

Contrat de gestion 2023 – 2028



Table des matières

1. Dispositions générales.....	6
1.1 Objet du Contrat.....	6
1.2 Constitution du Contrat.....	6
1.3 Durée du Contrat.....	6
1.4 Cœur du métier du Réseau IFAPME	6
1.5 Rôle des acteurs	6
1.6 Engagements généraux de l'Institut.....	7
1.7 Engagements du Gouvernement	8
1.7.1 Engagements généraux.....	8
1.7.2 Engagements de soutien à la mise en œuvre des initiatives potentielles.....	8
1.8 La mise en œuvre du Contrat de gestion	8
1.8.1 Principes généraux de mise en œuvre.....	8
1.8.2 Modalités pratiques de gestion et de suivi du contrat	9
2. Parti pris méthodologique : un nombre ciblé d'objectifs stratégiques, mobilisateurs pour le Réseau IFAPME, pour contribuer à répondre aux défis du marché de l'emploi wallon	10
2.1 Le Contrat de gestion part des défis du marché de l'emploi wallon et de la perspective de toutes les parties prenantes (apprenants, entreprises et partenaires) 10	
2.2 Le Contrat de gestion s'articule autour d'un nombre ciblé d'axes stratégiques, mobilisateurs au bénéfice de la finalité de l'action du Réseau IFAPME.....	10
2.3 Chacun des axes est traduit en objectif de résultats quantifiables, socle du pilotage stratégique du Contrat de gestion	11
2.4 Les axes stratégiques sont soutenus par des moyens d'action, lignes directrices de l'action du Réseau IFAPME	11
3. Dans cette perspective, le Réseau IFAPME doit contribuer, avec les entreprises partenaires, à relever 4 défis stratégiques principaux	12
3.1 Accroître le volume de jeunes diplômés pour contribuer à réduire le chômage structurel des jeunes	12
3.2 Attirer des candidats dans les secteurs d'avenir/en pénurie et les métiers essentiels et de niche, cœur de métiers du Réseau IFAPME.....	12
3.3 Répondre au besoin croissant de création et transmission d'activité/entreprise... 13	
3.4 Répondre à la croissance des reconversions professionnelles à l'initiative des individus.....	13
4. Le Contrat de gestion du Réseau IFAPME s'articule autour de 4 axes stratégiques au bénéfice d'un renforcement de son impact sur l'économie wallonne et du développement professionnel des individus.....	14

4.1 Le Réseau IFAPME contribuera à relever les 4 défis du marché de l'emploi au travers de 4 axes stratégiques.....	14
4.2 Axe 1 : Accrocher les jeunes grâce à une orientation professionnelle positive vers et dans une filière de formation en alternance et un métier.....	15
4.2.1 Redynamiser et étendre les partenariats avec les acteurs de l'orientation, de l'enseignement et de la formation professionnelle.....	16
4.2.2 Valoriser l'alternance en s'appuyant sur les succès des entreprises partenaires, apprenants et alumni, notamment auprès des parents.....	16
4.2.3 Améliorer la lisibilité du catalogue de formation, en apprentissage comme en formation d'adultes, et développer les passerelles entre formations du Réseau.....	17
4.2.4 Harmoniser et systématiser l'accompagnement à l'orientation professionnelle, en amont et dans les 3 mois après l'inscription, pour les jeunes.....	17
4.3 Axe 2 : Accrocher les apprenants, notamment via un accompagnement personnalisé, tout au long de leur parcours de formation et jusqu'à la certification	17
4.3.1 Intégrer des pédagogies innovantes pour motiver les apprentissages centrés sur l'apprenant et renforcer le sentiment d'appartenance.....	18
4.3.2 Favoriser l'équilibre vie privée/vie en formation/vie professionnelle, notamment pour les adultes en activité.....	18
4.3.3 Étendre l'offre de formation en alternance à de nouveaux métiers (avec une attention particulière aux STEAM) et/ou offrir des perspectives de poursuite d'études en développant des partenariats avec l'Enseignement de Promotion Sociale et l'Enseignement supérieur.....	19
4.3.4 Renforcer la proactivité, l'individualisation de l'accompagnement et la collaboration du trio Référent/Centre/Entreprise, en s'appuyant sur l'expertise et les missions de chacun des acteurs du trio.....	19
4.3.5 Renforcer l'offre de contrats d'alternance et conventions de stage correspondant aux projets professionnels des jeunes et des adultes.....	19
4.4 Axe 3 : Accrocher les futurs entrepreneurs et les entreprises pourvoyeuses d'emplois dans les secteurs et métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche, à fort potentiel d'insertion.....	20
4.4.1 Poursuivre et amplifier les actions de promotion des métiers essentiels/secteurs d'avenir, en pénurie et de niche en partenariat avec les secteurs professionnels et entreprises.....	20
4.4.2 Exposer davantage les apprenants à la diversité des métiers.....	21
4.4.3 Renforcer l'accompagnement des entreprises agréées proposant des places d'alternance/de stage, sans trouver de candidats.....	21
4.4.4 Actualiser en continu le catalogue des formations, notamment en intégrant la digitalisation des métiers et le développement durable dans les cursus, et en tenant compte des besoins des entreprises en termes de "gamme" de spécialisation et par bassin.....	21
4.4.5 Poursuivre le développement de l'offre de formation à la création et à la reprise d'activité/d'entreprise et favoriser la rencontre avec les autres acteurs de l'animation économique, notamment pour la transmission d'entreprise.....	22
4.4.6 Renforcer la lisibilité et le centrage du catalogue du Réseau IFAPME en formation	

continue sur la professionnalisation et l'actualisation des compétences des professionnels	22
4.5 Axe 4 : Accrocher et mobiliser l'ensemble du Réseau IFAPME autour d'objectifs partagés.....	22
4.5.1 Optimiser le modèle de gouvernance participative en favorisant l'alignement des objectifs entre l'Institut et les Centres IFAPME agréés et la co-responsabilité dans l'atteinte des objectifs.....	23
4.5.2 Renforcer le cadre d'une culture partagée orientée usagers et résultats	23
4.5.3 Poursuivre les simplifications des procédures de gestion au sein du Réseau	24
4.5.4 Renforcer l'effet Réseau dans le développement de contenus utilisables par les formateurs et poursuivre le déploiement des outils digitaux et l'accompagnement à leur appropriation.....	24
4.5.5 Mettre en place une politique partagée de développement des compétences au sein du Réseau	24
5. Une gouvernance du Contrat de gestion partagée et stratégique.....	25
5.1 Les instances de gouvernance du Contrat de gestion assurent un partage d'informations équilibré et utile	25
5.2 Une évaluation annuelle et en fin de Contrat de gestion.....	25
6. Synthèse et lignes de force du Contrat.....	25
7. Annexes	30
7.1 Les 5 indicateurs clefs du Contrat de gestion	30
7.2 Tableau de bord de pilotage stratégique du Contrat de gestion.....	31
8. Lexique	32

Ce projet de Contrat a été élaboré en **co-construction** avec l'ensemble des parties prenantes : la direction générale de l'IFAPME, le représentant des Centres IFAPME agréés, la Présidence et les représentants du Comité de gestion ainsi que les représentantes du cabinet du Ministre de Tutelle, Willy BORSUS. Ainsi, l'appropriation par chacun des objectifs portés par le Contrat de gestion devrait être facilitée.

Les travaux avec toutes les parties prenantes ont permis d'identifier un ensemble d'**objectifs et d'axes stratégiques simples et en nombre limité**. Ces objectifs et axes stratégiques sont traduits en moyens d'action et initiatives potentielles, permettant, d'une part, la mobilisation de l'ensemble des équipes du Réseau IFAPME et de ses partenaires et, d'autre part, le **pilotage stratégique** de son impact avec le Comité de gestion. Ce Contrat s'inscrit dans un **objectif d'amélioration continue** de la gestion de l'IFAPME et au service du **développement économique, environnemental et social de la Wallonie**.

Le Réseau IFAPME porte une attention particulière à **l'égalité des genres** et à la **diversité** des Ressources humaines, tant au niveau de ses collaborateurs que de ses publics, notamment au travers de sa communication. Ainsi, pour une question de lisibilité, tous les titres et fonctions du présent Contrat de gestion doivent être entendus **H/F/X**. De même, le Réseau IFAPME porte une attention particulière à **l'égalité d'accès de tous** et, notamment, des personnes en situation de handicap à **l'accueil, à l'accompagnement, et aux opportunités de formation et de stage**. Ainsi, l'ensemble des orientations reprises dans ce Contrat de gestion s'adressent à toutes les personnes, en ce compris celles en situation de handicap.

1. Dispositions générales

1.1 Objet du Contrat

Ce Contrat est conclu en application de l'Article 7 du Décret du 17 juillet 2003 et du 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. Le Contrat fixe les règles et les conditions selon lesquelles l'Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME) exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties au Contrat.

Ce Contrat comprend les missions assignées à l'Institut et son Réseau, les objectifs, obligations et engagements des Parties, les moyens mis à la disposition de l'Institut et son Réseau pour atteindre les objectifs fixés par ce Contrat ainsi que les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanctions et de révision du Contrat.

1.2 Constitution du Contrat

Les documents ci-après sont annexés au présent Contrat et en font partie intégrante :

- > **Annexe 1. Les 5 indicateurs clefs du Contrat de gestion**
- > **Annexe 2. Le tableau de bord de pilotage stratégique du Contrat de gestion**

En cas de divergence d'interprétation, le Contrat prévaut sur les Annexes.

Il est entendu que toute Annexe au Contrat dont l'établissement est effectué après la signature du Contrat est réputée en faire partie intégrante automatiquement dès l'adoption de celle-ci par les Parties.

Le Contrat et les Annexes reflètent l'intégralité des accords des Parties relativement à son objet et annulent et remplacent tout engagement ou accord antérieur verbal ou écrit portant sur un objet identique.

1.3 Durée du Contrat

La durée du présent Contrat est fixée à 5 ans, à compter de sa date d'entrée en vigueur, sauf révision anticipée du Contrat de gestion décidée d'un commun accord par les Parties.

1.4 Cœur du métier du Réseau IFAPME

Le Réseau IFAPME, constitué de l'Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises ainsi que des Centres de formation IFAPME agréés, participe à la mise en œuvre de la politique régionale en matière de formation professionnelle. Le Réseau IFAPME propose ainsi des parcours complets de formation professionnelle qualifiante ou liés spécifiquement à la création/reprise d'activité, depuis l'obligation scolaire jusqu'à la formation continue des adultes dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. L'acquisition des compétences par la formation en alternance en entreprise y est privilégiée et proposée aux différents publics pour leur permettre d'acquérir des compétences professionnelles générales, techniques et technologiques dans des parcours de formation adaptés.

1.5 Rôle des acteurs

Dans le cadre de la mise en œuvre du présent Contrat de gestion et dans le respect des dispositions décrétales, les Parties s'engagent à respecter les principes suivants :

- > **L'Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME, aussi appelé « l'Institut »)** est une UAP de type 2, agissant comme un des leviers du Gouvernement wallon pour le redéploiement économique, social et environnemental de la Wallonie, via une offre de formation professionnelle tout au long de la vie et de formation à la création

d'activité. Opérateur de référence pour la formation en alternance, l'IFAPME est également chargé de la coordination, de l'agrément et du subventionnement du Réseau des Centres IFAPME agréés.

- > Le **Réseau IFAPME** comprend l'Institut et les Centres IFAPME agréés et, en tant qu'opérateur de référence pour la formation en alternance, met en œuvre la politique régionale en matière de formation professionnelle qualifiante, de formation continue à but professionnel, ainsi que de formation à la création/reprise d'activité/entreprise, à destination de tout public et au bénéfice des indépendants, des entreprises, du secteur public (pouvoirs locaux et administrations) et du secteur non-marchand public/privé (tissus associatifs,...).
- > Le **Ministre de tutelle** et le Gouvernement définissent et décident de la politique régionale de la formation professionnelle et, dans ce cadre, des éléments qui sont confiés à l'Institut et son Réseau en fonction des missions décrétales de l'Institut ou au regard de missions déléguées ou de missions additionnelles. Ils garantissent et s'assurent de leur bonne mise en œuvre.
- > Le **Comité de gestion** gère l'Institut et assume la responsabilité de toute décision qu'il prend dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des missions qui lui sont attribuées, conformément à l'Article 8 du Décret du 17 juillet 2003. Il exerce, en outre, un rôle consultatif/d'avis auprès du Gouvernement.
- > L'**Administratrice générale** dirige l'Institut, propose au Comité de gestion des recommandations d'orientations stratégiques et assume la mise en œuvre des décisions stratégiques approuvées par celui-ci. L'Administratrice générale assure aussi la gestion journalière de l'Institut dans le respect du régime de délégation mis en place.
- > Le **Comité de direction** réunit l'Administratrice générale ainsi que les Inspecteurs généraux et coordonne, à un niveau stratégique, sur l'impulsion de l'Administratrice générale, les actions des différents départements et directions. Ce Comité traite de toutes les questions d'intérêt général relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'organisme.
- > Le **Conseil du Réseau IFAPME (CRI)**, en tant qu'instance de coordination et de décision, réunit mensuellement les représentants de l'Institut et des Centres IFAPME agréés et permet à ces derniers d'échanger et de se coordonner notamment autour des activités pédagogiques, de l'offre de formation du Réseau IFAPME, de la communication interne et externe, des projets de convention de partenariat, de la stratégie numérique, etc.

1.6 Engagements généraux de l'Institut

Pour mettre en œuvre ces obligations générales, l'Institut veille particulièrement :

- > Au **développement d'une offre de formations et de services** qui :
 - Tient compte des besoins de ses **différents bénéficiaires** et des **évolutions socio-économiques, technologiques, réglementaires et environnementales** sur le marché de l'emploi et de la formation, tant au niveau régional qu'au niveau des bassins ;
 - Vise la formation de **professionnels qualifiés** et de **futurs chefs d'entreprise** ;
- > Au **développement et au renforcement des collaborations** avec les
 - **Acteurs privés et publics**, menant des actions en matière d'orientation professionnelle, de formation professionnelle et d'emploi, notamment avec les autres acteurs publics régionaux, communautaires, fédéraux et européens, afin de développer des synergies et des partenariats, de partager les connaissances et expertises ainsi que les bonnes pratiques ;
 - **Acteurs intervenant en amont et en aval de ses actions de formation**, voire des acteurs susceptibles d'intervenir pour lever des obstacles ou des freins d'ordre psycho-médico-social à la formation de certains de ses apprenants ;
- > À la recherche et au **développement de toute initiative en matière de simplification administrative** dans ses modes de fonctionnement et aux développements technologiques et numériques permettant de faciliter l'accompagnement des personnes formées et des entreprises ;
- > À la mise à **disposition du Ministre de tutelle** des données disponibles au sein de l'Institut et de son Réseau, nécessaires au suivi de la politique de la formation en alternance et, de manière générale, de la formation professionnelle, de la formation à la création d'activité/d'entreprise et de la formation continue à but professionnel.

1.7 Engagements du Gouvernement

1.7.1 Engagements généraux

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat visent à :

- > **Reconnaître l'IFAPME** comme l'opérateur de référence de la formation en alternance ainsi que de la formation à la création/reprise d'activité ou d'entreprise et à assurer le maintien de ses spécificités ;
- > Mettre à la **disposition de l'IFAPME les moyens financiers** qui lui permettront d'accomplir ses missions et d'atteindre les engagements du présent Contrat, dans le respect de la trajectoire budgétaire définie par le Gouvernement ; pour information le budget 2023 est ci-annexé ;
- > Pour les années 2023 à 2028, prévoir une indexation annuelle des dotations de fonctionnement sur base des paramètres économiques définis par circulaire dans le cadre des processus d'élaboration budgétaire ;
- > Octroyer à l'Institut les **moyens financiers** nécessaires à l'accomplissement de toute **nouvelle mission principale** ou déléguée qui lui serait confiée par le Gouvernement après la conclusion du présent Contrat ;
- > Faire évoluer et, le cas échéant, **adapter les textes décrets et réglementaires** liés au fonctionnement de l'IFAPME et aux politiques relevant de ses compétences, sur la base des orientations stratégiques retenues par le Comité de gestion ;
- > Transmettre à l'Institut, dans les délais utiles, toute information dont disposerait le Ministre de tutelle ou le Gouvernement et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions de l'Institut et son Réseau.

1.7.2 Engagements de soutien à la mise en œuvre des initiatives potentielles

Pendant la durée du présent Contrat de gestion, le **Gouvernement wallon s'engage à soutenir l'IFAPME** dans ses démarches nécessaires à l'accomplissement de la vision et des objectifs stratégiques du Contrat de gestion. Plus spécifiquement, il soutiendra l'Institut pour les initiatives potentielles suivantes, entre autres :

- > Favoriser le développement d'une **collaboration efficiente avec le Forem** (cohérence et connaissance croisée de l'offre, structuration du partenariat avec les Cités des Métiers, les Carrefours des Métiers, adressage de chercheurs d'emploi, continuité des parcours, accès des apprenants IFAPME aux Centres de Compétence, mutualisation des actions d'anticipation des besoins, ...), ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs impliqués, dans le **respect de l'ADN de chacun**.
- > Conforter l'IFAPME comme l'opérateur de référence pour la formation en alternance en Région wallonne, faciliter la **certification avec effets de droit** et explorer les opportunités de **développement de certifications régionales avec effets de droit**.
- > **Explorer les leviers de renforcement de l'attractivité du rôle de formateur au sein du Réseau**.

1.8 La mise en œuvre du Contrat de gestion

1.8.1 Principes généraux de mise en œuvre

L'IFAPME s'engage à mettre en œuvre ses missions organiques et ses missions déléguées en respectant les principes de service public suivants :

- > **Égalité et universalité** : l'IFAPME et son Réseau veillent à donner aux usagers un droit d'accès égal à ses services, sans discrimination, appliquent, dans le cadre de l'exécution du présent Contrat, le principe d'égalité de traitement conformément aux objectifs définis notamment au niveau européen en matière d'égalité des genres et des chances.
- > **Continuité du service public** : l'IFAPME garantit la continuité du service public de la formation professionnelle et en alternance et peut, à cette fin, prendre toutes mesures pour résoudre une situation urgente.
- > **Mutabilité** : L'IFAPME et son Réseau s'engagent à s'adapter aux évolutions et changements d'ordre socio-économique, réglementaire et environnemental dans l'intérêt général et pour rencontrer au mieux les besoins de ses usagers : apprenants, entreprises, collaborateurs et partenaires.

L'IFAPME s'engage au travers de son Réseau à mettre en œuvre ses missions en respectant le principe de *gratuité* pour ses bénéficiaires en filière d'apprentissage et réalisent dès lors ses activités de formation les concernant, à titre gratuit.

Dans ce cadre, le Réseau IFAPME respecte également les principes de bonne gestion suivants :

- > **Orientation « usagers et résultats »** : le Réseau IFAPME met en place des services adaptés aux besoins de ses bénéficiaires (usagers existants ou futurs, apprenants et entreprises) et porte une attention particulière à l'adéquation du service rendu en mettant l'accent sur la satisfaction des bénéficiaires. En outre, il s'agit de mettre en place une organisation pleinement orientée vers l'atteinte des résultats, en cohérence avec la dynamique d'intégration du Réseau IFAPME ;
- > **Gestion optimale et prévisionnelle des moyens** : dans une dynamique d'utilisation optimale des moyens disponibles par le Réseau IFAPME, l'Institut continue à analyser le coût des activités de l'ensemble du Réseau (gestion prévisionnelle). Dans le contexte budgétaire actuel, les efforts de rationalisation/simplification administrative, en lien avec la stratégie numérique de l'IFAPME, et l'optimisation des moyens de fonctionnement seront privilégiés pour conserver les moyens d'action directement dédiés aux bénéficiaires ;
- > **Bonne gouvernance des organes de gestion** : les organes de gestion et de direction de l'Institut poursuivent la gestion des activités selon des processus décisionnels clairement établis. De même, l'Institut veille à la bonne gouvernance des Centres IFAPME agréés dans le respect de leur autonomie de gestion ;
- > **Culture de l'évaluation** : le Réseau IFAPME poursuit la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation, notamment au travers d'indicateurs, bien identifiés et calibrés de manière réaliste, permettant un suivi des actions ;
- > **Transparence et communication** : l'Institut veille à développer son action dans la transparence. Ainsi, l'IFAPME veille à l'accessibilité, à la compréhension et à la lisibilité de son action et de l'offre de services du Réseau IFAPME, par tous, et en particulier par l'ensemble des publics ciblés. Par ailleurs, de manière à être en phase avec les orientations et décisions du Gouvernement, l'Institut se prête à tous les échanges d'informations et collaborations avec les opérateurs publics et le Gouvernement, utiles aux politiques de formation professionnelle ;
- > **Administration 4.0** : l'Institut est amené à réaliser des investissements technologiques afin de développer des outils permettant notamment de faciliter l'apprentissage et l'accompagnement des apprenants et des entreprises, ainsi que d'organiser, coordonner et superviser le Réseau IFAPME. Cette démarche vise à optimiser la qualité de la gestion et des services développés par le Réseau IFAPME, via le numérique, pour renforcer l'accrochage des apprenants et des entreprises, simplifier les démarches à entreprendre et faciliter les interactions du Réseau IFAPME avec les apprenants et les entreprises ainsi que les interactions entre Institut-Centres et Services Alternance-Centres.

1.8.2 Modalités pratiques de gestion et de suivi du contrat

Le pilotage du présent Contrat s'appuie sur un tableau de bord composé d'une **liste d'indicateurs stratégiques**, assortis de valeurs cibles et mesurant l'atteinte des résultats soutenant la vision du Contrat de gestion. Ainsi, le tableau de bord de pilotage du Contrat de gestion se veut :

- > **Synthétique** : le nombre d'indicateurs principaux est limité à environ 15 afin d'offrir une vue synthétique de l'avancement des objectifs au Comité de gestion.
- > **Orienté résultats** : les indicateurs cherchent à quantifier la réalisation des objectifs portés par le Contrat de gestion, et non les moyens utilisés pour y parvenir.
- > **Stratégique** : les indicateurs sont rassemblés dans un tableau de bord unique qui aidera le Comité de gestion dans son rôle de pilotage stratégique des activités du Réseau IFAPME.
- > **Articulé avec le dispositif de pilotage interne** de la contribution des collaborateurs (pilotage des portefeuilles d'entreprises et d'apprenants, formations ...) à l'atteinte de la vision du Contrat de gestion.
- > **Réaliste et ambitieux** : les cibles des indicateurs sont fixées sur la base de benchmarks (opérateurs d'enseignement et de formation professionnelle), ambitions managériales, réalités passées et futures de l'IFAPME et son Réseau.

Le tableau de bord présenté ci-après est une **maquette de ce que sera le tableau de bord futur**, après révision et échanges avec les différentes parties prenantes. La **finalisation de la définition des indicateurs** (base de calcul et méthodologie) et l'**opérationnalisation** du tableau de bord devront être réalisées par l'IFAPME **endéans les 4 mois suivant l'adoption du présent Contrat**.

Le pilotage stratégique s'effectuera, en premier lieu, au niveau des axes stratégiques et, en second lieu, au niveau des moyens d'action. Les initiatives potentielles ne feront pas l'objet d'un suivi systématique, mais bien d'un retour d'expérience ou d'une évaluation, de façon à pouvoir s'adapter à l'évolution du contexte et aux résultats obtenus.

Enfin, ce pilotage s'effectuera au sein de l'approche de gestion de programmes et de projets, soutenue par le « PMO » et de la dynamique PEPS, mises en place en 2021, lors du précédent Contrat de gestion.

2. Parti pris méthodologique : un nombre ciblé d'objectifs stratégiques, mobilisateurs pour le Réseau IFAPME, pour contribuer à répondre aux défis du marché de l'emploi wallon

2.1 Le Contrat de gestion part des défis du marché de l'emploi et de la formation wallon et de la perspective de toutes les parties prenantes (apprenants, entreprises et partenaires)

Le Contrat de gestion de l'IFAPME centre l'action des parties sur les réponses à apporter aux défis socio-économiques, environnementaux et du marché de l'emploi et de la formation, spécifiques à la Wallonie.

Ainsi, la dynamique du Contrat de gestion est ancrée dans une analyse des tendances des marchés de l'emploi et de la formation ainsi que du croisement des perspectives des différentes parties prenantes, essentielles pour fournir une réponse adéquate à ces défis.

Dès lors, les défis du marché de l'emploi constituent le point de départ du Contrat, tandis que les axes stratégiques et moyens d'action y associés se complètent pour apporter des réponses adéquates.

2.2 Le Contrat de gestion s'articule autour d'un nombre ciblé d'axes stratégiques, mobilisateurs au bénéfice de la finalité de l'action du Réseau IFAPME

Pour garantir la **logique, la lisibilité et le caractère mobilisateur du Contrat**, celui-ci s'articule autour d'un **nombre limité d'axes stratégiques**. Ils couvrent l'ensemble des maillons de la **chaîne de valeur du Réseau IFAPME**, pour garantir la **mobilisation de tout le Réseau au service d'une réponse cohérente aux défis** socio-économiques, environnementaux et du marché de l'emploi wallon.

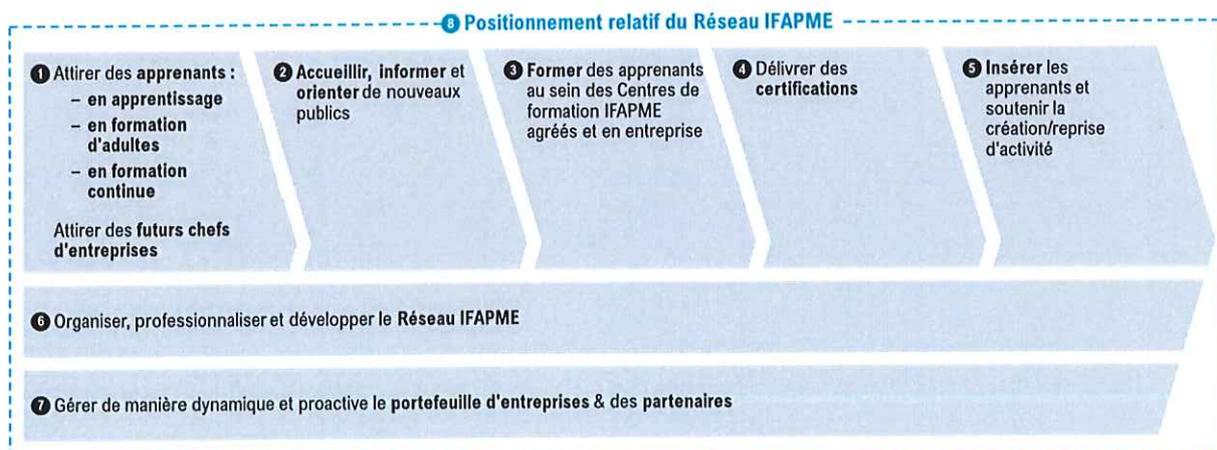


Figure 1 - Chaîne de valeur du Réseau IFAPME

Afin de garantir leur caractère mobilisateur, les axes stratégiques, moyens d'action et initiatives potentielles retenus pour ce Contrat de gestion ont été **définis et co-construits avec le cabinet du Ministre de tutelle, la direction de l'IFAPME, le représentant des Centres IFAPME agréés et une délégation du Comité de gestion** lors d'entretiens, sessions de travail et séminaires participatifs.

2.3 Chacun des axes est traduit en objectif de résultats quantifiables, socle du pilotage stratégique du Contrat de gestion

Afin de garantir une logique d'impact, chaque axe stratégique est décliné en une vision et un objectif de résultats à moyen terme, traduisant le lien de causalité entre les moyens d'action et la réponse aux défis du marché de l'emploi en Wallonie.

Dans ce cadre, les objectifs de résultats permettront un pilotage stratégique de l'impact de la mise en œuvre du Contrat de gestion, en fournissant une information ou une mesure qui permet de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte des ambitions du Contrat.

A ce titre, les Annexes 1 et 2 distinguent, d'une part (Annexe 1), les 5 indicateurs clefs de pilotage, mobilisation et de responsabilisation des équipes du Réseau IFAPME (3 indicateurs de résultats et 2 indicateurs d'activité). Ceux-ci sont volontairement en nombre limité pour éviter tout risque de dispersion de l'action et pour faciliter l'appropriation d'objectifs chiffrés. D'autre part, l'Annexe 2 reprend les indicateurs de pilotage stratégique de l'atteinte des objectifs du Contrat, utilisés dans le cadre du dialogue au sein du Comité de gestion.

Même si une première maquette de tableau de bord de pilotage stratégique du présent Contrat est proposée, celle-ci sera stabilisée endéans les 4 mois de la signature du Contrat, avec le Comité de gestion, et articulée avec le dispositif de pilotage opérationnel interne ainsi que dans le cadre de l'établissement du plan d'entreprise de l'IFAPME et des conventions bilatérales à conclure avec chaque Centre IFAPME agréé.

Enfin, l'ensemble des indicateurs (repris dans l'Annexe 1 et l'Annexe 2) sont (dans la mesure du possible) déclinés par : genre, secteur, filière, métier en pénurie et fonction critique et par zone géographique.

2.4 Les axes stratégiques sont soutenus par des moyens d'action, lignes directrices de l'action du Réseau IFAPME

Chacun des axes stratégiques est traduit dans un objectif de résultat quantifiable, soutenu par plusieurs moyens d'action, lignes directrices de son action pour atteindre l'impact recherché.

Enfin, chacun des moyens d'action sera concrétisé au travers d'initiatives potentielles tangibles, qui pourront être adaptées en fonction des résultats obtenus et des évolutions du contexte.



Figure 2 - Méthodologie et structure du Contrat de gestion

3. Dans cette perspective, le Réseau IFAPME doit contribuer, avec les entreprises partenaires, à relever 4 défis stratégiques principaux

La DPR¹ et le PRW¹ combinés à la revue prospective des tendances socio-économiques, environnementales et des marchés de l'emploi et de la formation en Wallonie font ressortir quatre défis stratégiques majeurs auxquels ce Contrat de gestion doit contribuer à apporter des réponses adéquates.

3.1 Accroître le volume de jeunes² diplômés pour contribuer à réduire le chômage structurel des jeunes

Alors que le **taux de chômage chez les jeunes** de 15-24 ans avec un faible³ niveau de qualification en Wallonie **est 4 fois supérieur** à celui des 25-54 ans (33% contre 8%)⁴, et que **l'alternance présente un taux d'insertion élevé** (85%), une **augmentation des jeunes diplômés** issus de la formation en alternance (apprentissage et formation d'adultes) pourrait agir comme **levier** afin de **contribuer à réduire le chômage structurel des jeunes**.

Répondre à ce défi nécessite d'inverser la tendance actuelle, symbolisée par la baisse de 26% du nombre d'inscrits en apprentissage entre 2017 et 2022^{5,6} et un taux d'abandon des apprenants avoisinant les 70%, principalement dans les premiers mois de la formation et bien que ce chiffre inclue 10 à 15% de sorties positives.

3.2 Attirer des candidats dans les secteurs d'avenir/en pénurie et les métiers essentiels et de niche⁷, cœur de métiers du Réseau IFAPME

Le **taux de vacance** de nombreux emplois va continuer de s'accroître et ira jusqu'à **tripler d'ici 2030** dans les secteurs de l'Horeca et du bâtiment (~9% en 2030 contre ~3% aujourd'hui), secteurs « historiques » du Réseau IFAPME. Par ailleurs, **70% du top 20 des emplois en pénurie** en Wallonie font partie des métiers « historiques » **dispensés** par le Réseau IFAPME (électricien, boulanger ...). Ainsi, le Réseau IFAPME aura pour défi **d'attirer et de former davantage** de jeunes et d'adultes dans ces secteurs porteurs incluant les métiers essentiels, d'avenir, secteurs en pénurie et métiers de niche, à fort potentiel de débouchés.

¹ Cf. Lexique

² Y compris les jeunes adultes

³ Diplômés de l'enseignement primaire, du secondaire de base ou du secondaire du second degré

⁴ Statbel

⁵ Année de formation 2021-2022

⁶ Croissance forte avant 2017 suite à la réforme de l'alternance en 2015. Réduction des entrées durant la période COVID, et en raison de la suspension des redoublements dans l'enseignement

⁷ Luthier, restaurateur de tableaux/meubles anciens, thanatopracteur, esthéticien canin, verdurisation des façades, maraîchage urbain, métiers d'artisan, ...

Toutefois, les conditions de travail de certains métiers « historiques » du Réseau IFAPME perdent en attractivité, car elles ne répondent plus aux **nouvelles aspirations sociétales** (équilibre vie privée – vie professionnelle – vie en formation). Le présent Contrat doit permettre de contribuer, en partenariat avec les secteurs, fédérations professionnelles et entreprises, à renforcer l'attractivité des filières de formation qui y conduisent, notamment en contribuant à démystifier certains métiers et/ou en exposant les candidats à la diversité des métiers dans ces secteurs.

3.3 Répondre au besoin croissant de création et transmission d'activité/entreprise

Les **transmissions d'activité/entreprise** s'intensifieront dans les années à venir et l'**impératif de doter les futurs entrepreneurs de compétences managériales et de gestion perdure**.

D'une part, **40% des entrepreneurs** belges sont âgés de **50 ans ou plus**, en croissance avec l'évolution démographique. Cela signifie qu'environ **300 000 entreprises** seront à transmettre **dans les 10 ans en Belgique**⁸. D'autre part, le nombre de **créations d'entreprises en Wallonie** se **stabilise** au fil des années (23 500 en 2020, 24 400 en 2019), **en décalage avec la volonté de développement** de la Région.

Fortement positionné dans la formation à la création et transmission d'activité, le **Réseau IFAPME a un rôle important à jouer dans la formation pour contribuer** à relever ce défi.

3.4 Répondre à la croissance des reconversions professionnelles à l'initiative des individus

Davantage d'individus envisagent une **reconversion** au cours de leur **vie professionnelle** en Belgique. En effet, il est estimé qu'à peu près **40% des travailleurs belges envisagent un changement de carrière** dans l'année, tandis que **20% disent vouloir un emploi dans un autre secteur**⁹. Cette tendance s'est amplifiée avec la crise de la COVID-19. Ce phénomène de reconversion professionnelle va **bouleverser le marché de la formation** et le Réseau IFAPME doit contribuer à la réussite de ces reconversions.

⁸ Actoria

⁹ VantageCircle ; Gallup ; Forbes

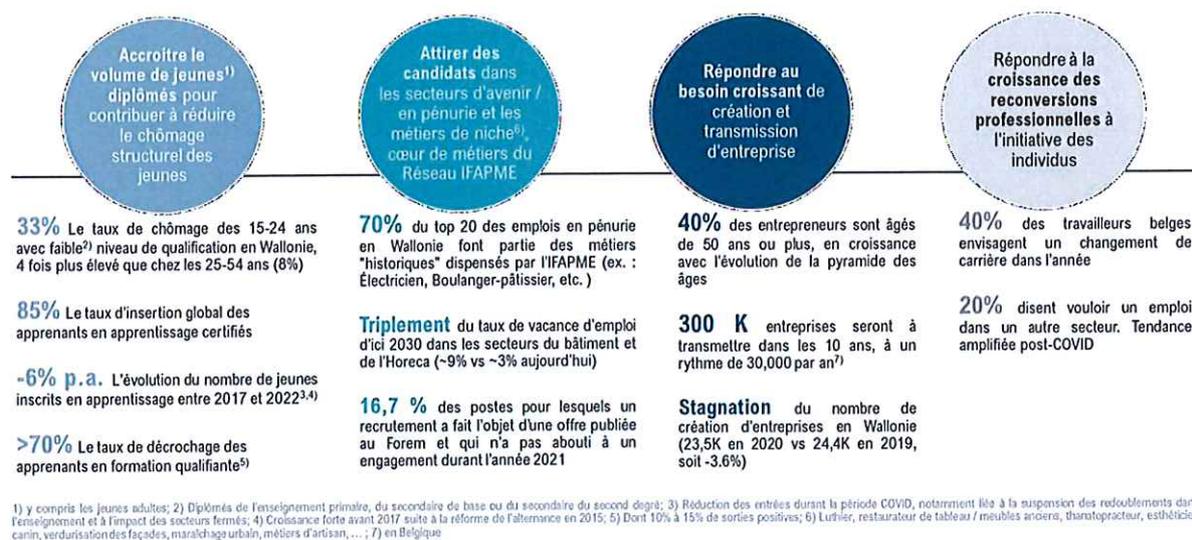


Figure 3 – Défis auxquels le Contrat de gestion de l'IFAPME doit répondre

4. Le Contrat de gestion du Réseau IFAPME s'articule autour de 4 axes stratégiques au bénéfice d'un renforcement de son impact sur l'économie wallonne et du développement professionnel des individus

4.1 Le Réseau IFAPME contribuera à relever les 4 défis du marché de l'emploi au travers de 4 axes stratégiques

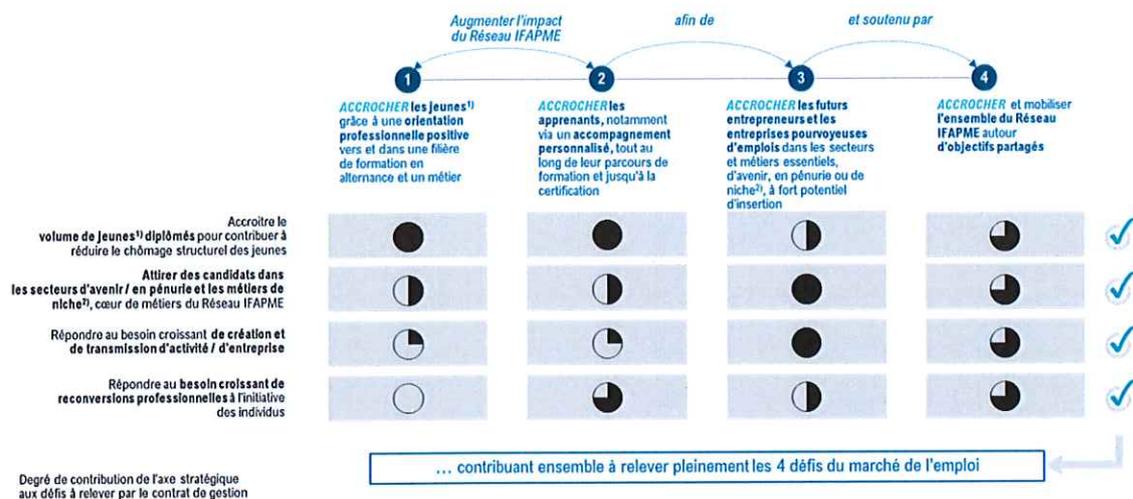
Afin de relever les 4 défis majeurs du marché de l'emploi wallon, présentés dans la section ci-avant, le **Contrat de gestion s'articule autour de 4 axes stratégiques**. Ces derniers se traduisent en **objectifs de résultats quantifiables**, ce qui permet d'avoir une vision objectivée de l'impact du Contrat de gestion. Ces objectifs sont **soutenus par des moyens d'action structurels**, qui sont eux-mêmes **concrétisés au travers d'initiatives** pouvant être adaptées en cours de Contrat, en fonction des résultats obtenus et/ou de l'évolution du contexte socio-économique sous-jacent. **Les initiatives seront précisées, suivies et, le cas échéant, amendées**, dans le cadre du rapport d'exécution du Contrat de gestion de l'IFAPME et des conventions bilatérales signées avec chaque Centre IFAPME agréé.

Le **premier axe stratégique** du Contrat de gestion, « **accrocher les jeunes grâce à une orientation professionnelle positive vers et dans une filière de formation en alternance et un métier** », vise le **renforcement de l'orientation professionnelle positive des jeunes vers l'alternance via la promotion de la filière d'apprentissage ou de la filière formation d'adultes, et l'amélioration de l'accompagnement proposé lors de l'orientation professionnelle**. Cet axe doit contribuer à faire de l'alternance une filière de choix positif et à augmenter la part des jeunes Wallons qui décident d'entamer une formation en alternance. Comme le montre la *Figure 4*, ce premier axe contribue fortement au premier défi du marché de l'emploi en Wallonie : **accroître le volume de jeunes diplômés** afin de réduire le chômage structurel des jeunes.

Le **deuxième axe stratégique** vise à « **renforcer l'accrochage des apprenants, notamment via un accompagnement personnalisé, tout au long de leur parcours de formation, jusqu'à la certification** ». En travaillant simultanément sur **plusieurs dimensions complémentaires** (c.-à-d. adapter l'offre de formation pour mieux répondre aux besoins des apprenants et des entreprises et améliorer l'accompagnement des publics en alternance ainsi qu'en stage de pratique professionnelle), le Réseau IFAPME devra être en mesure d'augmenter le nombre d'apprenants menant leur parcours jusqu'à la certification. Cette augmentation du taux d'accrochage est essentielle pour **maximiser l'impact social et économique du Réseau**.

Le troisième axe stratégique vise à « accrocher et mobiliser les futurs entrepreneurs et les entreprises pourvoyeuses d'emplois essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche¹⁰, à fort potentiel d'insertion », afin de contribuer à accroître la création de valeur économique au sein de la Région. D'une part, il s'agit d'attirer un maximum d'apprenants vers les formations donnant accès à des métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche, à fort potentiel, qui, s'ils ne sont pas pourvus, conduiront à un coût d'opportunité pour la Région en matière de création de valeur économique. D'autre part, cet axe a pour ambition de former, notamment en gestion, les futurs entrepreneurs et repreneurs d'activité, sources de création de valeur économique ou de continuité d'activité.

Enfin, le quatrième axe stratégique, « accrocher et mobiliser l'ensemble du Réseau IFAPME autour d'objectifs partagés », cherche à renforcer la collaboration au sein du Réseau au bénéfice de l'atteinte d'objectifs partagés (développement de l'activité, amélioration de l'accrochage et amélioration de la qualité perçue tant par les apprenants que les entreprises).



1) Y compris les jeunes adultes ; 2) Luthier, restaurateur de tableau / meubles anciens, thanatopracteur, esthéticien canin, verdurisation des façades, maraîchage urbain, métiers d'artisan, ...

Figure 4 - Synthèse des axes stratégiques et de leur impact sur les défis du marché de l'emploi

4.2 Axe 1 : Accrocher les jeunes grâce à une orientation professionnelle positive vers et dans une filière de formation en alternance et un métier

Le premier axe stratégique du Contrat de gestion a pour objectif de renforcer l'orientation professionnelle positive des jeunes vers et dans l'alternance pour en faire une filière de choix. Au regard de l'important taux de chômage des jeunes et du taux d'insertion professionnelle élevé du Réseau, augmenter le nombre de jeunes inscrits en alternance constitue un levier pertinent. La mise en œuvre de ce levier nécessite à la fois la promotion de la filière de l'alternance dans le paysage de l'éducation et de la formation, mais également une amélioration de l'orientation professionnelle des individus, de façon personnalisée.

Dans cette perspective, quatre moyens d'action sont mobilisés par le Réseau IFAPME tant à destination des jeunes sous contrat d'alternance que des jeunes adultes sous convention de stage.

¹⁰ Luthier, restaurateur de tableaux/meubles anciens, thanatopracteur, esthéticien canin, verdurisation des façades, maraîchage urbain, métiers d'artisan, ...



Figure 5 - Vision, KPI et moyens d'action de l'axe 1

4.2.1 Redynamiser et étendre les partenariats avec les acteurs de l'orientation, de l'enseignement et de la formation professionnelle

La **promotion de la filière d'alternance** doit s'effectuer directement **auprès des jeunes** pour maximiser son impact. Dans cet objectif, il est ainsi essentiel pour le Réseau IFAPME de **poursuivre le développement de nouveaux partenariats locaux** avec les **acteurs de l'orientation, de l'enseignement et de la formation professionnelle** afin d'accroître son exposition auprès des publics concernés. Concomitamment, les **partenariats et collaborations**, notamment avec les Cités des Métiers, les Carrefours des Métiers, les autres structures d'orientation, les écoles, les CISP ainsi que les MIRE, doivent être poursuivis, **redynamisés et consolidés suite à la période COVID**.

Par ailleurs, il s'agit d'approfondir un **partenariat efficient avec le Forem**, notamment pour anticiper les besoins des secteurs professionnels, s'assurer de la cohérence et de la lisibilité de l'offre de formation professionnelle régionale ainsi que pour améliorer en continu la qualité de l'adressage de chercheurs d'emploi vers la formation qualifiante, dans le respect de l'ADN de chacun.

De plus, compte tenu des profils de certains publics, le Réseau IFAPME conclura de nouveaux **partenariats avec des opérateurs** plus spécialisés en matière d'accompagnement de jeunes en difficulté (familiale, psychosociale, etc.).

Le Réseau mettra en place des dispositifs, tels que les « Défis des talents », en partenariat avec les acteurs de l'enseignement, dans une approche par bassin.

Enfin, afin d'assurer la **promotion à destination des personnes en situation de handicap et de maladie de longue durée**, l'IFAPME explorera des partenariats avec les acteurs spécialisés (CFISPA, AVIQ, ...).

4.2.2 Valoriser l'alternance en s'appuyant sur les succès des entreprises partenaires, apprenants et alumni, notamment auprès des parents

Afin de mieux s'adapter aux jeunes et aux parents et d'apporter une **dimension encore plus concrète aux communications** relatives à l'alternance, les thématiques de promotion porteront plus encore sur le **récit des succès des entreprises partenaires, des alumni et des apprenants du Réseau IFAPME, notamment en s'appuyant sur le témoignage des parents**. De la même manière, un **réseau d'ambassadeurs** composé d'apprenants en alternance, de parents d'apprenants, d'entreprises, de formateurs et d'alumni sera mis en place pour permettre aux jeunes de s'identifier plus facilement à leur interlocuteur et de se projeter dans leur future formation en alternance. A ce titre, une attention particulière devra être portée au témoignage des **succès d'apprenantes et de candidates cheffes d'entreprise, ainsi que de personnes en situation de handicap**.

L'**image de l'alternance** dans les différentes filières de formation du Réseau pourra également être valorisée en s'appuyant sur l'attractivité **de la pédagogie numérique et du développement durable dans les formations**, de la **qualité des équipements** du Réseau ainsi que sur la **promotion des concours métiers**.

L'IFAPME collaborera activement avec l'OFFA, chargé d'une mission transversale de promotion de l'alternance en Belgique francophone.

En termes de canaux digitaux, le Réseau IFAPME amplifiera l'utilisation **des canaux de communication** utilisés par les jeunes tels que, par exemple, TikTok et Instagram. Par ailleurs, **sous réserve du soutien financier du Gouvernement**, une **campagne s'appuyant sur les médias de masse touchant particulièrement les parents** sera réalisée à l'image de celles réalisées en France avec succès.

4.2.3 Améliorer la lisibilité du catalogue de formation, en apprentissage comme en formation d'adultes, et développer les passerelles entre formations du Réseau

Afin d'améliorer l'orientation des apprenants, une **meilleure lisibilité du catalogue de formation** est essentielle pour simplifier la **compréhension globale de l'offre de formation**. Dans une optique de réduire le décrochage lié à l'orientation professionnelle lors des trois premiers mois de formation, le Réseau explorera la possibilité de mettre en place, pour certains métiers, une **formation tronc commun** par profession/groupe de métiers au sein du Réseau pour faciliter **les réorientations et la spécialisation en cours de formation**, à mesure de la maturation progressive du projet professionnel du jeune.

Le Réseau **s'adaptera aux besoins des adultes, grâce à une logique de "paliers" au sein d'une filière de formation (professionnel qualifié, professionnel qualifié encadrant, chef d'entreprise)** pour la formation d'adultes avec, à chaque palier, une certification/un diplôme lié à un métier permettant le **développement des professionnels tout au long de leur carrière**. L'approche ne sera pas la même en apprentissage dans le cadre de l'obligation scolaire où le cycle de 3 ans est en vigueur. Suivant la même logique, les **passerelles** entre formations au sein du Réseau seront renforcées.

Enfin, le Réseau IFAPME, avec l'appui du Gouvernement wallon, poursuivra les efforts de reconnaissance des **acquis d'apprentissage et acquis d'expérience**.

4.2.4 Harmoniser et systématiser l'accompagnement à l'orientation professionnelle, en amont et dans les 3 mois après l'inscription, pour les jeunes¹¹

La poursuite du **déploiement de l'accueil commun et le développement d'une culture commune au sein du Réseau** serviront de tremplin pour **systématiser l'accompagnement à l'orientation professionnelle** au travers de l'ensemble du Réseau IFAPME. Dans ce prolongement, le Réseau IFAPME capitalisera sur les multiples expériences pilotes mises en place lors du précédent Contrat de gestion afin de poursuivre le développement d'une **méthodologie harmonisée d'orientation** autour de la construction d'objectifs professionnels positifs et de mettre en œuvre un programme « Accroche-toi¹² ».

Afin d'**intensifier « l'onboarding »** des jeunes sans contrat d'alternance en début de cursus, le Réseau renforcera l'individualisation de l'accompagnement et améliorera l'animation/coanimation avec les équipes éducatives et pédagogiques des Centres IFAPME agréés. Cet "intensive onboarding" (incluant également les cours) permettra de guider les jeunes pour développer **une image positive d'eux-mêmes**, leur ouvrir le champ des possibles, les **aider dans la recherche d'un stage** ou encore les outiller en amont de l'apprentissage et, le cas échéant, les réorienter positivement vers un autre opérateur.

4.3 Axe 2 : **Accrocher** les apprenants, notamment via un accompagnement personnalisé, tout au long de leur parcours de formation et jusqu'à la certification

L'objectif du deuxième axe stratégique est **d'augmenter le taux d'accrochage afin de renforcer le nombre de certifiés et l'impact de l'action du Réseau IFAPME**. L'atteinte de cet objectif s'appuiera

¹¹ Y compris les jeunes adultes

¹² Les modalités seront précisées en fonction de la sélection (ou non) du projet dans le cadre de la programmation FSE+

sur le **travail simultané sur plusieurs dimensions complémentaires, tant les causes de décrochage sont multiples**. Cinq moyens d'action soutiennent cet objectif.



Figure 6 - Vision, KPI et moyens d'action de l'axe 2

4.3.1 Intégrer des pédagogies innovantes pour motiver les apprentissages centrés sur l'apprenant et renforcer le sentiment d'appartenance

Le premier moyen d'action consiste à mettre en place de nouvelles **pédagogies innovantes** pour motiver **les apprentissages** et renforcer le **sentiment d'appartenance** chez l'apprenant.

De nouveaux **modèles pédagogiques** permettront de **différencier davantage encore l'offre de formation** du Réseau IFAPME, notamment par la mise en place d'approches pédagogiques par projet, de classes inversées ou par le recours accru aux outils et ressources numériques¹³.

Un autre rythme d'alternance sera expérimenté sur certaines formations, en mettant par exemple en place des **formations concentrées en début de parcours de formation**. Cette initiative permettra entre autres aux apprenants de (i) renforcer leur socle de compétences de base (ii), de mieux les préparer à l'entreprise et (iii) de créer un sentiment d'appartenance/effet de « promotion ».

Enfin, le Réseau IFAPME expérimentera la possibilité pour les apprenants de réaliser leur alternance **dans plusieurs entreprises grâce à un parcours multi-entreprises** (e.g. projet Cotrain ou en s'appuyant sur des groupements d'employeurs).

4.3.2 Favoriser l'équilibre vie privée/vie en formation/vie professionnelle, notamment pour les adultes en activité

Notamment pour les adultes en activité, **favoriser l'équilibre vie privée/vie en formation/vie professionnelle**, contribue à renforcer leur accrochage en formation. Dans ce sens, de nombreuses initiatives potentielles pourront être mises en place, telles que :

- > La **modularisation** de la formation afin de s'adapter individuellement au **parcours/rythme** du public en formation d'adultes.
- > La possibilité, dans la mesure du possible, d'offrir des formations adaptées avec **des plages de cours plus concentrées dans le temps**, comme la formation intensive sur un weekend ou sur une semaine entière (équivalente à plusieurs semaines de cours du soir).
- > L'accès plus simple à la **formation à distance grâce au digital**, toutefois en accordant une **attention particulière à la fracture numérique liée aux équipements** et en veillant à garder un juste **équilibre entre présentiel et distanciel** pour éviter la déconnexion.

¹³ Avec une attention sur les capacités de l'apprenant à y faire face (coût et compréhension)

4.3.3 Étendre l'offre de formation en alternance à de nouveaux métiers (avec une attention particulière aux STEAM) et/ou offrir des perspectives de poursuite d'études en développant des partenariats avec l'Enseignement de Promotion Sociale et l'Enseignement supérieur

La pédagogie de l'alternance s'étend de plus en plus à de nombreux métiers. Le Réseau IFAPME pourra profiter de cette dynamique et **adapter son offre de formation**, en l'étendant à **de nouveaux métiers (avec une attention particulière aux STEAM)**, **tenant compte des besoins identifiés par le FOREM et les instances bassins et de l'offre existante, afin d'assurer une cohérence globale de l'offre de formation.**

La pédagogie de l'alternance gagne également l'Enseignement supérieur, offrant des perspectives de poursuite d'études aux apprenants et valorisant la filière. Le Réseau IFAPME explorera les **opportunités d'ouverture de poursuite d'études** aux apprenants en s'appuyant sur le développement **de partenariats avec l'Enseignement de Promotion Sociale, les hautes écoles et l'enseignement supérieur.** Ces partenariats nécessiteront un soutien politique et s'appuieront sur les complémentarités entre le Réseau IFAPME et ses partenaires.

Le Réseau IFAPME **renforcera également son dialogue avec les CEFA**, notamment lors de la création de nouvelles formations en apprentissage.

La **réforme de l'enseignement qualifiant** prévue par le **Pacte pour un enseignement d'excellence** va modifier en profondeur le paysage de l'enseignement et, par conséquent, de la formation. Il sera donc nécessaire d'**organiser une veille active au sein du Réseau IFAPME et du Comité de gestion** afin d'anticiper et de s'adapter à l'évolution de l'enseignement qualifiant.

4.3.4 Renforcer la proactivité, l'individualisation de l'accompagnement et la collaboration du trio Référent/Centre/Entreprise, en s'appuyant sur l'expertise et les missions de chacun des acteurs du trio

Afin d'améliorer l'**accompagnement** des publics en alternance et en stage de pratique professionnelle, un **renforcement de la proactivité, de l'individualisation de l'accompagnement des apprenants et de la collaboration du trio Référent/Centre/Entreprise** est nécessaire. De multiples initiatives peuvent être instaurées, telles que :

- > La mise en place d'**outils**, notamment **digitaux, partagés Référents - Centres – Entreprises** pour suivre les **signaux précurseurs de décrochage** chez les apprenants (ex. : absences, difficultés ...).
- > **L'animation de portefeuilles** d'apprenants dans une **logique de résultats partagés** via, entre autres, la capacité des référents à individualiser l'intensité du suivi de l'apprenant et l'animation de réunions régulières Services Alternance – Centres pour le suivi du portefeuille d'apprenants.
- > L'augmentation du recours au **digital** pour accroître la fréquence d'interactions avec les apprenants et les entreprises.
- > Le développement de **l'évaluation en entreprise par les tuteurs et la mise en place de l'organisation et du support adéquat (IT, ...)**.
- > Le renforcement de la **présence des Référents dans les Centres IFAPME agréés** (et ce compris pour les formations d'adultes en soirée).

Cette collaboration renforcée, orientée apprenants et résultats, permettra également de **valoriser davantage le rôle de ce trio, source de motivation et de reconnaissance.**

4.3.5 Renforcer l'offre de contrats d'alternance et conventions de stage correspondant aux projets professionnels des jeunes et des adultes

Adapter l'offre de contrats d'alternance, conventions de stage et stages de pratique professionnelle aux projets professionnels des jeunes et des adultes est un élément déterminant pour augmenter le taux d'accrochage au sein du Réseau. Afin d'y parvenir, il est essentiel, d'une part, de renforcer **l'appui à la recherche d'entreprise** par l'apprenant, et ce, dès l'inscription, tout en **individualisant cet accompagnement** via les référents IFAPME sectorialisés. D'autre part, l'IFAPME **renforcera sa prospection auprès des entreprises dans les filières de formation attractives pour**

les jeunes, notamment via une prospection par les référents IFAPME sectorialisés ainsi que par l'adoption d'une **approche plus territoriale et systématique**, notamment en s'appuyant sur l'analyse du service AMEF du FOREM et des IBEFE. Par ailleurs, l'IFAPME va optimiser son approche pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de stage, en tenant compte de la géolocalisation.

4.4 Axe 3 : **Accrocher** les futurs entrepreneurs et les entreprises pourvoyeuses d'emplois dans les secteurs et métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche¹⁴, à fort potentiel d'insertion

Le troisième axe stratégique vise à contribuer à la création de valeur économique par les entreprises de la Région wallonne. Pour ce faire, il s'agit, d'une part, **de renforcer l'attractivité de l'offre de formation dans les métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche auprès des différents publics**, afin d'aider les entreprises à pourvoir ces emplois qui, faute de candidats ou d'acteurs alternatifs pour les former (métiers de niche¹⁴), ne peuvent pas concrétiser leur plein potentiel de création de valeur économique. D'autre part, il s'agit de **répondre au besoin croissant de création et de transmission d'activité/entreprise**, en accompagnant les apprenants par des formations managériales et en gestion dans le cadre de création/transmission d'entreprise. Celles-ci continueront notamment à être intégrées aux formations aux professions réglementées. Le **taux d'insertion des apprenants** ainsi que le taux de **diplômés créant ou reprenant une entreprise** dans les 3 ans après leur formation permettront, entre autres, de mesurer les résultats des **six moyens d'action** mis en place dans cet axe.

Figure 7 - Vision, KPI et moyens d'action de l'axe 3



4.4.1 Poursuivre et amplifier les actions de promotion des métiers essentiels/secteurs d'avenir, en pénurie et de niche en partenariat avec les secteurs professionnels et entreprises

La promotion des métiers essentiels, d'avenir, en pénurie et de niche est une action que le Réseau IFAPME entreprend depuis de nombreuses années en partenariat avec les entreprises. La poursuite et l'amplification de cette **promotion** se fera, d'une part, en s'appuyant sur des **témoignages d'entreprises, d'apprenants et de formateurs ambassadeurs du Réseau** et, d'autre part, en **poursuivant et revitalisant – post COVID – les partenariats avec les fédérations professionnelles et les secteurs professionnels, via les conventions sectorielles** et en intégrant l'ensemble des partenaires sociaux représentatifs du secteur.

Au-delà du renforcement de celles déjà établies, de **nouvelles conventions** seront également lancées, avec des secteurs comme la chimie ou l'aide à la personne, secteurs forts et en développement en Wallonie.

¹⁴ Luthier, restaurateur de tableaux/meubles anciens, thanatopracteur, esthéticien canin, verdurisation des façades, maraîchage urbain, métiers d'artisan, ...

Enfin, le Réseau IFAPME poursuivra la **promotion des métiers techniques et technologiques** auprès des **jeunes filles et des femmes** ainsi que la promotion des candidates auprès des entreprises en recherche de main-d'œuvre.

4.4.2 Exposer davantage les apprenants à la diversité des métiers

L'attractivité des métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche souffre parfois d'une représentation restrictive et peu valorisante (pénibilité, horaires, peu/pas de perspectives de progression ...). C'est pourquoi la valorisation et la promotion de ces métiers pourra également s'appuyer sur une plus grande exposition des candidats et des apprenants à la **diversité des métiers, et perspectives de développement professionnel** dans ces secteurs. Ainsi, la mise en place de **parcours de découverte** donnera la possibilité aux apprenants **d'expérimenter plusieurs métiers en début de parcours de formation**. En effet, comme mentionné plus haut, l'expérimentation de parcours par palier et en tronçon commun (pour certaines formations IFAPME) permettra d'éviter d'enfermer l'apprenant dans une formation menant à un métier précis en lui donnant plus de temps avant de se spécialiser au sein d'un secteur (e.g. après un an de formation).

Parallèlement, davantage de clarté devra être apportée sur les **perspectives de progression de carrière** ainsi que sur le **sens fourni par les métiers correspondant dans ces secteurs**. De plus, les métiers en forte croissance n'étant pas les mêmes dans toutes les provinces wallonnes, la promotion de ces derniers **sera ciblée et adaptée par zone géographique**. Enfin, il sera pertinent de vulgariser l'intitulé de certaines formations afin d'améliorer la lisibilité et l'attractivité des parcours correspondant.

4.4.3 Renforcer l'accompagnement des entreprises agréées proposant des places d'alternance/de stage, sans trouver de candidats

Il est également primordial de **renforcer le soutien aux entreprises agréées qui proposent des places d'alternance/de stage et, en particulier, à celles qui ne trouvent pas de candidats**. Dans ce cas, les référents du Réseau IFAPME pourront offrir un support méthodologique aux entreprises, en visant à améliorer la **qualité de leurs offres de places d'alternance et de stage** pour accroître l'attractivité de leurs offres.

L'IFAPME pourra également mettre en place un suivi plus **systématique des entreprises** pourvoyant des places de stages ou d'alternance et proposer à ces dernières de participer à des **événements collectifs** de recrutement d'apprenants/de promotion des métiers et secteurs. Enfin, l'IFAPME pourra à terme **ouvrir l'accès à la plateforme "It's Learning" aux entreprises, pour soutenir la qualité de l'accompagnement et de la formation en entreprise**.

4.4.4 Actualiser en continu le catalogue des formations, notamment en intégrant la digitalisation des métiers et le développement durable dans les cursus, et en tenant compte des besoins des entreprises en termes de "gamme" de spécialisation et par bassin

Adapter en continu l'offre de formation pour mieux répondre aux besoins de compétences des entreprises est primordial afin **d'accrocher** les futurs entrepreneurs et entreprises pourvoyeuses d'emplois dans les métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche¹⁵, à fort potentiel d'insertion. Ainsi, le Réseau IFAPME devra **renforcer le pilotage stratégique** (analyse du potentiel territorial, compréhension de l'évolution des besoins de compétences...) **de l'évolution du catalogue** afin de proposer une offre de formation en alternance, notamment en apprentissage, toujours plus en adéquation avec les besoins du marché et en cohérence avec l'offre de formation dans chacun des territoires.

¹⁵ Luthier, restaurateur de tableaux/meubles anciens, thanatopracteur, esthéticien canin, verdurisation des façades, maraîchage urbain, métiers d'artisan, ...

Ce pilotage stratégique s'appuiera notamment sur une **collaboration efficiente avec le FOREM**, notamment via des comités stratégiques sectoriels conjoints et une collaboration accrue avec le service AMEF (Cf. axe 1).

Par ailleurs, le Réseau intégrera plus systématiquement à sa pédagogie la **digitalisation des métiers** et le **développement durable** ainsi que la **modularisation de l'offre**. De plus, il s'agira de développer la validation des compétences (cf. Dispositif de validation des compétences) dans les Centres IFAPME agréés notamment afin de mieux s'adapter aux compétences déjà acquises par les adultes en reconversion professionnelle.

Enfin, le Réseau IFAPME pourra **aller au-delà** des profils SFMQ pour anticiper les besoins de formation et s'adapter plus rapidement aux nouveaux besoins des entreprises.

4.4.5 Poursuivre le développement de l'offre de formation à la création et à la reprise d'activité/d'entreprise et favoriser la rencontre avec les autres acteurs de l'animation économique, notamment pour la transmission d'entreprise

Le Réseau IFAPME poursuit le développement de son offre de formation en gestion et à la **création et transmission d'activité**. En complément, le Réseau IFAPME favorisera la rencontre des apprenants de ces formations avec des chefs d'entreprises souhaitant transmettre leurs entreprises en consolidant son partenariat avec la SOWALFIN et en développant de nouvelles collaborations avec d'autres acteurs du paysage de l'animation économique et, notamment ceux de l'accompagnement à la création d'entreprise et à l'autocréation d'emploi.

Enfin, le Réseau IFAPME contribuera au développement de **l'entrepreneuriat féminin**, notamment en déployant une offre de formation spécifique et en visibilisant les **« success stories » de candidates entrepreneures**. De même, le Réseau IFAPME valorisera les « success stories » de candidats en situation de handicap (notamment via sa collaboration avec l'AViQ).

4.4.6 Renforcer la lisibilité et le centrage du catalogue du Réseau IFAPME en formation continue sur la professionnalisation et l'actualisation des compétences des professionnels

La **formation continue** fait partie intégrante des missions et de l'offre du Réseau IFAPME. Le catalogue proposé doit, de ce fait, être **centré sur les formations professionnalisantes, en lien avec une activité économique et professionnelle**. Sa lisibilité et sa promotion seront en parallèle améliorées. Ainsi, **l'offre de formation continue récurrente** des Centres IFAPME agréés sera **répertoriée, consolidée et harmonisée au travers du Réseau pour rendre celle-ci plus visible et lisible**. Ce travail de consolidation concerté au sein du Réseau permettra d'améliorer encore, avec un objectif d'agilité dans l'actualisation du catalogue et de notoriété des formations du Réseau IFAPME, l'adéquation de ces formations avec le besoin des entrepreneurs et des entreprises dans le développement **des compétences des professionnels en exercice**.

4.5 Axe 4 : **Accrocher et mobiliser l'ensemble du Réseau IFAPME autour d'objectifs partagés**

Ce dernier axe stratégique vise à **renforcer les synergies et fluidifier les interactions au sein du Réseau IFAPME** au bénéfice de **l'atteinte d'objectifs partagés**. Ces derniers touchent tant au développement de l'activité qu'à l'amélioration de l'accrochage, de l'insertion et de la qualité de la formation perçue par les apprenants et les entreprises. Au total, 5 moyens d'action touchant à **l'alignement des objectifs**, à la **simplification/optimisation** des procédures de gestion et au **renforcement de l'appui aux membres du Réseau** ont été retenus.



Figure 8 - Vision, KPI et moyens d'action de l'axe 4

4.5.1 Optimiser le modèle de gouvernance participative en favorisant l'alignement des objectifs entre l'Institut et les Centres IFAPME agréés et la co-responsabilité dans l'atteinte des objectifs.

L'alignement de l'Institut et des Centres IFAPME agréés sur des objectifs partagés nécessite d'activer des moyens d'action relevant tant de la gouvernance que du dispositif de pilotage du Réseau IFAPME. Pour ce faire, plusieurs pistes d'initiatives allant en ce sens sont envisagées, comme :

- > La poursuite de **nouvelles modalités d'implication** des Centres IFAPME agréés à la gouvernance du Réseau, notamment dans le cadre de la gestion de projets (sponsoring de projets Réseau, participation aux comités de pilotage ...).
- > La consolidation du (i) développement d'un **plan d'action annuel** partagé Institut-Centres qui est l'actualisation du plan d'entreprise, (ii) de **l'évolution de l'offre de formation** (contenu et volume) et (iii) de la **pédagogie** tant en formation qualifiante en alternance que continue, dans les différentes filières du Réseau.
- > Renforcer le rôle des Cellules Opérationnelles de Suivi Transversal, en impliquant systématiquement les Responsables de Service alternance à la dynamique stratégique et opérationnelle des Centres.
- > L'intégration de la **stratégie de développement durable** au sein du Réseau.
- > Le développement d'un **espace de dialogue** Comité de gestion-Institut-Centres du Réseau, notamment au travers du séminaire annuel du Comité de gestion et de la délocalisation de réunions du Comité de gestion au sein des Centres.
- > La redéfinition du rôle, du fonctionnement et de la composition du Conseil du Réseau IFAPME.
- > Le renforcement de l'implication des responsables de site dans les instances d'échanges Institut-Centres et de la communication vers ces derniers.

4.5.2 Renforcer le cadre d'une culture partagée orientée usagers et résultats

Afin de tirer pleinement profit **des synergies** au sein du Réseau IFAPME, il sera mis en place des initiatives visant à renforcer la **culture partagée** à la fois orientée usagers et résultats, mais également en renforçant le **dialogue interne**.

Afin de soutenir l'alignement des parties prenantes du Réseau IFAPME par rapport aux objectifs, les **objectifs quantitatifs** du Contrat de gestion seront déclinés **dans chacune des conventions bilatérales avec les Centres IFAPME agréés**. Parallèlement, le Réseau IFAPME mettra en place un suivi conjoint (partagé) Services Alternance-Centres **d'un portefeuille d'apprenants (et d'entreprises)**, dans le respect des missions de chacun, pour atteindre les objectifs des axes 2 et 3, notamment (cf. axes 2 et 3). Enfin, le Réseau IFAPME **standardisera le rapport annuel des conventions bilatérales avec les Centres IFAPME agréés** (incluant le type de formations, nombre d'inscriptions, d'abandons et de redoublements, la reprise d'emploi...), en cohérence avec les objectifs et indicateurs du Contrat de gestion, pour faciliter le pilotage de l'ensemble du Réseau.

4.5.3 Poursuivre les simplifications des procédures de gestion au sein du Réseau

Le besoin de **simplification des procédures administratives** fut souligné lors de l'enquête effectuée auprès des Centres IFAPME agréés dans le cadre de l'évaluation externe du Contrat de gestion précédent. En effet, la **multitude d'outils utilisés** au sein du Réseau ainsi que la complexité des **notes de procédure et d'instruction**, néanmoins validées en Conseil du Réseau, rendent parfois leur utilisation quotidienne chronophage et difficile à mettre en œuvre. Ainsi, la **téléphonie sera mutualisée et harmonisée** au sein du Réseau tandis que l'**interopérabilité** accrue des systèmes comptables devra être poursuivie.

De plus, le Réseau IFAPME poursuivra le **déploiement et l'optimisation de l'utilisation des outils digitaux** en son sein (déploiement de Hope, développement du projet de datawarehouse permettant de disposer d'une "source de données authentiques" ...), dans une logique d'**administration 4.0**.

4.5.4 Renforcer l'effet Réseau dans le développement de contenus utilisables par les formateurs et poursuivre le déploiement des outils digitaux et l'accompagnement à leur appropriation

L'effet Réseau sera renforcé par la mise en place d'une communauté éducative et la mise en commun de **contenus pédagogiques validés**, utilisables par les formateurs. Plus particulièrement, il s'agit de mettre à **disposition des ressources pédagogiques produites au sein du Réseau**, notamment en tirant meilleur profit des **outils disponibles** tels que l'exploitation de la plateforme "It's Learning", de l'animation de communautés de formateurs ou encore en créant des Centres de référence dans un métier/une compétence au sein du Réseau afin de mieux exploiter les expertises propres à chacun des Centres IFAPME agréés¹⁶.

Par ailleurs, le Réseau IFAPME poursuivra l'**accompagnement conjoint Centres-Institut** consacré à l'**appropriation des outils digitaux** à la fois par les formateurs et les équipes pédagogiques et éducatives, en Centre IFAPME agréé, tout en mobilisant ces derniers dans le **co-développement des supports pédagogiques** digitaux liés à la formation.

4.5.5 Mettre en place une politique partagée de développement des compétences au sein du Réseau

Afin de renforcer les synergies au sein du Réseau, de développer une culture partagée et de permettre aux équipes de mieux atteindre les objectifs de qualité, l'IFAPME et son Réseau mettront en place une **politique partagée de développement des compétences au sein du Réseau**. Plusieurs initiatives potentielles soutiennent cet objectif :

- > Développer une **gestion prévisionnelle** des compétences du Réseau.
- > Déployer la **dynamique d'intégration et de formation** du personnel et le lien avec la gestion prévisionnelle des compétences.
- > Mettre en place une **dynamique d'évaluation formative** et constructive du personnel.
- > Développer des **actions de fidélisation** des formateurs professionnels notamment via des formations continues.

¹⁶ Définir un Centre comme la référence sur un sujet dans lequel il excelle, l'établir comme responsable concernant le développement des supports pédagogiques des cours et leur mise en place et consulter le Centre avant de tester/changer certains aspects de la formation.

5. Une gouvernance du Contrat de gestion partagée et stratégique

5.1 Les instances de gouvernance du Contrat de gestion assurent un partage d'informations équilibré et utile

Le **Comité de gestion a pour mission de suivre l'atteinte des objectifs du Contrat de gestion**. À ce titre, il peut recommander l'inscription de sujets à l'ordre du jour, en vue d'améliorer la mise en œuvre du présent Contrat. Pour ce faire, il s'appuie notamment sur :

- > **L'analyse quantitative et qualitative des indicateurs stratégiques de résultats**, présentés dans le tableau de bord de pilotage du Contrat de gestion, ainsi que d'éventuelles données de monitoring complémentaires ;
- > **L'intelligence collective des membres du Comité de gestion** qui, de par sa diversité, la complémentarité et la richesse des expertises de ses membres, facilitera l'atteinte de la vision du Contrat de gestion et la recherche de solutions aux situations complexes auxquelles le l'IFAPME et son Réseau ne manqueront pas d'être confrontés.
- > Le tout, dans une optique de **recherche de solutions orientées impact**, guidée par les objectifs fixés dans le présent Contrat de gestion.

Le cas échéant, il adapte le plan d'entreprise et les conventions bilatérales portés par l'IFAPME et son Réseau, en prenant notamment en compte les évolutions des marchés du travail et de la formation et le retour d'expérience des différentes initiatives.

5.2 Une évaluation annuelle et en fin de Contrat de gestion

De manière complémentaire, le Contrat de gestion fera l'objet de **deux évaluations**, dont les résultats seront présentés au Comité de gestion, ainsi qu'au Gouvernement :

- > Chaque année, un **rapport d'exécution avec tableau de bord** sera établi en interne.

En fin de Contrat, une **évaluation interne et une évaluation externe seront conduites en prévision du renouvellement du présent Contrat de gestion**.

6. Synthèse et lignes de force du Contrat

Le Contrat de gestion 2023 - 2028 de l'IFAPME part de **4 principaux défis du marché de l'emploi en Wallonie** : réduire le chômage des jeunes, attirer des candidats dans des formations menant aux métiers d'avenir, emplois en pénurie et fonctions critiques, répondre au besoin croissant de transmission d'activités et répondre à la croissance des reconversions professionnelles. **4 axes stratégiques** répondent à ces défis, chacun se traduisant dans un objectif de résultat quantifiable, soutenu par des moyens d'action, concrétisés au travers de potentielles initiatives concrètes, ayant vocation à alimenter le plan d'entreprise. Les axes stratégiques, moyens d'actions et les principales initiatives potentielles, co-construits avec des représentants du Comité de gestion, du Cabinet du Ministre de tutelle, du Management de l'Institut, des Centres IFAPME agréés sont repris ci-dessous.

Le **premier axe stratégique** vise à **renforcer l'orientation professionnelle positive des jeunes** (y compris les jeunes adultes) pour en faire une filière de choix positif et réfléchi. Ce renforcement prend place **en amont et dans les 3 mois suivant l'inscription**, afin de permettre aux apprenants d'être (ré)orientés vers la formation qui leur convient le mieux. En plus de certaines actions déjà menées par l'IFAPME, l'orientation sera renforcée, d'une part, en **promouvant la filière de l'alternance** via la création d'un **réseau d'ambassadeurs** et en s'appuyant sur des **témoignages**, notamment ceux des parents, des apprenants et des entreprises partenaires, afin d'**augmenter l'impact** des actions de promotion de la filière d'alternance et **donner envie aux apprenants**. D'autre part, il s'agira de **renforcer l'orientation professionnelle des individus de façon personnalisée dans les 3 mois suivant l'inscription** ("intensive onboarding"). La mise en œuvre du programme « **Accroche-toi** » y contribue, en prévoyant la mobilisation de moyens renforcés durant les 3 premiers mois de formation,

en veillant à ce que les apprenants ne se sentent pas seuls ainsi qu'en les aidant à trouver une entreprise, deux éléments clefs de l'accrochage. Les modalités précises de mise en œuvre sont sujettes à la sélection du projet déposé par l'IFAPME dans le cadre du FSE+. Il en va de même pour l'expérimentation, **pour certains métiers**, d'une **formation tronc commun** pour un secteur ou un groupe de métiers, permettant **l'adaptation de la formation** à la maturité du projet professionnel du jeune et le développement de **passerelles entre plusieurs formations métiers au sein du Réseau IFAPME**.

Le **second axe stratégique** a pour ambition **d'augmenter le taux d'accrochage** au sein du Réseau IFAPME. Le public d'apprenants du Réseau est souvent un public relativement précaire et fragile, avec une probabilité de décrochage plus importante. L'abandon de ces publics représente une perte pour le Réseau, pour le développement économique et social de la Wallonie, mais également pour l'apprenant lui-même. L'augmentation du taux d'accrochage est donc essentielle et passe notamment par un accompagnement personnalisé des différents publics. L'amélioration de cet accompagnement passe par un **renforcement de la proactivité, l'individualisation de l'accompagnement des apprenants et la collaboration accrue du trio Référent – Centre – Entreprise** via un **portefeuille d'apprenants partagé** et une **animation pédagogique** concrète, permettant un suivi plus ciblé des apprenants qui en ont besoin. La mise en œuvre de **pédagogies innovantes et mobilisatrices** (actives, intégrant le digital et différentes de ce qu'ils ont connu jusqu'à l'alternance), et de **rythmes d'alternance adaptés** aux besoins des apprenants et entreprises vont également dans ce sens.

Le **troisième axe stratégique** cherche à **renforcer l'offre de formation du Réseau** dans les métiers **d'avenir, en pénurie ou de niche, à fort potentiel de débouchés**, auprès de différents publics. Pour y parvenir, différentes actions seront mises en place : (i) **attirer, en partenariat avec les secteurs et entreprises, davantage de candidats** dans des formations menant à ces métiers (exposition à la diversité des métiers, redynamisation des partenariats existants et développement de nouveaux partenariats sectoriels,...), (ii) **renforcer l'accompagnement des entreprises** qui proposent des apprentissages / stages, sans trouver de candidats, (iii) **maintenir l'agilité du Réseau** pour faire évoluer le catalogue de formation afin d'anticiper les besoins de formations et s'adapter aux besoins des entreprises par bassin, (iv) **poursuivre le développement des filières de formations à la création et transmission d'entreprise** et favoriser la rencontre avec les acteurs de l'accompagnement économique à la reprise effective d'entreprises, (v) **centrer l'offre de formation continue** du Réseau sur des formations à but professionnel.

Enfin, le **quatrième axe stratégique** vise à renforcer les **synergies** et à **fluidifier les interactions** au sein du Réseau **au bénéfice de l'atteinte d'objectifs partagés**. Pour ce faire, **il s'agit de favoriser le développement d'une culture commune**, notamment au travers d'actions de **développement des compétences du Réseau** et de **rapprochement entre Services Alternance et Centres IFAPME agréés**. De plus, afin **d'aligner les objectifs** de l'ensemble des acteurs du Réseau, l'Institut **déclinera les objectifs quantitatifs** dans les conventions bilatérales conclues avec les Centres IFAPME agréés et mettra en place des portefeuilles d'apprenants et d'entreprises partagés avec ces derniers permettant un suivi conjoint des apprenants et un accompagnement renforcé des entreprises partenaires du Réseau.

La mise en œuvre de ces axes stratégiques s'appuiera notamment sur la **déclinaison de 5 indicateurs de pilotage (trois de résultats et deux d'activité) au sein du Réseau** et le suivi d'un **tableau de bord stratégique et synthétique au sein du Comité de gestion**. Ces indicateurs sont repris dans les annexes 1 et 2 du contrat de gestion et seront opérationnalisés endéans les 4 mois suivant l'adoption du présent contrat.

Finalement, le **Gouvernement wallon s'engage à soutenir l'IFAPME** dans ses démarches nécessaires à l'accomplissement de la vision et des objectifs stratégiques du Contrat de gestion. Plus spécifiquement, il soutiendra l'Institut pour les initiatives potentielles suivantes, entre autres :

- > Favoriser le développement d'une **collaboration efficiente avec le Forem** (cohérence et connaissance croisée de l'offre, structuration du partenariat avec les Cités des Métiers, les Carrefours des Métiers, adressage de chercheurs d'emploi, accès des apprenants IFAPME aux Centres de Compétence, mutualisation des actions d'anticipation des besoins des secteurs ...), ainsi qu'avec l'ensemble des acteurs impliqués, dans le **respect de l'ADN de chacun**.

- > Conforter l'IFAPME comme l'opérateur de référence pour la formation en alternance en Région wallonne, faciliter la **certification avec effets de droit** et explorer les opportunités de **développement de certifications régionales avec effets de droit**.
- > **Explorer les leviers de renforcement de l'attractivité du rôle de formateur au sein du Réseau.**

Fait à CHARLEROI, le 18 janvier 2023, en autant d'exemplaires originaux que de Parties, dont chacune reconnaît avoir reçu le sien.

Pour le Gouvernement wallon,

Monsieur Willy BORSUS

Vice-Président et Ministre de l'Economie, du Commerce extérieur, de la Recherche et de l'Innovation, du Numérique, de l'Aménagement du territoire, de l'Agriculture, de l'IFAPME et des Centres de compétence



Pour l'IFAPME, les membres du Comité de gestion,



Monsieur Simon BULLMAN
Président du Comité de gestion

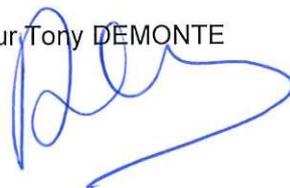


Monsieur Paul TIMMERMANS
Vice-Président du Comité de gestion

Monsieur Christian BOUGARD



Monsieur Tony DEMONTE



Madame Sabine LIBERT



Monsieur Brahim HILAMI



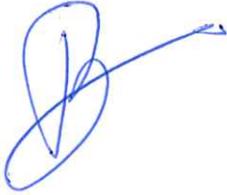
Monsieur Gauthier DE VOS



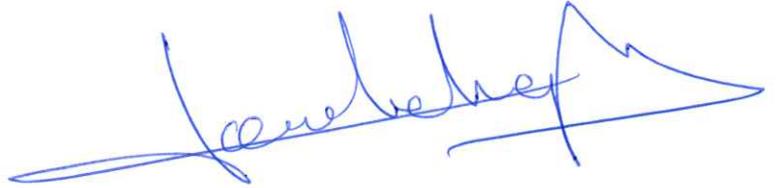
Monsieur Pierre PORIAU



Madame Laura BELTRAME



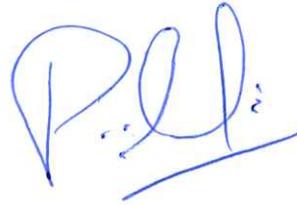
Monsieur Mehdi VANDERHAEGHEN



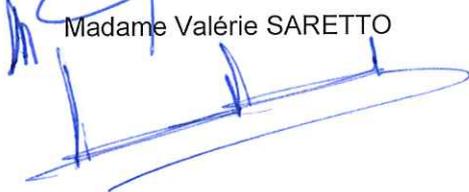
Monsieur Pierre-Frédéric NYST



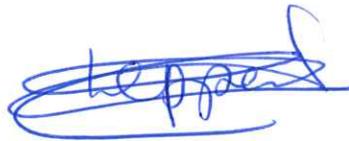
Monsieur David PISCICELLI



Madame Valérie SARETTO



Madame Caroline CLEPPERT



7. Annexes

7.1 Les 5 indicateurs clefs du Contrat de gestion

L'action de l'IFAPME et de son Réseau durant la période 2023-2028 seront pilotées à travers 5 indicateurs clefs (Annexe 1, figure 9). Les trois premiers indicateurs représentent les indicateurs qui vont mobiliser et responsabiliser les équipes du Réseau IFAPME, et sont des indicateurs de résultats. Les deux derniers indicateurs sont des indicateurs d'activité. Ces indicateurs sont volontairement en nombre limité pour faciliter la mobilisation des équipes, développer une culture couplant qualitatif et quantitatif et éviter les risques de dispersion.

En annexe 2 (figure 10) se trouve le tableau de bord de pilotage stratégique du Contrat de gestion, reprenant l'ensemble de indicateurs du Contrat.

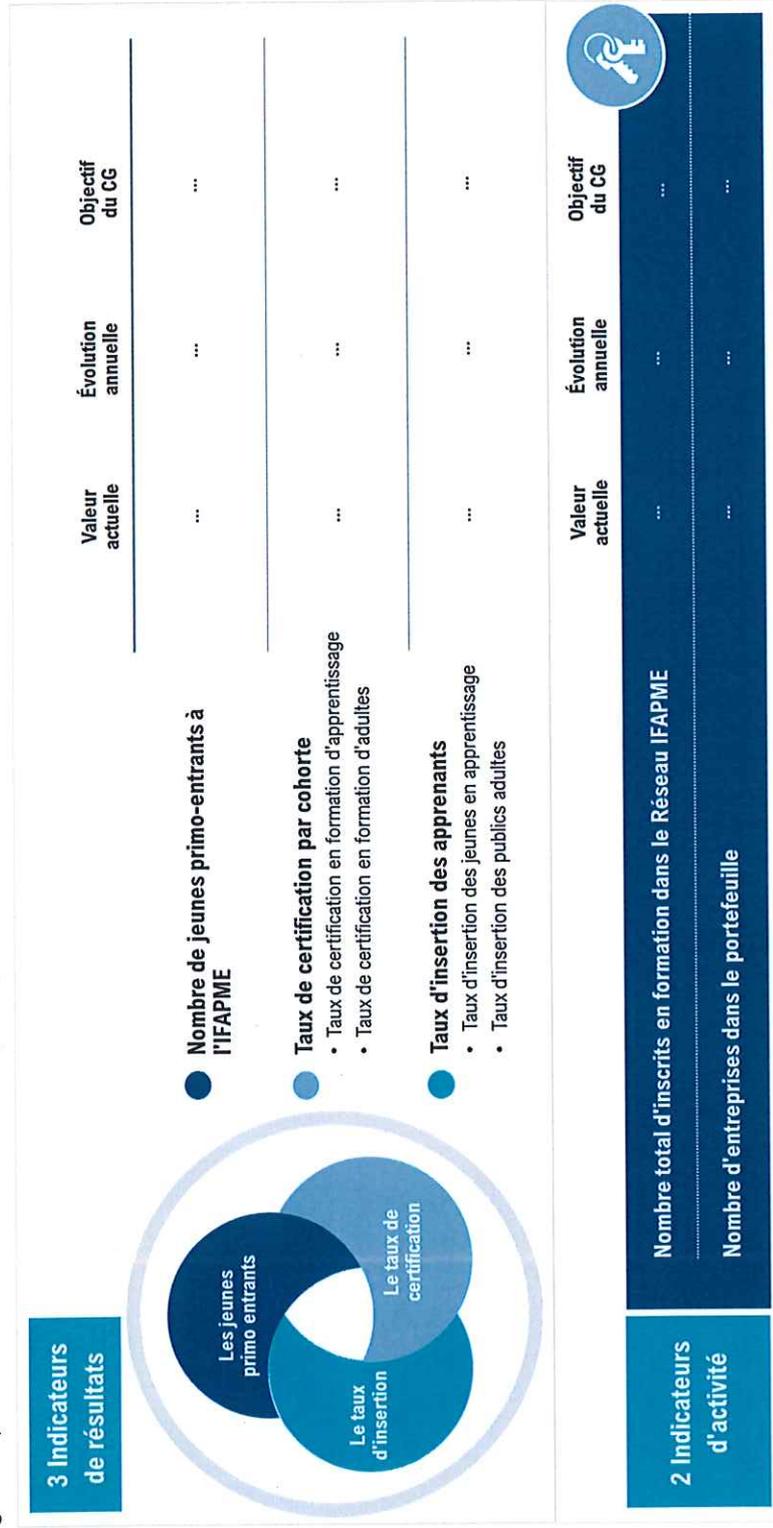


Figure 9 - Illustration des 5 indicateurs clefs de pilotage, de mobilisation et de responsabilisation des équipes du Réseau IFAPME

7.2 Tableau de bord de pilotage stratégique du Contrat de gestion

L'ensemble des indicateurs sont (dans la mesure du possible) déclinés par : genre, secteur, filière, métier en pénurie et fonction critique et par zone géographique.

	Valeur actuelle	Évolution annuelle	Objectif du CG
Axe 1 : Accrocher les jeunes grâce à une orientation professionnelle positive vers et dans une filière de formation en alternance et un métier			
1			
Nombre de jeunes ^{1,2} primo-entrants à l'IFAPME			
2			
Image et notoriété de l'IFAPME auprès des parents (35-50 ans) et des jeunes (15-20 ans)			
3			
% des jeunes ^{1,2} apprenants qui décrochent avec un choix d'orientation inadapté comme motif principal (dans les 3 mois) ³			
4			
% de jeunes candidats à l'apprentissage (3 mois après l'inscription)			
Axe 2 : Accrocher les apprenants, notamment via un accompagnement personnalisé, tout au long de leur parcours de formation et jusqu'à la certification			
5			
Taux de certification ⁴ par cohorte			
Taux de certification en formation d'apprentissage			
Taux de certification en formation d'adultes			
6			
% d'inscrits à l'IFAPME qui décrochent avec l'équilibre vie professionnelle - vie privée comme motif principal			
Axe 3 : Accrocher les futurs entrepreneurs et les entreprises pourvoyeuses d'emplois dans les secteurs et métiers essentiels, d'avenir, en pénurie ou de niche, à fort potentiel d'insertion			
7			
Taux d'insertion des apprenants ⁵			
Taux d'insertion des jeunes en apprentissage			
Taux d'insertion des publics d'adultes			
8			
Taux d'apprenants ayant suivi une formation création/reprise d'entreprise, à l'IFAPME créant ou reprenant une entreprise dans les 3 ans après leur formation ⁵			
9			
Nombre de personnes formées en formation continue décliné en travailleurs, indépendants, autres.			
Axe 4 : Accrocher et mobiliser l'ensemble du Réseau IFAPME autour d'objectifs partagés			
10			
Taux de satisfaction des membres du Réseau sur la collaboration au sein du Réseau ⁶			
11			
Taux de satisfaction des apprenants sur la formation et l'accompagnement au sein du Réseau			
12			
Taux de satisfaction des entreprises sur la formation et l'accompagnement au sein du Réseau			
Macro-économique			
Taux de chômage chez les 15-25 ans en Wallonie, en 2021			
25,2%			
+3,5 ppt.			
Croissance démographique de la classe d'âge des 15-25 ans entre 2012 et 2022			
-1,6%			
-10,8 ppt. ⁷			

1) y compris les jeunes adultes ; 2) en contrat d'alternance, convention de stage, SPP ou FALT ; 3) à préciser après retour sur le projet soumis au FSE+ ; 4) globalité des certifications ; 5) alignement avec le FOREM sur la définition des secteurs ; 6) à ventiler par thématique ; 7) comparativement avec la croissance recensée entre 2002 et 2012

Source: Statbel, Forem

Figure 10 - Illustration de la maquette du tableau de bord

8. Lexique

AMEF	Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation
ASBL	Association Sans But Lucratif
AViQ	Agence wallonne pour une vie de qualité
CEFA	Centre d'Éducation et de Formation en Alternance
CFISPA	Centre de formation et d'insertion socioprofessionnelle adapté
CG	Contrat de gestion
CISP	Centres d'insertion socioprofessionnelle
CRI	Conseil du Réseau IFAPME
DPR	Déclaration de Politique Régionale
FOREM	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FSE	Fonds social européen
GW	Gouvernement wallon
HOPE	Nom donné à l'application métier de l'IFAPME, consolidant les bases de données Ariane et Walter 2.0
IBEFE	Instance Bassin Enseignement Formation Emploi
IFAPME	Institut wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
INSTITUT IFAPME	UAP de type 2, agissant comme un des leviers du Gouvernement wallon pour le redéploiement économique, social et environnemental de la Wallonie, via une offre de formation professionnelle tout au long de la vie et de formation à la création d'activité. Opérateur de référence pour la formation en alternance, l'IFAPME est également chargé de la coordination, de l'agrément et du subventionnement du réseau des Centres IFAPME agréés.
LE RÉSEAU IFAPME	Comprend l'Institut et les Centres IFAPME agréés, et met en œuvre la politique régionale en matière de formation en alternance, de formation continue à but professionnel, ainsi que de formation à la création/reprise d'activité
MIRE	Mission régionale pour l'emploi
OFFA	Office Francophone de la Formation en Alternance
PEPS	Plus d'Efficacité et Plus de Sens
PMO	Project Management Office
PRW	Plan de relance wallon
SAACE	Structure d'accompagnement à l'autocréation d'emploi
SFMQ	Service Francophone des Métiers et des Qualifications
SOWALFIN	Société wallonne de financement et de garantie des PME
STEAM	Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics

UAP

Unité d'Administration Publique