



# Office Francophone de la Formation en Alternance

## Contrat de gestion 2017-2022



## Table des matières

1. Dispositions générales .....	4
1) Définition .....	4
2) Rétroactes .....	5
3) Références légales .....	7
4) Méthodologie .....	7
5) Contenu .....	10
2. Principes fondamentaux du service public et missions.....	11
1) Principes fondamentaux du service public.....	11
2) Missions .....	12
3. Axes stratégiques .....	14
<b>1) Pilotage de l’alternance</b> .....	15
➤ Optimiser l’offre de places en entreprise.....	15
➤ Être l’acteur-ressource pour l’information en matière d’alternance.....	16
➤ Initier et coordonner des réflexions et échanges relatifs à l’optimisation de l’alternance en tant que filière d’excellence .....	17
➤ Élaborer des propositions d’harmonisation des certifications obtenues au terme des formations organisées dans le cadre du contrat d’alternance commun.....	18
<b>2) Synergies et développement d’outils communs</b> .....	18
➤ L’OFFA mettra en place et assurera le support de la Commission d’agrément et de médiation.....	18
➤ L’OFFA accompagnera les expériences pilotes de collaboration menées par des CEFA et l’IFAPME/SFPME.....	19
➤ L’OFFA proposera le modèle commun du Bilan de Compétences.....	20
➤ L’OFFA proposera une fixation harmonisée des niveaux de compétences A/B/C.....	20
➤ L’OFFA soutiendra la mobilité des apprenants.....	21
<b>3) Promotion de l’alternance</b> .....	21
➤ Formation/sensibilisation à l’alternance .....	21

➤ Soutien à l'organisation d'événements liés à la promotion de l'alternance .....	22
➤ Promotion et gestion des incitants financiers à la formation en alternance.....	22
<b>4) Monitoring de l'alternance .....</b>	<b>22</b>
➤ Système d'indicateurs et tableau de bord de pilotage.....	23
4. Gouvernance .....	24
5. Engagements des Gouvernements .....	29
6. Dispositions finales.....	31
<b>1) Mise en œuvre et suivi du Contrat.....</b>	<b>31</b>
➤ Mise à disposition d'informations .....	31
<b>2) Modifications et fin du Contrat.....</b>	<b>32</b>
➤ Adaptation du contrat suite à une évolution du contexte.....	32
➤ Avenant au Contrat.....	32
➤ Modification des Annexes au Contrat .....	32
➤ Fin du Contrat.....	32
<b>3) Entrée en vigueur du Contrat .....</b>	<b>33</b>
<b>4) Documents annexés au Contrat .....</b>	<b>33</b>

Vu l'approbation par le Conseil d'administration le 20/12/2016 des premières propositions formulées par le Bureau et le fonctionnaire dirigeant, établissant les besoins et les propositions d'évolution de l'OFFA dans le cadre de son premier Contrat de gestion;

Vu l'approbation par les Gouvernements de la note relative aux lignes directrices du Contrat de gestion de l'OFFA et prévoyant la signature du contrat en juillet au plus tard ;

Vu l'examen par le Conseil d'administration du projet de Contrat de gestion en séance du 23/05/2017, du 27/06/2017 et du 11/10/17 ;

Vu l'approbation par le Conseil d'administration du projet de Contrat de gestion en séance du 23 août 2017 ;

Vu l'approbation du projet de Contrat de gestion 2017-2022 de l'OFFA par les Gouvernements ;

**Il est convenu ce qui suit :**

**Entre :**

**L'Office francophone de la formation en alternance ci-après dénommé l'« OFFA » représenté par Madame Anne-Marie ROBERT, Présidente du Conseil d'administration  
ET**

**Le Gouvernement de la Région wallonne, représenté par Monsieur Pierre-Yves JEHOLET, Ministre de l'Emploi et de la Formation ;**

**Le Gouvernement de la Communauté française de Belgique, représenté par Madame la Ministre Marie-Martine SCHYNS, Ministre de l'Education ;**

**Le Collège de la Commission communautaire française (COCOF) représenté par Monsieur le Ministre Didier GOSUIN, Ministre en charge de la Formation professionnelle,**

## **1. Dispositions générales**

### *1) Définition*

Au sens de l'Accord de Coopération-cadre du 20 octobre 2008, on entend par " Formation en alternance " : la formation professionnelle qui combine une formation pratique en milieu professionnel et une formation auprès d'un opérateur de formation en alternance portant sur des matières générales et professionnelles et qui s'organise selon une relation contractuelle entre un opérateur de formation en alternance, un apprenant en alternance et une entreprise, selon des modalités précises en termes de durée de formation en entreprise et auprès de l'opérateur de

formation, de reconnaissance de la formation acquise, de certification telle que visée à l'article 3, d'encadrement, de rétribution et de droits et d'obligations.

Néanmoins, les termes génériques « formation en alternance » recouvrent différents dispositifs qui concernent l'OFFA à divers titres.

## 2) Rétroactes

Les Déclarations de Politique régionale 2017-2019 et communautaire et de Politique générale de la Commission communautaire française 2014-2019 confirment l'alternance comme filière d'excellence et définissent comme priorités la mise en place de l'OFFA, dès l'entame de la législature, ainsi que l'harmonisation effective des statuts et des contrats des apprenants en alternance.

En ce qui concerne la déclaration de politique communautaire (2014-2019) :

« [...] Le Gouvernement, avec les Régions, mettra en place :

- \* l'OFFA (Office francophone de la formation en alternance), à gestion paritaire ;
- \* le statut unique du jeune en alternance, en concertation avec les partenaires sociaux ;
- \* des partenariats entre chaque bassin et les fonds sectoriels des entreprises qui y sont présentes en vue de financer une offre renforcée d'alternance ;
- \* l'utilisation de clauses sociales en vue de favoriser l'alternance ;
- \* la mise en place, en partenariat avec le Forem et Actiris, d'une plateforme internet « bourse de stages » concrétisant l'engagement ferme des partenaires sociaux (fonds sectoriels) à garantir un nombre suffisant de places de formation en alternance.

Cette législature consacrera le renforcement des liens entre le monde de l'enseignement et celui de la formation. En outre, les acquis de la formation professionnelle et, notamment, ceux de la formation en alternance organisée par l'IFAPME, donneront lieu à une véritable certification liée à des référentiels communs entre la Wallonie et la Fédération Wallonie-Bruxelles. [...]»

En ce qui concerne la Déclaration de Politique Régionale wallonne, le Gouvernement se fixe comme objectifs :

- « d'accorder une réelle priorité à la formation en alternance. Des filières d'excellence en alternance seront développées afin de renforcer l'attractivité et la pertinence de ce mode d'apprentissage ;
- « de veiller à renforcer la structuration et la complémentarité de l'offre de formation en alternance de la Région avec l'offre d'enseignement en alternance de la Fédération Wallonie-Bruxelles ».

La déclaration de politique de la Commission communautaire française et celle de la Région de Bruxelles-Capitale visent à « multiplier l'offre de formation en alternance » et soulignent que :

\* « Le Collège privilégiera la formation en entreprise : l'alternance est une voie à développer, notamment en association avec les fédérations sectorielles [...]. L'accompagnement des jeunes relevant de filières en alternance sera drastiquement renforcé afin de prévenir le décrochage en cours de formation. Le Collège encouragera également un tutorat de qualité au sein des entreprises, notamment en ce qui concerne la formation en alternance. [...] Des synergies particulières devront être mises en place avec les Centres de Formation en Alternance de l'Enseignement. De même, des passerelles devront être mises en œuvre avec d'autres dispositifs certifiants (CQ6, CESS, Bachelor). » ;

\* « [...] le(s)Ministre(s) chargé(s) de l'Emploi, de l'Économie, de la Formation et de l'Enseignement réuniront l'ensemble des acteurs [de la Task-force opérationnelle « emploi-formation-enseignement-entreprise »] du CBCES élargi, afin [d'] adopter un ambitieux « plan formation » pour les infra qualifiés dont un des axes principaux concernera les projets de formation en alternance [...] ».

La Région de Bruxelles-Capitale qui n'est pas partie prenante à l'Accord de Coopération de 2008, soutient le développement de l'alternance, tout particulièrement via Actiris, dans le cadre de la Stratégie 2025 et de son Plan Formation 2020, concertés avec la Fédération Wallonie Bruxelles et la Commission communautaire française.

L'OFFA, Organisme d'Intérêt Public de type B au sens de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, a été mis en place, sur la base du Décret portant assentiment à l'avenant à l'Accord de Coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, du Décret portant assentiment à l'avenant du 15 mai 2014

modifiant l'entrée en vigueur de l'avenant du 27 mars 2014 relatif à l'Accord de Coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française.

La mise en place de l'OFFA, au 1er septembre 2015, a été suivie de la première réunion de son Conseil d'administration, le 23 septembre 2015.

L'OFFA a été doté d'un Intérim Manager, proposé par le Conseil d'administration, jusqu'à la désignation, par les 3 Gouvernements, du fonctionnaire dirigeant mandataire (Directeur général) entré en fonction le 1er juin 2016.

En date du 29 septembre 2016, Monsieur Hellendorff, Directeur général de l'OFFA, a adressé aux Ministres de tutelle un courrier sollicitant le démarrage de la procédure d'élaboration du premier Contrat de gestion de l'OFFA.

### 3) Références légales

**Voir Annexe 1 : Évolutions législatives**

### 4) Méthodologie

L'OFFA ayant le statut spécifique d'Organisme d'Intérêt Public de type B dépendant de trois niveaux de pouvoir, la méthodologie de l'élaboration de son Contrat de gestion trouve ses balises dans l'Accord de Coopération-cadre du 24 octobre 2008 relatif à la formation en alternance, conclu entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française.

En son chapitre IV, section 5, l'Accord de Coopération délivre les éléments suivants :

1. Article 13, §3, alinéa 4 : « Les Gouvernements adoptent, par décision adoptée concomitamment, et en tenant compte des évaluations réalisées décrites aux alinéas 1 à 3, une note d'orientation déterminant les lignes directrices du projet de contrat de gestion. »

2. Article 13, §3, alinéa 5 : « Dans le respect de la note d'orientation visée à l'alinéa 4, un projet de Contrat de gestion est établi par les parties au Contrat de gestion en tenant compte des évaluations réalisées décrites aux alinéas 1 à 3. Ce projet est soumis au conseil d'administration de l'OFFA qui l'approuve. »

Il n'existe pas de modèle de Contrat de gestion commun aux trois Gouvernements, c'est pourquoi l'Accord de Coopération-cadre fixe les balises du Contrat de gestion et prévoit la possibilité, pour les Gouvernements, de prendre un arrêté spécifique de façon concomitante afin de préciser ce modèle du Contrat.

S'agissant d'un premier Contrat de gestion, aucune évaluation de la mise en œuvre du Contrat précédent n'est de mise. Toutefois, l'Accord de Coopération prévoit en son article 13, §3, une évaluation de l'organisme pour les Contrats suivants.

Pour faciliter l'évaluation qui sera menée au terme de ce premier Contrat, celui-ci comporte une matrice de **Tableau de bord (Annexe 3)** adoptant les types d'indicateurs souvent utilisés dans les contrats de gestion et pouvant être définis<sup>1</sup> comme suit :

Type d'indicateurs	Description
Réalisation	Indicateurs mesurant les <b>effets directs</b> des actions et projets mis en œuvre Exemples : Nombre de réunions du groupe des coaches/représentants sectoriels, Nombre d'apprenants sous contrat d'alternance, Nombre de personnes (approximation) sensibilisées, impactées, touchées par les activités de promotion de l'OFFA
Résultat	Indicateurs mesurant le <b>résultat direct et immédiat d'une intervention sur le public cible, sur les bénéficiaires directs</b> , par exemple un changement de comportement ou de capacité du public cible visé. Exemple : Nombre d'entreprises visitées et ayant reçu avis de capacité favorable par les coaches/représentants sectoriels qui ont ouvert une nouvelle place de stage
Impact	Indicateurs ayant trait aux effets obtenus de manière indirecte et/ou à long terme par les actions ou projets

<sup>1</sup> Définitions librement adaptées à partir de la méthodologie d'évaluation du programme européen INTERREG



	liés au processus de renforcement de la coopération et du partenariat ou aux missions et valeurs du service public Exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de places de stage en entreprises proposées aux candidats à la formation en alternance</li> <li>- Nombre d'apprenants sous contrat d'alternance</li> </ul>
--	--

Les indicateurs de réalisation et de résultat permettront de suivre l'état d'avancement des projets et activités. Les indicateurs d'impact seront plus délicats à manier pour deux raisons : d'une part, l'Organisme fait ses premiers pas et doit se déployer ; il n'est pas encore en vitesse de croisière et d'autre part, il agit comme acteur-ressource auprès de ses partenaires-opérateurs et n'est pas lui-même opérateur ; son action est donc par essence indirecte et systémique. Les indicateurs d'impact porteront donc sur les effets à moyen-long termes de l'action globale de l'OFFA sur le système et donc sur la qualité de la coopération des acteurs, par exemple. La mesure de la satisfaction des partenaires pourrait être un indicateur d'impact de l'action de l'OFFA.

Par ailleurs, la lettre de mission du fonctionnaire dirigeant précise que :

« Étant donné que l'OFFA est en pleine constitution, il appartiendra prioritairement au mandataire, dès l'entame de sa mission, de préparer pour le Conseil d'administration, l'ensemble des décisions nécessaires à la mise en œuvre effective de l'OFFA.

Ces décisions prioritaires du Conseil d'administration ont pour objet :

- de définir les effectifs et de pourvoir à leur vacance ;
- de définir les ressources mobilières et immobilières nécessaires au fonctionnement de l'OFFA.

En concertation avec les Présidents et Vice-Présidents du Conseil d'administration, le mandataire participe à la négociation du Contrat de gestion et rédige pour les réunions du Conseil d'administration, l'ensemble des projets de décision nécessaires à la conclusion du contrat de gestion. »

Sur cette base, le fonctionnaire dirigeant a, en concertation avec le Président et les Vice-présidents du Conseil d'administration, élaboré une proposition de texte établissant les besoins et les propositions d'évolution de l'OFFA dans le cadre de son premier Contrat de gestion.

Cette proposition de texte qui s'appuyait notamment sur les documents évoqués **en annexe 2** a été approuvée par le Conseil d'administration du 20 décembre 2016.

## 5) Contenu

L'Accord de Coopération-cadre prévoit les éléments qui doivent impérativement apparaître dans le Contrat de gestion :

1. Tâches à effectuer en vue de l'exécution des missions de service public ;
2. Objectifs à atteindre et définition d'indicateurs (Tableau de bord) ;
3. Dispositions à prendre pour assurer le respect des politiques que les 3 Gouvernements mettent en œuvre conjointement ;

***Les points 1, 2, 3 sont développés au Chapitre 3, Axes stratégiques, au Chapitre 4 et en Annexe 3 : Tableau de bord.***

4. Montant initial de la dotation nécessaire à la couverture des charges ;
5. Règles de mise à disposition de la dotation, d'adaptation de celle-ci et modalités de report de solde ;
6. Obligation de distinguer les coûts liés à la mise en œuvre des tâches (dépenses d'investissement et d'exploitation) ;
7. Affectation des recettes ;

***Les points 4, 5, 6 et 7 sont décrits au Chapitre 4 : Gouvernance.***

8. Engagements de l'OFFA vis-à-vis de ses usagers (notamment au niveau de l'information) ;

***Ce point est décrit au Chapitre 3 Axes stratégiques.***

9. Conditions d'application des incitants ou des sanctions, notamment budgétaires, liés au niveau de réalisation des objectifs et engagements ;
10. Procédures de modification/renouvellement et règles de résolution de conflits ;

***Les points 9 et 10 sont décrits aux Chapitres 5 et 6.***

Le Contrat de gestion 2017-2022 de l'OFFA n'étant soumis, ni au Décret du Gouvernement wallon 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, ni au Décret du Gouvernement de la Communauté française du 9 janvier 2003 relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française, il comportera toutes les rubriques clairement évoquées dans l'Accord de Coopération-cadre, en ce compris le **Tableau de bord** permettant d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs. Le Contrat de gestion sera décliné en **Plan d'entreprise 2017-2022**

montrant la façon dont les objectifs politiques et stratégiques seront mis en œuvre à l'aide d'**indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact**.

Ce plan sera phasé en « **plans d'administration** » de deux ans qui devront être approuvés par le Conseil d'administration et soumis aux Ministres de tutelle. Le premier plan portera donc sur la période 2017-2018.

## **2. Principes fondamentaux du service public et missions**

### *1) Principes fondamentaux du service public*

Dans le champ de l'action publique, les Services publics sont les collaborateurs indispensables des Parlements et des Gouvernements, ils assurent des fonctions collectives au bénéfice de chaque usager comme de l'ensemble du corps social.

L'OFFA s'inscrit pleinement dans une **éthique de service public** dont il convient de rappeler les **principes fondamentaux** qui sont en fait des valeurs essentielles à partager et à appliquer dans l'ensemble des services publics :

**Égalité et universalité** : l'OFFA veillera à donner aux bénéficiaires directs ou indirects un droit égal d'accès à ses services, selon le mode le plus adapté, sans discrimination 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'OFFA garantit cette continuité dans l'exercice des missions confiées.

**Gratuité** : les services de l'OFFA sont entièrement subventionnés et seront bien entendu rendus à titre gratuit tant vis-à-vis du grand public que des bénéficiaires apprenants, entreprises ou opérateurs.

**Transparence et communication** : l'OFFA communiquera avec un maximum de transparence, toujours sur le mode le plus adapté au public concerné.

**Mutabilité** : l'OFFA s'adaptera aux évolutions et changements sociétaux, institutionnels et politiques, socio-économiques, culturels et technologiques dans la perspective de rendre un meilleur service à ses usagers et à la société qui lui donne ce mandat.

**Simplification administrative et e-Gouvernement :** l'OFFA investira dans ce processus permanent d'évaluation et de progrès continu visant à faciliter la vie des usagers et à simplifier l'utilisation de ses services dans une optique orientée usager/résultat.

**Efficacité et efficience :** l'OFFA sera centré sur l'atteinte des objectifs dans les délais fixés (efficacité), mais il le fera en recherchant le meilleur rapport coût / bénéfice ou résultat (efficience).

Au-delà de ces principes fondamentaux, une série d'autres principes ou valeurs s'appliqueront dans l'exercice des missions et activités de l'OFFA : le principe d'**exemplarité**, le principe d'**objectivité**, le principe d'**ouverture** (que l'on retrouve partiellement dans la mutabilité) et le principe de **coopération** (qui intègre l'approche partenariale et des modes d'organisation en réseau) : par nature, l'OFFA devra créer la confiance entre opérateurs et partenaires, entre tous les acteurs du système de l'alternance, mais aussi entre le monde de l'alternance et le monde de l'enseignement, de la formation, de l'emploi et de l'entreprise.

Une attention particulière sera accordée à l'**intégration de l'impératif du développement durable** dans les orientations, mais aussi dans le fonctionnement courant de l'OFFA.

**La Charte wallonne de bonne conduite administrative et le Code de déontologie de la Fédération Wallonie-Bruxelles** constitueront les références déontologiques de toute l'équipe de l'OFFA.

## 2) Missions

En son chapitre IV, section 1ère, article 5, l'Accord de Coopération du 24 octobre 2008 liste les missions suivantes :

1° proposer et recommander aux Gouvernements, d'initiative ou sur demande, toute mesure utile au développement de la Formation en alternance ;

2° remettre d'initiative ou sur demande des Gouvernements un avis sur les avant-projets de décret ou d'ordonnance ainsi que les projets d'arrêté ou de règlement relatifs à l'exécution du présent accord ;

3° être le garant du statut et de la mobilité de l'apprenant en alternance quel que soit l'opérateur de Formation en alternance choisi par celui-ci ;

4° assurer la transparence entre offre et demande de contrat d'alternance, en collaboration avec les opérateurs et, éventuellement, avec les secteurs professionnels ;

- 5° organiser, sans préjudice des actions de promotion menées par les opérateurs de Formation en alternance, la promotion globale de la Formation en alternance, notamment auprès des entreprises et, si nécessaire, avec les fédérations professionnelles ;
- 6° assurer une coordination au niveau local, éventuellement à partir des Conseils zonaux de l'Alternance, entre les opérateurs de Formation en alternance et l'Enseignement dans le domaine de l'information et de l'orientation des jeunes ;
- 7° procéder à un examen quantitatif et qualitatif permanent de la situation de la Formation en alternance en région de langue française et en région bilingue de Bruxelles-Capitale afin de doter la Formation en alternance d'un système d'indicateurs, en collaboration avec les opérateurs de Formation en alternance et, si nécessaire, avec le soutien des services et administrations des Gouvernements ou tous autres organismes compétents en matière de Formation en alternance ainsi qu'en matière de prospective et de statistique ;
- 8° collaborer, en tant qu'experts, aux travaux de la Chambre Enseignement-Formation du SFMQ;
- 9° inscrire la Formation en alternance dans le contexte institutionnel et socio-économique ainsi que dans les politiques d'Éducation et de Formation tout au long de la vie tant au niveau francophone qu'eupéen ;
- 10° décider de l'octroi et liquider aux entreprises les incitants financiers à la Formation en alternance visés à l'article 15, alinéa 2 ;
- 11° assurer la diffusion d'informations sur les conditions de mise en œuvre du présent accord et sur les procédures définies conjointement par les Gouvernements conformément à l'article 17 ;
- 12° concevoir les outils et les indicateurs d'évaluation globale de la formation en alternance, en concertation avec les opérateurs de formation en alternance ;
- 13° élaborer et adresser annuellement et conjointement aux Gouvernements un rapport d'activités comprenant une évaluation de la mise en œuvre du présent Accord de Coopération ;
- 14° remettre des avis aux Gouvernements sur les demandes d'agrément des actions de formation en alternance liées à l'octroi d'incitants financiers aux entreprises ;
- 15° organiser une procédure de médiation à la demande de l'entreprise en ce qui concerne l'octroi, la suspension ou le retrait d'agrément et à la demande de l'opérateur de formation concernant toute problématique liée à l'exécution du contrat de formation en alternance.

### **3. Axes stratégiques**

Les objectifs stratégiques de l'OFFA seront donc déclinés en objectifs opérationnels dans le **Plan d'Entreprise 2017-2022**, lui-même divisé en périodes de deux ans (**plans d'administration**).

#### **Préambule :**

Le présent contrat sera l'occasion de créer un espace de confiance mutuelle entre les partenaires (OFFA, opérateurs de formation, partenaires sociaux, gouvernements et collègue) pour déployer quantitativement et qualitativement la formation en alternance, optimiser les activités basées sur des valeurs et des objectifs communs, partager les bonnes pratiques et réduire les obstacles à la coopération. Ainsi, la mise au point de la plateforme interactive et unique de la formation en alternance dotera les partenaires d'un outil partagé, moderne et performant en termes de service aux citoyens, qu'ils soient apprenants, employeurs, formateurs, parents ... L'OFFA soutiendra également les équipes de « diagnostics croisés » qui constituent une des propositions du projet Alter+.

De façon générale, la valeur ajoutée de l'OFFA se dégagera du climat de confiance et de coopération qui aura pu s'installer en termes de cadre légal et réglementaire commun, d'encadrement pédagogique renforcé, d'outils partagés, de procédures simplifiées et harmonisées, pour les opérateurs et pour les utilisateurs finaux, employeurs et apprenants. Un nouveau site internet doté d'un outil cartographique de l'offre de formation et un vade-mecum complété et tenu à jour illustrent ces perspectives de progrès collectif.

Le Contrat de gestion sera mis en œuvre dans le respect des priorités qu'il comporte et qui seront précisées dans le plan d'entreprise en tenant compte des moyens réellement disponibles. Les priorités seront notamment la communication, la promotion, le soutien aux opérateurs et à leur coopération, la récolte et l'analyse de données, la diffusion des résultats, la mise en œuvre d'une stratégie partenariale ambitieuse et bien sûr, l'expression de recommandations aux Gouvernements sur des mesures susceptibles de favoriser le déploiement et la qualité de la formation en alternance.

## **1) Pilotage de l'alternance**

L'OFFA a pour mission de soutenir les objectifs des Gouvernements et Collège visant à faire de la formation en alternance une filière d'excellence.

À ce titre, il doit pouvoir maîtriser les réalités du paysage de l'alternance en Région wallonne, Communauté française et COCOF, de ses différents acteurs et disposer de l'ensemble des données et outils de l'alternance afin de proposer aux Gouvernements et Collège, ainsi qu'aux opérateurs de l'alternance et partenaires sociaux les mesures nécessaires et opportunes visant à clarifier le paysage et à optimiser l'impact positif de l'alternance pour les jeunes, d'abord, mais aussi pour les entreprises et organisations dans lesquelles ces futurs travailleurs sont amenés à s'insérer une fois leur formation acquise.

À ce titre, l'OFFA joue avant tout un rôle de soutien aux acteurs de l'alternance et constitue un organe d'avis, avec force de propositions, pour les Gouvernements et Collège.

Objectifs stratégiques :

**Être force de propositions en soumettant aux Gouvernements des propositions de mesures (chantiers à mettre en place) utiles au développement qualitatif et quantitatif de la formation en alternance.**

Il s'agira donc pour l'OFFA d'orienter ses actions sur **les priorités des Gouvernements et Collège** et notamment sur les 4 axes suivants :

### ➤ **Optimiser l'offre de places en entreprise**

La problématique relative à la rencontre entre offres et demandes de places en entreprise est prégnante pour l'ensemble des opérateurs.

Le développement de la Plateforme OFFA d'offres et de demandes de stages, prévue par l'Accord de Coopération de 2008 et soutenue par le PM4.0 doit permettre à l'OFFA de soutenir les opérateurs, les jeunes et les entreprises pour faciliter au mieux la recherche de places. Il s'agit donc pour l'OFFA de piloter le développement de cette plateforme pour lui permettre de rencontrer les objectifs ambitieux fixés par les Gouvernements et Collège et par les partenaires sociaux.

Cependant, la plateforme reste un outil de « matching » qui ne pourra pas répondre aux éventuels problèmes systémiques et/ou (sous-)régionaux liés à l'insuffisance ou à l'inadéquation des places de stages en alternance. Il s'agira donc pour l'OFFA de travailler en étroite concertation avec les Instances Bassins Enseignement Formation Emploi, les opérateurs d'emploi et de formation, ainsi qu'avec les coaches et représentants sectoriels pour susciter l'ouverture de nouvelles places.

Pour ce faire, l'OFFA contribuera à l'articulation de sa Plateforme aux outils (sous-) régionaux de promotion et diffusion des offres de stages qui y renverront.

La dynamique initiée et les outils déployés par l'OFFA tiendront compte des réalités sous régionales relayées par les Bassins EFE.

#### Objectifs intermédiaires :

1. Établir les concertations et collaborations nécessaires avec les opérateurs de formation en alternance emploi, formation et enseignement afin de mutualiser les offres et demandes de stages sur la plateforme de l'OFFA.
2. Mettre en place et piloter la plateforme interactive de la formation en alternance.
3. Établir les concertations et collaborations nécessaires avec les IBEFE, les opérateurs d'emploi et de formation, les partenaires sociaux et les fonds sectoriels pour les soutenir/appuyer et augmenter l'offre de stages et l'adapter à la demande.
4. Coordonner et animer le réseau des coaches/représentants sectoriels dans le cadre de leur mission de promotion de l'alternance.

#### ➤ **Être l'acteur-ressource pour l'information en matière d'alternance**

L'OFFA concourt à faire connaître l'alternance en veillant à clarifier les informations diffusées dans la présentation des différents systèmes d'enseignement et de formation en alternance permettant d'apporter de la transparence, de lever les ambiguïtés et de contribuer à une amélioration globale de son image, de son attractivité, et ce, dans un souci de qualité, de lisibilité et de meilleur service aux usagers.

Tant à l'égard des parents, des jeunes, des opérateurs de formation en alternance, des acteurs de l'orientation, des entreprises ou du grand public, l'OFFA se positionne comme l'acteur-ressource pour offrir une information claire et globale sur l'alternance et permettre une meilleure lisibilité du paysage de l'alternance. Cette information, accompagnée d'une démarche de sensibilisation,



pourra prendre différentes formes (participation à des événements d'orientation, information via internet, téléphone ...).

Dans ce cadre, l'OFFA veillera à articuler ses actions à celles menées par les différentes Cités des métiers, les Carrefours Emploi Formation Orientation et les Bassins EFE.

Via son site ou en direct, l'OFFA renverra utilement les personnes vers les opérateurs de formation, d'enseignement ou d'orientation et les administrations de façon appropriée, neutre et respectueuse des spécificités et missions de chacun et d'égalité de traitement des acteurs comme des bénéficiaires. L'OFFA définira, en concertation avec les opérateurs de formation, la méthodologie et les critères qui seront utilisés pour rediriger utilement les usagers vers les opérateurs de formation.

#### Objectifs intermédiaires :

1. Améliorer la lisibilité du paysage de l'alternance
2. Informer clairement et complètement, sensibiliser à la formation en alternance et orienter parents, jeunes, opérateurs, entreprises et grand public
3. Collaborer utilement avec les Instances Bassin, les Cités des métiers, les Carrefours Emploi-Formation-Orientation, les Centres PMS et autres acteurs de l'orientation socioprofessionnelle.

#### ➤ **Initier et coordonner des réflexions et échanges relatifs à l'optimisation de l'alternance en tant que filière d'excellence**

Par des actions de veille et de benchmarking et se faisant le réceptacle des conclusions du projet ALTER+, l'OFFA poursuivra la réflexion sur le fonctionnement, l'évolution et les perspectives de l'alternance. L'organisme organisera, dans ce cadre, des moments d'échanges et de réflexion réguliers permettant aux acteurs de terrain, aux organismes, aux chercheurs et au monde politique de faire évoluer la réflexion autour de l'alternance et publiera les résultats de ses travaux.

### Objectifs intermédiaires :

1. Mener une activité de veille et de benchmarking dans le prolongement du projet « Alter+ »
2. Initier et coordonner des réflexions et échanges avec différents acteurs pour optimiser l'alternance
3. Participer aux travaux de la Chambre Enseignement-Formation du SFMQ en y soutenant le point de vue de l'alternance et de sa spécificité.

➤ **Élaborer des propositions d'harmonisation des certifications obtenues au terme des formations organisées dans le cadre du contrat d'alternance commun**

La mise en œuvre du contrat d'alternance commun constitue une avancée importante en termes d'harmonisation du statut des apprenants en alternance. Cette logique d'harmonisation doit toutefois être étendue à la question de la certification, et ce, en vue d'harmoniser les effets de droit pour les apprenants en termes d'accès au marché du travail.

## **2) Synergies et développement d'outils communs**

➤ **L'OFFA mettra en place et assurera le support de la Commission d'agrément et de médiation**

Les arrêtés des Gouvernements wallon du 8 juin 2017, de la Communauté française du 14 juin 2017 et de la COCOF du 15 juin 2017 portant exécution de l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles le 24 octobre 2008 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française prévoient la création d'une Commission d'agrément et de médiation au sein de l'OFFA.

### Objectifs de la Commission :

1° Organiser une procédure de médiation à la demande de l'entreprise en ce qui concerne l'octroi, la suspension ou le retrait d'agrément et à la demande de l'opérateur de formation en alternance concernant toute problématique du contrat d'alternance ;

2° Prendre une décision, sur demande de l'opérateur de formation, en cas d'avis divergent entre l'opérateur et le coach sectoriel ou le représentant sectoriel ;

3° Proposer, au Conseil d'administration de l'OFFA, une décision en cas de contestation d'une entreprise quant à une décision soit autre que pédagogique soit liée à l'agrément, la suspension d'agrément ou le retrait d'agrément, prise par un opérateur de formation ou par l'OFFA,

4° Proposer, au Conseil d'administration de l'OFFA, une décision en cas de contestation d'un apprenant quant à une décision d'ordre pédagogique ;

5° Remettre, d'initiative ou sur demande du Ministre ou de l'OFFA, au conseil d'administration de l'OFFA qui les transmettra aux Gouvernements et Collège, des propositions d'optimisation des procédures d'agrément, de retrait d'agrément ou de suspension d'agrément des entreprises.

#### Objectifs intermédiaires :

Pour assurer un fonctionnement optimal de la Commission d'agrément et de médiation et ce, dès la mise en place officielle de celle-ci, l'OFFA proposera

- Un modèle de règlement d'ordre intérieur (ROI) ;
- Une procédure de gestion des demandes de médiation, contestation, recours émanant des entreprises, des opérateurs et des coaches/représentants sectoriels.

#### ➤ **L'OFFA accompagnera les expériences pilotes de collaboration menées par des CEFA et l'IFAPME/SFPME**

#### Objectifs intermédiaires :

1. Accompagner les expériences pilotes de collaboration menées par des CEFA et l'IFAPME/SFPME portant sur une meilleure connaissance réciproque des opérateurs, l'harmonisation, dans la mesure des possibilités légales et réglementaires et dans le respect de la spécificité de chaque opérateur, des outils et pratiques répondant à des besoins de terrain, le partage d'outils et de bonnes pratiques répondant à des problématiques communes (décrochage des jeunes, déficit de compétences sociales à l'entrée en formation, difficultés de certains jeunes à trouver une entreprise ...) ou à des enjeux communs (mobilisation de jurys professionnels, augmentation du nombre de places en entreprise, organisation d'une épreuve intégrée certificative, réponse à des besoins de compétences nouvelles ou émergentes ...), tout en garantissant la cohérence avec les travaux menés par

l'OFFA, au niveau de la plateforme OFFA et des Instances Bassins ainsi qu'avec les décisions des Gouvernements.

2. Il s'agira aussi pour l'OFFA, après évaluation des expériences pilotes, d'assurer la diffusion des résultats et d'essaimer, le cas échéant, les bonnes pratiques.

➤ **L'OFFA proposera le modèle commun du Bilan de Compétences**

Le Bilan de Compétences doit être proposé à chaque jeune s'inscrivant pour la première fois en alternance (tel que prévu dans l'Accord de Coopération du 24 octobre 2008).

Objectif intermédiaire :

Un modèle commun de Bilan de compétences sera élaboré dans le cadre d'un Groupe de Travail, qui comprendra notamment, outre les représentants des acteurs de l'alternance, des acteurs du champ de l'orientation. Ce travail se basera, le cas échéant, sur les outils existants développés par les opérateurs de formation ; dans un premier temps, l'OFFA et les opérateurs partenaires s'accorderont sur l'objet et les balises communes à proposer aux Gouvernements.

➤ **L'OFFA proposera une fixation harmonisée des niveaux de compétences A/B/C**

Objectif intermédiaire :

L'OFFA construira en collaboration avec les opérateurs de formation en alternance, une méthodologie commune pour la fixation harmonisée des niveaux. Cette méthodologie respectera le cadre et les objectifs.

Sur la base des profils de formation communs développés par le SFMQ (ou la CCPQ) et sur base de la méthodologie construite inter opérateurs, l'OFFA définira en collaboration avec les opérateurs de formation et les partenaires sociaux, les trois niveaux de progression du jeune en alternance, prévus par l'Accord de Coopération de 2008 et des balises communes en termes de temporalité.

➤ **L'OFFA soutiendra la mobilité des apprenants**

Préalablement à la formulation de recommandations relatives à la mobilité des apprenants, l'OFFA établira un état des lieux des éléments bloquant ou freinant et des éléments facilitant la mobilité des apprenants.

L'OFFA évaluera l'état de perméabilité des systèmes d'enseignement et de formation en alternance.

Objectif :

L'OFFA formulera des propositions pratiques relatives à la mobilité des apprenants en fonction des possibilités légales, en ce compris en inter-opérateurs et inter-régional, leur apportera une visibilité et les favorisera.

**3) Promotion de l'alternance**

➤ **Formation/sensibilisation à l'alternance**

L'alternance souffre encore du déficit d'image. Elle nécessite une plus grande visibilité et doit être mieux connue des acteurs impliqués dans l'orientation des jeunes.

Objectif intermédiaire :

L'OFFA veillera, en concertation avec les opérateurs de formation régionaux et les opérateurs de formation continuée de l'enseignement, à soutenir la mise en place de modules de formation/sensibilisation à destination :

- ✓ Du personnel des Cités des Métiers
- ✓ Des CPMS
- ✓ Des enseignants, dans le cadre de la formation initiale, du Certificat d'Aptitude pédagogique ou de la formation en cours de carrière
- ✓ Du personnel des Bassins Enseignement-Formation-Emploi
- ✓ Des administrations et divers services publics qui en font la demande motivée
- ✓ Des secteurs professionnels qui s'engagent à en faire le relais auprès de leurs entreprises
- ✓ Des Conseillers du FOREM/Actiris et de Bruxelles Formation, des Pôles Formation Emploi et Centres de compétences.

➤ **Soutien à l'organisation d'événements liés à la promotion de l'alternance**

Objectifs intermédiaires :

1. Ces événements seront, dans un souci de cohérence et d'efficacité, organisés en collaboration et concertation étroites avec les opérateurs d'alternance (en ce compris l'enseignement de promotion sociale et l'enseignement supérieur), mais également, les IBEFE, la Direction Relation Ecole-Monde du Travail, ainsi que les services publics de formation et d'emploi.
2. L'OFFA mettra également en œuvre un partenariat avec les Cités des métiers wallonnes et bruxelloise et les organismes compétents en matière d'orientation « métiers » (CEFO, CPMS, ...) et de promotion des métiers techniques et technologiques.

➤ **Promotion et gestion des incitants financiers à la formation en alternance**

Objectifs intermédiaires :

1. Information et promotion des incitants financiers à la formation en alternance en collaboration avec les Services publics compétents (Actiris et SPW/DGO6).

Pour les incitants wallons :

2. Mettre en place des processus de gestion des incitants dans une démarche qualité et de gestion des risques ;
3. Assurer cette mission en étroite collaboration avec la DGO6 du SPW, ainsi qu'avec les opérateurs et ce, dans un souci de simplification des procédures et de respect des délais.

**4) Monitoring de l'alternance**

1. Ce monitoring vise à assurer un état des lieux et un suivi quantitatif et qualitatif de la formation en alternance ainsi qu'à alimenter une évaluation et une analyse prospective. Au travers notamment de la Plateforme informatique, l'OFFA devient peu à peu le réceptacle de l'ensemble des données utiles sur l'alternance en Belgique francophone. Ce monitoring devra nécessairement intégrer une dimension régionale via une implication des acteurs de terrain (opérateurs de formation régionaux et services de l'emploi).

### Objectifs :

2. Dans ce cadre, il est proposé que l'OFFA publie chaque année, à l'instar du FOREM et d'ACTIRIS et de leurs « Chiffres de l'emploi », les « Chiffres de l'Alternance » avec, a minima les indicateurs suivants :

- ✓ Nombre de jeunes en alternance et leur profil ;
- ✓ Taux d'insertion dans l'emploi ;
- ✓ Taux d'échec et d'abandon de la formation ;
- ✓ Taux de certification à l'entrée et à la sortie de l'alternance ;
- ✓ Evolution de l'offre de places ;
- ✓ Répartition géographique et sectorielle des contrats ;
- ✓ Cartographie et évolution de l'offre par métier ;
- ✓ Satisfaction des utilisateurs, apprenants, entreprises et opérateurs ;
- ✓ Le profil des entreprises ;
- ✓ Nombre de bénéficiaires des incitants financiers.

Les mesures de satisfaction des usagers et les taux d'insertion sont des mesures plus complexes à maîtriser et demanderont un effort particulier en termes de consultance externe et/ou de partenariat avec des institutions disposant de l'expertise et des outils nécessaires en particulier, le FOREM et Actiris ; dans tous les cas, il s'agira de se mettre d'accord sur des définitions communes et le financement des enquêtes à mener devra être assuré.

3. Sur cette base, l'OFFA mènera un travail de co-conception des outils et des indicateurs d'évaluation globale de la formation en alternance, ainsi que d'analyse prospective, en concertation avec les opérateurs de formation en alternance, les secteurs professionnels, l'IWEPS et IBSA notamment en ce qui concerne différents paramètres comme le taux d'encadrement des apprenants.

### ➤ *Système d'indicateurs et tableau de bord de pilotage*

L'annexe 3 présente un Tableau de Bord avec les objectifs présents dans le contrat et des indicateurs.

## **4. Gouvernance**

### Objectifs

- 1) **En termes de gouvernance, l'OFFA veillera tout particulièrement à mettre en œuvre les recommandations de la Cour des comptes et du corps de l'Inspection des Finances des trois Gouvernements**, notamment pour ce qui concerne le contrôle interne et la présentation de sa comptabilité selon le modèle préconisé par la Cellule d'Informations Financières pour les Organismes d'Intérêt Public.

### Indicateurs :

- 1.1. Présentation du budget selon les principes de la comptabilité budgétaire en y reprenant, par code économique SEC, en recettes budgétaires, toutes les prévisions de droits acquis du chef de ses relations avec les tiers et en dépenses budgétaires, les prévisions de droits acquis par des tiers à sa charge en vertu de l'Art2 de l'AR du 7 avril 1954 portant règlement général sur le budget et la comptabilité des organismes d'intérêt public visés par la loi du 16 mars 1954.
- 1.2. Tenue d'une comptabilité budgétaire en parallèle et en articulation avec la comptabilité générale.
- 1.3. Transmission du compte d'exécution du budget accompagné du bilan et du compte de résultat aux ministres de tutelle dans les délais fixés par la loi du 16 mars 1954
- 1.4. Procédure pour faciliter la transmission des comptes de l'OFFA.
- 1.5. Outil de rapportage périodique afin de permettre un suivi de l'exécution budgétaire et des besoins de trésorerie.
- 1.6. Outil de prévision de trésorerie permettant de déterminer les disponibilités qui peuvent être placées à moyen terme à un taux plus rémunérateur.
- 1.7. Procédure fixant les règles d'approbation des dépenses du fonctionnaire dirigeant.
- 1.8. Procédure précisant, pour le personnel détaché, quels éléments de la rémunération restent à charge de l'entité d'origine et quels éléments sont à charge de l'organisme (frais de déplacement, frais de téléphone ...).
- 1.9. Pour l'exécution des paiements, séparation des fonctions de comptable (qui prépare les fichiers de paiement et assure la tenue de la comptabilité) et de trésorier qui réalise les paiements par le biais d'une double signature électronique pour l'approbation des paiements.



- 1.10. Fixation des règles d'évaluation sur la base desquelles les comptes sont établis ; les critères sur la base desquels une acquisition devra être enregistrée à l'actif de l'organisme et amortie y seront précisés.
- 1.11. Inventaire physique de l'ensemble des biens dès la création de l'OFFA et mise à jour annuelle et concordance entre cet inventaire physique et l'inventaire comptable.
- 1.12. Procédure de désaffectation des immobilisés précisant les délégations de pouvoirs et les modalités de sortie de l'inventaire.
- 1.13. Aucun compte de caisse pour la gestion des opérations de trésorerie compte tenu du niveau élevé de risque lié à la réalisation d'opérations de recettes et de dépenses par caisse.
- 1.14. Césure claire des exercices et rattachement correct des charges à l'exercice comptable adéquat.
- 1.15. Fixation du seuil à partir duquel les acquisitions de matériel dont la durée de vie excède l'exercice comptable doivent être comptabilisées en immobilisations.
- 1.16. Procédure du cycle des achats détaillant les démarches et formalités à respecter conformément à la législation sur les marchés publics.
- 1.17. Analyse documentée de la sélection qualitative dans la décision motivée d'attribution d'un marché et conservation électronique de l'ensemble des documents signés de la procédure de passation du marché conformément à la nouvelle réglementation ; respect de la sélection qualitative telle que prévue dans le cahier des charges.

**2) Une priorité sera en outre accordée à l'établissement d'un manuel des procédures administratives et comptables.**

Indicateur : Production d'un manuel actualisé des procédures OFFA en matière administrative et comptable

**3) L'OFFA se mettra en conformité avec la Loi de 1954 relative à certains organismes d'intérêt public et avec le Code de la fonction publique wallonne**

Indicateurs :

- 3.1 Inscription de l'OFFA dans la liste des organismes d'intérêt public de type B prévue par la Loi de 1954.
- 3.2 Cadre organique (vision-cible en termes d'encadrement)
- 3.3 Organigramme du personnel actualisé
- 3.4 Proposition aux Gouvernements d'un statut harmonisé du personnel OFFA

**4) L'OFFA veillera à mettre en place et développer les bonnes pratiques de Gouvernance**

L'OFFA est géré par un Conseil d'administration composé de 18 membres effectifs et autant de membres suppléants nommés par les Gouvernements. Il se réunit au moins huit fois par an et dispose de tous les pouvoirs nécessaires à l'administration de l'OFFA.

L'OFFA est soumis au contrôle des Gouvernements par l'intervention de trois Commissaires du Gouvernement.

Un Bureau non décisionnel composé du/de la Président-e, des deux Vice-Présidents, des trois Commissaires, du fonctionnaire dirigeant et du Secrétaire, prépare les réunions du Conseil d'administration et les décisions à prendre.

L'OFFA est dirigé par un fonctionnaire dirigeant mandataire qui exerce l'autorité hiérarchique sur les membres du personnel recrutés, engagés ou détachés pour mission ; il coordonne les services de l'OFFA et en assure l'unité de gestion. Il exécute les décisions du Conseil d'administration et lui rend compte trimestriellement. Il assume la gestion journalière de l'OFFA et informe le-a Président-e du Conseil d'administration, d'initiative ou à la demande de celui/celle-ci, des actes accomplis dans le cadre de la gestion journalière et lui fournit toutes les explications y relatives. Le fonctionnaire dirigeant présentera trimestriellement au Conseil d'administration un rapport d'exécution des décisions du Conseil.

Le fonctionnaire dirigeant veillera au respect des règles des marchés publics. À chaque fois que cela sera possible, il veillera à l'introduction, dans les appels d'offres, de clauses sociales et environnementales. À chaque fois que la chose sera possible, le fonctionnaire dirigeant veillera à ce que l'OFFA intègre des marchés cadre de la Région wallonne, de la Fédération Wallonie-Bruxelles ou de la Commission communautaire française.

## **5) Plan de gestion du personnel**

### Objectifs :

**5.1) L'OFFA mettra en place un Comité de concertation de base en vue, notamment, d'une harmonisation des régimes et conditions de travail des agents ainsi que d'une régularisation des statuts des agents conformément au Code de la fonction publique wallonne.**

#### Indicateurs :

- 5.1.1 Mise en place du Comité
- 5.1.2 Déploiement de la concertation sociale
- 5.1.3 Règlement de travail élaboré en concertation avec les représentants du personnel et précisant les règles de détachement pour mission d'agents provenant d'institutions partenaires
- 5.1.4 Régularisation des statuts et barèmes du personnel statutaire et contractuel public dépendant directement de l'OFFA, conformément au Code de la fonction publique wallonne

**5.2) Il mettra en œuvre une dynamique de gestion prévisionnelle des compétences des agents et établira un plan de personnel qui décrira la vision-cible en termes d'encadrement et d'effectif de personnel pour assumer l'ensemble des missions confiées à l'OFFA et planifier le recrutement du personnel nécessaire selon le rythme souhaité**

#### Indicateurs :

- 5.2.1 Plan de personnel et planning des recrutements
- 5.2.2 Recrutements réalisés

## **6) L'OFFA s'affiliera au Service social des services du Gouvernement wallon**

Indicateur : le personnel bénéficie des prestations du Service social

- 7) **L'OFFA sera autorisé à cotiser à la Caisse de pension des services publics pour le personnel statutaire de certains organismes d'intérêt public**

Indicateur : l'OFFA cotise à cette Caisse pour les statutaires

- 8) **L'OFFA s'affiliera à l'Ecole d'Administration Publique EAP et à d'autres services de formation comme le service de Formation continue des enseignants, et FORMAFORM : chaque membre du personnel disposera de son plan individuel de formation en lien avec sa fonction et les objectifs spécifiques qui lui sont attribués, mais aussi en fonction de ses souhaits d'évolution et de la nécessité de former une équipe soudée, compétente, efficace et enthousiaste.**

Indicateurs :

- 8.1 Le personnel bénéficie d'opportunités de formation
- 8.2 Chaque membre du personnel dispose d'un plan de formation individuel
- 8.3 L'équipe dispose d'une grille de compétences collective
- 8.4 Un plan stratégique de formation pour l'ensemble du personnel est prévu dès 2018

**9) Plan de gestion budgétaire : affectation et monitoring**

Le niveau de dotation correspondant aux besoins de l'OFFA pour exercer ses missions est appelé à évoluer en fonction du déploiement progressif de l'organisme d'intérêt public.

En 2017, le budget initial hors investissements est de 500.000 euros, mais il n'intègre pas les charges RH du personnel détaché ni le coût de développement de la plateforme informatique. Ce budget est appelé à évoluer, dans la limite des budgets disponibles au sein des trois entités de tutelle, pour assurer le déploiement de l'OFFA et lui permettre d'assurer l'ensemble de ses missions.

En outre, à côté du volet RH, le volet technologique devra également être évalué tant en ce qui concerne les conditions et modalités d'hébergement de la plateforme que le coût des licences indispensables à son environnement technologique.

Au budget **2017 initial**, les recettes se composent d'une dotation totale de 470.000 euros, complétée d'une convention avec Actiris (30.000 euros) dans le cadre de la Garantie Jeunesse :

- ✓ Région wallonne – 282.000 € - 60 %
- ✓ Communauté française – 117.500 € - 25 %
- ✓ COCOF – 70.500 € - 15 %

L'affectation des dotations aux dépenses de fonctionnement pour l'exercice de ses missions est claire. Les subventions complémentaires sont affectées aux dépenses liées à leur objet spécifique. Les dépenses sont clairement identifiées selon qu'elles relèvent d'investissements ou de l'exploitation : Ressources humaines et frais de fonctionnement.

Pour les années 2018 à 2022, le niveau de dotation sera automatiquement indexé par rapport au coût de la vie et sera adapté au déploiement de l'Office selon le scénario de déploiement auquel les parties auront souscrit : il intégrera l'impact budgétaire de la croissance de l'effectif, d'une part, du niveau d'activité, d'autre part, en conformité avec le rythme de déploiement approuvé par le CA et les tutelles. En frais de fonctionnement et hors volet technologique, la communication et la promotion devront faire l'objet d'un plan stratégique encore à budgétiser.

Les dotations seront liquidées sur le compte de l'OFFA selon les modalités propres à chaque Gouvernement.

Si les dépenses budgétaires sont inférieures aux recettes budgétaires, en fin d'exercice, le solde sera porté en compte de réserve. Celui-ci ne pourra, en aucun cas, servir à financer des dépenses courantes (ressources humaines, frais de fonctionnement récurrents). Il ne pourra servir à financer des investissements que moyennant décision favorable du Conseil d'administration et des trois Gouvernements.

## **5. Engagements des Gouvernements**

### **1) Déploiement de l'OFFA**

Les Gouvernements s'engagent à assurer le déploiement de l'OFFA pour lui permettre d'assurer progressivement l'ensemble des missions qui lui ont été confiées. Le premier Contrat de gestion vise prioritairement à finaliser la structure, l'organisation de l'organisme d'intérêt public et à déployer les activités permettant d'atteindre les objectifs du contrat.

Les budgets nécessaires à l'activité et au déploiement de l'OFFA sont négociés annuellement dans le cadre de la répartition entre les entités de tutelle et dans les limites des crédits disponibles. Ils doivent permettre à l'OFFA de mener les activités nécessaires à l'exercice de ses missions.

Si celles-ci venaient à varier substantiellement, les Gouvernements s'engagent à négocier un avenant au Contrat de gestion et à aligner le niveau des ressources sur le niveau d'ambition des objectifs.

Les Gouvernements s'engagent à liquider la dotation de l'OFFA dans le respect des délais réglementaires. L'OFFA s'engage à produire les comptes définitifs, le compte d'exécution du budget de l'année écoulée et son rapport d'activité pour le 31 mars de l'année qui suit.

## **2) Modalités de mise en œuvre, suivi, évaluation, révision et fin du Contrat**

Pour un premier Contrat de gestion, il est prématuré de définir d'emblée des conditions d'application d'incitants ou de sanctions notamment budgétaires, liés au niveau de réalisation des objectifs et engagements.

Néanmoins, il est prévu de réaliser une évaluation intermédiaire, à mi-parcours du contrat, soit en décembre 2019, et sur la base des résultats de celle-ci, d'adapter en conséquence et de préciser les attentes, les objectifs d'une part, les ressources d'autre part. À ce moment, il sera possible de définir également d'éventuels incitants ou sanctions liés au niveau de réalisation des objectifs.

En fin de parcours, au plus tard en janvier 2022, une évaluation complète, interne et externe, sera menée conformément à l'Art. 13§3 de l'Accord de Coopération de 2008 et permettra de documenter le Contrat de gestion suivant (2023-2027).

En cours de route, le Conseil d'administration et le Bureau suivront la mise en œuvre du Contrat de gestion, notamment à travers le Tableau de Bord du Plan d'Entreprise et du Plan d'Administration qui opérationnaliseront le Contrat de gestion en précisant les activités à mener, d'une part, les réalisations, résultats et impacts, d'autre part. Un monitoring trimestriel des activités sera rapproché du monitoring budgétaire prévu pour répondre aux exigences de la cellule d'Informations Financières sur la même base trimestrielle.

Annuellement, l'OFFA s'engage à produire un Rapport d'activité détaillant l'exécution du Contrat de gestion et à le soumettre, approuvé par le Conseil d'administration, au plus tard le 31 mars, aux Ministres de tutelle (et à titre officieux à la Cour des Comptes), les Ministres de tutelle se chargeant de le transmettre ensuite aux Ministres du budget, à la Cour des comptes et aux Assemblées parlementaires.

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 les Gouvernements, à l'initiative du Conseil d'administration, avec, à la clef, un éventuel avenant au Contrat de gestion.

Le présent Contrat de gestion prend cours à la date de sa signature pour une durée de cinq ans.

Si le présent Contrat de gestion nécessite une modification non substantielle, les parties rédigent et signent un avenant au présent contrat.

En cas de modification substantielle, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat de gestion.

## **6. Dispositions finales**

### **1) Mise en œuvre et suivi du Contrat**

#### **➤ Mise à disposition d'informations**

Dans le respect des dispositions légales et en particulier de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, l'OFFA met à disposition de chacun des trois Ministres de tutelle toute information utile en matière de définition, analyse et suivi de la politique de l'emploi, de l'enseignement et de la formation.

L'OFFA tient régulièrement informés les Ministres de tutelle de l'exécution de ses missions au titre du présent Contrat.

Conformément aux articles 6, 11 et 12 de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, les Ministres de tutelle peuvent exiger de l'OFFA 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.

## 2) Modifications et fin du Contrat

### ➤ Adaptation du contrat suite à une évolution du contexte

Lorsque l'évolution de certains éléments du contexte de conclusion du présent Contrat ou lorsque le contenu des dispositifs réglementaires que l'OFFA est chargé d'appliquer ou qui le concernent nécessitent une modification substantielle du Contrat, la partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat.

### ➤ Avenant au Contrat

Aucune modification substantielle du présent Contrat, à l'exception de ses Annexes, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'Avenant.

Toute modification substantielle des missions déléguées à l'OFFA fait l'objet d'un Avenant au contrat.

### ➤ Modification des Annexes au Contrat

Les Annexes au Contrat peuvent, avec l'accord des parties, faire l'objet de modifications ou d'adaptations.

### ➤ Fin du Contrat

Si à l'échéance du Contrat, aucun nouveau Contrat de gestion n'a été conclu, ce Contrat est prorogé par les trois Ministres de tutelle pour une période renouvelable de six mois jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Contrat de gestion.



### **3) Entrée en vigueur du Contrat**

Le Contrat entre en vigueur à la date de sa signature.

### **4) Documents annexés au Contrat**

Les documents ci-après sont annexés au présent Contrat de gestion:

- Annexe 1 : Références légales
- Annexe 2 : Documents de référence
- Annexe 3 : Tableau de Bord
  
- *Annexe 4 : Notification de l'approbation du Contrat de gestion 2017-2022 de l'OFFA par les Gouvernements : cette annexe fait partie intégrante du contrat.  
Cetle pièce a été intégrée dès la réception des notifications.*

## Annexes

### Annexe 1 : Références légales

#### Accord de Coopération-cadre

- Accord de Coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 5 mars 2009, p. 19760.
- Avenant du 27 mars 2014 à l'Accord de Coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 30 juillet 2014, p. 56144.
- Avenant du 15 mai 2014 modifiant l'avenant du 27 mars 2014 relatif à l'Accord de Coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles, le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 6 novembre 2014, p. 84697.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 8 juin 2017 portant exécution de l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles le 24 octobre 2008, entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 24 juillet 2017, p. 75293.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 14 juin 2017 portant exécution de l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles le 24 octobre 2008 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 24 juillet 2017, p. 75242.
- Arrêté 2017/965 du Collège de la Commission communautaire française du 15 juin 2017 portant exécution de l'accord de coopération-cadre relatif à la formation en alternance, conclu à Bruxelles le 24 octobre 2008 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française, *M.B.*, 14 juillet 2017, p. 72814.

#### Législations relatives au personnel de l'OFFA

- Arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 portant le Code de la fonction publique wallonne, *M.B.*, 31 décembre 2003, p. 62476.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 18 décembre 2003 relatif aux conditions d'engagement et à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel, *M.B.*, 31 décembre 2003, p. 62415.

#### Contrat d'alternance

- Arrêté 2015/791 du Collège de la Commission communautaire française du 15 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance et au plan de formation y afférent, tels que prévus en vertu de l'Accord de Coopération relatif à la formation en alternance du 24 octobre 2008 et modifié par les avenants des 27 mars et 15 mai 2014, *M.B.*, 15 juillet 2015, p. 55569.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 16 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 14 août 2015, p. 52732.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 17 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 20 août 2015, p. 54183.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 3 mai 2017 modifiant l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 17 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 20 juin 2017, p. 66396.

- Arrêté du Gouvernement wallon du 4 mai 2017 modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 16 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 2 juin 2017, p. 61849.
- Arrêté 2017/861 du Collège de la Commission communautaire française du 11 mai 2017 modifiant l'arrêté 2015/791 du Collège de la Commission communautaire française du 15 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance et au plan de formation y afférent, *M.B.*, 13 juin 2017, p. 64071.
- Arrêté ministériel du 4 mai 2017 portant exécution de l'article 2, alinéa 2, de l'arrêté du Gouvernement wallon du 16 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 07 septembre 2017, p. 82518.
- Arrêté ministériel 2017/862 du 11 mai 2017 portant exécution de l'article 2, alinéa 2, de l'arrêté 2015/791 du Collège de la Commission communautaire française du 16 juillet 2015 relatif au contrat d'alternance, *M.B.*, 07 septembre 2017, p. 82688.

#### Incitants financiers

- Décret wallon du 20 juillet 2016 relatif aux incitants financiers octroyés aux entreprises partenaires de la formation en alternance, aux apprenants en alternance et pour les coaches sectoriels, *M.B.*, 2 août 2016, p. 47182.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 20 octobre 2016 portant exécution du décret du 20 juillet 2016 relatif aux incitants financiers octroyés aux entreprises partenaires de la formation en alternance, aux apprenants en alternance et pour les coaches sectoriels, *M.B.*, 9 novembre 2016, p. 73628.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 8 juin 2017 dénonçant l'accord de coopération relatif à l'organisation d'une filière de formation qualifiante en alternance, conclu à Namur, le 18 juin 1998 entre le Gouvernement de la Communauté française et le Gouvernement wallon et relatif à l'octroi de subventions aux opérateurs de formation en alternance, *M.B.*, 24 juillet 2017, p. 75301.
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 14 juin 2017 dénonçant l'accord de coopération relatif à l'organisation d'une filière de formation qualifiante en alternance, conclu à Namur, le 18 juin 1998 entre le Gouvernement de la Communauté française et le Gouvernement wallon et relatif à l'octroi de subventions aux opérateurs de formation en alternance, *M.B.*, 14 juillet 2017, p. 72777.

#### Contrat d'apprentissage industriel

- Décret wallon du 20 juillet 2016 modifiant la loi du 19 juillet 1983 sur l'apprentissage de professions exercées par des travailleurs salariés, *M.B.*, 2 août 2016, p. 47174.
- Circulaire n° 5934 de la Communauté française du 27 octobre 2016 relative à la prolongation de la mesure transitoire relative aux Contrats d'Apprentissage Industriels.

#### Divers :

- Décret wallon du 20 juillet 2016 modifiant diverses législations en rapport avec la formation en alternance, *M.B.*, 2 août 2016, p. 47187.
- Arrêté du Gouvernement wallon du 20 octobre 2016 portant exécution du décret du 20 juillet 2016 modifiant diverses législations en rapport avec la formation en alternance, *M.B.*, 9 novembre 2016, p. 73633.

## **Annexe 2 : Documents de référence**

Les documents suivants soutiennent en outre la réflexion relative à l'élaboration des orientations générales du Contrat de gestion:

- \* Budget et comptes 2016 ;
- \* Projet de budget 2017, tel qu'approuvé par les trois Ministres de tutelle ;
- \* Procès-verbaux des séances du Conseil d'administration de l'OFFA ;
- \* Cadre du personnel ;
- \* Notes du Gouvernement quadripartite du 25 février 2015 et du 7 juillet 2016 relatives à la mise en place de l'OFFA et à l'élaboration de la Plateforme OFFA ;
- \* Décret wallon du 20 juillet 2016 relatif aux incitants financiers octroyés aux entreprises partenaires de la formation en alternance, aux apprenants en alternance et pour les coaches sectoriels
- \* Plan Marshall 4.0, Axe I, mesure I;
- \* Stratégie 2025 et son Plan Formation 2020 de la Commission communautaire française et de la Région de Bruxelles-Capitale, ainsi que la stratégie de développement de l'alternance qui lui est annexée ;
- \* Rapport d'audition de Monsieur Eric Hellendorff au Parlement wallon du 22 novembre 2016.

### **Tableau de bord**

Code couleur :

**Bleu** : Objectif à poursuivre

**Vert** : Indicateur de réalisation lié à l'objectif à poursuivre

**Noir** : critère d'atteinte de l'objectif sur un indicateur déterminé

### **Annexe 3 : Tableau de Bord**

Le tableau de bord suivant constitue un modèle à affiner et compléter en fonction des observations du Conseil d'administration. Il est destiné, une fois validé, à permettre la déclinaison du Contrat de gestion en Plan d'Entreprise et Plan d'Administration.

**NB: Année de référence : 2017**

		Indicateurs	Valeur de référence	Atteinte de l'objectif	Ventilation
3	<b>Axes Stratégiques</b>				
	Être force de proposition en soumettant aux Gouvernements des propositions de mesures (chantiers à mettre en place) utiles au développement de la formation en Alternance	Propositions soumises aux Gouvernements		Nombre de propositions	D'initiative/sur demande
3.1.	<b>Pilotage de l'alternance</b>				
3.1.A	<b>Optimiser l'offre de place en entreprise</b>				
3.1.A.1	Établir les concertations et collaborations nécessaires avec les opérateurs de formation en alternance emploi, formation et enseignement afin de mutualiser les offres et demandes de stage sur la plateforme de l'OFFA.				
3.1.A.1.1		Convention de partenariat avec les opérateurs enseignement (niveau secondaire et supérieur) et l'Enseignement de Promotion Sociale		Nombre de conventions de partenariat	Enseignement sec/enseignement supérieur
3.1.A.1.2		Convention de partenariat avec l'IFAPME		O/N	

3.1.A.1.3		Convention de partenariat avec le SFPME		O/N	
3.1.A.2	Mise en place et pilotage de la plateforme interactive de la formation en alternance				
3.1.A.2.1		Mise en production de l'application temporaire		O/N	
3.1.A.2.2		Articulation de la plateforme aux bases de données des IBEFE		Nombre d'articulations de la plateforme aux bases de données des IBEFE	
3.1.A.2.3		Mise en production des applications suivantes			
3.1.A.2.3.1		Outil cartographique en vue de faciliter la mise en œuvre des clauses sociales		O/N	
3.1.A.2.3.2		Espaces usagers permettant l'insertion d'une offre/demande de stages en entreprise		O/N	
3.1.A.2.3.3		« Bourses places de stage en entreprise » permettant la rencontre entre l'offre et la demande		O/N	
3.1.A.3	Établir les concertations et collaborations nécessaires avec les IBEFE, les opérateurs d'emploi et de formation, les partenaires sociaux et les fonds sectoriels pour les soutenir/appuyer et augmenter l'offre de stages et l'adapter à la demande				
3.1.A.3.1		Convention de partenariat avec les IBEFE définissant les axes de collaboration		Nombre de conventions	

3.1.A.3.2		Convention de partenariat avec le FOREM et ACTIRIS		Nombre de conventions	
3.1.A.3.3		Convention de partenariat avec les fonds sectoriels		Nombre de conventions	
3.1.A.3.4		Animation du réseau des coaches/représentants sectoriels (PV de réunions et rapport d'activité)		Nombre de réunions	
3.1.A.3.5		Evolution positive du nombre de stages en Wallonie et à Bruxelles (plus de jeunes trouvent un lieu de stage, plus d'entreprises trouvent les compétences recherchées) <b>NB: Cet indicateur se trouve dans chiffres clés de l'alternance</b>		Nombre de places de stage	Bruxelles/Wallonie
3.1.A.4	Coordonner et animer le réseau des coaches/représentants sectoriels dans le cadre de leur mission de promotion de l'alternance				
3.1.B	<b>Être l'acteur-ressource pour l'information en matière d'alternance</b>				
3.1.B.1	1. Améliorer la lisibilité du paysage de l'alternance				
3.1.B.1.1		Production d'une représentation schématique du paysage de l'alternance		O/N	
3.1.B.1.2		Publication de supports descriptifs et exemplatifs (ex : Guide de l'alternance sur le mode du « Guide social »).		Nombre de publications	Média
3.1.B.2	Informer, sensibiliser et orienter parents, jeunes, opérateurs, grand public				

3.1.B.2.1		Participation à des événements d'information et d'orientation		Nombre de participations, Nombre de personnes touchées	
3.1.B.2.2		Création d'un site internet moderne, attractif et convivial		O/N	
3.1.B.2.3		Nombre de visites et de pages consultées sur le site		Nombre de visites du site internet	
				Nombre de pages consultées	
3.1.B.2.4		Nombre de questions adressées et de réponses apportées via le site et par téléphone		Nombre de questions posées via le site	
				Nombre de question posées par téléphone	
3.1.B.2.5		Création d'une page Facebook OFFA		O/N	
3.1.B.2.6		Nombre de visites et d'articles consultés		Nombre de visites de la page Facebook	
				Nombre d'articles consultés	
3.1.B.2.7		Nombre de questions adressées et de réponses apportées via la page Facebook		Nombre de questions posées via Facebook	
3.1.B.2.8		Création et diffusion d'une Newsletter OFFA (nombre de destinataires)		Nombre de destinataires	



				Nombre de publications	
3.1.B.2.9		Création et diffusion de folders d'information		Nombre de folders créés	
3.1.B.2.10		Nombre d'articles d'information		Nombre d'articles publiés	
3.1.B.3	Collaborer utilement avec les Instances Bassin, les Cités des métiers, les Carrefours Emploi-Formation-Orientation, les Centres PMS et autres acteurs de l'orientation socioprofessionnelle.				
3.1.C	<b>Initier et coordonner des réflexions et échanges relatifs à l'optimisation de l'alternance en tant que filière d'excellence</b>				
3.1.C.1	Mener une activité de veille et de benchmarking dans le prolongement du projet « Alter+ »				
3.1.C.1.1		Publication sur le site du recensement et de l'analyse de travaux et projets relatifs, en Belgique francophone, à la filière de l'alternance et aux thèmes abordés dans le projet « Alter+ » (Accrochage, ...)		Nombre de publications publiées	
3.1.C.1.2		Publication sur le site du recensement et de l'analyse de travaux comparables en Belgique et en Europe voire dans d'autres pays et Régions (Québec, ...)		Nombre de publications publiées	
3.1.C.1.3		Participation éventuelle à des projets européens directement en rapport avec les thématiques abordées		Nombre de participations	

3.1.C.2	Initier et coordonner les réflexions et échanges avec ces différents acteurs pour optimiser l'alternance				
3.1.C.2.1		Nombre de contacts, de partenaires mobilisés, de réunions préparatoires		Nombre de contacts	
				Nombre de partenaires mobilisés	
				Nombre de réunions préparatoires	
3.1.C.2.2		Nombre de journées d'échanges organisées		Nombre de journées d'échange	
3.1.C.2.3		Nombre de travaux d'étudiants (mémoires, TFE, ...)		Nombre de collaborations	
3.1.C.2.4		Publication des exposés et résultats de travaux, de tables rondes, ...		Nombre de publications	
3.1.C.2.5		Création d'une « bibliothèque » thématique sur le site de l'OFFA reprenant l'ensemble des données qualitatives (littérature, partenaires, organisations (séminaires, ...)) existant sur le sujet de l'accrochage scolaire.		O/N	
3.1.C.2.6		Nombre de visiteurs sur la page « bibliothèque » thématique		Nombre de visiteurs	
3.1.C.2.7		Nombre de pages « bibliothèque » thématique consultées		Nombres de pages consultées	

3.1.C.3	Participer aux travaux de la Chambre Enseignement-Formation du SFMQ.	Présence aux réunions de la Chambre		Nombre de réunions	
3.1.D	<b>Élaborer des propositions d'harmonisation des certifications obtenues au terme des formations organisées dans le cadre du contrat d'alternance</b>				
	Élaborer des propositions d'harmonisation des certifications	Nombre de propositions élaborées		Nombre de propositions	
3.2.	<b>Synergies et développement d'outils communs</b>				
3.2.A	<b>L'OFFA mettra en place et assurera le support de la Commission d'agrément et de médiation</b>				
3.2.A.1	Mettre en place la Commission d'Agrément et de médiation				
3.2.A.1.1		Mise en place de la Commission		O/N	
3.2.A.1.2		Rédaction d'un ROI		O/N	
3.2.A.1.3		Rédaction d'une procédure de gestion des demandes		O/N	
3.2.A.1.4		Organisation des séances de recours et médiation		Nombre de séances	Recours/médiation
3.2.B	<b>L'OFFA accompagnera les expériences pilotes de collaboration menées par des CEFA et l'IFAPME/SFPME</b>				

	<p>Accompagner les expériences pilotes de collaboration menées par des CEFA et l'IFAPME/SFPME portant sur une meilleure connaissance réciproque des opérateurs, l'harmonisation, dans la mesure des possibilités légales et réglementaires et dans le respect de la spécificité de chaque opérateur, des outils et pratiques répondant à des besoins de terrain, le partage d'outils et de bonnes pratiques répondant à des problématiques communes (décrochage des jeunes, déficit de compétences sociales à l'entrée en formation, difficultés de certains jeunes à trouver une entreprise, ...) ou à des enjeux communs (mobilisation de jurys professionnels, augmentation du nombre de places en entreprise, organisation d'une épreuve intégrée certificative, réponse à des besoins de compétences nouvelles ou émergentes, ...), tout en garantissant la cohérence avec les travaux menés par l'OFFA, au niveau de la plateforme OFFA et des Instances Bassins ainsi qu'avec les décisions des Gouvernements.</p>				
--	---	--	--	--	--

3.2.B.1.1		Descriptif des expériences pilotes accompagnées ;		Nombre d'expériences pilotée accompagnées	
3.2.B.1.2		Descriptif des bonnes pratiques identifiées		Nombre de bonnes pratiques identifiées	
3.2.B.1.3		Analyse des résultats obtenus		Nombre de constats et recommandations formulés	
3.2.B.2	Il s'agira aussi pour l'OFFA, après évaluation des expériences pilotes, d'assurer la diffusion des résultats et d'essaimer, le cas échéant, les bonnes pratiques.				
3.2.B.2.1		Publication sur le site du descriptif des expériences-pilotes		Nombre de publications sur le site	
3.2.B.2.2		Descriptif et analyse des résultats			
3.2.B.2.3		Diffusion des bonnes pratiques		Nombre de bonnes pratiques diffusées	Média/destinataires
3.2.C	<b>L'OFFA proposera le modèle commun du Bilan de Compétences</b>				
3.2.C.1	Un modèle commun de Bilan de compétences sera élaboré dans le cadre d'un Groupe de Travail, qui comprendra notamment outre les représentants des acteurs de l'alternance, un des acteurs-clés de l'orientation.				
3.2.C.1.1		Rédaction du modèle de Bilan de compétence		O/N	

3.2.D	<b>L'OFFA proposera une fixation harmonisée des niveaux de compétence A/B/C</b>				
3.2.D.1	Sur la base des profils de formation communs développés par le SFMQ ou la CCPQ, l'OFFA définira métier par métier, en collaboration avec les acteurs de l'alternance, les trois niveaux de progression du jeune en alternance, prévus par l'Accord de Coopération de 2008.				
3.2.D.1.1		Relancer un GT Plan de formation associant les acteurs de l'alternance et le SFMQ		Nombre de réunions du GT	
3.2.D.1.2		Définir une méthodologie s'inspirant autant que possible de la logique ECVET		O/N	
3.2.D.1.3		Déterminer les 3 niveaux de progression de l'apprenant métier par métier		O/N	
3.2.E	<b>L'OFFA soutiendra la mobilité des apprenants</b>				
3.2.E.1	L'OFFA définira des modalités de passerelles et propositions pratiques relatives à la mobilité des apprenants en fonction des possibilités légales, et en ce compris en inter-opérateurs et inter-régional.				
3.2.E.1.1		Lancement d'un GT inter opérateurs pour définir ensemble des modalités de passerelles et des dispositions facilitant la mobilité des apprenants			
3.2.E.1.2		Analyse de la compatibilité des systèmes en Belgique			

3.2.E.1.3		Participation à l'analyse de la mobilité des apprenants en alternance en Europe			
3.2.E.1.4		Propositions aux opérateurs et aux Gouvernements en matière de mobilité des apprenants			
3.3.	<b>Promotion de l'alternance</b>				
3.3.A	<b>Formation/sensibilisation à l'alternance</b>				
3.3.A.1	L'OFFA veillera à soutenir, en concertation avec les opérateurs de formation régionaux et opérateurs de formation continuée de l'enseignement, la mise en place de modules de formation/sensibilisation à destination :				
3.3.A.1.1		Lancement du GT ad hoc avec les partenaires opérateurs		Nombre de réunions du GT	
3.3.A.1.2		Participation à la mise au point de différents modules d'information, de sensibilisation et/ou de formation adaptés à différents publics		Nombre de modules d'information produits	Cité des métiers/ CPMS/enseignants/Bassins IBEFE/Administrations et services publics/secteurs/Forem/Actiris
3.3.A.1.3		Participation à l'animation de ces modules		Nombre d'animations	Cité des métiers/ CPMS/enseignants/Bassins IBEFE/Administrations et services publics/secteurs/Forem/Actiris
3.3.B	<b>Soutien à l'organisation d'événements liés à la promotion de l'alternance</b>				
3.3.B.1	Ces événements seront, dans un souci de cohérence et d'efficacité, organisés en collaboration et concertation étroites notamment avec les opérateurs d'alternance, les IBEFE, la Direction Relation Ecole-Monde du Travail, ainsi que les services publics de formation et d'emploi.				

3.3.B.1.1		Nombre et descriptif d'évènements organisés ou co-organisés		Nombre d'évènements organisés, nombre de personnes touchées	
3.3.B.1.2		Evaluation de ces évènements par rapport aux objectifs annoncés et moyens mobilisés		Nombres de constats réalisés et de recommandations formulées	
3.3.B.2	L'OFFA mettra également en œuvre des partenariats avec les Cités des métiers wallonnes et bruxelloise.	Convention de partenariat avec chaque Cité des métiers			
3.3.B.2.1.		Descriptif des collaborations engagées		Nombre de conventions signées	
3.3.B.2.2.				Nombre de collaborations proposées	Bruxelles/Wallonie
3.3.C	<b>Promotion et gestion des incitants financiers à la formation en alternance</b>				
3.3.C.1	Informer sur et promouvoir les incitants financiers à la formation en alternance en collaboration avec les Services publics compétents (Actiris et SPW/DGO6)	Informations mises en place sur les incitants financiers		Nombre d'informations réalisées	Média/public
3.3.C.2	Mettre en place des processus de gestion des incitants financiers wallons dans une démarche qualité et de gestion des risques				
3.3.C.2.1		écriture de la procédure		O/N	
3.3.C.2.2		reporting annuel de la gestion des incitants		Nombre de primes traitées	Type de primes/bénéficiaires/refus/accords/liquidations



				Nombre de recours	Type de primes/bénéficiaires/refus/accord/liquidation
3.3.C.3.1	Assurer cette mission en étroite collaboration avec la DGO6 du SPW ainsi qu'avec les opérateurs et dans un souci de simplification des procédures et de respect des délais.	NB : 3.3.C.3.1 n'est pas un objectif, mais un modus operandi qui fait partie de la démarche de qualité repris dans l'objectif précédent.			
3.4	<b>Monitoring de l'alternance</b>				
3.4.1.	Assurer un état des lieux statistiques de la formation en alternance en Belgique francophone : données disponibles, données manquantes, qualité de ces données, problèmes méthodologiques à régler			O/N	
3.4.1.1		Etablissement du paysage de l'alternance (Chiffres 2017 et évolution 2012-2017)		O/N	
3.4.1.2		Mise en production de la base de données offres de formation par métier, opérateur et lieu de formation		O/N	
3.4.1.3		Mise en production de la base de données des entreprises agréées		O/N	
3.4.1.4		Mise en production de la base de données des apprenants		O/N	

3.4.1.5		Mise en production d'un outil cartographique de l'offre de formation par opérateur, par métier et par lieu de formation		O/N	
3.4.1.6		Collaborations menées pour obtenir les données nécessaires		Nombre de collaborations	
3.4.1.7		Publication du rapport annuel comportant le volet : « Chiffres de l'alternance » exigés par les Gouvernements		O/N	
3.4.1.8		Nombre de primes (P1, P2, P3, P4) octroyées/refusées par l'OFFA ( <b>NB :indicateurs présents dans les chiffres de l'alternance</b> )		Nombre de primes	octroyées/refusées
3.4.2	L'OFFA publie chaque année, à l'instar du FOREM et d'ACTIRIS et de leurs « Chiffres de l'emploi », les « Chiffres de l'Alternance » avec, a minima :	publication d'un état des chiffres de l'Alternance	annuelle		
3.4.2.1				Nombre d'apprenants	
3.4.2.2				Taux d'insertion à l'emploi	
3.4.2.3				Taux d'échec et de décrochage	
3.4.2.4				Taux de certification	
3.4.2.5				Répartition géographique	
3.4.2.6				Répartition sectorielle	
3.4.2.7				évolution de l'offre	métier/bassin
3.4.2.8				satisfaction des utilisateurs	

3.4.2.9				représentativité des secteurs	
3.4.2.10				profil des entreprises	PME/Gde/publiques
3.4.3	Sur cette base, l'OFFA mènera un travail de conception des outils et des indicateurs d'évaluation globale de la formation en alternance, ainsi que d'analyse prospective, en concertation avec les opérateurs de formation en alternance.				
3.4.3.1		Mise en place d'un GT Statistiques/Paysage de l'Alternance avec les partenaires et les institutions compétentes		O/N	
3.4.3.2		Mise au point d'indicateurs d'évaluation		O/N	
3.4.3.3		Mise au point d'une méthode d'analyse prospective de la formation en alternance		O/N	
3.4.3.4		Production et publication d'une étude prospective sur la formation en alternance : « L'alternance en 2037 en Belgique francophone »		O/N	
4	<b>Gouvernance</b>				

4.1	En termes de gouvernance, l'OFFA veillera tout particulièrement à mettre en œuvre les recommandations de la Cour des comptes et du corps de l'Inspection des Finances des trois Gouvernements, notamment pour ce qui concerne le contrôle interne et la présentation de sa comptabilité selon le modèle préconisé par la Cellule d'Informations Financières pour les Organismes d'Intérêt Public.				
4.1.1		Présentation du budget selon les principes de la comptabilité budgétaire en y reprenant, par code économique SEC, en recettes budgétaires, toutes les prévisions de droits acquis du chef de ses relations avec les tiers et en dépenses budgétaires, les prévisions de droits acquis par des tiers à sa charge en vertu de l'Art2 de l'AR du 7 avril 1954 portant règlement général sur le budget et la comptabilité des OIP visés par la loi du 16 mars 1954.		O/N	
4.1.2		Tenue d'une comptabilité budgétaire en parallèle de la comptabilité générale		O/N	
4.1.3		Transmission du compte d'exécution du budget accompagné du bilan et du compte de résultats aux ministres de tutelle dans les délais fixés par la loi du 16 mars 1954		O/N	

4.1.4		Procédure pour faciliter la transmission des comptes de l'OFFA		O/N	
4.1.5		Outil de rapportage périodique afin de permettre un suivi de l'exécution budgétaire et des besoins de trésorerie.		Nombre d'outils de rapportage produits	
...		.....			
...		.....			
...		.....			
4.2	Une priorité sera en outre accordée à l'établissement d'un manuel des procédures administratives et comptables.				
4.2.1		Manuel actualisé des procédures OFFA		O/N	
4.3	L'OFFA se mettra en conformité avec la Loi de 1954 relative à certains organismes d'intérêt public et avec le Code de la fonction publique wallonne				
4.3.1		Inscription de l'OFFA dans la liste des organismes d'intérêt public de type B prévue par la Loi de 1954.		O/N	
4.3.2		Cadre organique (vision-cible en termes d'encadrement)		O/N	
4.3.3		Organigramme du personnel actualisé		O/N	
4.3.4		Proposition aux Gouvernements d'un statut du personnel OFFA		O/N	

4.4	L'OFFA veillera à mettre en place et développer les bonnes pratiques de gouvernance				
4.4.1		Le fonctionnaire dirigeant veillera au respect des règles des marchés publics			
4.4.2		L'OFFA intègre des marchés cadre		Nombre de marchés	Région wallonne/Fédération Wallonie-Bruxelles/Commission communautaire française
4.5	<b>Plan de gestion du personnel</b>				
4.5.1	L'OFFA mettra en place un Comité de concertation de base en vue, notamment, d'une harmonisation des régimes et conditions de travail des agents ainsi que d'une régularisation des statuts des agents conformément au code de la fonction publique wallonne.				
4.5.1.1		Mise en place du Comité et fonctionnement correct de la concertation sociale		Nombre de réunions du Comité	
4.5.1.2		Règlement de travail élaboré en concertation avec les représentants du personnel et précisant les règles de détachement pour mission d'agents provenant d'institutions partenaires		O/N	
4.5.1.3		Régularisation des statuts et barèmes du personnel statutaire et contractuel public dépendant directement de l'OFFA, conformément au Code de la fonction publique wallonne		O/N	

4.5.2	Il mettra en œuvre une dynamique de gestion prévisionnelle des compétences des agents et établira un plan de personnel qui décrira la vision-cible en termes d'encadrement et d'effectif de personnel pour assumer l'ensemble des missions confiées à l'OFFA et planifier le recrutement du personnel nécessaire selon le rythme souhaité				
4.5.2.1		Plan de personnel et planning des recrutements		O/N	
4.5.2.2		Recrutements		Nombre de recrutements réalisés	
4.5.3	L'OFFA s'affiliera au Service social des services du Gouvernement wallon				
4.5.3.1		le personnel bénéficie des prestations du Service social		O/N	
4.5.4	L'OFFA sera autorisé à cotiser à la caisse de pension des services publics pour le personnel statutaire de certains OIP				
4.5.4.1		l'OFFA cotise à cette caisse pour les statutaires		O/N	

4.5.5	L'OFFA s'affiliera à l'Ecole d'Administration Publique EAP et à d'autres services de formation : chaque membre du personnel disposera de son plan individuel de formation en lien avec sa fonction et les objectifs spécifiques qui lui sont attribués, mais aussi en fonction de ses souhaits d'évolution et de la nécessité de former une équipe soudée, compétente, efficace et enthousiaste.				
4.5.5.1		Le personnel bénéficie des opportunités de formation de l'EAP		Nombre de formations suivies	
4.5.5.2		Chaque membre du personnel dispose d'un plan de formation individuel		Nombres de plans de formation produits	
4.5.5.3		L'équipe dispose d'une grille de compétences collective		O/N	
4.5.5.4		Un plan stratégique de formation pour l'ensemble du personnel est prévu dès 2019		O/N	



**Annexe 4 : Notification de l'approbation du Contrat de gestion 2017-2022 de l'OFFA par les Gouvernements : cette annexe fait partie intégrante du contrat.**

**1. Approbation du Gouvernement wallon : restriction sur le caractère automatique de l'indexation**



Wallonie  
Le Conseil des Ministres

Séance du 21 décembre 2017

**NOTIFICATION**

**Point A53:      Projet de contrat de gestion 2017-2022 de l'Office francophone de la formation en alternance.**

(GW X/2017/21.12/Doc. 7024.01/P.-Y.J.)

Note rectificative

(GW X/2017/21.12/Doc. 7024.02/P.-Y.J.)

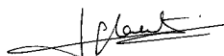
Note rectificative

(GW X/2017/21.12/Doc. 7024.03/P.-Y.J.)

**DECISION :**

L'accord du Ministre du Budget est donné en séance, conformément à l'article 39, § 3, alinéa 2, de l'arrêté du 8 juin 2017 portant organisation des contrôle et audit internes, budgétaires et comptables ainsi que du contrôle administratif et budgétaire des Services du Gouvernement wallon, des services administratifs à comptabilité autonome, des entreprises régionales, des organismes et du Service du Médiateur en Région wallonne.

1. Le Gouvernement approuve le projet de contrat de gestion de l'Office francophone de la formation en alternance tel qu'adopté par le Conseil d'administration de l'Office le 7 novembre 2017, sauf en ce qui concerne le caractère automatique de l'indexation de la dotation tel qu'il figure au point 4.9 du projet de contrat.
2. Il charge le Ministre de l'Emploi et de la Formation:
  - de procéder à la signature de ce contrat de gestion ;
  - de veiller à ce que la priorisation de l'évaluation de l'Office soit portée sur les indicateurs de résultat et d'impact.
3. Le Gouvernement charge le Ministre de l'Emploi et de la Formation de l'exécution de la présente décision.

  
Laurence Glautier  
Secrétaire du Gouvernement

## 2. Approbation du Gouvernement de la Communauté française



**Séance du 6 décembre 2017**  
**NOTIFICATION**

**Point A24 :** **Projet de contrat de gestion 2017-2022 de l'Office francophone de la formation en alternance.**  
Lecture unique  
*GCF X/2017/06.12/Doc. 3951/M-M.S.*

**Décision :**

1. Le Gouvernement approuve le projet de contrat de gestion de l'Office francophone de la formation en alternance tel qu'adopté par le Conseil d'administration du 7 novembre 2017.
2. Il charge la Ministre de l'Education de signer ce contrat de gestion.

Hervé PARMENTIER  
Secrétaire du Gouvernement

### 3. Approbation du Collège de la Commission communautaire française



Bruxelles, jeudi 23 novembre 2017

**GOUVERNEMENT FRANCOPHONE BRUXELLOIS  
NOTIFICATION DE LA RÉUNION DU COLLÈGE  
DU JEUDI 23 NOVEMBRE 2017**

**POINT 14**

**Contrat de gestion de l'Office Francophone de la Formation en Alternance.  
(COCOF-DG-63.15629)**

**Décision:**

Accord.

Le Collège de la Commission communautaire française :

- Approuve le projet de Contrat de gestion de l'Office Francophone de la Formation en Alternance tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du 7 novembre 2017
- Charge le Ministre de la Formation professionnelle, de signer le contrat de gestion tel qu'approuvé ; ainsi que de le soumettre à la signature des autres Ministres compétents et de la Présidente du Conseil d'administration de l'Office Francophone de la Formation en Alternance ;
- Charge le Ministre de la formation professionnelle de procéder à l'exécution de la présente décision.

Cette décision est de notification immédiate.

Secrétaire du Collège,

Jean-Pierre BOUBLAL

11

Fait à Bruxelles, le 15 janvier 2018.

**Au nom du Gouvernement de la Région wallonne,  
Monsieur le Ministre JEHOLET**



**Au nom du Gouvernement de la Communauté française de Belgique  
Madame la Ministre SCHYNS**



**Au nom du Collège de la Commission communautaire française  
Monsieur le Ministre GOSUIN**



**ET**

**Au nom de l'Office francophone de la formation en alternance  
Madame Anne-Marie ROBERT, Présidente du Conseil d'administration**

