

**ifage**  
**Fondation pour la formation des adultes**  
Place des Augustins 19  
T +41 (0)22 807 30 00  
F +41 (0)22 807 30 99  
**www.ifage.ch**



**RAPPORT ANNUEL**  
EXERCICE ACADÉMIQUE  
**2010 - 2011**



# SOMMAIRE

ORGANES	<b>2</b>
ÉDITORIAL	<b>3</b>
<i>Charles BEER</i> <i>Conseiller d'État chargé du département</i> <i>de l'instruction publique, de la culture et du sport</i>	
PRÉSIDENTE	<b>4</b>
<i>Daniel COLLET</i> <i>Président</i>	
DIRECTION	<b>5 - 6</b>
<i>Jérémy ANNEN</i> <i>Directeur général</i>	
PERSONNALITÉ - INTERVIEW	<b>7 - 9</b>
<i>Steeves EMMENEGGER</i> <i>Président de l'Office Cantonal des Assurances Sociales</i> <i>Fondateur d'Emmenegger compétences conseils et</i> <i>de SCAN Swiss Competencies Assessment Network Sarl</i>	
ACTIVITÉS	<b>10 - 12</b>
INDICATEURS DE GESTION	<b>13</b>
SECTEURS:	
Création visuelle	<b>14</b>
Commerce & management	<b>15</b>
Industrie & bâtiment	<b>16</b>
Informatique & bureautique	<b>17</b>
Langues	<b>18</b>
CHIFFRES:	
Variation du capital	<b>19</b>
Bilan	<b>20</b>
Compte d'exploitation	<b>21</b>
Rapport de l'organe de révision	<b>22 - 23</b>
Extrait de l'annexe aux comptes	<b>24 - 25</b>
Rapport d'évaluation 2010 - 2011	<b>26 - 27</b>

# ORGANES

## CONSEIL DE FONDATION

### Présidence

Daniel COLLET \*

### Vice-présidence

René CURTI \*

### Membres

Nicolas AUNE	Délégué UAPG
Manuela CHITTARO	Déléguée CGAS
John EARDLEY	
Stéphane JACQUEMET *	Délégué État de Genève
Pierre-André MATHEZ	
Vincent MONICO	Délégué État de Genève
Bernard NICOLE *	Délégué CGAS
Pierre WEISS *	Délégué UAPG

\* Membres du Bureau du Conseil

## DIRECTION

Alain PETITPIERRE	Directeur	(jusqu'au 30/4/2011)
Jérémy ANNEN	Directeur général	(dès le 1/5/2011)
Catherine BOUBAKAR	Responsable création visuelle	(ex arts appliqués)
Sophie GIBOUIN	Responsable langues	
Paul GISIMUNDO	Responsable industrie & bâtiment	
Stéphanie JOERG	Responsable commerce & management	
Gyl VIGNERON	Responsable informatique & bureautique	
Luciana BONELLI	Responsable qualité	
Jean-Marc CHEVALLAZ	Responsable finances & controlling	(dès le 21/5/2012)
Jacques DEMAUREX	Responsable formation	
Caroline HUGON	Responsable marketing & communication	(dès le 3/1/2012)
Laurence OLIVIER	Responsable ressources humaines	(dès le 1/7/2011)
Didier BOESIGER	Responsable finances	(jusqu'au 23/4/2012)

Avec le soutien de la République et canton de Genève

# ÉDITORIAL

## CHARLES BEER

Conseiller d'État chargé du département de l'instruction publique, de la culture et du sport

**Le rôle central joué par la formation, qu'elle soit de base ou continue, n'est plus à démontrer car nous savons qu'elle fournit toutes les connaissances et compétences complexes indispensables à l'exercice d'un ensemble de professions en constante évolution.**

Elle permet également de favoriser l'accès de tous à une formation de base et à une formation continue de qualité, dans la perspective d'une formation tout au long de la vie.

En 2011, nous avons fêté les 10 ans d'existence de la loi cantonale sur la formation continue des adultes. En définissant ce cadre légal, l'État a clairement affirmé sa volonté de «permettre à toute personne d'obtenir au moins une certification de l'enseignement post-obligatoire ou professionnel» afin de garantir l'égalité des chances. L'obtention d'un premier niveau de qualification reste donc une des grandes priorités du DIP réaffirmée dans le programme de législation 2010-2013 du Conseil d'État de la République et canton de Genève.

Face à ces défis, et à l'occasion de la publication de son rapport annuel d'activité, l'ifage confirme qu'elle joue depuis de nombreuses années un rôle essentiel dans cette politique.

Le premier atout de l'ifage repose sur sa capacité de mettre en place une offre de formation adaptée aux besoins des milieux professionnels. L'étendue des domaines de formation assurés ainsi que les niveaux de reconnaissance de diplômes (fédéraux pour une grande partie) attestent de la richesse et de la diversité de son offre.

L'ifage est ainsi en mesure d'assurer la formation professionnelle et continue de la majorité des branches économiques. Les travaux engagés en 2011 auprès de l'Association des installateurs électriciens du canton de Genève (AIEG) et de l'Union genevoise des installateurs électriciens (UGIE) qui ont permis d'élaborer une offre de formation modulaire pour les installateurs électriciens en est un parfait exemple.

Le deuxième atout de l'ifage demeure son engagement Qualité et sa volonté d'assurer des formations officiellement reconnues grâce à l'obtention du label eduQua donnant ainsi la garantie à l'ensemble des

participants que les toutes les formations délivrées à l'ifage sont conformes aux exigences prévalant en matière de reconnaissance de diplôme.

Le dynamisme de l'ifage ne faiblit pas et se vérifie dans son rapport d'activité 2011: 11'120 participants ont pu suivre une des 2'413 formations mises en place, dont 46 aboutissant à l'obtention d'un titre reconnu. 333 cours ont donné droit à une demande de chèque annuel de formation et ont ainsi permis à l'institut de délivrer 54% de l'ensemble des chèques attribués dans le canton.

En terme de qualité, les indicateurs 2011 sont toujours au vert: le taux de réussite moyen se situe à 75% et l'indice de satisfaction des étudiants se monte à 95%.

L'ifage est un institut de formation incontournable dans notre canton, il est parfaitement adapté aux problématiques des adultes, à la mise en place de parcours de formation "tout au long de la vie" et aux besoins de qualification des entreprises.

J'adresse mes plus vifs remerciements à l'ifage, sa direction ainsi qu'à toutes ses collaboratrices et ses collaborateurs.





# PRÉSIDENCE

## DANIEL COLLET

Président

« En professionnels engagés, responsables et exigeants, ancrés dans les réalités du terrain, nous proposons des formations de qualité. Nos clients sont nos partenaires et nous mettons l'excellence pédagogique au centre de notre démarche, dans le but d'obtenir le meilleur taux de réussite. »

Cet extrait du "Manuel de Management" de l'ifage selon la norme ISO 9001:2008 résume en quelques lignes les mots-clés de son action de chaque jour.

En novembre dernier, l'ifage invitait tous ses partenaires à découvrir sa nouvelle stratégie en ne masquant aucune des difficultés qu'une telle évolution allait provoquer. L'importance d'investir dans les réformes envisagées s'est rapidement imposée, bien que la situation économique ne soit pas particulièrement favorable. Soutenu par le Conseil de Fondation, le nouveau Directeur général de l'ifage, en fonction depuis le mois de mai 2011, a introduit les premières modifications et mis en place l'infrastructure nécessaire à la poursuite d'un programme de réformes ambitieux.

Ces premières modifications concernent l'organisation interne,



en particulier la désignation de deux personnalités, l'une responsable des ressources humaines, l'autre du secteur marketing et communication. Une direction générale renforcée intégrant les responsables des différents secteurs d'activité de l'institution, ainsi que l'étude d'implantation d'un nouveau système de gestion intégrée (ERP) indispensable à une gestion active et moderne sont venus compléter cette première phase de réformes. Il s'agit là d'engagements forts de la part de l'institution et exigeants pour les personnes responsables dont l'action se tourne résolument vers un avenir innovant et serein.

L'institution a signé avec l'État un plan quadriennal 2012-2015, fixant les termes de sa responsabilité non seulement en termes financiers, mais aussi en termes d'offre de cours répondant à des formations de qualité dont

les examens sont reconnus par les plus hautes instances cantonales, fédérales ou internationales. Une intervention très large des responsables de secteur et de leurs équipes a permis la réalisation de ce plan mobilisateur à partir duquel les différents programmes d'action pourront se développer.

Dans cet esprit, nous prôtons l'innovation lors du transfert de connaissances à nos étudiants ou aux entreprises, et la réussite de chacun est tout en haut de l'échelle de nos valeurs. Nous savons bien que l'innovation ne se résout pas à un simple nouvel assemblage d'éléments déjà existants. L'innovation est exigeante, elle guide les pas d'une institution comme la nôtre, leader reconnu en matière de formation continue initiale et continue en Suisse romande. Nous innovons lorsque nous présentons à nos partenaires la stratégie fondamentale de la maison et ses ambitions. Nous innovons lorsque nous proposons à nos étudiants les nouveaux cours et nouvelles formations certifiantes en phase avec un marché en constant mouvement. Nous innovons lorsque nous proposons aux entreprises des dispositifs de formation continue sur mesure. A cette innovation, nous dédions toute notre expertise, notre savoir-faire et notre savoir-être.

Dans cet environnement de changements, tous les collaborateurs et collaboratrices, les membres de la direction générale, les membres du Conseil de fondation apportent leur contribution, leurs compétences et leur confiance dans le succès de l'institution.

Je les en remercie chaleureusement.



# DIRECTION

## JÉRÉMY ANNEN

Directeur Général



### Le fruit d'un effort collectif

L'année 2011 a été pour l'ifage une année de transition, durant laquelle a été défini le plan stratégique qui doit permettre de rétablir l'équilibre financier en 2014.

Ce plan, appelé « La couleur en actions ! » a été le fruit d'un exercice de consultation ouvert et collégial. Plus de 160 personnes ont alimenté son contenu, à travers des rencontres individuelles ou collectives, dans le cadre d'ateliers ou à la faveur de la journée du 11.11.11, durant laquelle le plan stratégique a été dévoilé.

Réussir est sans aucun doute le mot clé de ce plan stratégique. Réussir ses études, bien sûr, mais aussi réussir sa vie professionnelle, réussir la mission de l'ifage et réussir à stimuler le développement de Genève et de sa région.

### Raison d'être, vision et valeurs

Un centre de formation professionnelle et continue se doit d'être en constante évolution. Il doit faire en sorte que l'expérience de formation soit sans cesse ajustée aux réalités, aux connaissances et aux changements qui façonnent notre société.

La raison d'être de l'ifage demeure un engagement qui correspond, aujourd'hui plus que jamais, aux besoins de notre région en termes de formation et d'emploi :

**Générateur d'employabilité, nous développons les compétences professionnelles de tous publics, en proposant une vaste offre pluridisciplinaire de formations initiales et continues, ainsi que du conseil et de l'orientation professionnelle.**

**Nous sommes le partenaire majeur des habitants de notre région, des entreprises et de l'État.**

**Notre connaissance de la réalité du terrain, notre expertise pédagogique et les compétences de nos équipes nous permettent de proposer des formations de qualité, ainsi que la préparation et l'organisation d'examens reconnus par les plus hautes instances cantonales, nationales et internationales.**

L'ifage a résolument les yeux tournés vers l'avenir, un avenir qu'elle envisage avec confiance et qui se traduit par une vision clairement affirmée :

**Institution à but non lucratif reconnue d'utilité publique, partenaire des entreprises, des associations professionnelles et de l'État,**



## **nous voulons être le leader reconnu en matière de formation professionnelle pour adultes et continue de la région franco-valdo-genevoise.**

Pour garantir cette position nous développons, en parallèle à notre offre tous publics, des dispositifs de formation continue pour des entreprises, ainsi que des partenariats avec d'autres instituts de formation spécialisés, y compris en France voisine.

Nous souhaitons également proposer une offre de conseil et d'évaluation des compétences.

Enfin, nous voulons maîtriser notre croissance et rester une organisation efficiente, flexible et compétitive.

Cette vision, que nous nous sommes donnée collectivement, guidera nos actions dans les années à venir, tout comme les valeurs qui la sous-tendent.

L'ifage place la formation des étudiantes et des étudiants au centre de ses actions et privilégie les valeurs suivantes :

**Le professionnalisme**  
**L'orientation client**  
**L'innovation**  
**L'esprit d'équipe**

### **Axes stratégiques**

Cette raison d'être renouvelée, cette nouvelle vision et ces valeurs constituent la pierre d'assise sur laquelle s'est construit notre plan stratégique, un plan qui se déploie en trois grands axes et 15 projets.

#### **Axe n°1 : Proximité client**

- 1.1 Améliorer notre accueil
- 1.2 Développer une offre de conseil et d'orientation
- 1.3 Se doter d'infrastructures adaptées
- 1.4 Collaborer et soutenir les entreprises, notamment les PME
- 1.5 Contribuer au développement social, économique et culturel de Genève et de sa région

#### **Axe n°2 : Leadership produit**

- 2.1 Systématiser l'offre de formations certifiantes
- 2.2 Standardiser les processus de conception et de planification des formations
- 2.3 Développer des partenariats
- 2.4 Investir dans la formation de l'ensemble du personnel
- 2.5 Promouvoir une culture de la réussite étudiante

#### **Axe n°3 : Excellence opérationnelle**

- 3.1 Développer et moderniser nos systèmes d'information
- 3.2 Consolider, améliorer et renforcer durablement la rentabilité
- 3.3 Moderniser la comptabilité analytique
- 3.4 Aligner notre organisation et nos processus à notre stratégie
- 3.5 Mettre en place un système de management par indicateurs

« La couleur en actions ! » représente un défi, majeur mais réaliste, que nous nous sommes donné parce que nous croyons que ce n'est qu'ensemble que nous pouvons vraiment nous développer.

C'est également l'occasion de nous démarquer, d'offrir ce que nous avons de meilleur et aussi de faire les choses différemment, en changeant nos habitudes, en cherchant le meilleur dans l'innovation. C'est enfin choisir des actions parce qu'elles sont bonnes et non seulement parce qu'elles sont nouvelles, et de le faire en toute transparence.

Ces actions, les équipes sont déjà à l'œuvre pour les structurer afin que « La couleur en actions ! » devienne un plan d'actions réaliste, efficace et mobilisateur.

Chacune de ces équipes de projet est placée sous la responsabilité d'un-e membre du comité de direction. La fin du travail en silo et l'ouverture auprès des équipes commencent au comité de direction par des responsabilités transversales et partagées.

Notre plan stratégique n'est pas une fin, mais bien un début. Un début prometteur, porteur de changement, qui saura mobiliser celles et ceux qui construiront l'avenir de l'ifage.

À nous maintenant de réussir !

## **STEEVES EMMENEGGER**

*Président de l'Office Cantonal des Assurances Sociales  
Fondateur d'Emmenegger compétences conseils et de  
SCAN Swiss Competencies Assessment Network Sarl*

### **Jérémy Annen :**

**"DRH, chef d'entreprise, indépendant, président de conseil d'administration, tu as un parcours professionnel très riche, peux-tu nous en parler ?"**

### **Steeves Emmenegger :**

J'ai débuté par une formation bancaire, domaine dans lequel j'ai travaillé pendant cinq ans, puis je me suis orienté dans l'activité commerciale dans le textile en Suisse alémanique tout d'abord, puis en Allemagne et en Autriche.

J'ai ensuite travaillé pour une agence de placement dans le domaine bancaire où j'ai attrapé le virus des ressources humaines !

Après m'être formé dans les RH, j'ai rejoint le Groupe Zschokke comme responsable du personnel pour le siège à Genève, puis pour toute la Suisse romande, et enfin pour l'ensemble de l'entreprise. C'était la fin des belles années dans le bâtiment et, après avoir défini et déployé une politique des ressources humaines novatrice au niveau du groupe, j'ai dû mettre en place un plan de redressement, comprenant des mises à la retraite anticipée et de nombreux licenciements, accompagnés de reclassements professionnels dans d'autres secteurs tels que l'industrie ou la banque. Parallèlement, j'ai effectué une formation postgrade en gestion des ressources humaines à l'Université de Genève.

J'ai ensuite eu l'opportunité de prendre la direction de PRO, entreprise sociale privée active dans la sous-traitance industrielle principalement, qui fonctionne en employant des personnes au bénéfice de rentes de l'assurance invalidité. J'y ai fait une nouvelle formation en gestion d'entreprise. Ce fut une aventure de sept ans, durant laquelle nous avons doublé les effectifs, le chiffre d'affaires et acquis une belle position sur le marché à Genève.

Après un retour aux sources dans le milieu bancaire aux RH, j'ai créé ma propre entreprise de conseil en 2004, convaincu que la gestion du capital humain était au cœur de la performance des entreprises.

En 2007 j'ai été nommé par le Conseil d'État à la présidence du Conseil d'administration de l'Office Cantonal des Assurances Sociales. Cet office regroupe la Caisse Cantonale Genevoise de Compensation et l'Office Cantonal de l'Assurance Invalidité.

Puis en 2009, nous avons créé SCAN, une société spécialisée dans la gestion des compétences.

**"En tant que consultant, tu es souvent au cœur des préoccupations des entreprises de notre région. D'après toi, quels sont les leviers principaux pour générer de la performance durable ?"**

La gestion des ressources humaines (GRH) est à l'heure H ! Les entreprises sont confrontées à des marchés de plus en plus imprévisibles, des concurrences de plus en plus implacables et ce sont leurs collaboratrices et collaborateurs qui détiennent la compétence, qui sont capables de se remettre en question, d'inventer des solutions, d'initier le changement et de trouver la bonne réponse au quotidien.



Il y a une dizaine d'années, le Boston Consulting Group et SAM (Sustainable Asset Management) avaient lancé une étude visant à déterminer les facteurs clés du succès durable des entreprises. Ceux-ci sont au nombre de quatre :

Tout d'abord ce sont des entreprises qui orientent leur contexte de travail vers la performance. Elles valident les compétences lors du recrutement, s'assurent que les personnes engagées bénéficient de la formation adéquate, proposent un système de rémunération basé sur la performance individuelle et collective et offrent des prestations sociales au-dessus de la moyenne.

Ensuite, ce sont des entreprises qui favorisent les relations humaines informelles et non hiérarchiques. Les gens se sentent impliqués et ont l'avantage de bénéficier d'une communication ascendante, descendante et transversale simple et rapide.

Le troisième, c'est la capacité à faire adhérer les collaborateurs aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Ceci implique un important travail de communication des fonctions dirigeantes. Les collaborateurs développent ainsi une relation émotionnelle importante avec leur entreprise et en sont les meilleurs ambassadeurs.

Enfin, la capacité à mettre en place une gestion des savoirs performante (formation, management, échange d'expérience, etc.), ce qu'on appelle aujourd'hui une entreprise apprenante. Comme les auteurs de l'étude, je suis convaincu que ces facteurs permettent à une entreprise de réussir mieux que les autres.

Dans notre monde désormais aux mains des juristes, le grand enjeu actuel est de satisfaire aux exigences normatives tout en préservant des marges d'autonomie et de créativité, afin de créer de la compétence, de l'implication et, in fine, de la performance pour l'organisation.

**"Penses-tu qu'avec une structure plus légère, plus flexible, donnant plus de place à l'autonomie et à l'humain, on aurait pu éviter le départ de Merck Serono de Genève ?"**

L'affaire Merck Serono, c'est un peu la chronique d'une mort annoncée, partant du principe que neuf fois sur dix l'évaluation stratégique quantitative initiale des choses et sa mise en œuvre plus tard ne sont pas en corrélation. Lors d'une fusion, et on en a connu d'autres en Suisse, les gens perdent leur culture d'entreprise, leurs repères, et ne s'y retrouvent plus. On imagine qu'on va créer du succès en additionnant des parts de marché et on passe à côté des questions de culture d'entreprise qui sont pourtant fondamentales. On tue engagement et créativité en imposant de nouvelles procédures, on construit des systèmes, on contrôle, mais les gens ne pourront pas créer de valeur. La greffe va rejeter l'arbre.

Finalement, on a une excroissance qui vit sur l'arbre mais ne crée pas de valeur. La solution la plus simple est, naturellement, de couper l'excroissance afin de permettre à l'arbre de se développer. C'est assez consternant, mais d'en arriver là, c'est bien la preuve qu'ils sont passés à côté de la vraie problématique.

**"Avec plusieurs dizaines de milliers d'employés de cultures différentes, il semble difficile de transmettre un état d'esprit, du sens. A ton avis, est-ce un signe pour les grands groupes multinationaux ? « Think local act local », par exemple ?"**

Des grandes entreprises telles que Nestlé ou Apple, quoique économiquement très performantes, sont confrontées à des problématiques organisationnelles internes importantes. Avec un tel niveau de complexité, lié notamment à la diversification des activités, des marchés, et au nombre de niveaux hiérarchiques, on crée des structures matricielles tentaculaires dans lesquelles il est difficile d'évoluer. Les collaborateurs ne s'y retrouvent pas. C'est un énorme défi à gagner.

A contrario, on constate chez les entreprises plus petites, souvent axées sur des marchés de niches à haute technicité, plus agiles et partageant mieux le savoir, de plus fortes responsabilités sociales et écologiques, du moins une manière plus organique de partager ces valeurs avec ses employés.

**"Aujourd'hui notre région est reconnue pour être attractive auprès des entreprises à forte valeur ajoutée. A-t-on avis, va-t-on garder cet avantage concurrentiel ? Comment maintenir l'image d'une Genève au cœur de l'innovation ?"**

Genève est au centre d'un paradoxe. C'est une ville qui a pignon sur rue au niveau international, aussi connue que New York, où l'on retrouve les sièges des principales organisations internationales ou d'entreprises multinationales, c'est l'une des capitales mondiales du négoce de matières premières, de l'horlogerie, du private banking, de la gestion alternative, des parfums et arômes, etc. Nous disposons également des centres de formation parmi les plus performants, l'IMD, l'EPFL, les universités, l'ifage !

Aujourd'hui, Genève réunit sous sa marque les compétences les plus pointues, bénéficie d'une économie dynamique et de recettes fiscales considérables.

Cependant, Genève se conduit comme une provinciale sans véritable vision forte, partagée et mobilisatrice et se montre incapable de maîtriser ses finances et son développement. Elle superpose de lourdes administrations aux intérêts divergents.

Le plus grand talent des Genevois c'est d'avoir su accueillir de grandes

sociétés, de grandes personnalités. Le vrai atout de Genève c'est de rester une terre d'accueil pour les entrepreneurs, qu'ils soient dans le business, la culture ou l'humanitaire. Et, évidemment, les enjeux sont conséquents en termes d'urbanisme, de politique de logement, de mobilité. Genève a de vrais atouts pour être une ville très compétitive, mais la belle endormie doit se réveiller !

**"Un de ses atouts, c'est aussi la valorisation de la formation professionnelle pour adultes, à travers un soutien fort de l'État. Comment expliquer le manque de main d'œuvre qualifiée et le besoin de recruter hors de la région ?"**

Genève a été pionnière en matière d'accompagnement à la formation des adultes, par la validation des acquis de l'expérience notamment. Le problème c'est que nous avons actuellement un marché de l'emploi en tension. Il y a plus de baby-boomers qui partent à la retraite que de personnes de nouvelles générations pour les remplacer. De plus, le niveau d'exigence dans le monde professionnel tend à augmenter et les personnes qui savent tenir à jour leurs compétences sont de moins en moins présentes ou disponibles sur le marché du travail, donc difficiles à recruter.

D'un autre côté, une tranche de la

population est au chômage de longue durée, et a du mal à se réintégrer dans le marché de l'emploi, car l'écart entre leurs compétences professionnelles et sociales et les besoins du marché est trop important. Il faut donc trouver des passerelles afin de les aider à retrouver leur place. Et en cela le rôle d'institutions telles que l'ifage est primordial.

**"Tu as été une des chevilles ouvrières de notre démarche de planification stratégique, « La couleur en actions ! » en 2011. Peux-tu nous expliquer ton ressenti sur cette démarche ? Est-elle susceptible d'apporter le succès ?"**

Au delà d'y avoir été impliqué - avec beaucoup de satisfaction - je pense que c'est une démarche exemplaire qu'a menée l'ifage, car elle s'appuie désormais sur des fondamentaux forts, fruits d'une large réflexion, pour initier une démarche de changement. Les collaborateurs peuvent alors comprendre le sens de leurs actions car elles sont « alignées » stratégiquement. Par ailleurs, ils ont été impliqués afin qu'ils puissent définir ensemble comment ils voulaient vivre les valeurs de l'ifage au quotidien.

Pour qu'une telle démarche soit couronnée de succès, le niveau d'exemplarité doit être total au sommet de l'organisation, le changement suivant la loi universelle de la gravité... Il faut un patron convaincu et exigeant, afin de montrer le chemin des actions à mener et de la bonne attitude à avoir. Tout cela participe à développer la culture d'entreprise, l'implication des gens au quotidien.

Le capital humain est la seule vraie valeur de l'entreprise, c'est avec lui que se construit le succès et je suis convaincu que ce sera le cas pour l'ifage !

**"Afin de mettre toutes les chances de notre côté, quels seraient d'après toi les facteurs clés de succès pour le futur de l'ifage ?"**

Après avoir défini la destination du voyage et le moyen de transport pour y parvenir, il faut maintenant faire vivre cette nouvelle organisation grâce à une équipe de management forte.

Le comité de direction a été formé afin de parler un langage commun, de partager la même philosophie managériale à l'équilibre entre le lien et l'exigence, de développer des réflexes communs. C'est une des principales clefs de la performance durable.

Afin d'être totalement cohérent et aligné à votre stratégie, l'ifage doit mesurer ses résultats par des indicateurs, quantitatifs mais également qualitatifs, en lien avec ses valeurs, et communiquer, communiquer encore !

Enfin, l'ifage doit garantir à ses clients l'excellence, c'est-à-dire s'assurer que la prestation fournie correspond exactement aux besoins. L'ifage doit anticiper les changements et doit être capable de percevoir les signaux de ce que sera le contexte de demain. Il faut avoir les oreilles grandes ouvertes, connaître les concurrents, les entreprises. L'ifage doit se rapprocher des entreprises, bien comprendre leur vision pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

Je ne peux que vous inciter à poursuivre dans cette voie d'excellence, afin de réaliser votre vision et devenir le leader de la formation professionnelle et continue de notre région !

## L'EXPRESSO

### Un plaisir :

une soirée entre ami-e-s autour d'un bout de vieux gruyère et d'une bouteille de Château Chalon

### Un livre :

1421 de Gavin Menzies, L'année où la Chine a découvert l'Amérique

**Une boisson :** au risque de paraître monomaniacque : un vin rouge du Languedoc, une région que j'adore, un Faugères ou un Pic-Saint-Loup

### Un objet fétiche :

un couteau laguiole à lame damas

### Une corvée :

prendre l'autoroute entre Genève et Lausanne aux heures de pointe.

### Le meilleur conseil que tu as reçu :

« if you doubt, don't »





# ACTIVITÉS

## OFFRES ENTREPRISE

Accompagner les entreprises et les salariés dans le développement de leurs compétences, telle est la mission de l'ifage !

L'offre de l'ifage est composée de formations et de cours. Alors que les formations permettent d'acquérir une qualification professionnelle, à l'exemple d'un CFC, d'un Brevet ou d'un Diplôme fédéral, les cours remplissent des missions différentes. Ils peuvent aider un professionnel déjà qualifié à se perfectionner dans un domaine ciblé, mais aussi servir à se préparer à entrer dans une formation certifiante.

L'offre de l'ifage peut également se concevoir sur mesure, en fonction des besoins des entreprises. Les formations pour entreprises peuvent être soit ciblées, soit transversales, mobilisant alors plusieurs domaines de formation comme la création visuelle, les langues, les formations commerciales et techniques.

L'ifage met son expertise au service des entreprises pour concevoir des formations sur mesure. Formations inter ou intra entreprise, notre offre est sans cesse renouvelée pour suivre l'évolution des métiers.

## FAITS MARQUANTS

Notre site WEB **ifage.ch** rencontre un succès sans précédent avec 351'095 visites, soit une augmentation de 16%, tout comme les contrats signés avec les entreprises qui progressent de 21%.

Au total, l'ifage a dispensé un total de 840'000 périodes d'enseignement.

Les formateurs certifiés FSEA sont 163, soit 41,2 % du nombre total de formateurs, et les formateurs avec brevet fédéral sont au nombre de 16.

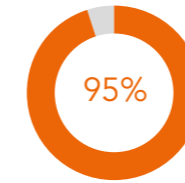
Dans le cadre de la formation continue des formateurs, 18 actions de formation ont été organisées par l'ifage.

Actuellement, les cours et formations de l'ifage permettent d'obtenir 46 brevets et diplômes reconnus aux niveaux cantonal, fédéral ou international

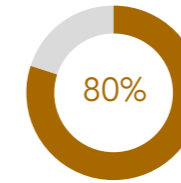
# ACTIVITÉS

## TAUX DE RÉUSSITE AUX EXAMENS

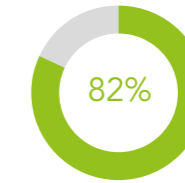
Création visuelle  
(ex-Arts appliqués)



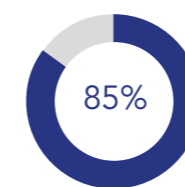
Industrie & Bâtiment



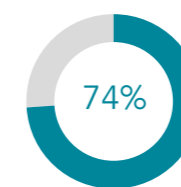
Langues



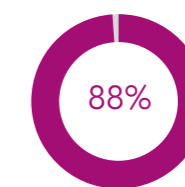
Informatique & Bureautique



Commerce & Management



Formation de formateurs



Il est important de souligner que le taux d'abandon moyen en cours de formation reste faible, de l'ordre de 10 % et que le taux d'assiduité est supérieur à 80%

## QUALITÉ

Pour notre institution l'année 2011 a été riche en changements : une nouvelle direction, renforcée par l'engagement d'une responsable des ressources humaines et la nomination des membres de la direction ; une nouvelle stratégie et formulation de la raison d'être, de la vision, des valeurs et des axes stratégiques. Ces modifications ont demandé l'adaptation du Manuel qualité, de la charte d'entreprise et d'un certain nombre de procédures.

Destinées à renforcer le rayonnement de l'ifage, à développer et améliorer ses prestations, ces nouvelles orientations ont trouvé des supports efficaces dans les systèmes qualité **ISO** pour l'organisation et **eduQua** pour la formation.

L'année 2010-2011 a été marquée par le renouvellement de notre certification **eduQua**, avec la remarque suivante, tirée du rapport final de la Commission de certification : " *Tant le dossier présenté que l'audit sur place témoignent de l'efficience du processus de développement de la qualité qui avait présidé au deuxième renouvellement de certification en 2008 de l'ifage. Les diverses procédures et outils qui ont été mis en place ou formalisés ne sont pas seulement maintenus mais se sont développés vers une amélioration constante, en toute cohérence avec les caractéristiques de l'institution, ce qu'illustrent bien les éléments présentés pour le renouvellement de la certification.*"

# ACTIVITÉS

## ÉCONOMIES EFFECTUÉES

Depuis quatre ans, l'ifage met en œuvre une politique environnementale visant à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement, sa consommation d'énergie et de matière et promouvoir les produits et services avantageux du point de vue écologique.

**Papier :** Par rapport à 2010, la consommation 2011 a augmenté de 11 %. Nous constatons que la consommation est revenue à une consommation dite « normale » malgré une augmentation de l'occupation des salles. Nous incitons toujours nos collaborateurs à utiliser plus systématiquement le recto/verso, à procéder à des tirages-tests avant de lancer l'impression définitive.

**Électricité :** notre objectif de - 5% n'a pas été atteint puisque nous avons réalisé -1.3 %. Cependant, nous notons une petite baisse de consommation sans baisser notre activité. Nous maintenons les mesures d'économie à savoir : changement de tous les luminaires avec pose d'ampoules à basse consommation et des ballasts des tubes fluorescents, mise en veille de tous les appareils électroniques, pose de détecteurs de mouvements partout où cela est possible, isolation des contre-cœurs, etc.

**Eau :** La consommation en eau a augmenté de 13 % par rapport à 2010, il est difficile d'évaluer la répartition de la consommation en eau des clients et des collaborateurs de l'ifage. Nous persévérons avec des aménagements très simples (remplacement des robinets classiques par des mélangeurs moins gourmands, limitation du débit des chasses d'eau etc.)

**Mazout :** grâce au changement et à l'optimisation de l'installation de chauffage, nous avons économisé 27 % de l'énergie en mazout, l'objectif étant de 10 % il est largement atteint !

**Déchets :** un tri attentif est fait par tous les collaborateurs ; il s'agit du papier, carton, PET, cartouches de toner, matériel informatique, électronique, piles, ampoules, tubes, bois, verre, ferraille, aluminium, peinture et déchets organiques. Une nette augmentation, environ 20%, est constatée pour la récupération du PET.

**Mobilité :** 75% de nos collaborateurs (48% des étudiants) utilisent les transports publics ou se déplacent à pied, 15% (20%) ont recours à la voiture, 10% (32%) roulent en scooter, moto ou vélo.

# INDICATEURS DE GESTION

Nous avons ouvert 2'143 cours. Par rapport à l'exercice précédent, nos écolages sont en diminution de 0,98% mais la rentabilité est améliorée par un meilleur remplissage des classes.

## NOS ÉTUDIANTS

### FEMMES | HOMMES



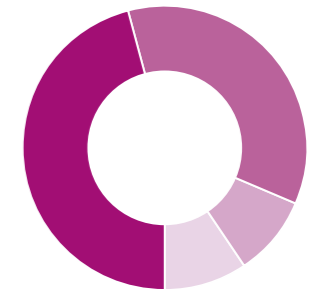
Femmes  
6'473

Hommes  
4'647

Total  
11'120

### COMMENT NOUS CONNAISSENT-ILS?

Fidèles  
50%  
Site internet,  
publications  
30%  
Connaissances  
10%  
Entreprises  
10%



### INSCRIPTIONS AUX COURS



Langues 13'607

Commerce  
& Management 3'617

Informatique  
& Bureautique 1'927

Industrie  
& Bâtiment 1'389

Création visuelle  
(ex-arts appliqués) 912

### MOYEN DE TRANSPORT

Transports publics  
48%  
A pied, vélo,  
scooter...  
32%  
Voiture  
20%



### ÂGES DES PARTICIPANTS



- de 30 ans 30%

30/40 ans 30%

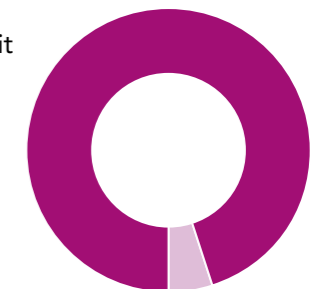
40/50 26%

+ de 50 ans 14%

### INDICE MOYEN DE SATISFACTION

Très satisfait/Satisfait  
95%

Peu ou pas satisfait  
5%



### ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE



Plein temps 40%

Temps partiel 25%

Sans activité 16%

Recherche  
d'emploi 14%

Construction  
d'un projet 5%

### INSCRIPTIONS 21'573 transactions

Femmes  
13'038

Hommes  
8'535





## Les meilleurs parcours de formation pour acquérir les compétences professionnelles du design...

Le graphisme, la communication visuelle, le prépresse, la photo, la vidéo, le stylisme, le dessin et la culture artistique (histoire de l'art classique, contemporain et moderne), sont autant de modules permettant l'utilisation des technologies de l'information, de la communication et du design.

Le secteur de la création visuelle de l'ifage propose un choix d'enseignements stratégiques dispensés par des professionnels très actifs dans leurs pratiques. Nos étudiants peuvent ainsi acquérir une vision réaliste de ces métiers, de solides compétences et plus d'autonomie. Nos formations proposent des technologies novatrices ou usuelles en relation avec les tendances actuelles.

Le diplôme de "graphic designer" permet aux participants d'assimiler tout le processus de création. Cet ensemble de formations mène à la maîtrise de plusieurs compétences, du dessin sous ses formes les plus diverses (du croquis au crayon à l'image numérique) à l'utilisation des techniques de production.

Ces nouveaux modules permettent, par exemple, à de futurs illustrateurs d'apprendre la peinture numérique, le dessin de personnage pour l'animation, le volume et la perspective afin de découvrir et de développer leurs styles graphiques.

Nous proposons également un cours de dessin d'académie pour les stylistes et les designers de mode et une formation sur les technologies de production.

Pour finir, le diplôme de « graphic designer » intègre un nouveau module « design 3D & technologies » permettant aux étudiants de développer des produits en adéquation avec les exigences du design contemporain.

La plupart de ces modules aboutissent à la réalisation d'un portfolio permettant aux étudiants de présenter une sélection de leurs meilleures réalisations.

La nouvelle appellation du secteur « création visuelle » retranscrit la constante évolution des métiers de la communication et de la création.

**Ensemble nous transformons la passion en métiers dans le domaine des arts visuels et du design.**

## Le secteur du commerce & management, du perfectionnement professionnel aux formations certifiantes !

De nouveaux cours sont venus compléter nos formations dans le domaine des ressources humaines. La demande étant en constante augmentation, nous avons élargi notre offre de formations menant au certificat d'assistant-e en gestion du personnel et proposé des sessions supplémentaires. Cette année, nous avons accueilli 92 étudiants et avons obtenu un taux de réussite de 82 à 86%!

Dans le domaine de la comptabilité, nos formations n'ont cessé d'évoluer afin de s'adapter aux besoins du marché et aux disponibilités de nos participants. En collaboration avec des professionnels du domaine, nous avons organisé des soirées de test de niveau et d'orientation afin de recevoir et d'accompagner chacun de nos participants dans le cours correspondant à leurs compétences et objectifs professionnels.

Par ailleurs de nouveaux cours ont été proposés dans notre offre et des cursus de formation programmés sur l'année à différents rythmes d'apprentissage. Pour les classes de jour et celles du soir, les taux de réussite ont oscillé entre 75 et 80%.

De plus, nous avons privilégié la modularité dans nos formations, que ce soit dans les domaines du secrétariat, du certificat ASFC (Association suisse pour la formation des cadres) en management et leadership ou dans les formations bancaires. Des cours privés et en entreprise ont également rencontré à nouveau une demande importante dans les domaines de la comptabilité, de la gestion d'équipe et de la communication.

Enfin, la collaboration avec notre partenaire SPRI (Institut suisse pour les relations publiques) pour la formation "Praticien en relations publiques" a rencontré pour cette 2ème année le succès escompté avec 20 participants inscrits !

## La dynamique du secteur s'est principalement illustrée dans la création de formations professionnelles certifiantes modularisées.

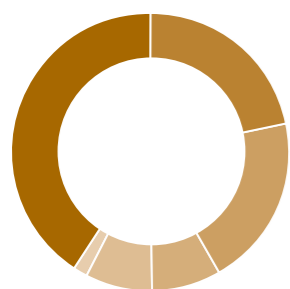
Dans cet objectif, l'ifage s'est approché de la CPIH (Convention patronale de l'industrie horlogère) pour obtenir les validations dans deux métiers tels que l'horlogerie et le polissage. Ces filières permettent aux participants d'accéder, par paliers, à trois titres différents : Certificat CPIH, AFP et CFC.

Pour relancer la formation professionnelle supérieure dans le domaine du bâtiment, plus précisément le diplôme fédéral d'installateur-électricien, sous l'impulsion de Marc Kaiser, responsable pédagogique au sein de l'ifage, les associations professionnelles en collaboration avec les écoles romandes (Neuchâtel, Vaud, Valais, Genève) ont créé FORSIEL (formation romande supérieure des installateurs-électriciens). A travers cette association, les candidats romands, en nombre insuffisant dans chaque canton pour constituer un groupe, sont réunis pour suivre le cursus complet.

L'année académique 2010-2011 se clôture sur un bilan en demi-teinte, en raison de la forte diminution des candidats en provenance de l'OCE, imputable aux changements intervenus dans le cadre de la loi sur le chômage.

L'accréditation de la CPIH dans le cadre des formations modulaires a permis un regain d'intérêt auprès du grand public.

### L'année totalise de 959 participants qui se répartissent dans les domaines suivants :



- 452** candidats : cours à la carte
- 220** candidats : machinistes, pelles-trax et engins de chantier
- 89** candidats : horlogerie
- 87** candidats : électricité (filière professionnelle supérieure)
- 66** candidats : génie climatique, génie civil-bâtiment  
filière professionnelle supérieure ES
- 28** candidats : mécanique générale
- 17** candidats : polisseurs

Nombre de cours entreprises enregistrés : 10

Sur cet élan positif, le pôle de formations continues professionnelles au sein du secteur continuera de s'étoffer et l'accent sera mis sur la qualité par la modularisation et de la reconnaissance cantonale.

## MCITP ADMIN SERVER ? DEV.PHP/MY SQL ? MCITP VIRTUALIZATION ? HTML5 ? CSS3 ?

Vous vous sentez perdus devant toutes ces abréviations au demeurant rocambolesques ? Hé bien, c'est que vous n'avez pas suivi nos cours ! Car si cela avait été le cas, vous auriez fait partie des nombreux apprenants qui ont augmenté leur employabilité grâce à nos cursus de formation en informatique. En effet, l'informatique technique avait le vent en poupe en 2011 avec un rebond important. Les technologies évoluent en permanence et de nouveaux besoins se font jour. La veille technologique exercée par le secteur permet de répondre au mieux à la demande de formation des individus mais aussi des entreprises.

L'emphase a été également mise sur les certifications avec le développement de nouveaux centres d'examen tels que OCG Typing ou, à titre d'exemple, le renforcement de l'existant avec Certiport. Et ceci pourquoi ? Parce que :

La certification aide les employeurs dans leurs choix qualitatifs au moment de l'évaluation des compétences des employés. La formation associée à une certification permet aux sociétés de toutes tailles d'augmenter la productivité et l'efficacité de leur force de travail.

La certification démontre la productivité et la compétence de l'employé dans la maîtrise des applications les plus utilisées au monde. L'obtention de la certification prouve la capacité des salariés à utiliser ces applications pour atteindre leurs objectifs.

La certification valide les connaissances et les compétences des formateurs sur les logiciels. Elle démontre leur capacité à enseigner à leurs étudiants ces applications essentielles.

La certification permet aux étudiants de se distinguer. Elle démontre leur efficacité à réaliser des projets rapidement, leur laissant plus de temps pour le reste de leurs études. Elle leur apporte également une plus grande confiance dans la réussite des challenges et obstacles à surmonter.

Dans le domaine de l'informatique technique, rien ne peut égaler un enseignement dispensé par des professionnels du métier. En effet, ces derniers offrent non seulement un savoir renforcé par leur pratique quotidienne, mais aussi des connaissances « dernier cri » portées par le dynamisme de ce secteur d'activité. Ainsi, ils sont à même de faire partager à leurs apprenants des compétences actualisées. Les normes de qualité telles que EDUQUA et ISO 9001 assurent également l'efficacité pédagogique et administrative de l'action de formation. Mais cette tendance, quelle que soit la valeur qu'elle possède, reste à l'heure actuelle indissociable du besoin de reconnaissance des compétences exprimé au travers d'un « papier » officiel et reconnu. C'est pour cela qu'il est indispensable de ne pas différencier formation et certification et de le considérer comme un tout. Nous avons axé principalement nos efforts sur cet aspect en 2011.

## L'ifage continue son développement auprès des entreprises en proposant des formations sur mesure, des tests d'évaluation pour le recrutement, des cours de préparation et des certifications internationales.

En 2011, dans le cadre de la soirée des trophées de la Place des affaires et de la franchise, l'ifage a remis à l'Association genevoise des détaillants en textile (AGDT) le trophée de la formation en entreprise.

Ce trophée vient récompenser l'offre de cours spécifiques / sur-mesure en anglais proposée aux employés de la vente mise sur pied pour l'AGDT et grâce au soutien de la Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue (FFPC).

Depuis l'automne 2009, de nombreux collaborateurs ont ainsi bénéficié d'une formation à l'anglais ciblée sur leurs besoins professionnels et sur leur niveau linguistique.

Quel que soit le niveau du cours l'objectif est de développer les compétences communicatives du collaborateur pour accueillir et servir au mieux le client. Les supports de cours et les activités proposés permettent de travailler la langue au plus proche de la réalité, et sont axés sur les compétences professionnelles : accueillir, orienter, renseigner, conseiller le client.

Le vocabulaire enseigné est spécifique et travaillé en situation par le biais de simulations. L'accent est mis sur les compétences pragmatiques et sur l'interactivité dans les situations d'apprentissage.

En créant sur-mesure des formations au plus proche de leurs besoins professionnels, l'ifage au service des entreprises, renforce son rôle de partenaire privilégié comme le souligne le témoignage suivant de l'Association des Détaillants en textiles :

*« Le projet a répondu à tous les objectifs qualitatifs espérés. Les magasins ont vu leur image auprès de la clientèle anglophone s'améliorer et les collaborateurs gagner en confiance. Ces derniers ont réalisé de meilleurs chiffres de vente et ont vu leur salaire augmenter, ce dernier intégrant souvent une part constituée de commissions. L'AGDT souhaite reconduire des sessions de ce cours chaque année. »*

Fort de ses succès dans le domaine de la formation en langue professionnelle, notamment l'anglais pour les infirmiers-ières, l'anglais de la vente, l'ifage continue à développer son expertise dans d'autres secteurs d'activité. À suivre sur notre site internet dédié aux entreprises prochainement disponible.

## VARIATION DU CAPITAL

Pour la période allant du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2011

Fonds propres

	Capital de dotation	Fonds propres complémentaires	Résultat de l'exercice	Part de subvention non dépensée	Fonds propres
Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	1'100'000	1'131'492	0	1'561'525	3'793'016
Résultat de l'exercice 2011 avant restitution			-383'152		
Subvention non dépensée à restituer à l'échéance du contrat			0		
Part de subvention non dépensée*			383'152	-383'152	
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>1'100'000</b>	<b>1'131'492</b>	<b>0</b>	<b>1'178'372</b>	<b>3'409'864</b>

\* Selon modalités fixées par l'article 12 du contrat de prestations



# BILAN

## AU 31 DÉCEMBRE 2011

ACTIF	2011		2010	
<b>Actif circulant</b>				
Liquidités		4'347'788		7'139'190
Débiteurs écolage	2'184'193		2'088'971	
Ducroire	-160'000		-160'000	
Débiteurs autres	8'054		49'833	
Débiteurs sociaux	73'998	2'106'245	0	1'978'804
Stocks livres et mazout	139'489		173'583	
Stock de matériel	358'493	497'983	316'748	490'331
Compte de régularisation actif		221'553		39'486
		<b>7'173'568</b>		<b>9'647'812</b>
<b>Actif immobilisé</b>				
Mob. et install.enseign.	3'331'911		3'243'838	
Fds am. Mob. et install.enseign.	-2'300'977	1'030'934	-2'022'363	1'221'475
Mob. et install. Admin.	1'437'125		1'174'964	
Fds am. Mob. et install. Admin.	-1'115'796	321'330	-989'171	185'793
Atelier de Blandonnet	240'760		240'760	
Subventionnement atelier de Blandonnet	-240'760	0	-240'760	0
Machines de Blandonnet	70'000		70'000	
Subv. machines de Blandonnet	-70'000	0	-70'000	0
Garantie loyers		71'675		71'556
		<b>1'423'939</b>		<b>1'478'823</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>8'597'508</b>		<b>11'126'635</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Capitaux étrangers à court terme</b>				
Fournisseurs	186'818		144'608	
Créanciers écolage	628'983		532'208	
Autres créanciers	48'692		129'853	
Créanciers sociaux	56'707		264'598	
Salaires à payer	487'007		505'409	
Subventions à restituer	230'283		494'283	
Écolage enregistré d'avance	3'233'152	4'871'642	2'849'765	4'920'824
Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat	0		1'007'417	
Virement du solde de la provision pour risque juridique	0	0	1'199'116	2'206'533
Compte de régularisation passif		316'001		206'261
		<b>5'187'643</b>		<b>7'333'618</b>
<b>Fonds propres</b>				
Capital de dotation	1'100'000		1'100'000	
Fonds propres complémentaires	1'131'492		1'131'492	
Part de subvention non dépensée définitivement acquise selon l'article 12.5 du contrat de prestations	1'178'372	3'409'864	1'561'525	3'793'016
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>8'597'508</b>		<b>11'126'635</b>

# COMPTE D'EXPLOITATION

## POUR L'EXERCICE 2011 (en francs suisses)

	Réel 2011	Réel 2010
<b>Produits d'exploitation</b>		
Écolage	12'756'337	12'928'463
Autres produits d'exploitation	466'939	436'195
Subvention fédérale et cantonale	2'318'500	2'318'500
Subvention FFPC	630'000	630'000
Autres subventions	9'265	0
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>16'181'041</b>	<b>16'313'159</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Salaires et honoraires enseignants	6'719'107	6'705'443
Charges sociales enseignants	867'522	936'180
Salaires activités pédagogiques	615'573	615'504
Charges sociales activités pédagogiques	61'773	76'392
Salaires et honoraires non enseignants	2'994'541	2'964'656
Charges sociales non enseignants	465'394	465'139
Formation du personnel	126'838	72'884
Autres frais de personnel	143'574	46'638
Frais de cours	908'103	1'088'512
Frais de locaux	1'620'522	1'510'594
Maintenance informatique	370'699	354'269
Frais des installations et véhicules	24'738	23'297
Matériel et frais de bureau	214'856	192'389
Frais de communications et de ports	150'431	160'436
Autres frais généraux	157'764	103'832
Frais fonctionnement conseil et bureau	2'257	1'377
Publicité	731'673	749'948
Développement nouveaux produits et projets	0	0
Amortissements	405'238	353'536
Pertes sur débiteurs et exonérations	7'602	11'807
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>16'588'204</b>	<b>16'434'463</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-407'163</b>	<b>-121'304</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		
Produits financiers	26'454	28'079
Frais financiers	-51'424	-54'567
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-24'970</b>	<b>-26'487</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE AVANT RESTITUTION</b>		
Produits hors exploitation	29'254	31'406
Produits exceptionnels	17'988	11'949
Produits des exercices antérieurs	109'852	121'382
Dons et legs	0	12'400
Charges exceptionnelles	-1'497	-6'444
Charges des exercices antérieurs	-106'616	-86'663
<b>AUTRES RÉSULTATS</b>	<b>48'981</b>	<b>86'029</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE AVANT RESTITUTION</b>	<b>-383'152</b>	<b>-61'762</b>
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>		
Subventions non dépensées à restituer à l'échéance du contrat de prestations	0	0
Attribution à /dissolution de la part de subvention non dépensée	383'152	61'762
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION

## RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION AU CONSEIL DE FONDATION DE L'IFAGE

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints de la Fondation pour la formation des adultes (ifage), comprenant le bilan, le compte d'exploitation, le tableau de financement, le tableau de variation du capital et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011.

Nous précisons que le rapport de performance exigé par la norme Swiss GAAP RPC 21 n'est pas soumis à notre audit et est donc présenté dans un document séparé.

### Responsabilité du Conseil de Fondation

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil de Fondation. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels, afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil de Fondation est responsable du choix et de l'application des méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

# RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION

### Opinion d'audit

Comme mentionné à la page 7 des états financiers, en dérogation à la norme Swiss GAAP RPC 16, le Conseil de fondation ne dispose pas d'éléments suffisants pour apprécier l'éventuel besoin d'une provision destinée à couvrir sa part de risque de participation au déficit technique de l'IPP Profond.

Selon notre appréciation, à l'exception de la réserve susmentionnée, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011 sont conformes aux normes Swiss GAAP RPC, à la Directive transversale de l'État de Genève sur la présentation des états financiers, à loi suisse et aux statuts.

### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à la Directive transversale de l'État de Genève sur la présentation des états financiers renvoyant à l'art.728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil de fondation.

En outre, en dépit de la réserve formulée dans l'opinion d'audit, nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

### Duchosal Révision Fiscalité Fiduciaire SA

**Sébastien Germanier**  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

**Jacques Perrot**  
Expert-réviseur agréé

Genève, le 10 avril 2012

# EXTRAIT DE L'ANNEXE AUX COMPTES

## ACTIVITÉ DE LA FONDATION ET CONTRAT DE PRESTATIONS

---

La Fondation pour la formation des adultes, ifage, est une fondation de droit privé régie par les articles 80 et ss du Code Civil Suisse et ses propres statuts.

Le but de l'ifage est d'enseigner les matières nécessaires ou utiles à l'exercice d'une profession dans les divers secteurs de l'activité économique et d'organiser des actions de transferts de connaissances et de compétences.

L'ifage est certifiée ISO 9001 et eduQua depuis 2002. Ces deux certifications ont été renouvelées tous les 3 ans.

Le contrat de prestations 2010-2011 entre la République et canton de Genève et l'ifage a été signé le 1er décembre 2009 et est entré en vigueur le 1er janvier 2010.

C'est ce dernier qui définit précisément les modalités de calculs et de versements des subventions cantonales pour les exercices 2010 et 2011.

La subvention cantonale fixée par le contrat de prestations pour l'exercice 2010 se monte à CHF 2'318'500.

La Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue (FFPC) verse un montant de CHF 630'000 selon courrier du 23 juin 2010.

Par ailleurs, au terme du contrat de prestations, à savoir au 31.12.2011, il est prévu que le solde bénéficiaire des 2 exercices couvrant la période du contrat (2010 et 2011) soit remboursé à raison de 15% à l'État de Genève.

A noter qu'en cas de perte au terme des deux exercices couvrant la période du contrat (2010 et 2011), cette dernière sera entièrement à charge de l'ifage.

## ORGANISATION DE LA FONDATION

---

### Statuts

Les statuts en vigueur ont été ratifiés par le conseil de fondation du 2 novembre 2010.

### Fiscalité

Reconnue d'utilité publique, la Fondation bénéficie d'une exonération fiscale ICC et IFD par arrêté du Conseil d'État du 14.02.2011.

Cette exonération des impôts sur le bénéfice et le capital a été reconduite le 10 octobre 2007 pour cinq ans à partir de l'exercice clos en 2005. Elle devra donc être renouvelée en 2011.

# EXTRAIT DE L'ANNEXE AUX COMPTES

## PRINCIPES COMPTABLES

---

Les comptes annuels ont été établis conformément aux principes régissant l'établissement régulier des comptes (Swiss GAAP RPC et la Directive transversale de l'État de Genève sur la présentation des comptes) de manière à donner un aperçu aussi sûr que possible du patrimoine, des finances et du résultat.

Les principales méthodes comptables prises en considération pour traiter certains postes des comptes annuels considérés comme importants sont les suivantes :

### Comptabilisation des recettes

Les revenus découlant des écolages sont enregistrés dans les produits d'exploitation au fur et à mesure que les cours sous-jacents sont consommés.

Les subventions sont comptabilisées lorsqu'elles sont dues.

### Comptabilisation des charges

Les charges sont comptabilisées dès que la livraison de la marchandise ou la prestation de service a eu lieu.



## RAPPEL DU BUT DE LA SUBVENTION ET DES MISSIONS DU SUBVENTIONNÉ

Le but de la subvention accordée à l'ifage est de renforcer l'offre de formation qualifiante et certifiante pour les adultes ainsi que de permettre à l'ifage de proposer des tarifs d'écolages plus attractifs.

La mission de l'ifage est de contribuer à construire le meilleur parcours de formation professionnelle en s'engageant à dispenser des cours dans les domaines suivants : langues, informatique et bureautique, commerce et management, industrie et bâtiment, arts appliqués, brevet fédéral de formateur d'adultes BFFA. Dans tous les domaines évoqués, certains des cours dispensés, par un cursus plus long, débouchent sur des formations certifiantes sanctionnées par des titres cantonaux ou fédéraux.

**Mention du contrat :** Contrat de prestations 2010-2011 entre la République et canton de Genève et l'ifage, Fondation pour la formation des adultes

**Durée du contrat :** 2 ans

**Période évaluée :** du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2011

### 1. Offrir des possibilités de formation continue pour le plus grand nombre de professions et pour différents niveaux de connaissance

Indicateur : **Nombre de périodes de cours**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>63'054</b>	63'054
"Résultat réel"	<b>71'427</b>	74'245

**Commentaire(s):** Le contrat de prestations prévoit une valeur cible de 126'108 périodes de cours durant les 2 années 2010 et 2011 (soit une moyenne de 63'054 par année). En 2011, l'objectif est donc très largement dépassé pour cette année (soit 8'373 périodes de plus).

### 2. Maintenir une certification pour les formations supérieures

Indicateur : **Nombre de titres certifiants sur nombre de titres global**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>20%</b>	20%
"Résultat réel"	<b>56%</b>	67%

**Commentaire(s):** La liste a été épurée. Désormais, nous comptons uniquement les titres officiels (formations fédérales, titres reconnus par le canton ou par un organisme faitier et diplômes internationaux), à l'exclusion des formations ifage. Selon EduQua, la valeur-cible devrait être de 50%, ce taux sera actualisé dans le contrat de prestations 2012-2015.

### 3. Corrélation entre le contenu des cours et les exigences des associations professionnelles

Indicateur : **Taux de réussite pour les formations certifiantes**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>80%</b>	80%
"Résultat réel"	<b>75%</b>	85%

**Commentaire(s):** Selon EduQua les taux de réussite doivent être supérieurs à 80%. Ils sont analysés lors des bilans des formations. Ils sont ensuite synthétisés en fin d'année académique. Des mesures correctives sont prises si nécessaire et un bilan en est fait annuellement dans le cadre de la certification EduQua de l'ifage (renouvellement et suivi).

## 4. Adaptation du calendrier de cours pour différents publics

Indicateur : **Taux d'abandon**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>20%</b>	20%
"Résultat réel"	<b>&lt; 15%</b>	< 10%

**Commentaire(s):** Selon eduQua les taux d'abandons doivent être inférieurs à 20%. Les abandons sont inscrits sur les listes de présences par les formateurs. Ils sont analysés en fin de cours ou formation puis synthétisés en fin d'année académique. Des mesures correctives sont prises si nécessaire et un bilan en est fait annuellement dans le cadre de la certification eduQua de l'ifage (renouvellement et suivi).

## 5. Adéquation entre les besoins des usagers et le contenu des cours

Indicateur : **Taux de satisfaction**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>80%</b>	80%
"Résultat réel"	<b>TS 50% + S 45% = 95%</b>	TS 56% + S 42% = 98%

**Commentaire(s):** Selon nos objectifs internes les taux de satisfaction (Très satisfait + Satisfait) doivent être d'au moins 85% (95% en 2011). La satisfaction des étudiants est vérifiée au moyen des questionnaires d'évaluation distribués en fin de cours. Les résultats en sont analysés, puis synthétisés en fin d'année académique. Des mesures correctives sont prises si nécessaire et un bilan en est fait annuellement dans le cadre de la certification eduQua de l'ifage (renouvellement et suivi).

## 6. Adéquation entre les besoins des étudiant-e-s et la formation proposée

Indicateur : **Taux de présence**

	Année 2011	Année 2010
"Valeur cible"	<b>80%</b>	80%
"Résultat réel"	<b>&gt; 80%</b>	> 80%

**Commentaire(s):** Pour autant qu'ils n'aient pas abandonné leurs cours, les participants suivent en moyenne plus de 85% des séances.

A noter que les attestations de présences sont délivrées à partir d'un taux de participation de 80%.

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement les étudiantes et étudiants qui nous ont fait confiance pour les accompagner dans le développement de leurs compétences ; mais aussi les entreprises qui confient leurs collaborateurs à l'ifage pour leur perfectionnement professionnel. Les équipes de l'ifage doivent chaque jour se dépasser et relever le défi de la qualité des formations.

Nos remerciements vont également aux personnes, institutions et entreprises qui nous ont soutenus durant l'année écoulée.

Partenaires / l'ifage soutenu par :



Avec le soutien de la République  
et canton de Genève

## Impressum

Tirage 700 exemplaires

Graphisme Michael Babel

Photographie Dorothée Thébert Filliger

Responsable de publication ifage

**GENÈVE**  
UN MONDE EN SOI®

Copyright © ifage 2012  
Tous droits réservés