



Charleroi, le 21 octobre 2019

IFAPME : un Institut dans la tourmente

Nous sommes tous des agents de l'IFAPME au service de la Formation en alternance (apprenants, formateurs et entreprises/employeurs).

Concrètement, l'IFAPME et les collaborateurs de son Réseau accompagnent, avec fierté, tant les personnes en formation que les entreprises pour assurer leur projet de formation professionnelle, ainsi que d'en faire des citoyens épanouis dans leur choix de carrière.

Les équipes des Services IFAPME et des Centres de formation, et leurs managers, mettent tout en œuvre, quotidiennement, pour essayer d'atteindre ces objectifs.

Malgré des **tentatives à tous les niveaux** de relayer les malaises et les besoins (assemblées générales du personnel, interventions collectives et individuelles auprès du Service externe de prévention et de protection du travail, interpellations des délégations syndicales, enquête psychosociale...), force est de constater que par rapport à ces défis majeurs, **peu d'actions concrètes ou suffisamment substantielles** ont été mises en place depuis plus d'**un an**. Tour d'horizon :

Difficultés rencontrées au quotidien dans l'exercice de nos missions au bénéfice des usagers :

- Accroissement de l'absentéisme (et à tous les moments de l'année) dû essentiellement à l'épuisement des collègues ;
- Augmentation des tensions au sein du personnel suite à des conflits latents (répartition des bureaux en nombre insuffisant, manque de fonctionnalité des locaux, répartition des secteurs et nombre de dossiers...) et/ou à une coordination laxiste voire défailante en matière de gestion de ces situations ;
- Absence de réponse structurelle efficace du management ;
- Outils informatiques (programmes) inadéquats ;
- Absence de consignes claires de la part du management et consignes contradictoires ;
- Blocage de l'information au sein de la ligne managériale ;
- Changements incessants : nouveaux projets sans lien avec une mise en œuvre possible sur le terrain, abandon de projets de long terme ;
- Perte du sens du travail au sein du personnel de l'Institut ;
- Non-respect communicationnel ;
- Manque d'écoute de la hiérarchie et manque d'écoute des individus ;
- Gestion des compétences et des carrières inexistante ;
- Surcharge de travail et surcharge mentale ;

Résultat : un sentiment partagé dans la majorité du personnel de perte de confiance en l'institution et ses valeurs tant à l'interne qu'à l'externe, au détriment d'un service de qualité au bénéfice des partenaires du dispositif de l'alternance (apprenants, entreprises/employeurs, formateurs).

Nos demandes :

Afin de retrouver un contexte de travail conforme aux exigences du Code du bien-être et propice à une prise en charge optimale des attentes de nos usagers, le **personnel opérationnel** recommande et exige la mise en œuvre des mesures suivantes :

1. Réaffirmer notre identité et nos valeurs à l'ensemble du réseau et à l'extérieur : nous sommes un Institut wallon qui développe une expertise dans la formation professionnelle en alternance et nos partenaires privilégiés sont des indépendants et des PME même si nous sommes ouverts à d'autres partenariats. Emanation d'une volonté des indépendants et PME de pérenniser leurs activités en transmettant les connaissances et compétences acquises aux plus jeunes, nous devons rester des transmetteurs de métiers et pas seulement des pourvoyeurs de main d'œuvre bon marché pour répondre à des opportunités à court terme et non transférables ;
2. Revenir à une culture de la qualité plutôt qu'à une culture « du chiffre » ;
3. Pour nos responsables, ce qui est impossible ailleurs est toujours possible chez nous, même au prix de sacrifier le personnel... L'humain doit être reconsidéré comme la première ressource et priorité de l'Institution !
4. Rendre du sens au travail des agents de l'Institut en identifiant clairement les missions qui leur sont attribuées et en leur donnant les moyens réalistes pour atteindre ces objectifs et faire face à la charge de travail ;
5. Redéfinir les processus pour les faire coller à la réalité opérationnelle ;
6. Instaurer un calendrier des événements et anticiper les actions à mettre en œuvre (mettre à disposition assez tôt les informations, notes de procédures et outils nécessaires à l'appropriation par les équipes de terrain). Abandonner le principe de l'urgence comme mode de fonctionnement habituel si on veut diminuer le stress que subit le personnel en continu avec les risques psychosociaux qui en résultent. **Gérer, c'est prévoir. Manager, c'est anticiper !!**
7. Réinvestir dans les missions décrétales de l'Institut et abandonner une gestion du « tout à la communication » ;
8. Investir dans des outils informatiques et des procédures en concordance avec les missions et les ambitions de l'Institut ;
9. Evaluer la pertinence des changements de cap. Les projets mis en place devraient toujours être évalués dans la perspective d'une amélioration continue. On se limite souvent à évaluer le personnel en oubliant que celui-ci n'a pas tous les leviers en main pour atteindre les objectifs assignés ;
10. Revenir à un management par l'exemple. Le management devrait toujours donner l'exemple en toutes circonstances dans une approche bienveillante. Ainsi, la situation actuelle et les tensions perceptibles entre les hauts managers ne rassurent pas l'ensemble du personnel alors que l'institution vit des moments tourmentés et que l'autorité politique nous annonce de nouvelles réformes.
11. Remédier au constat de perte de confiance de nos usagers, tant apprenants que employeurs/entreprises, ainsi que le prévoit d'ailleurs la Déclaration de politique régionale (DPR) ;
12. Lutter contre la tendance « centrifuge » et renforcer la position de l'IFAPME face aux centres ASBL agréés du réseau : mission décrétales de pilotage du Réseau, en appliquant et en évaluant strictement les liens réglementaires. Soit mettre fin au système d'agrément pour l'institutionnaliser. Soit l'ouvrir à d'autres opérateurs de formation. Soit ouvrir à un modèle hybride de ces deux options ;

13. Au vu du blocage de l'information au sein de la ligne managériale, redéfinir en urgence les instances et le rôle de chacun, reconsidérer l'information comme une ressource à partager et non un instrument de contrôle et de pouvoir.

Après plusieurs mois d'expression des **difficultés rencontrées au quotidien** (réunions de personnel, groupes de travail, enquêtes, interventions collectives et individuelles auprès du Service externe de prévention, ...), le personnel fait le constat, et le déplore, qu'il n'a **plus les moyens nécessaires à l'accomplissement de son travail**.

Dans l'urgence immédiate :

En guise de réponse immédiate à l'urgence de la situation décrite, nous estimons que seule la désignation d'un **Commissaire spécial extérieur à l'Institut** peut permettre une amélioration concrète du contexte de travail de l'ensemble des collaborateurs de l'Institut et de la qualité des missions qu'ils exercent au bénéfice de leurs usagers (apprenants, formateurs, entreprises/employeurs).

Pour l'avenir :

Une fois l'IFAPME remis en ordre de marche, il conviendra de mener une réflexion visant à réaffirmer les missions fondamentales de l'Institut telles que définies dans l'article 4 du Décret constitutif du 17 juillet 2003, à savoir :

« Art. 4. L'Institut est soumis aux lois de service public pour toutes ses activités, notamment les principes de continuité du service public, d'égalité de traitement, de mutabilité. À ce titre, il veille tout particulièrement à rendre aux usagers un service universel.

Il veille également à accomplir ses missions dans le respect des principes généraux de transparence et de lisibilité de son action, de simplification administrative, d'efficacité et d'efficience publiques visant à l'optimisation et à l'allocation optimale des moyens et ressources disponibles.

Il vise à la satisfaction des usagers notamment par un service de gestion intégrée des plaintes – Décret du 30 mai 2013, art. 4 ».

* * *