offre de formation et de passerelles, ainsi que de permettre des expériences expérimentales entre les différents acteurs de ces instances : contribution aux futurs Pôles de synergies, aux politiques menées notamment dans les Instances de Pilotage Inter-réseaux de l'Enseignement Qualifiant (IPIEQ) et aux pôles de compétitivité ;

- Au niveau de la valorisation des métiers techniques et scientifiques et de l'attractivité de l'alternance : notamment les activités de Skills Belgium ;
- Avec les secteurs professionnels, l'Institut s'engage à :
 - o Prendre en compte les résultats de la veille organisée par les secteurs professionnels ;
 - o Mettre en œuvre les conventions sectorielles dans le cadre des actions du PM2. Vert visant à formaliser l'implication des secteurs dans la formation professionnelle, la formation en alternance et la formation des acteurs de formation alternance ;
 - o S'engager dans les conventions sectorielles;
 - o Développer des actions de communication ciblées et adaptées vis-à-vis des entreprises du secteur, l'organisation d'actions de valorisation de l'alternance ;

L'inventaire de ces collaborations, précisé dans le plan d'entreprise, est ajusté en fonction des objectifs et de la mise en œuvre du contrat de gestion et des besoins du Réseau IFAPME.

Section 2 : Coopération avec les différentes entités

Article 29. En vue de répondre à ses missions et ses activités, l'Institut s'engage à poursuivre des collaborations et synergies avec ses partenaires de l'Etat fédéral, de la Région flamande, de la Région de Bruxelles-Capitale, de la Communauté française et de la Communauté germanophone.

L'Institut s'engage à favoriser les partenariats avec les opérateurs de formation, notamment en vue de la mutualisation des ressources méthodologiques, de promouvoir la logique de passerelles, du dépôt conjoint de projets européens et échanges de bonnes pratiques.

Il s'engage aussi à veiller au développement d'actions visant à favoriser la mobilité des apprenants dans cet espace de coopération.

Section 3 : Actions sur le plan européen et international

Article 30. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Mettre en œuvre des actions de benchmarking avec des acteurs de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'alternance au niveau européen et international comme le développement de projets interrégionaux, l'organisation de missions d'études ciblées ;
- Veiller à intégrer dans ses missions en tant qu'opérateur de formation, les orientations européennes en matière d'éducation et de formation professionnelle et d'emploi (en priorité avec la Commission européenne, les réseaux des services publics européens et les réseaux européens de formation professionnelle et

- d'enseignement ;
- Poursuivre la mise en œuvre des activités internationales dans le cadre de la convention cadre entre l'Institut et Wallonie Bruxelles International selon une évaluation des priorités prenant en compte les moyens budgétaires limités ;
 - Participer et contribuer aux événements de promotion des métiers organisés au niveau européen et international, tels que l' « Euro des métiers » et le « Mondial des métiers » ;
 - Répondre aux enquêtes internationales qui s'imposent à l'Institut.

CHAPITRE 6 : Gouvernance de l'Institut

Article 31. Dans le respect de la législation organique de l'Institut et de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, l'Institut s'engage à assurer le fonctionnement optimal de ses organes de gestion et une communication permanente entre ceux-ci. L'Institut s'engage à organiser ses activités dans une logique de transparence et d'efficacité tant en interne que vis-à-vis du Ministre de Tutelle et des organes de contrôle, en tenant compte des recommandations issues des divers audits.

Section 1 : Structuration de l'Institut

Sous-section 1 : Comité de gestion

Article 32. Le Comité de gestion de l'Institut est l'organe qui gère l'Institut et assume la responsabilité de toute décision qu'il prend dans le cadre de la mise en oeuvre et du suivi des missions qui lui sont attribuées par le décret du 17 juillet 2003. Conformément à l'article 5, § 2, de ce décret, il assure en outre un rôle d'avis auprès du Gouvernement wallon.

L'article 19 du décret-programme du 22 juillet 2010 portant diverses mesures en matière de bonne gouvernance, de simplification administrative, de budget et de formation dans les matières visées par l'article 138 de la Constitution prévoit de modifier la composition du Comité de gestion, la réduisant à 14 membres :

- 1 Président et 1 vice-président ;
- 4 représentants des organisations représentatives des travailleurs ;
- 4 représentants des organisations interprofessionnelles d'employeurs ou d'indépendants représentées au sein du Conseil supérieur des indépendants et des PME ;
- 4 représentants des organisations des employeurs ou d'indépendants représentatives dans une branche d'activités.

Deux tiers au maximum des membres du Comité de gestion sont du même sexe.

Le renouvellement du Comité de gestion a lieu sur cette nouvelle clé de répartition avant le 1^{er} avril 2012.

Les membres du Comité de gestion sont nommés pour une durée de 4 ans, renouvelable.

L'administrateur général et l'administrateur général adjoint, un représentant des Centres désigné au sein de la nouvelle instance de coordination, les commissaires, ainsi que le fonctionnaire dirigeant de l'Institut de formation permanente pour les Classes moyennes et les petites et moyennes entreprises, assistent aux réunions du Comité de gestion avec voix consultative.

En ce qui concerne ce représentant des Centres, il y a lieu d'assurer une tournante annuelle

entre les représentants des différents Centres afin que chacun puisse être dûment représenté.

En outre, le Comité de gestion peut décider d'inviter des experts ou toute personne pouvant apporter leur connaissance ou leur expérience au traitement d'un ou plusieurs dossiers.

Les services de l'Institut s'engagent à fournir au Comité de gestion les documents nécessaires à son bon fonctionnement.

Le Comité de gestion décide des délégations qui sont données au bureau décisionnel du Comité de gestion.

Sous-section 2 : Comité d'audit

Article 33. Le Comité d'audit est une « commission » du Comité de gestion dont les missions et la fonction sont régies par une Charte du Comité d'audit, approuvée par le Comité de gestion.

Le Comité d'audit est notamment chargé de :

- Examiner le plan d'audit, être régulièrement informé par l'auditeur interne de son exécution, superviser son activité et examiner ses rapports annuels ;
- Examiner les suites données par les responsables aux recommandations contenues dans les rapports d'audit ;
- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de restriction ou de limitation injustifiée dans la réalisation des missions d'audit interne ;
- Apprécier l'efficacité de la fonction d'audit interne et s'assurer qu'elle est en conformité avec les normes nationales et internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

Les membres du Comité d'audit sont élus par le Comité de gestion, pour la durée de son propre mandat, parmi les administrateurs de l'Institut qui n'ont aucune mission exécutive au sein de l'organisation.

Le Comité d'audit est composé :

- du Président du Comité de gestion ;
- du Vice Président du Comité de gestion ;
- d'un représentant pour chacune des trois types d'organisations représentées au Comité de gestion.

Le Comité d'audit est assisté, dans ses délibérations, par un expert externe, désigné par marché public, sur base de son expérience en matière d'audit interne.

Dans le cadre du présent contrat de gestion, le Comité de gestion s'engage à poursuivre la mise en œuvre de l'audit interne.

Sous-section 3 : Auditeur interne

Article 34. L'auditeur dépend hiérarchiquement du Comité d'audit qui rend compte au Comité de gestion.

Les missions et le fonctionnement de l'audit interne au sein du Réseau IFAPME sont posés par une Charte d'audit interne élaborée dans le respect des normes nationales et internationales en la matière.

L'audit interne fonde son plan d'audit sur une évaluation des risques de l'organisation (outil majeur de détection, de prévention et de maîtrise des risques, en coordination avec toute autre fonction concernée).

L'audit interne est susceptible d'intervenir dans toutes les entités, tous les processus et plus généralement tous les systèmes de management de l'Institut, jusqu'aux processus stratégiques dès lors qu'ils sont en relation avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans le cadre du présent contrat de gestion, le Comité de gestion s'engage à poursuivre les travaux d'audit interne menés par l'auditeur interne

Sous-section 4 : Bureau du Comité de gestion

Article 35. Le Bureau est composé du Président et du Vice-président, de deux représentants des organisations représentatives des travailleurs, de deux représentants des organisations professionnelles et de deux représentants des organisations interprofessionnelles. L'administrateur général et l'administrateur général adjoint, ainsi que les commissaires, y participent avec voix consultative. Des experts peuvent être invités de même qu'un représentant des Centres.

Le Bureau du Comité de gestion prépare les décisions du Comité de gestion et assure le suivi des décisions prises par celui-ci. Ce bureau devient un organe décisionnel dans le cadre des compétences qui lui sont explicitement déléguées par le Comité de gestion.

Si le Comité de gestion délègue au Bureau la prise de décision dans une matière relative directement à un ou plusieurs Centres du Réseau, un représentant du ou des Centres concernés est invité sur ce point avec voix consultative.

Il assure le reporting de ses décisions à la séance suivante du Comité de gestion.

Le Gouvernement veille donc à proposer une modification du décret du 17 juillet 2003 constituant l'IFAPME visant à prévoir un bureau décisionnel.

Sous-section 5 : Comité de direction

Article 36. Le Comité de direction est créé dans le respect de l'arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la fonction publique wallonne.

Outre les attributions qui lui sont reconnues dans l'arrêté du Gouvernement wallon du 27 mars 2009, il connaît de toutes les questions d'intérêt général relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'organisme.

En vue de renforcer la transversalité et l'adhésion des collaborateurs aux objectifs généraux et décisions opérationnelles du contrat de gestion, l'administrateur général en informe les membres du comité de direction, mais aussi les directeurs ou collaborateurs :

- de la Direction de la Communication ;
- de la Direction de la formation ;
- du service juridique ;
- du service IT ;
- du service infrastructures ;
- du service veille et partenariat.

Sous-section 6 : Mandataires

Article 37. En vertu de l'article 12 du décret du 17 juillet 2003, l'administrateur général exécute les décisions du Comité de gestion et lui rend compte trimestriellement de l'exécution de celles-ci. Il assume la gestion journalière pour toutes les missions qui sont confiées à l'Institut. A ce titre, il peut accomplir tous les actes conservatoires, tous les actes d'exécution des décisions prises par le Comité de gestion, de même que les actes qui, en raison de leur importance ou des conséquences qu'ils entraînent pour l'Institut, ne présentent pas un caractère exceptionnel ni ne représentent un changement de politique administrative et constituent l'expédition des affaires courantes de l'Institut. Il assume toute autre mission qui lui est déléguée par le Comité de gestion.

En outre, l'administrateur général est habilité à déléguer à un ou plusieurs membres de l'Institut une partie des pouvoirs qui lui sont attribués par ou en vertu du présent article, dans les limites et conditions qu'il détermine, en ce compris son pouvoir de représenter l'Institut devant les juridictions judiciaires et administratives.

L'administrateur général adjoint assiste l'administrateur général dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

L'administrateur général et l'administrateur général adjoint sont désignés par le Gouvernement pour un mandat de 5 ans.

Le Comité de gestion propose au Gouvernement les lettres de missions de l'administrateur général et de l'administrateur général adjoint.

Sous-section 7 : Cadre organique de l'Institut

Article 38. L'Institut s'engage à évaluer, dans le cadre des dispositions réglementaires en matière de Fonction publique, son cadre organique tel que fixé dans l'arrêté du Gouvernement wallon du 3 septembre 2009 et, le cas échéant, à proposer au Gouvernement les adaptations nécessaires sur base des évolutions de l'Institution et/ou des évolutions légales, réglementaires. Il procède de même pour la modification éventuelle de son organisation interne.

Sous-section 8: Moyens de contrôle externes

Article 39. L'Institut est soumis notamment aux contrôles externes suivants :

- Les deux commissaires du Gouvernement qui sont nommés par celui-ci et dont la mission est déterminée à l'article 14 du décret du 17 juillet 2003 portant à constitution d'un Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises et par le décret du 12 février 2004 relatif aux commissaires du Gouvernement et aux missions de contrôle des réviseurs au sein des organismes d'intérêt public pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution ; ils participent au Comité de gestion et au Bureau décisionnel.
- Les réviseurs d'entreprise qui sont chargés, dans le respect de l'article 16, § 3. du décret portant à constitution d'un Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises et dans le respect de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, prévoyant la désignation d'un ou plusieurs réviseurs, *« de contrôler les écritures et d'en certifier l'exactitude et la sincérité, ils vérifient la consistance des biens et valeurs appartenant aux organismes et établissent un rapport sur la situation active et passive ainsi que sur les résultats de l'exploitation au moins une fois par an, à l'occasion de la confection du bilan et du compte de profit et perte ou du compte annuel »*.
- La Cour des comptes qui dans le respect de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public dont l'article 6, § 6 prévoit que *« la Cour des comptes peut organiser un contrôle sur place de la comptabilité et des opérations des organismes visés par l'article 1^{er} de la loi et peut publier les comptes dans ses cahiers d'observation »*.

Section 2 : Personnel de l'Institut

Article 40. L'Institut s'entoure du personnel nécessaire et approprié à l'accomplissement de ses missions pour une gestion efficace et efficiente et dans une logique de service public.

Pour ce faire, outre le respect des dispositions réglementaires en matière de Fonction

publique (tant statutaire que contractuel), l'Institut s'engage prioritairement à :

- Développer d'une part de la formation continue pour le personnel, des évaluations, promotions, développement et validation de compétences y compris managériales, et, d'autre part, le recrutement dans une logique adaptée aux besoins de court et de moyen terme de l'Institut ;
- Établir, à cet effet, un plan annuel de formations ;
- Objectiver les besoins de chaque Direction/Service avec une priorité sur les fonctions en lien avec les bénéficiaires;
- Identifier la répartition adéquate du personnel dans un but d'efficience et d'efficacité ;
- Consolider les compétences à tous les niveaux, y compris les compétences managériales aux différents niveaux en définissant un plan de formation du personnel et en le mettant en œuvre ;
- Promouvoir le bien-être au travail par la mise en place d'un plan d'action en matière de prévention et de sécurité ;
- Mettre en œuvre une gestion de l'information et de la connaissance par le biais notamment de la communication interne, de la conduite du changement, de la reconnaissance et de la valorisation des collaborateurs, ainsi que de l'organisation d'enquêtes de satisfaction des collaborateurs.

Par ailleurs, l'Institut s'engage à assurer un monitoring des Ressources Humaines des fonctions et des contrats, notamment ceux qui sont financés par des financements externes.

Enfin, l'Institut s'engage à mettre en place un processus systématique de communication interne assurant que le personnel de l'Institut est informé à temps des modifications éventuelles liées au Réseau IFAPME.

Section 3 : Amélioration des processus et de la mise en œuvre des moyens de l'Institut

Article 41. Dans le respect des principes définis au chapitre 1er du présent contrat, l'Institut s'engage à poursuivre la mise en place d'une démarche « qualité » qui intègre, entre autres, la modélisation des processus et une amélioration continue de ceux-ci.

Par « processus », on entend un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Les objectifs de la modélisation des processus visent à :

- Assurer une culture de gestion de la relation « bénéficiaires » ;
- Assurer une orientation « résultats » ;
- Se concentrer sur les activités-clés de l'Institut et gérer ses ressources de façon optimale et efficiente.

L'Institut s'engage à harmoniser les pratiques de travail à l'échelle de tous les services de l'Institut, notamment en :

- Diminuant certaines tâches répétitives, l'intervention démultipliée de collaborateurs, l'échange « papier » d'informations, ... ainsi qu'en diminuant le coût des activités, et en priorité en améliorant le traitement des informations et leur fiabilité ;
- Mettant en œuvre concrètement la démarche collaborative et collective de travail et le partage de l'information, permettant de valoriser les compétences internes et de responsabiliser chacun ;
- Participant au processus de révision des arrêtés et de la réglementation (dans une préoccupation de simplification) ;
- Ouvrant à la mutualisation des ressources et veillant à leur utilisation efficace et efficiente ;
- Poursuivant et amplifiant le plan pluriannuel de gestion durable des ressources.

Sous-section 1 - Gestion des ressources technologiques

Article 42. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Inscrire le développement des outils technologiques et informatiques dans le cadre d'un positionnement interne et externe en conformité avec les principes de simplification administrative, de l'e-gouvernement, de la modernisation de l'administration et de l'innovation ;
- Créer un schéma directeur pluriannuel sur le plan informatique et un mécanisme de suivi des projets ;
- Faciliter, par le biais d'un programme informatique, la prise en charge du parcours complet formatif et professionnel d'un apprenant en alternance ;
- Développer le système d'information (infrastructures – systèmes – applications) en prenant en compte la dimension services décentralisés et Centres de formation permettant de garantir une information fiable et des délais de traitement raisonnables :
 - o Favoriser l'accessibilité et la sécurité de l'information ;
 - o Améliorer les fonctionnalités des outils de gestion (gestion et suivi des bénéficiaires, gestion budgétaire et comptable, gestion des Ressources Humaines...) ;
 - o Développer les outils de gestion des processus et d'information comme la gestion électronique des documents ;
 - o Assurer l'interopérabilité des données sur base des standards ;
 - o Assurer la documentation des applications.

Dans le respect des dispositions relatives à la protection de la vie privée, l'Institut recherche, pour ce qui le concerne, des possibilités de capitalisation de données entre les opérateurs de formation et d'emploi.

Sous-section 2 - Gestion des processus internes

Article 43. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Poursuivre la mise en œuvre de la qualité dans le Réseau en s'orientant vers une certification externe de type ISO dans la perspective d'une implémentation en 2015 ;
- Appliquer les processus qui ont été modélisés sous le contrat de gestion 2006-2010 et poursuivre la modélisation des processus ;
- Implémenter progressivement un système de contrôle interne qui a pour mission de contribuer à la maîtrise des activités et la gestion des risques par l'Institut, à l'efficacité de ses actions et à l'efficience de l'utilisation de ses ressources. Ce système permet à l'Administrateur général, voire au management de l'Institut, de prendre les mesures correctrices aux dysfonctionnements constatés en interne (contrôle par l'audit interne) ou par des opérateurs externes (par la Cour des comptes, l'audit externe, le risk management, ...).

Sous-section 3 - Satisfaction des bénéficiaires

Article 44. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Évaluer, de manière efficiente et opérationnelle, la satisfaction des bénéficiaires en apportant une attention particulière à la mesure de l'adéquation de ses services aux besoins des apprenants et entreprises, acteurs de la formation, secteurs... Ces évaluations donnent lieu, s'il échet, à une adaptation de l'offre de services ou de l'organisation du Réseau ;
- Poursuivre la mise en œuvre de son système intégré de gestion des plaintes externes comme outil d'amélioration de la qualité de ses prestations, mettre en place un reporting spécifique relatif aux statistiques et types de plaintes reçues ainsi qu'aux délais de leur traitement ;
- Évaluer le service de recours/gestion des plaintes actuel et adapter, au besoin, les dispositions relatives à la commission de recours prévue au chapitre VIII du décret du 17 juillet 2003 portant constitution de l'IFAPME.

Section 4 : Gestion financière, comptable, budgétaire et patrimoniale

Article 45. L'Institut s'engage prioritairement à :

- Poursuivre le développement et l'amélioration des processus liés à la gestion financière, comptable, budgétaire et patrimoniale et développer les outils adéquats ;
- Poursuivre la mise en œuvre d'une comptabilité analytique stricte contribuant notamment à l'identification des coûts réels des activités de formation, telle que prévue à l'article 25 ;
- Optimiser l'utilisation des ressources allouées au Réseau IFAPME et rechercher des gains d'efficience qui permettent de continuer à assurer un service public de qualité mais à moindre coût ;

- Développer les démarches visant à diversifier les sources de financement du Réseau IFAPME notamment dans le cadre de la nouvelle programmation FSE et FEDER 2014 - 2020 ;
- Poursuivre la mise en œuvre d'un monitoring des différentes sources de financement dont il bénéficie et assurer un monitoring des fonctions et des contrats qui sont financés par des financements externes (non pérennes) ;
- Renforcer le processus modélisé sur la gestion des financements externes (FSE-FEDER...) et développer des outils visant à rencontrer les exigences qui lui sont imposées par les contrôles externes ;
- Poursuivre le développement du processus lié au plan d'investissement et prévoir d'intégrer les dimensions du développement durable et de l'innovation dans les projets d'infrastructures des Centres du Réseau estimés prioritaires dans le plan d'investissement ;
- Poursuivre et amplifier le plan durable de gestion des ressources.

Section 5 : Lien avec l'autorité de tutelle

Article 46. Les organes de gestion et les services de l'Institut collaborent avec le Ministre de tutelle.

L'Institut tient régulièrement informé le Ministre de tutelle de l'exécution de ses missions et l'informe du suivi du contrat de gestion au travers des tableaux de bord et des rapports annuels.

L'Institut communique annuellement au Ministre de tutelle un plan intégré de communication externe préalablement approuvé par le Comité de gestion.

L'Institut participe à la concertation annuelle mise en place avec le Ministre de tutelle sur des thématiques impactant les activités du Réseau IFAPME.

CHAPITRE 7 : Engagements du Gouvernement

Article 47. Le Gouvernement wallon facilite l'exécution des missions de l'Institut, notamment en:

- précisant, autant que besoin, la politique régionale en matière de la formation professionnelle qu'il entend déployer ;
- mettant à sa disposition toute information communicable détenue par le Gouvernement qui est nécessaire à la bonne exécution des missions ;
- facilitant la réalisation des missions de l'Institut par la collaboration avec d'autres acteurs d'instances régionales, communautaires et fédérales ;
- établissant des propositions de modifications au Parlement du décret du 17 juillet 2003 portant création de l'IFAPME et d'autres décrets y relatifs, en lien avec le présent contrat;
- veillant à l'adéquation entre d'une part, les missions de l'Institut et d'autre part, les ressources et les moyens budgétaires, et le cas échéant, à la possibilité d'adaptation du niveau d'exécution de ses missions au budget disponible après négociation avec le Comité de gestion de l'Institut ; Le Gouvernement examine la manière de parvenir à cette adéquation en concertation avec l'Institut.

Article 48. Sur le plan du positionnement de l'Institut, le Gouvernement wallon appuie l'Institut dans ses démarches de structuration du Réseau IFAPME et de renforcement de l'identité du Réseau IFAPME, notamment, en établissant des règles d'agrément des Centres dans le cadre des objectifs du présent contrat de gestion et des règles d'agrément des directeurs des Centres. Lorsque ces règles sont déterminées, il procède, dans les meilleurs délais, à l'exécution des agréments cités ci-avant. Il convient, au besoin, de réfléchir à l'évolution du régime juridique des formateurs des Centres.

Le Gouvernement propose, en outre, des modifications du décret du 17 juillet 2003 portant création de l'IFAPME et d'autres décrets y relatifs éventuels, en vue de permettre l'opérationnalisation du contrat de gestion.

Au travers de sa communication, le Gouvernement soutient le renforcement de l'image du Réseau de l'IFAPME.

Article 49. Sur le plan des ressources humaines, le Gouvernement wallon s'engage à réviser, au besoin et sur la base de l'évaluation de l'Institut, le cadre organique de l'Institut.

Si des améliorations organisationnelles sont nécessaires à l'accomplissement des missions de l'Institut, le Ministre veille à organiser une concertation avec les organisations syndicales internes, afin de dégager des solutions adéquates dans le cadre du Comité de concertation de base.

Les effectifs globaux de l'Institut sont fixés à 316 ETPL. En cas de modification substantielle ou de suppression d'une dotation non récurrente allouée à l'Institut (subsidés Plan Marshall 2. Vert, subsidés alloués par un autre niveau de pouvoir national, européen ou international), le nombre d'effectifs globaux est renégocié entre le Gouvernement et le

Comité de gestion.

Par ailleurs, le Gouvernement veille à accroître le taux de statutarisation à différents niveaux en tenant compte prioritairement des impératifs de l'encadrement et du management et dans la limite des moyens budgétaires disponibles.

Article 50. Sur le plan des ressources financières, l'Institut fonctionne, notamment, sauf décision contraire du Gouvernement, sur la base de subventions versées par la Région wallonne inscrites au budget tel que voté par le Parlement wallon et couvrant les charges auxquelles l'Institut doit faire face en raison des missions et activités de service public qui lui sont attribuées, par ou en vertu du décret du 17 juillet 2003, ainsi que par le présent contrat de gestion.

Le Gouvernement s'engage à informer régulièrement l'Institut en matière budgétaire, pour ce qui le concerne, et à transmettre de manière systématique les arrêtés relatifs à l'octroi de ces subventions.

Le Gouvernement s'engage à ne pas confier à l'Institut, des missions additionnelles sans s'assurer de la disponibilité des moyens nécessaires au sein de l'Institut.

En cas d'adjonction unilatérale par la Région wallonne de nouvelles activités, les conséquences budgétaires sont traduites, au besoin, par un ajustement, après concertation entre le Gouvernement wallon et le Comité de gestion, portant notamment sur les objectifs à atteindre et par la conclusion d'un avenant au contrat de gestion. La révision des moyens financiers visés ci-dessus suppose l'examen préalable d'une éventuelle réallocation des moyens déjà attribués à l'Institut, à effectuer par le Comité de gestion.

CHAPITRE 8 : Exécution et suivi du contrat de gestion

Section 1 : Plan d'entreprise

Article 51. En application de l'article 6 du décret du 12 février 2004, l'Institut s'engage à élaborer son plan d'entreprise et après approbation par le Comité de gestion, à le transmettre, pour information, à la tutelle dans les 6 mois à dater de la signature du contrat de gestion.

Le plan d'entreprise couvre la durée du contrat de gestion.

Il comporte les annexes suivantes :

- Le plan pluriannuel d'investissements immobiliers ;
- Le plan des Ressources Humaines ;
- Le plan de communication externe ;
- Le schéma pluriannuel directeur informatique ;
- Le plan de gestion budgétaire.

Le plan d'entreprise contient les modalités précises de réalisation des objectifs fixés dans le contrat de gestion. Il prévoit des mécanismes d'ajustement en fonction des outils d'évaluation et de suivi ci-après.

Le plan d'entreprise est actualisé au besoin sur une base annuelle pour tenir compte des résultats de l'année écoulée et des orientations futures à mener.

Chaque actualisation est approuvée par le Comité de gestion et par le Ministre de tutelle.

Pour la rédaction du plan d'entreprise, l'Institut peut s'inspirer de la méthode de « *balanced score card* »

Section 2 : Détermination des indicateurs

Article 52. La mesure des activités du Réseau IFAPME repose sur un régime d'Indicateurs définis selon les trois catégories suivantes :

- Les indicateurs de suivi présentant des données opérationnelles de suivi de l'activité du Réseau IFAPME;
- Les indicateurs de résultat présentant les résultats de l'activité du Réseau IFAPME sur ses bénéficiaires ;
- Les indicateurs de résultat assortis d'une cible à atteindre et étant, dans ce cas, appelés indicateurs de performance. Cette cible est fixée de manière à la fois réaliste et motivante. Les indicateurs de performance liés à l'insertion dans l'emploi sont me-

surés au travers des enquêtes d'insertion à défaut du non accès à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (utilisation du numéro de registre national).

Les parties conviennent que les indicateurs requis par les articles 10 et 14 du décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information correspondent au régime défini par le présent contrat de la manière suivante :

- Les objectifs d'impact, de qualité et d'efficacité s'appliquent au travers des valeurs cibles mesurables, quantitatives et qualitatives, fixées dans le cadre des indicateurs de résultat et de performance;
- Les objectifs généraux d'efficience et d'économie à atteindre sont appréciés, au travers d'analyses croisant les données relatives aux indicateurs de résultat et de performance et les données relatives aux ressources financières et humaines mobilisées.

Les indicateurs de suivi, de résultat et de performance mesurent les activités développées par le Réseau IFAPME et les résultats engendrés par celui-ci afin de rendre compte de la mise en œuvre de ses missions.

L'Institut s'engage à mettre en œuvre les indicateurs dans le cadre des outils de suivi repris à la section 3 et plus particulièrement le tableau de bord.

Section 3 : Outils de suivi

Sous-section 1 : Tableau de bord

Article 53. Conformément à l'article 7 de la section 3 relative à la Culture des résultats, les objectifs attribués à l'Institut dans le cadre de ses missions se déclinent en une série d'activités et sont assorties, dans le contrat, d'indicateurs de mesure. Ces indicateurs sont de type quantitatifs et qualitatifs, de suivi, de résultats et de performance.

Le suivi de la réalisation des objectifs est donc assuré par les services de l'Institut au moyen d'un ensemble intégré d'indicateurs, présentés sous la forme d'un tableau de bord. Celui-ci est produit semestriellement, et communiqué semestriellement au Comité de gestion et au Ministre de tutelle avant la moitié du semestre qui suit le semestre sur lequel il porte. Le schéma du tableau de bord figure en annexe.

La mise en place de tableaux de bord reprenant les indicateurs vise à évaluer de manière régulière l'action de l'Institut – ainsi que celle du Réseau IFAPME – dans un souci d'amélioration continue de ses services et de sa performance.

Les indicateurs, repris dans le tableau de bord, seront présentés pour approbation au Gouvernement wallon, après accord du Comité de gestion, au plus tard dans les 6 mois après la signature du présent contrat de gestion.

Le contenu du tableau de bord est actualisé au besoin chaque année.

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

Le tableau de bord inclut également le reporting financier relatif au Plan Marshall. 2. Vert qui est communiqué trimestriellement au Ministre de tutelle.

Le Réseau IFAPME produit, à fréquence régulière, des analyses et enquêtes des dispositifs ou actions qu'il met en œuvre.

Les objectifs en sont les suivants :

- Favoriser les ajustements nécessaires aux actions ou dispositifs en cours. Il s'agit 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 peuvent être implémentées selon les dispositions du plan d'entreprise. Les résultats de cette analyse sont repris dans le rapport annuel.

En outre, les Centres complètent au minimum sur base annuelle, un tableau de bord, reprenant les indicateurs de l'Institut qui leur sont applicables, complétés, au besoin, des indicateurs sous régionaux en lien avec les conventions bilatérales. Ces tableaux des Centres sont établis selon un canevas commun et joints au tableau de bord annuel que l'Institut produit à l'attention du Comité de gestion et du Ministre de tutelle.

Dans le cadre de cette logique de cascading, les actions menées par l'Institut et les Centres de formation doivent être mesurées, notamment au regard des résultats de production suivants :

- L'augmentation du nombre de certifiés et diplômés ;
- L'augmentation du nombre de parcours partiels valorisés ;
- La diminution des échecs et des abandons ;
- La progression de l'insertion professionnelle ;
- La satisfaction des bénéficiaires et des entreprises ;

Sous-section 2 : Rapports

2.1. Rapport annuel d'exécution du contrat de gestion.

Article 54. Les parties conviennent que le rapport annuel établi par le Comité de gestion et visé à l'article 18 du décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'informations pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution, 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, pour information, au Parlement wallon.

Conformément à l'article 18, §2 du décret précité et sans préjudice de l'article 4, §2 du même décret, le Ministre de tutelle peut, s'il l'estime nécessaire, faire procéder par un tiers

à une évaluation de la mise en oeuvre du contrat de gestion.

Le rapport annuel d'exécution du contrat de gestion, quantitatif et qualitatif, comprend au minimum les volets suivants :

- Le bilan de l'activité du réseau IFAPME au cours de l'année écoulée, auquel est annexé le tableau de bord des indicateurs ;
- L'examen des résultats obtenus au niveau des indicateurs identifiés;
- La mesure des écarts par rapport aux objectifs fixés dans le contrat de gestion ;
- L'analyse des causes des écarts ;
- L'analyse de l'influence des facteurs et conditions externes ;
- Le suivi des actions menées dans le cadre du plan d'entreprise ;
- Le résultat d'enquêtes et/ou analyses internes et externes si réalisées au cours de l'année écoulée ;
- Le bilan social de l'année écoulée, conformément à l'article 18 du décret du 12 février 2004.

Les parties se réunissent, 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 au besoin les propositions d'avenant au contrat de gestion.

Ce présent rapport annuel peut constituer le rapport annuel d'activités, approuvé par le Comité de gestion.

2.2. Rapport final du contrat de gestion

Article 55. Le Ministre de tutelle procède, 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'Institut sur base d'un rapport final que celui-ci lui transmet préalablement, et ce, en application des articles 4 et 7, §3, du décret du 12 février 2004.

Sous-section 3 : Mise à disposition d'informations

Article 56. Dans le respect de ses obligations légales et en particulier de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, l'Institut s'engage à mettre à disposition du Ministre toute information utile en matière de définition, analyse et suivi de la politique en matière d'emploi et de formation.

Conformément aux articles 6, 11 et 12 de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, le Ministre peut exiger de l'Institut la transmission de tout renseignement complémentaire relatif aux rapports annuels, à la situation administrative et pécuniaire de son personnel, aux emprunts ainsi qu'aux placements des avoirs et disponibilités.

Section 4 : Délais de mise en œuvre spécifiques au contrat de gestion

Article 57. L'Institut veille – en adéquation avec le présent contrat de gestion – à respecter les délais de mise en œuvre suivants :

- Délais de programmation d'actions à mettre en œuvre sur la durée du contrat de gestion ;
- Prévoir les indicateurs dans un délai de six mois maximum après l'entrée en vigueur du présent contrat de gestion ;
- Prévoir la signature des conventions bilatérales six mois après la signature du contrat de gestion ;
- Proposer les modifications décrétales permettant l'opérationnalisation du contrat de gestion, dans les deux mois après la signature du présent contrat de gestion ;
- Proposer un projet d'arrêté d'agrément des Centres et un projet d'arrêté d'agrément des directeurs de Centre dans les deux mois après la signature du présent contrat de gestion ;
- Évaluer les arrêtés qui régissent l'organisation générale du Réseau IFAPME dans les six mois après la signature du présent contrat de gestion et formuler des propositions d'arrêtés pour fin décembre 2012 ;
- Mettre en œuvre les conventions spécifiques sectorielles dans les six mois à dater de la signature des conventions-cadre ;
- Prévoir le délai de mise en œuvre des instances de coordination dans les 3 mois de l'approbation du décret modificatif du décret du 17 juillet 2003.

Section 5 : Clause d'imprévision

Article 58. 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'Institut 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'Institut 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'Institut 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.

Section 6. Sanctions

Article 59. En application du décret du 12 février 2004, s'il apparaît, au regard du rapport annuel d'exécution du contrat de gestion, que l'Institut n'a pas rencontré les engagements qui lui sont fixés dans le cadre du présent contrat de gestion, les parties se concertent sur les mesures correctrices à prendre. Le Gouvernement wallon peut, si nécessaire, revoir la subvention 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 subvention.

Section 7 : Durée et révision du contrat de gestion

Sous-section 1 : Durée du contrat de gestion

Article 60. Le présent contrat de gestion prend cours à la date de sa signature pour une durée de 5 ans.

Sous-section 2 : Modification ou révision du contrat de gestion

Article 61. Lorsque le présent contrat de gestion nécessite une modification non substantielle, les parties rédigent un avenant au présent contrat de gestion.

Lorsque les éléments du contexte ayant prévalu à la conclusion du présent contrat de gestion ou lorsque le contenu des dispositifs décrets y relatifs nécessitent une modification substantielle du contrat de gestion, la partie la plus diligente peut demander la révision du contrat de gestion.

Sous-section 3 : Adaptation du Contrat suite aux réformes institutionnelles

Article 62. Dans l'hypothèse où les réformes institutionnelles donnent lieu à des transferts de compétences en matière d'emploi ou de formation, les Parties conviennent de se réunir dans un délai de 30 jours à dater de l'entrée en vigueur des dispositions légales pour entamer la négociation d'un avenant au présent contrat ou, au besoin, le réviser.

Fait à, le

Au nom du Gouvernement de la Région wallonne,

Monsieur le Ministre André Antoine,
Vice-président et Ministre du Budget, des Finances, de l'Emploi,
de la Formation professionnelle et des Sports

ET

Au nom de l'Institut wallon de Formation en Alternance et les indépendants
et Petites et Moyennes entreprises,
les membres du Comité de gestion,

Jacques DEVERGNIES
Président du Comité de gestion

Eric HELLENDORFF
Vice-président du Comité de gestion

Jacques BOUNAMEAUX
Administrateur général de l'IFAPME

Annick THYRE
Administratrice

Lucienne DAUBIE
Administratrice

Nathalie BERGERET
Administratrice

Christophe WAMBERSIE
Administrateur

GLOSSAIRE

Accompagnement personnalisé : ensemble de prestations et services offerts aux apprenants dès leur entrée dans le Réseau IFAPME visant à les soutenir dans la réussite de leur parcours de formation et dans l'obtention de leur certification.

Accord de coopération : accord de coopération du 20 février 1995 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 par la Commission communautaire française, la Communauté française et la Région wallonne.

Apprenant : personne qui suit une formation dans une des quatre filières au sein du Réseau IFAPME.

Apprenti : personne qui n'est plus soumise à l'obligation scolaire à temps plein et qui conclut un contrat d'apprentissage dans le Réseau IFAPME afin d'être formée en alternance dans une entreprise et dans un centre de formation agréé.

Bénéficiaire : personne physique ou morale qui bénéficie de l'offre de services proposée par le Réseau IFAPME.

Centre de formation : association sans but lucratif agréée par le Gouvernement par ou en vertu de l'article 16 de l'accord de coopération.

Comité de gestion : organe de gestion de l'Institut qui dispose de tous les pouvoirs nécessaires à la réalisation des missions ou de l'objet social de l'Institut.

Conseil Consultatif des Centres : instance créée au sein de l'Institut en vertu de l'article 20 du décret du 17 juillet 2003 dont la mission est de rendre des avis au Comité de gestion, soit d'initiative, soit à la demande de celui-ci.

Conseil Consultatif pédagogique : instance de veille en matière de collaborations dans les thématiques pédagogiques qui traversent les activités du Réseau. Cet espace de dialogue assume une fonction de réflexion, d'harmonisation des travaux et de définition des rôles entre les Centres de formation et l'Institut et plus particulièrement les Conseillers pédagogiques.

Contrat d'apprentissage : Contrat par lequel un chef d'entreprise s'engage à donner ou à faire donner à un apprenti, une formation qualifiante, générale et technique et par lequel un apprenti s'engage à s'initier aux matières théoriques et aux savoir-faire utiles à l'exercice de la profession, sous la direction et la surveillance du chef d'entreprise, de même qu'à suivre les cours nécessaires à sa formation.

Contrat de gestion : convention passée entre le Gouvernement et le Comité de gestion de l'Institut, conformément au décret du 17 juillet 2003 et au décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information, en vue de définir les règles et conditions spéciales en vertu desquelles cet organisme d'intérêt public exerce ses missions de service public.

Convention bilatérale : Convention de collaboration pluriannuelle signée entre l'Institut et chaque Centre de formation agréé dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat de gestion de l'Institut.

Convention de stage : Contrat de formation liant un apprenant et un employeur qui a pour objet d'assurer une formation pratique en entreprise préparatoire à l'exercice d'une fonction dirigeante dans une petite ou moyenne entreprise ou à l'exercice d'une profession indépendante. La formation est complétée par des cours de formation générale et professionnelle.

Délégué à la tutelle : membre de l'Institut qui assiste et accompagne l'apprenti ou le

stagiaire, d'une part, et le chef d'entreprise, d'autre part, en vue de conclure un contrat de formation en alternance et veille, durant la formation, à la qualité de la formation pratique en entreprise, à sa cohérence par rapport au programme de formation, au respect des obligations contractuelles des parties et au bon suivi de la formation théorique en concertation avec le(s) Centre(s) de formation concerné(s).

Décret du 17 juillet 2003 ou décret organique : décret du 17 juillet 2003 portant constitution de l'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises

Entreprise : personne physique ou morale de droit privé ou de droit public qui accueille un apprenant en alternance dans les liens d'un contrat d'apprentissage ou d'une convention de stage.

Chef d'entreprise : représentant(e) de l'entreprise signataire du contrat d'apprentissage ou de la convention de stage.

Filière de formation accompagnement création et transmission : la formation visant à développer des compétences pour concrétiser un projet de création ou de transmission/reprise d'entreprise

Filière de Formation chef d'entreprise : la formation en alternance visée à l'article 6 de l'accord de coopération, préparant à l'exercice d'une fonction dirigeante dans une petite et moyenne entreprise ou à l'exercice d'une profession indépendante et pouvant se faire en alternance par le biais de la convention de stage.

Filière de la formation continue : la formation visée à l'article 9 de l'accord de coopération.

Filière en apprentissage : la formation en alternance, qualifiante, visée à l'article 2 de l'accord de coopération, qui combine une formation pratique en entreprise et des cours de formation générale et professionnelle et ce, dans le cadre de l'obligation scolaire. L'apprentissage est en outre préparatoire à la formation de chef d'entreprise. Il fait l'objet d'un contrat d'apprentissage.

Formation en alternance : la formation professionnelle qui combine une formation pratique en milieu de travail et une formation dans un centre de formation portant sur des matières générales ou professionnelles et qui s'organise dans le cadre d'un partenariat entre un opérateur de formation, un apprenant et une entreprise.

La gestion des compétences : processus permanent visant à répondre aux besoins d'acquisition, de renforcement ou d'adaptation des compétences des individus, dans une perspective de « formation tout au long de la vie », constituée d'une offre de service complète et composée essentiellement des phases suivantes : (a) accueil/information sur les métiers et les compétences y afférentes, (b) orientation professionnelle, (c) parcours de formation prenant en compte les compétences portées par les apprenants déterminant, le cas échéant, la réduction du parcours individuel de formation, (d) programmes de formations fondés sur des référentiels déclinés en compétences en articulation avec les profils métiers existants notamment au SFMQ, démarches pédagogiques des formateurs intégrant l'approche par compétences et reposant sur des formations de formateurs, (e) reconnaissance/certification des compétences, impliquant le développement de démarches visant à valoriser les compétences acquises particulièrement en alternance, en vue de favoriser les passerelles entre opérateurs de formation, d'enseignement, de validation et d'emploi, (f) délivrance du certificat de qualification professionnelle avec une reconnaissance des compétences.

Indicateur : données objectives, qualitatives et quantitatives, permettant de mesurer la réalisation d'objectifs d'impact, de qualité, d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Institut : Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et

Moyennes Entreprises.

Ministre de tutelle : Ministre du Gouvernement wallon en charge de la Formation professionnelle qui s'est vu attribuer un pouvoir de contrôle particulier sur l'Institut en vertu du décret du 17 juillet 2003 portant création de l'IFAPME et de l'arrêté portant la répartition des compétences au sein du Gouvernement.

Place d'alternance : lieu dans lequel l'apprenant en alternance effectue la partie pratique de sa formation.

Plan d'entreprise : programme pluriannuel établi par le comité de gestion fixant les priorités pour le réseau IFAPME et exposant les moyens et ressources permettant à l'Institut de remplir ses missions et de rencontrer les objectifs définis par le contrat de gestion.

Réseau IFAPME : Réseau constitué de l'Institut, organisme d'intérêt public wallon, et des centres de formation, asbl agréées.

Stagiaire : personne inscrite aux cours de formation de chef d'entreprise qui conclut une convention de stage dans le Réseau IFAPME afin d'être formée en alternance dans une entreprise et dans un centre de formation de formation agréé.

Tableau de bord : outil d'évaluation de l'atteinte des objectifs assignés à l'IFAPME et les Centres, constitué d'un nombre choisi d'indicateurs de suivi, de résultats et de performance. Le tableau de bord indique périodiquement le degré de réalisation et l'évolution des indicateurs.

Tuteur : la personne chargée, au sein de l'entreprise, de la formation pratique d'un apprenti ou d'un stagiaire. Il est soit le chef d'entreprise, soit, lorsque l'entreprise est une personne morale, la personne physique chargée de la gestion effective de l'entreprise et mandatée pour la représenter, soit un collaborateur désigné par le chef d'entreprise.

TABLE DES MATIERES

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,	2
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,	2
IL EST CONVENU CE QUI SUIT ENTRE :	2
L'INSTITUT WALLON DE FORMATION EN ALTERNANCE ET LES INDÉPENDANTS ET PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES, CI-APRÈS DÉNOMMÉ L' « INSTITUT »,	2
ET	2
LE GOUVERNEMENT DE LA RÉGION WALLONNE, REPRÉSENTÉ PAR LE MINISTRE ANDRÉ ANTOINE, MINISTRE AYANT LA FORMATION PROFESSIONNELLE DANS SES ATTRIBUTIONS, CI-APRÈS DÉNOMMÉ « LE MINISTRE DE TUTELLE »	2
PRÉAMBULE : CONTEXTE DU CONTRAT DE GESTION	3
CHAPITRE 1ER : LES OBJECTIFS GLOBAUX DE L'INSTITUT	6
Section 1 : Finalité et Missions de l'Institut	6
Section 2 : Axes stratégiques du contrat	9
Section 3 : Culture des résultats	11
CHAPITRE 2 : SERVICES AUX APPRENANTS	12
Section 1 : Objectifs généraux	12
Section 2 : Activités à destination des apprenants	13
Sous-section 1 : Information, Accueil et Orientation	13
Sous-section 2 : Formation	14
2.1. Formation en alternance	15
Plus particulièrement pour la Formation en apprentissage :	15
2.2. Formation de Chef d'entreprise	16
2.3. Formation continue	16
2.4. Formation à la création d'activités	17
Sous-section 3 : Prévention des abandons, des ruptures et suivi des apprenants	17

Sous-section 4 : Validation et certification des compétences.....	18
Sous-section 5 : Insertion des apprenants	18
CHAPITRE 3 : INTÉGRATION DU RÉSEAU IFAPME	20
Section 1 : Structuration du Réseau IFAPME.....	20
Section 2 : Moyens de mise en œuvre de la structuration du Réseau IFAPME.....	21
Sous-section 1. Renforcement de la structuration du Réseau IFAPME sur le plan des activités pédagogiques.....	21
Sous-section 2 : Communication et image « Réseau IFAPME»	22
Sous-section 3 : Informatique « Réseau IFAPME».....	22
Section 3 : Coordination des activités avec les Centres de formation.....	22
Sous-section 1 : Instances de coordination	22
Sous-section 2 : Harmonisation des relations avec les Centres	23
Sous-section 3 : Subventionnement des Centres	24
CHAPITRE 4 : IMPLICATION DES ENTREPRISES DANS LA FORMATION.....	26
CHAPITRE 5 : COLLABORATION AVEC DES TIERS, PARTIES À LA FORMATION	28
Section 1 : Collaborations avec les partenaires au niveau régional et communautaire.....	28
Section 2 : Coopération avec les différentes entités	30
Section 3 : Actions sur le plan européen et international.....	30
CHAPITRE 6 : GOUVERNANCE DE L'INSTITUT.....	32
Section 1 : Structuration de l'Institut.....	32
Sous-section 1 : Comité de gestion	32
Sous-section 2 : Comité d'audit	33
Sous-section 3 : Auditeur interne	34
Sous-section 4 : Bureau du Comité de gestion	34
Sous-section 5 : Comité de direction	35
Sous-section 6 : Mandataires	35
Sous-section 7 : Cadre organique de l'Institut.....	36
Sous-section 8: Moyens de contrôle externes	36
Section 2 : Personnel de l'Institut	36

Section 3 : Amélioration des processus et de la mise en œuvre des moyens de l'Institut	37
Sous-section 1 - Gestion des ressources technologiques.....	38
Sous-section 2 - Gestion des processus internes.....	39
Sous-section 3 - Satisfaction des bénéficiaires	39
Section 4 : Gestion financière, comptable, budgétaire et patrimoniale.....	39
Section 5 : Lien avec l'autorité de tutelle.....	40
CHAPITRE 7 : ENGAGEMENTS DU GOUVERNEMENT.....	41
CHAPITRE 8 : EXÉCUTION ET SUIVI DU CONTRAT DE GESTION.....	43
Section 1 : Plan d'entreprise.....	43
Section 2 : Détermination des indicateurs	43
Section 3 : Outils de suivi	44
Sous-section 1 : Tableau de bord.....	44
Sous-section 2 : Rapports	45
2.1. Rapport annuel d'exécution du contrat de gestion.	45
2.2. Rapport final du contrat de gestion.....	46
Sous-section 3 : Mise à disposition d'informations	46
Section 4 : Délais de mise en œuvre spécifiques au contrat de gestion	47
Section 5 : Clause d'imprévision	47
Section 6. Sanctions	48
Section 7 : Durée et révision du contrat de gestion	48
Sous-section 1 : Durée du contrat de gestion.....	48
Sous-section 2 : Modification ou révision du contrat de gestion	48
Sous-section 3 : Adaptation du Contrat suite aux réformes institutionnelles	49