

PARLEMENT WALLON

SESSION 2016-2017

COMPTE RENDU INTÉGRAL

Séance publique de commission*

Commission de l'emploi et de la formation

Mardi 18 avril 2017

SOMMAIRE

<i>Ouverture de la séance</i>	1
<i>Organisation des travaux</i>	1
<i>Examen de l'arriéré</i>	1
<i>Auditions</i>	1
<i>Rapport d'évaluation de PricewaterhouseCoopers (PwC) sur la mise en œuvre du contrat de gestion 2011-2016 du FOREm ;</i>	
<i>Contrat de gestion 2017-2022 entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (FOREm) ;</i>	
<i>Question orale de Mme Brogniez à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « la demande d'avis du FOREm auprès de la Commission de la protection de la vie privée » ;</i>	
<i>Question orale de Mme Potigny à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les récentes déclarations de l'Administratrice générale du FOREm » ;</i>	
<i>Question orale de M. Legasse à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « le manque de conseillers au FOREm » ;</i>	
<i>Question orale de Mme Vandorpe à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'adaptation du statut de certaines catégories d'agents du FOREm »</i>	1
<i>Désignation d'un rapporteur</i>	
Intervenants : Mme la Présidente, M. Lefebvre.....	1
<i>Audition de M. Loumaye et de Mme Comijn, associé et senior manager de PricewaterhouseCoopers (PwC)</i>	
Intervenants : Mme la Présidente, M. Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers (PwC), Mme Comijn, senior manager de PricewaterhouseCoopers (PwC), M. Drèze.....	2
<i>Organisation des travaux (Suite)</i>	
Intervenants : Mme la Présidente, M. Drèze.....	7
<i>Audition de Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation</i>	
Intervenants : Mme la Présidente, M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation.....	7

Audition de M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm

Intervenants : Mme la Présidente, M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation..... 12

Échange de vues

Intervenants : Mme la Présidente, M. Henquet, Mme Vandorpe, M. Legasse, Mme Ryckmans, M. Drèze, M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm, M. Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers (PwC), Mme Comijn, senior manager de PricewaterhouseCoopers (PwC), Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, Mme Potigny 15

Reprise de la séance..... 36

Interpellations et questions orales.....36

Question orale de M. Henquet à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'amélioration du marché du travail en Flandre »

Intervenants : Mme la Présidente, M. Henquet, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation36

Question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'analyse de la problématique des métiers en pénurie »

Intervenants : Mme la Présidente, M. Tzanetatos, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation.....38

Question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les subventions des missions régionales pour l'emploi (MIRE) »

Intervenants : Mme la Présidente, M. Tzanetatos, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation.....39

Question orale de Mme Vandorpe à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « la reconversion des travailleurs du site de Caterpillar »

Intervenants : Mme la Présidente, Mme Vandorpe, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation.....41

Question orale de Mme Ryckmans à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « le service citoyen »

Intervenants : Mme la Présidente, Mme Ryckmans, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation.....42

Question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « la certification de la formation en alternance » ;

Question orale de Mme Gonzalez Moyano à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « la certification équivalente pour les jeunes issus de la formation en alternance »

Intervenants : Mme la Présidente, M. Tzanetatos, Mme Gonzalez Moyano, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation..... 44

Question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les coachs sectoriels dans le cadre de la promotion de l'alternance et de la création de places de stages supplémentaires »

Intervenants : Mme la Présidente, M. Tzanetatos, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation..... 46

Question orale de Mme Zrihen à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les Stratech's Day organisés par Worldskills Belgium »

Intervenants : Mme la Présidente, Mme Zrihen, Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation..... 47

Organisation des travaux (Suite)..... 49

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites..... 49

Interpellations et questions orales retirées..... 49

Liste des intervenants..... 50

Abréviations courantes..... 51

COMMISSION DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

Présidence de Mme Gonzalez Moyano, Présidente

OUVERTURE DE LA SÉANCE

- La séance est ouverte à 14 heures 5 minutes.

Mme la Présidente. - La séance est ouverte.

ORGANISATION DES TRAVAUX

Examen de l'arriéré

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle l'examen de l'arriéré de notre commission. Quelqu'un souhaite-t-il prendre la parole sur celui-ci ?

Personne. Merci.

La Commission procédera ultérieurement à l'examen de son arriéré.

AUDITIONS

RAPPORT D'ÉVALUATION DE PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) SUR LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE GESTION 2011-2016 DU FOREM CONTRAT DE GESTION 2017-2022 ENTRE LE GOUVERNEMENT WALLON ET L'OFFICE WALLON DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI (FOREM)

QUESTION ORALE DE MME BROGNIEZ À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LA DEMANDE D'AVIS DU FOREM AUPRÈS DE LA COMMISSION DE LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE »

QUESTION ORALE DE MME POTIGNY À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LES RÉCENTES DÉCLARATIONS DE L'ADMINISTRATRICE GÉNÉRALE DU FOREM »

QUESTION ORALE DE M. LEGASSE À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LE MANQUE DE CONSEILLERS AU FOREM »

QUESTION ORALE DE MME VANDORPE À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « L'ADAPTATION DU STATUT DE CERTAINES CATÉGORIES D'AGENTS DU FOREM »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle :

- l'audition sur le rapport d'évaluation de PricewaterhouseCoopers (PwC) sur la mise en œuvre du contrat de gestion 2011-2016 du FOREm ;
- l'audition sur le Contrat de gestion 2017-2022 entre le Gouvernement wallon et l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi (FOREm) ;
- la question orale de Mme Brogniez à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « la demande d'avis du FOREm auprès de la Commission de la protection de la vie privée » ;
- la question orale de Mme Potigny à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les récentes déclarations de l'Administratrice générale du FOREm » ;
- la question orale de M. Legasse à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « le manque de conseillers au FOREm » ;
- la question orale de Mme Vandorpe à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'adaptation du statut de certaines catégories d'agents du FOREm ».

La question de Mme Brogniez est retirée.

Nous proposons plus ou moins 20 minutes d'exposé. Je vous propose d'entendre M. Loumaye et Mme Comijn. Ensuite, si les commissaires sont d'accord, je vous propose de continuer avec l'exposé de Mme la Ministre et de terminer par l'exposé de M. Malherbe ; le tout en une fois, si c'est possible. Cela vous convient-il ?

Au-delà de cela, nous aurons les questions-réponses.

Désignation d'un rapporteur

Mme la Présidente. - Nous devons désigner un rapporteur. Quelqu'un a-t-il une suggestion à faire ?

La parole est à M. Lefebvre.

M. Lefebvre (PS). - Je propose M. Prévot comme rapporteur.

Mme la Présidente. - M. Prévot est désigné en qualité de rapporteur à l'unanimité des membres.

Audition de M. Loumaye et de Mme Comijn, associé et senior manager de PricewaterhouseCoopers (PwC)

Mme la Présidente. - La parole est à M. Loumaye.

M. Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers (PwC). - Nous avons préparé un petit document que nous allons présenter, Mme Comijn et moi-même, qui reprend les grands axes principaux de notre intervention et de notre évaluation.

Quels étaient les objectifs et le contexte de notre intervention ? Il y a à la base un schéma classique qui est prévu par le décret de 2004 sur les évaluations des contrats de gestion des différents organismes publics wallons, dans lequel nous nous sommes inscrits comme à chaque intervention de ce type que nous faisons. Cela se distingue chaque fois en trois phases :

- une phase d'évaluation où nous produisons un rapport d'expert sur la mise en œuvre, l'exécution du contrat de gestion précédent ;
- le support et l'élaboration d'une note de stratégie, qui appartient au ministre et au Gouvernement ;
- un mandat d'accompagnement à la négociation et à la rédaction du nouveau contrat de gestion.

C'est le schéma classique.

Pour cette évaluation, nous avons travaillé sur base d'analyses documentaires, une série d'interviews clés avec les principaux membres du management du FOREm et du comité de gestion. Nous l'avons complétée également de nos connaissances du secteur et de ce contrat de gestion, puisque nous avons été chargés de faire l'évaluation du contrat précédent et la rédaction du contrat actuel 2011-2016. Nous connaissions l'historique et ce qui avait prévalu à l'adoption de ce contrat soumis à l'évaluation de cette année.

Je rappelle aussi que ce n'est pas un mandat d'audit. On n'a pas été chargés de retourner toute l'organisation du FOREm et de voir, de la cave au grenier, comment fonctionne l'institution. Fondamentalement, on a une bonne connaissance de cette institution puisqu'on l'accompagne de manière périodique depuis une dizaine d'années, en ajoutant que l'on a travaillé également sur le VDAB en Flandre et sur Actiris à Bruxelles. On connaît assez bien les services publics emploi et les défis auxquels ils sont confrontés.

Je vais resituer les principaux enjeux qui ont prévalu à l'adoption du contrat de gestion 2011-2016, qui étaient

les points clés qui ont porté des obligations dans le contrat de gestion. La première chose a été de définir clairement le *core business* du FOREm basé sur des résultats, accentuer la culture de résultats : un métier de base visant à l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail, d'une part, et à la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs, d'autre part.

Dans le contrat de gestion 2011-2016, le premier objectif était de développer la création d'une véritable chaîne de valeurs à travers toute l'organisation du FOREm et de créer ce lien entre l'emploi et la formation, puisque fondamentalement les services publics d'emploi et de formation ont tous eu dans les trois régions ce problème : le métier de l'emploi – accompagnement des chômeurs, qui a été en mutation constante dans le temps – et le métier de la formation étaient deux métiers qui n'étaient pas fortement connectés. C'était un des grands enjeux lorsque nous avons fait le précédent contrat de gestion, qui était vraiment un contrat de rupture et de réformes importantes du FOREm, que de mettre en œuvre cette chaîne de valeur efficace.

Un input aussi important portait sur l'accompagnement individualisé des chômeurs qui étaient un point fondamental de la déclaration gouvernementale qui a précédé, avec un objectif de *matching*, donc de mise à l'emploi.

Il y avait également le principe d'avoir une approche différenciée suivant les catégories de chercheurs d'emploi. Dans un souci d'économie de moyens et d'efficacité, c'est ce que l'on a appelé la segmentation. On aime le mot ou on ne l'aime pas, il y a peut-être d'autres manières de le présenter, mais le principe était de garder un service public qui soit différencié selon les besoins des demandeurs d'emploi.

Un élément important était aussi de regrouper deux directions employeurs qui existaient, l'une dans FOREm conseil, l'autre dans FOREm formation, qui n'étaient pas connectées et qui fonctionnaient en 2011 en concurrence l'une de l'autre. L'objectif était de rassembler, d'avoir une seule approche employeurs de la part du FOREm.

L'intégration se retrouve en filigranes de l'ensemble du contrat de tous les services emploi formation.

Une question-clé est souvent revenue : quel est le rôle du FOREm, en particulier en matière de formation ? A-t-il le monopole de la formation en Wallonie ou bien est-il par moments un opérateur et par moments un régisseur ensemblier ? Quelle est la part qui revient aux acteurs du marché du secteur de la formation ? Et quelle est la part qui revient au FOREm ? De ce point de vue là, il y avait l'obligation de réaliser une cartographie, une identification précise des besoins de formation et des acteurs qui agissaient sur ce plan.

Il y avait les grands éléments structurels d'organisation avec une logique de déploiement territorial qui visent à rapprocher les services des usagers, alléger l'organisation pour qu'elle ne soit pas trop centralisée et, à travers cette décentralisation territoriale, rapprocher le couple emploi et formation.

Le VDAB a suivi le même chemin, tant ces matières sont complexes à gérer en amont et de manière centralisée.

Il y avait également des obligations et des enjeux importants en termes de développement informatique, car même si le FOREm a reçu des budgets informatiques successifs assez importants, les outils de base d'accompagnement des chercheurs d'emploi étaient dépassés. Les bases de données étaient dépassées. Il n'y avait pas les liens dans les systèmes sur l'emploi et la formation. Il n'y avait pas non plus un outil et des systèmes qui permettent de supporter le nouveau métier, la redéfinition de métiers qui était prévue pour le FOREm.

Des *drivers* aussi dans ce contrat pour plus d'efficacité et d'efficience : plus grande visibilité de l'organisation. Également sur la pression et la rareté des finances publiques, plus de transparence financière, plus de capacité de *reporting* et de pilotage budgétaire. Il y avait également des recommandations en termes d'amélioration de fonctionnement des organes de gestion et de la gouvernance.

Il faut indiquer que ce contrat a été élaboré à la fin du mandat de l'ancien administrateur général du FOREm. À l'adoption du nouveau contrat, c'est toute une nouvelle équipe qui a été mise en place et qui a pris les commandes de l'institution.

Je vais passer la parole à Mme Comijn par rapport à ces enjeux, pour expliquer comment les principales grandes obligations transversales de ce contrat ont été exécutées ou pas exécutées ou partiellement au cours de la période 2011-2016.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Comijn.

Mme Comijn, senior Manager de PricewaterhouseCoopers (PwC). - Par rapport au premier grand chantier qui était la mise en œuvre de l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi, il y a eu l'adoption d'un nouveau décret en 2012 qui prévoyait cet accompagnement individualisé. Il a été mis en œuvre de manière progressive au cours de la période du contrat de gestion.

Néanmoins, les éléments que l'on peut noter par rapport aux objectifs qui avaient été chiffrés en la matière, à savoir notamment le fait d'accompagner annuellement environ 130 000 demandeurs d'emploi de manière individuelle, n'ont pas été pleinement atteints en ce sens que l'on note, sur chacune des années de mise en œuvre du contrat de gestion, une diminution du

nombre d'accompagnements. En début de période, on était à un peu plus de 108 000 accompagnements et, en fin de période, à environ 90 000 accompagnements.

On voit que cet accompagnement est en légère diminution qui peut être en partie expliquée aussi par la diminution de la demande d'emploi au cours de la même période.

Par rapport à la mise en œuvre de cet accompagnement individualisé, il y avait la mise en place d'une fonction importante au sein de FOREm, qui est la fonction de conseiller référent, puisque c'est cette personne qui va accompagner de manière individualisée les demandeurs d'emploi.

Il faut noter également que s'il y a un certain nombre de conseillers référents, le FOREm rencontre quand même certaines difficultés dans le recrutement et la rétention de ces différents profils de fonction. Ce n'est pas un élément qui est uniquement propre au FOREm puisqu'on le remarque, tant au VDAB que chez Actiris, que ce sont des fonctions qui sont très complexes à pourvoir.

Cette difficulté de compléter les différents postes de conseillers référents se fait ressentir dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi de manière globale.

Par rapport à la question de la spécification et du parcours des demandeurs d'emploi, le fait de mettre en œuvre un accompagnement dont l'intensité où la fréquence est différenciée en fonction des publics, une première forme de spécification a été mise en place ne fût-ce que par rapport au cadre réglementaire ou au cadre politique qui a été adopté pendant la période, puisqu'il y a eu la mise en œuvre de la garantie jeunesse qui vise à accompagner plus spécifiquement le public jeune et également les publics MMPP, qui sont les publics particulièrement difficiles.

Pour ce qui est de la manière globale de la réflexion en termes de segmentation et d'offrir un accompagnement différencié, les travaux ont été moins importants au sein du FOREm. C'est un chantier qui reste ouvert pour la prochaine période du contrat de gestion qui vient d'être adopté.

Un autre chantier prioritaire était la mise en place du dossier unique du demandeur d'emploi. Ce dossier unique était conçu et pensé pour être la fiche d'identité du demandeur d'emploi et assurer un suivi longitudinal au sein du FOREm : pouvoir dire s'il est parti en formation, quelles ont été les démarches qui ont été mises en œuvre. C'est un chantier qui nécessite bien évidemment des investissements et qui n'a pas été pleinement rencontré au cours de la période. Ce dossier est néanmoins en cours de conception. Toutefois, au moment de l'évaluation, en août 2016, c'était encore un stade relativement en amont du développement et dont

la mise en œuvre était prévue dans les mois qui viennent. Il n'empêche que c'est un point d'action prioritaire pour permettre un suivi global des demandeurs d'emploi et qui implique des investissements – technologiques notamment – relativement conséquents.

Sur la question de la mise en place d'une direction unique employeurs, l'idée était d'avoir une approche davantage proactive et segmentée vis-à-vis des employeurs pour permettre notamment cette intermédiation entre offre et demande d'emploi. Ce chantier a connu des avancées significatives et il est presque mené à terme en ce sens que la direction unique employeur a été développée et prévue dans le nouvel organigramme du FOREm qui a été mis en œuvre début de l'été dernier et qui doit donc maintenant devenir pleinement opérationnel. Le déploiement d'un outil qui permet de suivre l'ensemble des démarches vis-à-vis des entreprises est en cours de développement.

Il y a également eu une segmentation des employeurs qui a été faite au niveau de chacune des directions territoriales sur base de principes clairement établis pour l'ensemble du FOREm.

Néanmoins, s'il y a eu des avancées importantes sur ce dossier, il est important de mettre en avant le fait que lorsque l'on rencontre les différentes personnes du management du FOREm ou de différentes directions territoriales, il subsiste un manque de clarté quant au périmètre même des services qui sont offerts aux entreprises. En fonction des interlocuteurs, il peut y avoir une interprétation parfois différente en termes de services qui seraient offerts aux employeurs. C'est la raison pour laquelle, dans le contrat de gestion qui vient d'être signé, il est évidemment prévu de clarifier et de mieux communiquer par rapport à cette offre de formation.

Par rapport à l'intégration des services tant en termes d'emploi et de formation, c'était un chantier évidemment phare au cours de la période. Ce chantier a pris beaucoup de temps et d'énergie au sein du FOREm puisqu'il en allait d'une réorganisation importante. Ce chantier a connu des avancées majeures au cours de la période puisque l'ensemble des grands principes d'organisation – l'ensemble de répartitions des missions et des rôles entre le siège central à Charleroi et les différentes directions territoriales – a été clairement validé et est déployé sur le terrain, puisque ce nouvel organigramme est mis en place depuis le 1er juillet. Il faut maintenant le consolider et s'assurer qu'il est totalement mis en œuvre.

Cette nouvelle organisation nous semble néanmoins prometteuse – en tous les cas dans la manière dont elle est conçue – et rencontre les objectifs qui étaient portés par le contrat de gestion en la matière. Elle prévoit une intégration verticale entre siège central et les services en territoires de manière déconsolidée où davantage

d'autonomie est donnée aux territoires et où les structures de gouvernance et de coordination sont mises en place. Par ailleurs, il y a cette intégration plus forte entre emploi et formation, puisque l'ancienne distinction FOREm Conseil-FOREm Formation disparaît au profit notamment d'une direction générale produits et services qui vise à développer de manière intégrée l'ensemble des services envers les bénéficiaires, qu'il s'agisse de l'emploi ou de la formation.

L'un des autres points structurants du contrat 2011-2016 était la mise en place d'une direction régie ou à tout le moins la clarification du positionnement du FOREm sur le marché de l'emploi et de la formation, mais aussi la clarification de son positionnement par rapport à la gestion de ses relations avec des tiers ou avec des partenaires extérieurs. Il s'agit là d'un axe de la réforme du fonctionnement du FOREm qui a connu un important retard sur la période, puisque les premières réflexions en la matière ont eu lieu dans le courant de l'année, voire en seconde moitié de l'année 2016. Pour certains éléments, cela s'écarte de ce qui était prévu dans le contrat de gestion. Pour ce qui est de la mise en place d'une direction spécifique chargée de la régie, il y a eu une décision claire du comité de gestion de ne pas créer la direction telle quelle, mais de bien prévoir son rôle dans la direction stratégie. Ce que l'on note néanmoins, c'est que s'il y a un département ou des personnes qui sont chargées de mener cette réflexion au sein de la nouvelle direction stratégie, c'est un chantier qui a pris beaucoup de retard et qu'il n'y a pas encore eu de véritable réflexion globale – à tout le moins au moment de l'évaluation du contrat de gestion – en amont quant au positionnement du FOREm sur le marché.

C'est en lien avec le chantier suivant, qui est repris dans la présentation, qui était la réalisation d'une cartographie, notamment de l'offre de service, principalement pour ce qui concernait la formation, l'objectif porté par le contrat étant une vision globale de ce qui se faisait et que le FOREm puisse après se positionner en disant quels étaient les éléments pour lesquels il agissait en tant qu'opérateur, d'autres pour lesquels il agissait en tant que régisseur. Là, il y a encore des progrès à mener.

Nous devons néanmoins mentionner qu'après l'évaluation du contrat de gestion, dans la période second semestre 2016, un certain nombre de réflexions se sont mises en place, notamment avec les pôles ou d'autres acteurs sectoriels, pour définir les besoins de formation sur base de DAS, à savoir les axes stratégiques de la Région wallonne.

Les autres éléments et grands chantiers qui étaient prévus et grands objectifs portés par le contrat de gestion 2011-2016, portaient ensuite sur d'autres éléments d'organisation, notamment la question d'avoir une organisation davantage efficace et efficiente. C'est un élément qu'il a été complexe d'évaluer dans le cadre de l'évaluation du contrat de gestion, puisqu'on l'a

regardé notamment d'un point de vue de l'allocation des ressources humaines. Il y a cinq ans, c'était un enjeu important et cela reste un enjeu important de savoir si l'allocation des ressources traduit bien les ambitions portées par la Région et la stratégie poursuivie par le FOREm. Le reporting de l'allocation des ressources humaines, tel qu'il est réalisé actuellement, ne nous permettait pas de mesurer clairement dans quelles mesures l'organisation traduit les orientations. C'est la raison pour laquelle, dans le nouveau contrat de gestion qui vient d'être signé, il a été prévu d'avoir un reporting spécifique sur l'allocation des ressources humaines. En effet, le reporting qui est fait actuellement en la matière par le FOREm prend parfois davantage la forme d'un bilan social que d'un plan qui permette de vérifier l'allocation stratégique de ressources.

Pour ce qui est de la gestion efficiente et des aspects financiers, notamment des actions de formation, un outil de suivi des coûts de revient a été développé au cours de la période. C'est un point positif. Il est notamment utilisé pour calculer les coûts de revient de la formation dans le cadre des formations travailleurs, mais cela reste un outil qui est utilisé de manière plus réactive qu'en termes de gestion ou même d'évaluation de l'action qui est menée.

Par rapport aux outils IT, comme on le disait, il y a un certain nombre de retards importants qui ont été encourus au cours de la période. Cela reste un enjeu pour les cinq années à venir, notamment pour ce qui concerne le dossier unique pour ce qui est vraiment de la mise en œuvre effective du CRM Entreprise et l'ensemble des outils qui permettent de faciliter l'action du FOREm et de son personnel.

Enfin, pour ce qui est du fonctionnement des organes de gestion et de la gouvernance globale, il y a eu là des améliorations effectives qui ont été mises en œuvre depuis l'adoption du contrat, notamment le recentrage du comité de direction qui est désormais clairement limité aux directeurs généraux et directeurs des différents territoires, ce qui permet vraiment d'aborder la stratégie au sein de ce comité de direction. Différentes nouvelles structures de gouvernance ont été mises en place, notamment dans une optique de coordonner les actions entre le siège central et les différents territoires.

M. Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers. - Quelles sont les grandes conclusions sur la mise en œuvre de ce contrat de gestion et les points-clés qui font les liens avec le nouveau contrat de gestion ? Ce contrat 2011-2016 était véritablement un contrat de rupture. Le contrat de 2005 avait été adopté en parallèle avec une réforme décrétable importante sur le FOREm, en manière telle que ce contrat a été assez faible par rapport à l'ampleur des réformes qui étaient coulées dans le décret. En 2011, on a changé de cap et on a donné une direction assez différente, poussée par l'actualité, par l'environnement des politiques de

l'emploi et par les réformes que l'on sentait venir en matière de régionalisation potentielle de compétences en matière d'emploi.

Le contrat 2011-2016 était vraiment un contrat de rupture très fouillé, très complet, avec énormément d'obligations qui redéfinissait le *core business* du FOREm et portait de très nombreux objectifs très ambitieux.

Le bilan, c'est que fondamentalement le FOREm n'a pas, sur la période, atteint tous les objectifs fixés, mais il ne s'est pas éloigné de la feuille de route qui lui a été donnée. Tous les objectifs n'ont pas été atteints, mais ils sont en cours de mise en œuvre. Le FOREm a suivi la route dessinée par le contrat de gestion, mais la période de cinq ans n'a pas été suffisante pour atteindre tout le résultat attendu.

Cependant, il y a quelques projets très structurants qui avaient été imposés – fusion des directions-employeurs, rapprochement emplois-formations, décentralisation, réforme des organes de direction – qui ont été mises en œuvre. Cela demande un certain temps, une certaine patience, un certain *momentum* de dialogue et de création de consensus au sein de l'organisation, mais on a constaté que les grands enjeux et les grandes étapes structurantes et organisationnelles avaient été rencontrées ; je dirais que c'est une temporalité un petit peu plus longue qu'attendu.

Il y a quand même quelques dossiers ou quelques obligations importantes qui n'ont pas été véritablement remplies. C'est la différenciation dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi, que l'on a appelée segmentation à l'époque – que vous retrouverez sous un autre vocable dans le nouveau contrat de gestion – qui vise à adapter les moyens par rapport aux différents types de catégories de chercheurs d'emploi que l'on rencontre pour ne pas surréagir par rapport à des chercheurs d'emploi qui n'en ont pas besoin et avoir de la ressource suffisante pour accompagner des personnes qui ont plus de besoins et plus de difficultés.

Il y a un gros retard, c'est le dossier unique, on va y revenir. Le dossier unique, c'était la mise en œuvre de systèmes informatiques qui étaient conçus sur une nouvelle approche du métier d'accompagnement des chercheurs d'emploi et d'accompagnement, avec une transversalité emploi-formation. Cette transformation informatique vise fondamentalement à simplifier le travail de l'institution et à gagner du temps sur les actes administratifs et purement bureaucratiques inutiles pour gagner en énergie et pouvoir faire un véritable accompagnement personnalisé. Là, il y a eu un retard important.

De même, l'affinement des services offerts aux employeurs également connaît un petit retard. Il y a certainement encore du chemin à faire du point de vue du FOREm. Il reste aussi la grosse question du

positionnement du FOREm sur le marché de la formation : que fait-il ? Fait-il tout ? Y a-t-il d'autres acteurs ? Quel est le mode de collaboration ? On sait que c'est une question très compliquée, qui agite aussi le comité de gestion et suscite des visions parfois différentes de la part des partenaires sociaux. C'est un processus long pour apporter une réponse à cela. Toujours est-il que ce chantier-là n'a pas été mis en œuvre.

Du point de vue du Gouvernement, les engagements ont été globalement rencontrés, en particulier la mise à disposition de moyens financiers suffisants pour exécuter ces missions. Par contre, il y avait, dans le contrat de gestion précédent, une demande de facilitation d'adaptation du statut pour répondre aux difficultés de recrutement, notamment des métiers d'accompagnement des chômeurs et des formateurs, et cette réforme-là n'a pas été effectuée pendant la période.

Succinctement, pour conclure, dans le nouveau contrat de gestion, quelles sont les réponses qui ont été apportées à cette évaluation ? La philosophie de ce nouveau contrat de gestion, c'est que ce n'est pas un contrat de rupture, dans le sens où il maintient les caps et les objectifs qui avaient été définis dans le précédent. Ce contrat a été élagué pour être beaucoup plus lisible, plus stratégique, plus opérationnel par rapport à un texte antérieur qui était très fouillé, parce que la négociation avait été très longue et donc, avait ajouté énormément de choses au menu. Ce contrat est un contrat de continuité, mais qui est axé sur les résultats. Il est simplifié et rendu plus stratégique, mais avec des balises et des obligations d'atteinte de résultats à des moments donnés. Il y a des *deadlines* et il y a des points précis sur lesquels le contrat futur, enfin en cours maintenant, qui démarre, porte une attention particulière.

Les grandes options stratégiques sont validées. On a intégré une série de balises sur le contrôle de la disponibilité, puisque cela n'était pas encore régionalisé lors de l'adoption du précédent contrat. On avait prévu un tiroir pour avoir éventuellement un avenant au contrat.

On a mis des obligations sur l'affinement des modalités d'accompagnement. C'est la spécification des parcours où l'alternance remplace le concept de segmentation.

L'adaptation de l'offre de formation aux besoins du secteur, cette réflexion sur le positionnement dans le secteur a été reproduite dans ce contrat.

Il y a des balises et des éléments aussi sur la réforme des aides à l'emploi. C'est un élément nouveau qui est venu avec la régionalisation.

On note le renforcement des démarches proactives à l'égard des employeurs. Des aspects structurants organisationnels ont été rencontrés : fusion des services.

Maintenant, il faut une feuille de route stratégique pour développer des services attractifs, les distinguer, les différencier et avoir une vraie attractivité du FOREm comme conseil et support à l'égard des employeurs.

Il y a encore quelques éléments sur le fonctionnement des organes de gestion, très légers, puisqu'il y a des éléments qui sont légaux ou décrets. Le contrat de gestion, pour rappel, n'a qu'une force contractuelle. Il n'a pas à régler des aspects qui sont statutaires ou décrets.

Il y avait aussi la volonté, la demande, du point de vue de la Région elle-même, d'avoir une plus grande visibilité sur la transparence de l'organisation, la transparence de l'allocation des ressources humaines, la transparence de l'utilisation des moyens financiers pour que, sur les dotations complémentaires qui sont octroyées sur des missions spécifiques, l'on puisse vraiment avoir une vision des résultats et de l'utilisation de ces moyens. Cela a été reproduit dans ce nouveau contrat.

Le dossier unique et les investissements technologiques nécessaires ont été mis comme une priorité de ce contrat avec une *deadline* très précise et un calendrier de mise en œuvre pour être sûr, cette fois-ci, d'obtenir des résultats, en rappelant que le VDAB a fait cette réforme des systèmes et de transformation avant l'an 2000 et, sur le marché de l'emploi, c'est beaucoup plus facile – on est bien d'accord –, mais cela lui a donné un avantage comparatif. Nous avons mis cette obligation de dossier unique dans le contrat de gestion du FOREm, dans le contrat de gestion d'Actiris, dans le contrat de gestion de Bruxelles-formation. Malheureusement, les trois institutions sont en retard de faire ce saut technologique. C'est complexe, on est d'accord. C'est un enjeu majeur. Les gouvernements des deux Régions accordent leur support et ont laissé les moyens nécessaires. Il faut maintenant vraiment passer le cap sur cet élément qui va permettre pas mal de gain, d'efficacité et de transformation du métier.

Il y a des renforcements sur la culture de résultats et l'orientation client.

On note des outils de monitoring plus fins pour que l'évaluation qui viendra de ce nouveau contrat de gestion porte vraiment sur le contrat de gestion. Que l'on examine vraiment les obligations principales et que l'on voie à quel moment elles sont atteintes et de quelles manières.

Et puis, *in fine*, de nouveau, le rappel à avoir cette réflexion stratégique sur le positionnement du FOREm dans le « marché de la formation » en Wallonie : savoir à quel moment il est opérateur et à quel moment il joue les collaborations et il laisse le secteur se développer.

Je vous remercie. Nous restons évidemment à votre disposition pour toutes questions nécessaires par la suite.

Mme la Présidente. - Merci, Monsieur Loumaye et Madame Comijn.

ORGANISATION DES TRAVAUX

(Suite)

Mme la Présidente. - La parole est à M. Drèze.

M. Drèze (cdH). - Un élément d'information. J'ai découvert dans la convocation que Mme Vanbockestal a été invitée. Elle n'est pas encore arrivée. Arrivera-t-elle ou pas ?

Mme la Présidente. - En fait, Mme Vanbockestal est à l'étranger. J'ai bien reçu votre courrier, Monsieur Jeholet – je vois que vous êtes arrivé entre temps. Elle ne sait pas venir aujourd'hui, donc, je viens de signer une convocation, à l'instant, pour la prochaine commission.

(Réaction d'un membre)

J'ai appris, après la Conférence des présidents à laquelle je n'ai pas été conviée, que cela était passé à la conférence, mais entre-temps j'ai reçu votre courrier.

Mme la Présidente. - Comme convenu, nous allons entendre l'exposé de Mme la Ministre qui est signataire évidemment de ce contrat de gestion, ainsi que celui de M. Malherbe dans la foulée.

M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm. - Si je peux me permettre, Monsieur Drèze, simplement, je ne voudrais pas défendre l'administratrice générale de mon institution, mais elle, comme moi, nous n'avons pas vraiment reçu de convocation formelle. J'arrive à me libérer – je dois absolument partir à 16 heures 30 –, mais ce serait bien que les prochaines fois, s'il y a, l'on reçoive une vraie convocation. J'ai reçu un SMS de quelqu'un qui avait entendu parler du fait que je serai peut-être convoqué. Un peu plus de rigueur serait peut-être utile pour la prochaine fois.

Mme la Présidente. - C'est entendu et ce sera fait, c'était bien prévu, mais apparemment il y a eu des petits soucis de communication. Mme Vanbockestal, elle sera convoquée le 2 mai et, il n'y a pas de soucis, vous en serez informé.

Audition de Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Merci beaucoup. Je souhaite effectivement, pour que chacun comprenne bien, que le Parlement puisse convenir d'adresser aux personnes concernées les convocations lorsqu'elles sont appelées à être auditionnées dans cette commission. Il semble qu'il y ait eu quelques perturbations à cet égard.

Bref, l'important, c'est que nous soyons là et que chacun soit entendu dès lors qu'il est à disposition de ce Parlement.

Bien sûr, ici, Mesdames et Messieurs les commissaires, nous sommes à nouveau à votre disposition pour évoquer avec vous le nouveau contrat de gestion du FOREm. Nous avons aussi un PowerPoint à vous présenter – je pense qu'il va arriver dans quelques instants.

Le contrat, il est important bien sûr, puisqu'il va structurer toute l'action du FOREm pour cinq ans. Vous le savez, l'emploi, c'est la priorité numéro 1 du Gouvernement. C'est inscrit dans la Déclaration de politique régionale et, en dépit d'un contexte international difficile et d'un nombre de demandeurs d'emploi toujours trop élevé, force est de constater que la situation de la Wallonie s'améliore depuis quelques années.

Cette évolution est encourageante, mais elle ne doit évidemment pas nous faire prêter à l'euphorie. Elle ne doit absolument pas occulter le fait que le marché du travail reste intrinsèquement au cœur de nos défis majeurs. C'est la question de résorber encore le taux de chômage qui est trop importante, d'améliorer en conséquence le taux d'emploi, d'améliorer le niveau de qualification de nos travailleurs, de répondre aux pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs, de vérifier l'émergence de nouveaux métiers, la compétitivité de nos entreprises, d'améliorer la qualité de l'emploi, mais c'est aussi d'améliorer la qualité de l'offre de prestation de nos opérateurs, qu'ils soient publics, qu'ils soient privés, de formation et d'insertion, pour nos demandeurs d'emploi, pour nos travailleurs et, *in fine*, pour nos entreprises.

Nous allons donc poursuivre nos efforts, mais nous n'allons pas le faire tout seuls. Depuis ma désignation au début de cette législature comme ministre en charge de l'emploi et de la formation, nous poursuivons nos efforts en ce sens et je n'ai eu de cesse de travailler en concertation extrêmement étroite avec les partenaires sociaux, avec lesquels nous avons conclu un pacte pour l'emploi et la formation ; ces partenaires sociaux que

nous retrouvons également à la table du comité de gestion du FOREm.

L'offre de formation professionnelle devra davantage cibler les métiers en demande, les métiers d'avenir. L'augmentation du taux d'emploi constitue notre priorité. Le secteur marchand doit en être le vecteur principal, parce qu'il permet de conjuguer la création d'emploi, la création de richesse et, donc, la soutenabilité budgétaire aux côtés du secteur public, du secteur non marchand qui assument, eux, les prestations sociales et collectives qui sont indispensables et dont le rôle doit également être renforcé.

La sixième réforme de l'État donne à la Wallonie une opportunité inédite de pouvoir activer, dans un souci de simplification et de lisibilité, des leviers tout à fait efficaces pour inciter plus d'entreprises à engager plus de travailleurs. C'est aussi la réforme des aides à l'emploi que je vous ai déjà présentée, que nous avons déjà évoquée en commission.

C'est une simplification drastique qui va donner la priorité à certains axes comme le soutien à l'embauche des jeunes, le soutien aux secteurs économiques les plus porteurs et aux petites entreprises, puisque c'est le tissu auquel nous sommes confrontés en Wallonie. C'est aussi l'autocréation d'emplois, et l'on espère toujours que nos jeunes générations vont plus être eux-mêmes créateurs de leur emploi, dans une dynamique plus portée vers l'autocréation, et, enfin, l'accès à l'emploi des publics les plus fragilisés sur le marché de l'emploi.

Tous ces défis ne pourront être relevés qu'à la faveur d'outils publics et privés bien organisés et surtout, complémentaires. C'est le FOREm qui est bien sûr le bras armé de la politique de l'emploi et de la formation du Gouvernement et ses missions sont bien définies, non pas dans le contrat de gestion que l'on va vous exposer, mais bien sûr dans le décret organique du FOREm. Elles ne sont donc pas reprises ici, dans ce texte.

Le contrat de gestion est important pour pouvoir décliner, de manière plus spécifique, les missions. Le document va donc reprendre les engagements de part et d'autre du Gouvernement et du FOREm pour permettre un meilleur fonctionnement de l'outil qui est fondamental à la conduite de la politique de l'emploi dans notre région.

Le FOREm aujourd'hui, c'est près de 4 600 emplois équivalents temps plein. C'est un contact constant avec plus de 72 000 entreprises et c'est plus de 220 000 demandeurs d'emploi.

Revenons un peu sur le rapport d'évaluation qui vient tout juste d'être présenté. Je voudrais remercier à cet égard Pricewaterhouse d'être présent aujourd'hui et d'avoir procédé à cette présentation rapide, concise et, me semble-t-il, extrêmement claire. Il y a quelques

semaines encore, certains semblaient s'étonner de l'existence de ce rapport. On a crié au loup, on a dit : « Il y a un audit, il est mauvais » ; rappelons-nous quand même que c'est une juste obligation légale, une contrainte pour tous les OIP, pas uniquement le FOREm, dans le cadre de la procédure de renouvellement des contrats de gestion. Le prestataire de cet audit est désigné par marché public et, pour la petite histoire – mais cela a été dit – c'est le même prestataire que pour le contrat de gestion précédent, en l'occurrence PricewaterhouseCoopers.

Au-delà du prescrit légal, je vais rappeler que l'évaluation des politiques publiques est un outil important d'aide à la décision politique. J'assume donc totalement cet outil d'aide à la décision politique. C'est pourquoi j'en ai fait l'élément central de la réforme des aides à l'emploi dont je vous ai déjà parlé et que vous commencez à connaître.

Pour revenir au rapport d'évaluation du contrat de gestion du FOREm, il fait plus de 63 pages, d'où l'exercice de concision évidemment extrêmement bien porté par Pricewaterhouse devant vous aujourd'hui. Selon moi, le passage le plus éclairant est celui-ci : le contrat de gestion 2011-2016 a eu le mérite de clarifier les missions de base du FOREm, d'établir les chantiers prioritaires à mettre en œuvre au cours des cinq dernières années. Ce contrat de gestion était ambitieux, tant en termes de l'ampleur de la réforme à mener qu'en termes de délais de mise en œuvre. L'évaluation externe montre que, de manière globale, le FOREm n'a, à ce jour, pas atteint l'ensemble des objectifs fixés par le contrat de gestion 2011-2016, mais est en voie d'en réaliser l'essentiel sur une période plus longue. Il faut donc aller jusqu'au bout de la phrase pour bien comprendre là où l'on se trouve aujourd'hui, au niveau du FOREm.

Pourquoi le FOREm a-t-il eu besoin de plus de temps pour remplir les objectifs qui lui avaient été assignés dans le précédent contrat de gestion ? Tout simplement parce qu'entre-temps, le FOREm a réalisé des activités ou des missions qui, au départ, n'avaient pas été prévues, n'auraient pas pu être prévues dans le contrat de gestion en raison de l'évolution du contexte exogène. Ces activités ont porté principalement sur la mise en œuvre de la garantie jeunesse, avec une action forte au niveau de l'Europe et surtout, vous le savez, sur l'intégration des compétences en suite de la sixième réforme de l'État.

Qui aurait parié, il y a trois ans, sur le succès de l'opération de transfert des compétences sans aucun retard ? Pourtant, ensemble, politiques, comités de gestion, administrations, nous y sommes arrivés. Je voudrais ici mettre l'accent sur le professionnalisme et l'investissement de l'ensemble des services et des agents, tant du FOREm que d'autres administrations qui ont dû travailler de concert, que ce soit la DGO5, la DOG6, l'inspection sociale également, l'IFAPME et,

bien sûr, le FOREm pour aboutir et grâce à qui l'accueil des compétences en matière d'emplois transférés dans le cadre de la sixième réforme de l'État est aujourd'hui derrière nous et a pu s'opérer avec succès.

Surtout, des objectifs importants ont été fixés au FOREm. Je pense à la réorganisation territoriale. La réorganisation territoriale du FOREm s'effectue sur deux axes aussi, un axe vertical et un axe horizontal avec deux objectifs : rapprocher la décision aux citoyens et à ses besoins et surtout apporter plus de transversalités des métiers pour améliorer l'offre de service aux citoyens.

Aujourd'hui, au niveau vertical, le type d'organisation permet de déconcentrer les pouvoirs et de déconcentrer les responsabilités. Au niveau horizontal, c'est plutôt reconfigurer l'offre de services dans une logique beaucoup plus transversale, avec l'intégration des produits de conseil et de formation pour des parcours qui se veulent plus qualitatifs, plus performants et pour créer des portes d'entrée véritablement uniques, en fonction du profil du demandeur de l'offre de services qui s'adresse au FOREm.

En ce qui concerne l'encadrement, l'ensemble des changements a été intégré dans le nouveau cadre organique. Une première version du dossier unique des entreprises est désormais fonctionnelle. Elle permet de consolider et rassembler toutes les données relatives aux entreprises qui sont aujourd'hui présentes dans plusieurs bases de données du FOREm. Le dossier unique permettra donc, dès demain, de pouvoir disposer d'une vue consolidée de tous les contacts qui sont établis entre le FOREm et l'entreprise et de pouvoir visualiser d'un seul coup toutes les actions qui auront découlé de ces contacts.

Au-delà de cela, le nouveau contrat de gestion répond aux principales observations de l'évaluation, mais un tour d'horizon a déjà été fait rapidement, ce qui fait en sorte que le processus d'évaluation est extrêmement vertueux. L'objectif de ce nouveau contrat de gestion est de donner au comité de gestion les outils pour pouvoir gérer au quotidien, en respectant bien sûr cette autonomie de gestion, en permettant les réformes en cours de se terminer pour qu'elles puissent se déployer avec leur plein effet.

L'accent est mis sur les outils de gestion. Bien sûr, c'est un contrat de gestion, on ne s'en étonnera pas, mais vous verrez régulièrement les mots *reporting*, indicateur, monitoring. Le comité de gestion doit pouvoir disposer de toutes les informations, de tous les outils pour gérer au mieux l'OIP. Les outils doivent permettre d'informer et d'être plus réactifs. À la différence de ce que nous avons vécu jusqu'à présent, il y a maintenant, dans ce contrat de gestion, plus d'échéances, de véritables dates qui figurent en annexe au contrat de gestion pour que le FOREm produise ces outils et fournissent les informations aussi aux

décideurs. Il y aura des retours d'informations plus systématiques et plus réguliers vers le comité de gestion.

Le nouveau contrat de gestion est aussi plus concis et plus compact. Il permettra d'éviter un écueil du passé qui est relevé par l'évaluation, qui était : trop d'objectifs, trop de critères et donc, in fine, un manque de lisibilité de l'ensemble des actions.

Le contrat s'inscrit dans la continuité, cela a été dit d'emblée. Il faut finir ce qui est entamé, notamment la réorganisation territoriale. Il s'inscrit dans la modernisation avec une simplification administrative et la réforme des aides s'inscrit pleinement en ce sens. L'administration 4.0 doit enfin émerger et soutenir cette orientation. En termes de gestion, l'accent sera mis sur une meilleure affectation des ressources plus ciblées, plus réactives en anticipant notamment au niveau des ressources humaines et une planification plus précise qui anticipe les investissements, notamment au plan technologique, qu'il soit mobilier ou immobilier.

Dans le cadre de la gouvernance, le contrat de gestion prévoit une répartition claire des responsabilités entre les différents organes de gestion. Une proposition du FOREm doit parvenir pour septembre prochain, un régime de délégations qui sera actualisé. En matière de droit européen de la concurrence, une sécurisation juridique des activités, par rapport à la réglementation européenne, des aides d'État et enfin la poursuite d'une politique d'achat responsable en utilisant tous les outils de lutte contre le dumping social qui sont mis à disposition, par le Service public de Wallonie et en incluant systématiquement des clauses sociales dans les marchés publics, conformément à la circulaire.

Le FOREm veillera aussi à renforcer la communication d'une image positive, en interne, bien sûr, vers l'extérieur également, en exploitant ses canaux propres, mais aussi les médias.

Son positionnement intrabelge sera également renforcé et, concernant les échanges transfrontaliers qui existent d'ailleurs, il y avait une communication me semble-t-il aussi très positive à cet égard dernièrement, si vous étiez attentifs à la presse ces dernières semaines, dans les contacts entretenus entre le VDAB et le FOREm et sur l'accueil de demandeurs d'emploi wallons auprès d'entreprises flamandes et le recrutement.

C'est aussi le *benchmarking* au plan national, puisque la structuration de notre pays en termes de politique de l'emploi a changé. Nous établirons plus facilement des comparaisons. Il faut donc suivre ce *benchmarking* au niveau national et au niveau international, ce qui se fait déjà, bien entendu, et ce qui sera de nouveau promu avec une mission de veille et tout ce travail au niveau de Synerjob.

Dans un souci de bonne gouvernance, toujours, le FOREm veillera à développer sa culture de l'évaluation et de la gestion par objectifs. Ce seront des indicateurs précis, calibrés de manière tout à fait réaliste. Vous en trouverez 21 qui sont périmétrés pour mesurer l'activité. Ils figureront en annexe du contrat de gestion et un tableau synthétique de suivi sera élaboré mensuellement.

Sera également proposé un plan d'entreprise pour septembre prochain avec une mise à jour chaque année, un rapport annuel d'exécution du contrat de gestion avec l'accent sur l'analyse et les écarts par rapport aux objectifs fixés et enfin, une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du contrat.

Au total – ce sont les deux diapositives suivantes –, six principes transversaux seront permanents dans ce contrat de gestion.

Tout d'abord une orientation : bénéficiaires et résultats. Il faut une adéquation entre le service rendu et les besoins des bénéficiaires qu'ils soient demandeurs d'emploi, qu'ils soient entreprises, en recherche de travailleurs et il faut donc mesurer la satisfaction des bénéficiaires. C'est gérer de manière prévisionnelle les moyens et donc les affecter de manière tout à fait optimale. C'est l'administration 4.0 – nous l'avons déjà évoquée antérieurement dans notre commission – en exploitant les opportunités des technologies à notre disposition aujourd'hui, y compris les plus innovantes. C'est la bonne gouvernance des organes de gestion. Le président du comité de gestion vous en touchera également un mot. C'est l'amélioration des processus décisionnels. C'est la culture de l'évaluation et l'auto-évaluation en particulier. C'est la démarche « qualité » d'amélioration continue avec une harmonisation dans le cadre des directions territoriales. C'est la transparence et la communication avec une meilleure lisibilité de l'offre des services et un renforcement qualitatif des échanges d'informations.

Permettez-moi de partager aussi avec vous quelques mots autour des missions du FOREm.

La première mission c'est bien sûr l'accompagnement des demandeurs d'emploi et, en corollaire, le contrôle de la disponibilité, depuis peu.

Le FOREm s'appuiera, cela a été dit tout à l'heure, sur le dossier unique du demandeur d'emploi, c'est-à-dire un dossier qui centralise l'ensemble des données relatives à toutes les actions entreprises par le demandeur d'emploi et à son parcours, à sa carrière. Ce sera donc un outil de valorisation des actions entreprises par le demandeur d'emploi.

Dans ce cadre, le FOREm doit valider les principes relatifs à l'accessibilité du dossier unique du demandeur d'emploi par des tiers. Derrière cela, toute la question de

la protection de la vie privée, bien entendu. Ce n'est pas aussi simple que cela peut paraître, au premier abord.

C'est assurer et finaliser ce dossier pour pouvoir le mettre en œuvre, en ce compris l'inspection du demandeur d'emploi à distance et nous espérons pouvoir opérationnaliser cela d'ici la fin de l'année, en décembre 2017.

C'est gérer les différents champs d'informations dans le cadre du respect de la vie privée, bien entendu.

C'est le soutien qualitatif à l'orientation des demandeurs d'emploi par le développement de tests de compétences, toujours dans le cadre du processus d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Lorsque le demandeur d'emploi s'inscrit le FOREm proposera les actions les plus adaptées en fonction de ce profil, avant la présentation du profil à des employeurs.

C'est encore et toujours sensibiliser, conseiller, orienter les demandeurs d'emploi sur la base d'un état des lieux actualisé de la réserve de main d'œuvre. Il faudra donc proposer des actions ou des formations indispensables à l'insertion du demandeur d'emploi, compte tenu du contexte qui entoure la réalité du demandeur d'emploi.

Le FOREm développera une spécification de l'enseignement en ajustant les modalités et l'intensité de l'accompagnement, en développant les services à distance, en coordonnant l'accompagnement dans le cadre du contrat d'insertion dont la mise en œuvre opérationnelle devra s'effectuer ici, en juillet prochain.

C'est évaluer aussi la spécification de l'accompagnement après deux ans.

Le cadre législatif et réglementaire sera adapté dans la foulée de cette évaluation, si nécessaire.

Pour la mise en œuvre du contrôle de la disponibilité, bien sûr nous devons respecter le cadre normatif qui est décliné par le Fédéral. Il faut valoriser l'accompagnement, mettre en œuvre une meilleure articulation entre accompagnement et contrôle. Pourquoi articuler ? Parce que l'un ne va pas sans l'autre, bien entendu et parce qu'il a été fait le choix depuis le début de séparer ces deux fonctions.

Aujourd'hui, des questions se posent sur la mise en œuvre, toute une réflexion est bien sûr sur les rails, mais il n'en reste pas moins qu'il existe un service à gestion distincte pour le contrôle.

C'est une approche que nous voulons davantage qualitative que quantitative, avec la prise en compte des démarches accomplies par le demandeur d'emploi, puisqu'elles sont connues au travers du service d'accompagnement du FOREm.

C'est pouvoir échanger les informations par le biais du dossier unique entre l'évaluateur qui lui, effectue le contrôle et le conseiller référent sans pour autant dénaturer la mission, la fonction du conseiller.

Pour fluidifier, rendre plus efficace les parcours des usagers, le FOREm veillera à mieux articuler encore les structures de proximité. Nous parlons ici des maisons de l'emploi, des agences locales pour l'emploi, des CPAS qui exercent également des missions, des régies de quartiers, des centres d'insertion socioprofessionnelle, des missions régionales, et cetera. Les réflexions sont en cours.

C'est aussi développer une offre d'orientation. Il faut agir en amont des parcours et pour cela, il faut pouvoir décider de formations, en adéquation avec les besoins non seulement des entreprises, mais aussi des publics cibles pour pouvoir orienter plus adéquatement. Le FOREm jouera donc un rôle central dans tout ce dispositif que l'on souhaite unique et multipartenarial en termes d'orientation, avec les carrefours emploi-formation qui exercent déjà aujourd'hui, mais qui viendront intégrer notamment les Cités des métiers et avec le développement de partenariats grâce à l'action de l'enseignement, de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle.

C'est pour la première mission accompagnement des demandeurs d'emploi et le contrôle de leur disponibilité.

La deuxième mission du FOREm c'est la formation et la question de la gestion des compétences.

Le FOREm veillera à adapter l'offre de formation, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, en pleine cohérence avec son positionnement sur le marché de la formation. Le FOREm ne doit pas tout faire. Il existe évidemment toute une série d'acteurs qui font bien leur job, d'ailleurs, en termes de formation et le FOREm doit s'avérer complémentaire à cette offre qui existe, mais doit aussi s'enrichir et s'appuyer sur les avis des instances bassins et les travaux du SFMQ.

En priorité, dans le viseur du FOREm, la formation des demandeurs d'emploi. Le FOREm ciblera plus l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice d'un métier en assurant le suivi des actions de formation et en essayant de qualifier encore et toujours cette réserve de main d'oeuvre qui est disponible en Wallonie.

À titre complémentaire, bien sûr, le FOREm pourra s'adresser aux travailleurs en termes de formation. Il développera donc une offre de formation professionnelle pour les travailleurs, mais celle-ci ne pourra dépasser maximum 2 % des heures stagiaires en gestion propre, à l'exclusion des centres de compétences FOREm ou en ASBL. Le métier de base, pour la formation au niveau du FOREm, c'est bien les demandeurs d'emploi.

C'est aussi l'acquisition de nouvelles compétences qui répondent à des besoins objectifs au niveau des entreprises lorsque de nouvelles technologies, de nouveaux processus arrivent par exemple ou des domaines d'activités stratégiques.

C'est veiller à la mixité des publics. On va accueillir les travailleurs, mais aussi les jeunes et les demandeurs d'emploi ou encore les enseignants qui veulent parfaire leur formation continuée avec un système transparent de tarification par ailleurs.

C'est optimiser encore l'offre et l'organisation du réseau des centres de compétences en optimisant les modalités organisationnelles et de fonctionnement du réseau des centres de compétences, avec des missions de formations multi-publics, des sensibilisations aux métiers techniques et technologiques, avec de la veille technologique, des partenariats, du réseautage, en ce compris en dépassant nos frontières. C'est optimiser encore l'offre de formations des centres, en lien avec les besoins de compétences objectifs par domaine d'activité stratégique, via l'élaboration de plans stratégiques pluriannuels et d'objectifs annuels définis entre le FOREm et chaque centre de compétences. Donc tout cela s'organise sur une base de planification.

Toujours pour la deuxième mission de formation, le FOREm veillera à poursuivre le développement de la certification et de la validation des compétences. Pour ceux qui ont été attentifs ce matin, ont été lancées dans le cadre de Caterpillar les premières opérations de validation des compétences, avec déjà quelques succès pour les travailleurs qui ont passé le jury haut la main, avec des compétences qui sont aujourd'hui reconnues et validées. Nous poursuivrons en ce sens, parce que cela donne de bons résultats. C'est encore valoriser les compétences reconnues ou certifiées par l'enseignement pour raccourcir et optimiser les parcours de formation.

Il faut que nos travailleurs et nos futurs travailleurs – les demandeurs d'emploi – soient plus vite prêts à être sur le marché du travail et à être employés par nos entreprises. C'est développer encore et toujours plus de synergies avec l'enseignement et les autres opérateurs publics de formations pour harmoniser les référentiels de positionnement des compétences. Il existe un cadre francophone et européen de certifications – que j'éviterai de vous rappeler en long et en large parce que cela serait trop long.

Troisième mission, à côté de l'accompagnement, à côté de la formation, c'est évidemment une mission à l'égard des employeurs, avec la création de la « DUE ». Le FOREm veillera particulièrement à finaliser la mise en place de cette « Direction unique employeurs » au sein de chaque territoire. C'est poursuivre une approche segmentée des services offerts aux employeurs, avec une approche plus sectorielle, une approche par exemple pour l'HORECA, pour la construction, pour le secteur de la vente, avec un meilleur accueil bien entendu de

toutes ces entreprises, de tous ces employeurs. C'est la mise en œuvre de la gestion par portefeuille des services aux employeurs, ce qui évitera aux entreprises de courir d'un bureau à l'autre en fonction de ce dont ils ont besoin. C'est l'optimisation de la gestion des offres d'emploi et de leur intermédiation. C'est la gestion des services relations aux employeurs, en déployant leur CRM pour les entreprises au niveau des directions territoriales et en poursuivant une dynamique de gestion centralisée des services au grand compte. Et c'est définir une offre de services en assurant la diffusion d'offres de services lisibles et harmonisées au sein des directions territoriales. C'est assurer la communication tant interne qu'externe des résultats des services offerts aux employeurs. Cela est relativement nouveau. Et c'est optimiser encore des démarches qui s'avèreraient être proactives. C'est tout ce que je souhaite.

Quatrième mission, la gestion des aides et incitants financiers. Je ne passerai pas sous silence les mesures qui ont été transférées. Le FOREm, dans ce cadre-là, assurera la gestion de tout le nouveau dispositif réformé des aides à l'emploi – pour les groupes cibles, bien sûr – et du contrat d'insertion qui arrive sous peu. L'automatisation complète des mesures groupes cibles et du contrat d'insertion est prévue pour juillet prochain. Le FOREm apportera toute son expertise à la réforme des aides APE et en assurera la gestion, une fois le nouveau dispositif finalisé.

C'est aussi procéder à un monitoring et à la gestion des risques, pour pouvoir sécuriser les flux financiers. Cela n'a l'air de rien, mais les flux financiers sont très importants aujourd'hui et le FOREm mettra en place des processus de monitoring extrêmement clairs pour pouvoir disposer d'un outil de monitoring financier dès juillet et de formation de son personnel à utiliser pour le mois de novembre. Avec la réalisation d'une cartographie, qui sera actualisée en permanence de tous ces risques liés aux processus financiers, et un monitoring permanent de la consommation budgétaire de ses aides, ce qui est aussi forcément nouveau, puisque ces aides viennent de nous être transférées et qu'elles sont réformées. Ce sera donc un tout nouveau mécanisme, un tout nouveau dispositif afin de mieux suivre les flux financiers et de pouvoir être plus réactifs au niveau du comité de gestion en premier lieu ; et au niveau du Gouvernement ensuite, si cela s'avère nécessaire, avec les collaborations utiles, avec les outils qui existent déjà au niveau wallon – je pense à l'IWEPS pour la vision prospective.

Bien sûr, le FOREm continuera à développer un cadre structuré de collaboration avec ses partenaires privilégiés – je pense au SPW, à la DGO 6 en particulier pour l'emploi et la formation, mais également la DGO 5 pour la gestion des aides – et renforcera encore ses partenariats avec tous les acteurs qui sont susceptibles de soutenir l'optimisation de ces bases de données socioéconomiques, l'IWEPS, bien entendu, au niveau wallon, mais c'est aussi des acteurs fédéraux, comme le

Bureau du Plan, le Conseil central de l'économie ou encore tous nos acteurs comme les partenaires sociaux.

J'en arrive à l'organisation, au fonctionnement, mais j'ai assez parlé et je vais permettre au président du comité de gestion de poursuivre également la présentation.

Audition de M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm

Mme la Présidente. - La parole est à M. Malherbe.

M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm. - Pour votre information, on m'a préparé 25 diapositives. Cela me semble beaucoup par rapport à la capacité d'absorber de l'oxygène dans cette petite salle.

Alors, on va faire un jeu : on va essayer de prendre un mot par diapositive et travailler dessus.

Diapositive suivante, la page 29. On peut tout dérouler. On déroule tout en une fois.

Je vais essayer d'avoir une vision peut-être un peu plus sur le terrain, puisque je préside le comité de gestion du FOREm depuis le mois de septembre. Vous avez eu, pour certains d'entre vous, l'occasion de m'entendre il y a trois mois, puisque vous m'avez déjà convoqué en tant que président du FOREm en janvier.

Je ne sais pas si c'est en tant que président du comité de gestion que je parle, parce que j'aurais dû demander pendant le week-end de Pâques le consensus de tout le comité de gestion. Cela n'a pas été le cas, parce que cela ne s'est pas fait dans la pratique, mais je crois que je vais pouvoir un peu vous éclairer sur « gérer l'atmosphère » et sur le « ressenti de ce comité », en tous cas du président en particulier.

Quand je prends la diapositive 29, ce qui m'intéresse, c'est le mot « clientèle ». Je crois que c'est vraiment une obsession par rapport à ce mot, de tourner davantage sans doute le FOREm vers ses clients, les demandeurs d'emploi et les entreprises, celles qui finalement créent de l'emploi. Dans cette diapositive, je retiens le mot « clientèle ». Passer d'une institution qui est parfois un peu trop tournée sur elle-même – pour différentes raisons, parce que c'est compliqué, c'est une institution très importante, qui a des règles de fonctionnement pas toujours faciles à gérer – pour essayer de se tourner plus vers des clients.

Le mot qui m'amuse dans la diapositive suivante, c'est « lisibilité ». Effectivement, j'ai l'impression que le FOREm n'a pas encore une très grande lisibilité. D'après les sondages internes, moins de 50 % des entreprises ont une idée plus ou moins claire de ce que fait le FOREm. Cela veut dire qu'il y a encore un gros

travail de communication et d'information à faire au niveau des gens, de nouveau, qui créent de l'emploi. Je crois qu'il serait important, ici autour de la table, de ne pas rencontrer que le FOREm, mais notre *benchmark* – c'est le VDAB, c'est Actiris – qui se tourne très fort sur ces données-là – gestion clients, tournée vers le client.

J'ai rencontré les gens du VDAB, d'Actiris, du Pôle Emploi en France, du FOREm danois. Je crois que ce sont des choses aussi importantes au niveau politique, de voir éventuellement, en dehors de ce que fait le FOREm, ce que font d'autres organismes qui sont dans les mêmes liens que nous par rapport à l'emploi et la formation. Donc, plus tournés vers le client et plus de lisibilité.

Diapositive suivante, ce qui m'interpelle, c'est le dossier unique du demandeur d'emploi. Je crois qu'aujourd'hui, avec sa carte d'identité, la puce dans la carte d'identité, cela devrait être quand même facile d'avoir un dossier unique. Ce sont des choses qui ne sont pas encore mises en place concrètement et donc beaucoup de gens autour de la table du comité de gestion poussent à ce que l'on ait un dossier unique beaucoup plus performant qu'aujourd'hui.

La diapositive suivante, numéro 32. Ce qui m'interpelle dans cette diapositive et qui m'a interpellé dès ma prise de fonction au FOREm, c'est le mot « informatique ». Je crois que c'est la clé du succès du FOREm de demain : avoir un département informatique, une gestion informatique, une utilisation d'Internet et de tous ces outils beaucoup plus performante qu'aujourd'hui et on y travaille. J'avoue que l'administratrice générale a pris des décisions difficiles. On est en train de recruter un nouveau *chief information officer*. Il y a encore beaucoup de travail à faire, mais c'est complètement indispensable. Nous ne réussissons pas la dynamisation du FOREm et notre volonté d'être tourné vers le client employeur et le demandeur d'emploi sans un outil informatique beaucoup plus performant.

Trente-trois, je dirais que là, on parle des finances, des engagements financiers. Ce qui m'interpelle, c'est que, comme je l'ai dit la fois passée, on gère 2,5 milliards d'euros – c'est gigantesque – dont 400 millions d'euros pour la gestion du personnel, pour le fonctionnement du FOREm. Cela représente – ces 2,5 milliards d'euros – 20 % du budget wallon. Je ne suis pas étonné que vous convoquiez de temps en temps la ministre et le président du comité de gestion parce qu'effectivement, c'est un dossier extrêmement important pour la Région.

Diapositive suivante – la diapositive 34 – sur base de mon expérience depuis six mois, le mot *reporting* me vient, je dirais, automatiquement en mémoire parce que j'ai été plutôt positivement impressionné. On a beaucoup parlé d'autres institutions wallonnes en termes de *reporting* budgétaire et de contrôle. Jusqu'à présent, j'ai

été plutôt favorablement impressionné par la qualité du *reporting*, par la transparence des données, par la transparence des chiffres qui sont transmis aux comités de gestion. J'y vois également un point positif dans ce chapitre d'organisation et de fonctionnement du FOREm.

Point suivant – diapositive 35 – on est dans la même vision, comptabilité analytique, c'est quelque chose qui se fait aujourd'hui et qui est, de mon point de vue personnel en tout cas, fait de manière remarquable. De nouveau, ce n'est pas que le rôle du FOREm, il y a tout l'aspect clientèle que j'ai évoqué tout à l'heure. Sur le point analyse budgétaire et contrôle, je crois que l'on est dans le bon.

Diapositive suivante, ce qui m'interpelle dans cette diapositive, c'est le mot « personnel ». On oublie parfois que ce sont 4 600 personnes qui travaillent au FOREm. C'est énorme. Essayons de les rendre le plus utiles possible. Une des remarques qu'il y a autour de la table du comité de gestion, c'est sans doute le manque de personnes qui sont directement en contact avec la clientèle, avec les entreprises, avec les demandeurs d'emploi – ce que l'on appelle les emplois productifs. On les estime plus ou moins à un tiers. Mon rêve est que l'on renverse la tendance et qu'il y ait plutôt deux tiers vers les clients et un tiers dans l'administratif. On en est encore loin, mais c'est une chose à laquelle l'on va continuer à s'atteler.

Diapositive 37, les mots qui m'interpellent c'est « ressource humaine » de nouveau. Peut-être un point qui n'a pas été évoqué aujourd'hui et qui est pour moi assez révélateur parfois d'un manque d'ambition, de volontarisme. Nous avons, avec la nouvelle réforme de l'État, intégré les ALE – les Agences locales pour l'emploi. Au niveau du VDAB, du jour au lendemain, on a dit : « Elles sont intégrées au VDAB, elles travaillent ». Aujourd'hui, c'est une zone encore très peu exploitée. C'est souvent beaucoup de gens dans des communes assez isolées qui gagneraient à être en contact avec le FOREm. C'est un dossier qui vaut la peine d'être traité. C'est quand même plus de 230 personnes en Wallonie qui devaient être arrimées de manière plus forte au FOREm et pour le plus grand bien de tout le monde – du FOREm, des gens de l'ALE et surtout des demandeurs d'emploi.

La diapositive 38 suivante, je retrouve le mot « statut du personnel ». J'avoue que je n'ai pas beaucoup d'expertise là-dedans. Dans ces diapositives, je le mentionne maintenant parce qu'il n'est malheureusement pas dans ces premières diapositives, c'est le mot « formation ». La ministre l'a évoqué. Cela n'a rien à voir avec le statut du personnel, je l'ai noté ici. On est conscients qu'en termes de formations, on n'a pas du tout atteint nos objectifs – M. Loumaye l'a souligné, la ministre aussi. Je prends simplement un chiffre : en 2012, 41 000 demandeurs d'emploi formés ; en 2016, 31 000 demandeurs d'emploi formés, soient 10 000

demandeurs d'emploi en moins. Là, il y a un véritable problème et un problème pour motiver les demandeurs d'emploi à se former. De plus en plus, les entreprises demandent des gens formés pour remplir leurs offres. Nous devons vraiment travailler d'arrache-pied pour l'amélioration de ces statistiques au niveau de la formation du FOREm et avec ces partenaires du FOREm.

Après, on m'a demandé de commander toutes les recommandations. Là, on peut aller à la recommandation 1. C'est sur base des recommandations de PwC, si je ne m'abuse, Monsieur Loumaye. Je ne vais pas aller en détail dans tout. Bien sûr, la réorganisation structurelle territoriale du FOREm est une priorité, mais qui, j'espère, va s'achever. De nouveau, terminons de faire le travail interne et tournons-nous vers le client.

La recommandation 2, rien de spécifique à ajouter par rapport à la poursuite de l'ensemble des chantiers structurants du FOREm. Dans la recommandation 3, j'ai peut-être un point de vue plus concret et personnel. Dans la réponse 3, vous avez ce terme assez spécifique que vous avez sans doute lu, d'articulation de la fonction de contrôle avec celle de l'accompagnement individualisé. Vous savez qu'aujourd'hui, il y a un contrôleur et un accompagnateur. Cela dépend un peu de la volonté de chacun de dire : « Tiens, je te fais un copier-coller de mon dossier et je te l'envoie par courriel ». De nouveau, il n'y a pas de dossier unique, je sais que c'est très sensible au niveau des partenaires sociaux, et cetera, mais je crois que, petit à petit, l'on doit arriver à avoir un fonctionnement beaucoup plus efficace par rapport à cette articulation et qu'un jour le mot « articulation » fasse place à « synergie », à « complémentarité », à « rationalité ». Soyons concrets, reposons-nous sur les demandes des actions sur le terrain qui sont dans les bureaux, au niveau contrôle et au niveau accompagnement, et je crois que l'on arrivera vite à passer du mot « articulation » à un mot plus clair.

Recommandation 4, je n'ai rien de spécifique à ajouter par rapport à ce que la diapositive prévoit. C'est affiner les modalités, l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi.

Par rapport à la recommandation 5, l'adaptation de l'offre par rapport aux besoins des secteurs. J'ai parlé de la formation. Les besoins des secteurs, c'est fondamental. Si l'on prend le dernier communiqué de presse du FOREm, on baisse depuis 33 mois d'affilée le nombre de demandeurs d'emploi. On est à 220 000, on va arriver presque à 210 000 demandeurs d'emploi. C'est positif. J'adore ce chiffre, parce que 210 000, en fait, je mets cela en perspective avec 70 000 entreprises en Wallonie. Tout le monde est d'accord pour dire que la Wallonie irait mieux si chaque entreprise en moyenne engageait une personne de plus. Cela fait 70 000 demandeurs d'emploi en moins, cela veut dire un tiers des demandeurs d'emploi en moins. On est à 14 ou

15 % de demandeurs d'emploi. Si chaque entreprise pouvait engager une personne de plus, on serait en dessous de 10 % de chômage en Wallonie, cela serait magnifique.

Maintenant, c'est en théorie. Dans la pratique, comme je l'ai dit, améliorons les formations, soyons plus tournés vers les entreprises et leurs besoins et l'on pourra peut-être y arriver en ajoutant une chose qui me paraît fondamentale et qui n'est malheureusement pas liée directement à cette commission, c'est le problème de l'enseignement. On est face encore à une problématique de l'enseignement en Communauté française qui ne correspond pas tout à fait à ce que demandent les entreprises aujourd'hui. Mais c'est un autre dossier que vos collègues de la Communauté Wallonie-Bruxelles doivent gérer avec la ministre en charge.

Réponse des recommandations numéro 6, finaliser et mettre en œuvre la réforme des aides à l'emploi. Mme la Ministre l'a évoqué, c'est une opportunité magnifique en termes de communication et de visibilité du FOREm. On va passer d'une cinquantaine d'aides à neuf aides. C'est plus compréhensible pour les PME, pour les petites entreprises. Je crois qu'il faudra profiter, Madame la Ministre, de cette opportunité pour mieux communiquer ce que le FOREm peut faire, surtout pour les petites entreprises qui, avec cinq en-têtes, n'étaient même pas capables d'aller au bout du formulaire qu'on leur a envoyé, qui décrivait les aides possibles et toutes les formalités à effectuer pour éventuellement espérer les obtenir.

Réponse à la recommandation 7, gestion des offres d'emploi, donc renforcer les démarches proactives vis-à-vis des employeurs et entamer une réflexion quant à l'offre de services proposés à ces derniers. Je viens de l'évoquer, la réforme des aides est une opportunité par rapport à ces plus de 50 % d'entreprises wallonnes qui n'ont pas d'idées très précises de ce que peut offrir le FOREm.

Recommandation numéro 8, modalités de gouvernance. Je ne vais pas m'appesantir là-dessus, mais c'est vrai que j'ai été un peu impressionné par le nombre de comités stratégiques, exécutifs, gestions, audits qu'il y a au niveau du FOREm. Mais c'est de la cuisine interne, à nous à rationaliser tout cela.

Au niveau de la recommandation 10, je le répète, c'est un cheval de bataille que j'ai pris à bras-le-corps. C'est l'investissement technologique. C'est absolument indispensable, c'est une priorité absolue. C'est réaliser les investissements technologiques d'envergure pour répondre aux besoins des employeurs, mais également des demandeurs d'emploi d'aujourd'hui.

Recommandations 11 et 12, j'en termine par là. Les résultats tangibles. Pour moi, c'est ma grande satisfaction au niveau du contrat de gestion. J'en

remercie également Mme la Ministre et tous ses collaborateurs d'avoir établi les 21 indicateurs clés qui vont être vraiment notre source de réflexion.

Nous avons aujourd'hui, à la fin du contrat de gestion, 21 indicateurs-clés qui vont pouvoir, de manière trimestrielle, nous permettre de voir non pas des mots, mais des chiffres à côté de ces indicateurs pour voir si l'on évolue dans la bonne direction. Je crois que c'est fondamental pour Mme la Ministre, pour le comité de gestion, pour vous-mêmes, d'avoir à terme, d'ici quelques mois, une première livraison des indicateurs, des 21 indicateurs qui nous permettront d'évaluer l'action du FOREm et de ses partenaires dans le temps. C'est indispensable et j'en suis ravi et bien sûr, on ne pourra pas tourner autour du pot la fois prochaine fois quand on se reverra, par rapport aux indicateurs qui seront mis sur la table. C'étaient donc les recommandations 12 et 13 que j'ai commentées.

La recommandation 14, positionnement stratégique du FOREm, je crois que j'en ai fait part et, sur base de la recommandation 14, préciser le positionnement stratégique du FOREm en termes d'emploi, en termes de formation, collaboration avec les tiers, bien sûr, je suis 100 % d'accord avec cela et je passe de nouveau la parole à Mme la Ministre.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Pour une conclusion très rapide, tout d'abord dire que la réorganisation entamée lors de précédents contrats de gestion doit être encore finalisée. Cela a été suffisamment dit et tout cela est bien en cours tant au plan territorial qu'au plan organisationnel interne. L'offre de service sur le territoire wallon, ce n'est pas tout de structurer en direction territoriale. Il s'agit maintenant que chacune de ces directions territoriales offre la même qualité, le même niveau de service. Il y aura une harmonisation et un travail fort à conduire en ce sens.

C'est poursuivre l'évolution des métiers du FOREm en intégrant le contrôle de la disponibilité des chômeurs et l'octroi des aides groupes cibles.

C'est le positionnement du FOREm comme acteur de référence sur les différents secteurs de son activité et développer encore une stratégie d'interaction multicanale en numérisant l'offre de services, les centres de contact, et cetera, et cela avec l'ensemble de ses bénéficiaires, qu'ils soient demandeurs d'emploi, travailleurs ou employeurs potentiels.

Pour tout cela – et c'est ce dont nous avons le plus besoin –, des indicateurs au nombre de 21, qui ont été clairement définis, paramétrés, et qui constitueront les principaux outils de la mise en œuvre du contrat de gestion pour la période jusqu'en 2022, seront de véritables outils pour le comité de gestion, mais aussi pour le Gouvernement wallon, afin de pouvoir, le cas échéant, adapter les politiques qui sont menées. Pour

cela, une évaluation est prévue à mi-parcours, donc dans deux ans, deux ans et demi. Une évaluation pourra être mise en œuvre à partir des indicateurs qui, eux, seront vérifiés, quantifiés mensuellement et transmis aux comités de gestion.

Voilà pour le contrat de gestion. Je voudrais effectivement m'excuser pour cette présentation qui est relativement longue. Je pense qu'un contrat est aussi un acte important entre le Gouvernement et son bras armé pour l'emploi, c'est-à-dire le FOREm, qui comporte non seulement énormément de collaborateurs – plus de 4 600 –, mais c'est aussi un plan financier, un navire extrêmement important – plus de 2,5 milliards d'euros – qui vaut la peine vraiment que l'on s'attarde à ces mots qui sont repris dans plusieurs dizaines de pages du contrat de gestion. Même s'il est concret, il est quand même très important et chaque mot a été pesé, me semble-t-il.

Nous sommes à votre disposition ainsi que PwC pour répondre aux questions et entamer le débat, Madame la Présidente.

Mme la Présidente. - Je vous propose un premier tour de table avant d'aborder quatre questions orales qui étaient directement liées à Mme la Ministre, sachant que M. Malherbe a d'autres obligations. Je propose d'entamer l'échange de vues.

Échange de vues

Mme la Présidente. - La parole est à M. Henquet.

M. Henquet (MR). - Merci, Mesdames et Messieurs, pour vos différentes interventions.

Je vais évidemment partir du rapport PwC qui a constitué l'essentiel de notre étude.

J'ai envie de dire, en commençant, heureusement que l'on vous a entendu parce que vos propos me paraissent moins alarmants que vos écrits.

Quand j'ai lu le rapport in extenso, je me suis dit : « Oh là ! Mais qu'est-ce qui fonctionne dans ce FOREm ! », tellement la description était catastrophique. Même quand vous avez passé le PowerPoint, dans la troisième colonne, on voyait souvent : « objectif non réalisé, non réalisé, partiellement réalisé, parfois réalisé ».

On peut évidemment justifier comme l'on veut le fait que ce ne soit pas réalisé, le fait que ce soit partiellement réalisé. J'ai entendu différentes causes. On a dit : « La crise, la conjoncture, la sixième réforme de l'État ». Effectivement, il a fallu implémenter toute une série de réformes au niveau du FOREm.

J'ai entendu M. Malherbe dire qu'il y a beaucoup de personnes à gérer, essayons de les gérer au mieux. Il y a un nouveau président du Conseil de gestion. Mais je pense qu'il ne faut pas oublier, même si l'on a énoncé tantôt les trois missions fondamentales du FOREm, que, pour moi, la mission fondamentale est la remise au travail. Et là, Monsieur Malherbe, même si, effectivement, depuis plusieurs mois, on reçoit un document du FOREm qui nous dit : « Il y a un peu moins de chômeurs », statistiquement, on reste toujours avec 14 % de chômage en Wallonie contre 5 ou 6 % en Flandre.

Par rapport à cela, comme on le fait à mon avis un peu trop en Wallonie, on va constater, on va énoncer des lieux communs, on va redire les choses, mais je pense qu'il faut aller un pas plus loin et dire : « Maintenant, que va-t-on faire pour modifier cette situation qui est calamiteuse et catastrophique d'un point de vue économique ? Que va-t-on faire pour pallier ces lacunes qui sont relevées par PwC dans son document ? »

C'est l'exercice auquel je me suis livré. Si vous le voulez bien, je vais passer quelques thématiques en suivant la structure de PwC et je vous poserai quelques questions un peu plus concrètes. Je ne vais pas vous demander dans le détail comment vous allez faire quand vous allez rentrer demain ou tantôt dans votre bureau, mais, grosso modo, au-delà des lieux communs qui ont été énoncés, des grandes théories, comment va-t-on mettre les choses en pratique pour faire en sorte que demain soit meilleur qu'aujourd'hui au niveau de l'emploi ?

La première thématique que je voudrais aborder, c'est l'accompagnement des demandeurs d'emploi. On voit que le décret de janvier 2012 prévoit la réalisation d'une évaluation du dispositif après trois ans de mise en œuvre : 2012 plus trois, cela fait 2015. Je n'ai pas trouvé trace de cette évaluation. J'aurais bien voulu demander essentiellement au nouveau président du comité de gestion pourquoi cette évaluation n'a jamais été réalisée.

Deuxièmement – et vous l'avez signalé au niveau des chiffres –, l'on constate effectivement au niveau de l'accompagnement des demandeurs d'emploi une diminution constante du nombre d'accompagnements initialisés.

On passe de 108 000 à 89 000 accompagnements. Il y a donc une diminution de 17 % alors que l'objectif initial était d'arriver à un chiffre de 130 000 accompagnements. J'aurais bien voulu vous demander quelles sont les raisons qui, pour vous, justifient le fait que l'on arrive à une telle diminution alors que, forcément, l'on devait augmenter.

Toujours au niveau des chiffres, on constate également une diminution du nombre de personnes accompagnées individuellement. Pourquoi, étant donné que cela relève de la responsabilité du FOREm de se

dire que l'on accompagne les demandeurs d'emploi dont vous avez cité le chiffre tantôt ?

Quatrième question, on relève également qu'il y a une diminution du taux d'insertion moyen des demandeurs d'emploi accompagnés et l'on n'atteint que 42 % d'insertion, ce qui est quand même extrêmement faible quand on sait, par exemple, que l'IFAPME arrive à 85 ou 86 %. On se dit qu'avec 42 %, on est pratiquement à la moitié, il y a quand même un problème à ce niveau-là.

Cinquième question, on sait qu'en moyenne sur les cinq dernières années, seulement 16 % des offres gérées par le FOREm sont transmises aux demandeurs d'emploi pour suivre un accompagnement individualisé. Ne trouvez-vous pas cela aberrant ? Comment justifiez-vous que l'on ne soit pas à 100 % des offres qui sont gérées par le FOREm – je le rappelle – qui sont transmises aux demandeurs d'emploi ? Pourquoi n'arrive-t-on qu'à 16 % ? Parce que, finalement, on se prive de possibilités de remettre à l'emploi certaines personnes. Comment expliquez-vous cette diminution qui ne soit pas compensée par d'autres services à distance ?

Sixième question concernant les chiffres toujours, il y a une diminution du nombre de personnes accompagnées qui est nettement plus marquée que la diminution de la demande d'emploi sur la même période. Elle est de 15 à 16 % pour la diminution du nombre de personnes accompagnées et de 5 % pour la diminution de la demande. S'il y avait une proportion, on pourrait dire forcément que c'est logique, mais ici, il y a quand même une diminution qui est bien moindre des personnes accompagnées, par rapport aux demandes d'emploi. Comment justifiez-vous ce genre de choses ? Qu'allez-vous mettre en place dans le nouveau contrat de gestion pour pouvoir pallier ce manquement ?

Je voudrais maintenant aborder le dossier unique dont on a parlé à souhait tout à l'heure en vous posant une septième question. Je les numérote, comme cela je peux revenir après, si vous ne me donnez pas les réponses. Cela peut également faciliter la répartition du travail de vos collaborateurs.

Donc, dossier unique et offre à distance. On sait que le dossier unique du demandeur d'emploi est actuellement en cours de conception. Cela veut dire qu'il faudra que ce soit mis en place lors du prochain contrat de gestion, effectivement, et l'on a parlé d'un délai de neuf mois. Cela veut dire que l'on devrait arriver à la mise en place pour mai 2017, puisque c'était prévu en août 2016. Pensez-vous pouvoir encore tenir ce timing, puisque nous sommes déjà en avril 2017 ? Cet échéancier est-il toujours d'actualité ?

Concernant les développements des services à distance, là, PwC est assez dur, puisqu'ils disent qu'il n'y a aucune évolution notable et, de plus, la diminution

des entretiens en « face à face » n'est pas compensée par la croissance des services.

Pourquoi ne pas avoir dès lors une évolution plus importante – c'est ma question 8 – vu la volonté de dynamiser la structure du web et la structure informatique ?

Concernant les conseillers-référents, on en a beaucoup parlé en disant que, forcément, on sait bien qu'il en manque pas mal, puisque même Mme Vanboeckstal estimait qu'il en manquait 250. Je pense qu'il en fallait 528.

On sait l'importance de la mission, l'importance de la tâche. Si l'on est bien accompagné, c'est déjà un taux de réussite pour la mise à l'emploi qui est supérieure. Au 31 décembre 2015, on était à 431 au lieu de 528.

Les problèmes que vous rencontrez, c'est le recrutement, mais aussi la rétention des conseillers. On sait que beaucoup de conseillers ne restent pas dans la fonction. J'aurais voulu vous demander quelles étaient les solutions que vous allez mettre en place prochainement, parce que je ne pense pas l'avoir lu dans le contrat de gestion 2017-2022, pour pallier ces manques. Que faire pour justement arriver à maintenir, et en tous cas en augmenter – on en a déjà parlé l'autre fois en commission – leur nombre, pour que le FOREm puisse réaliser sa mission fondamentale à ce niveau-là ?

Concernant la porte d'entrée unique, on dit souvent que le FOREm est un peu au four et au moulin. On a un peu l'impression qu'il s'occupe de tout et peut-être de trop. Si je prends par exemple la mission du FOREm en termes d'accompagnement et de formations, on se rend compte qu'en Wallonie – et j'ai déjà interpellé la ministre là-dessus – il y a énormément d'organismes qui se recourent au niveau de leurs compétences. Finalement, on ne sait plus qui fait quoi.

Si je prends le paysage de l'emploi, de l'orientation et de la formation, on sait bien qu'il est complexe et que l'on a des recouvrements de compétences. Je peux citer, sans jeu de mots, la Cité des métiers, qui s'occupe aussi de formation, de l'orientation et de mise à l'emploi, je peux citer les CEFO, les MIRE. Ne serait-il pas plus simple de simplifier les interactions entre les opérateurs et en tous cas de spécifier qui fait quoi précisément ?

J'aurais bien voulu avoir la perspective de M. le Président concernant cette idée-là. Ne faudrait-il pas revoir les missions prioritaires du FOREm, se concentrer où il est performant et peut-être laisser à d'autres leurs spécificités là où eux sont également performants ?

Concernant le cadastre de formation, cela fait des mois – plutôt des années – que l'on attend ce fameux cadastre clair de l'offre de formation, mais, comme le signale PwC, les choses sont brouillonnes actuellement et rien n'est fait pour que les choses s'éclaircissent.

Je n'ai pas perçu, dans le document, les éléments à ce sujet concernant 2017-2022. Quand pensez-vous pouvoir nous sortir ce cadastre de l'offre de formation et sous quelle forme ?

Je reviens à la thématique de la formation et des compétences des demandeurs d'emploi. On constate une diminution globale des activités de formation. Or, tout le monde sait très bien que la formation, c'est la clé pour pouvoir décrocher un emploi. On sait très bien qu'il y a un lien direct entre la qualité de la formation et l'employabilité d'un jeune ou d'un apprenti.

On sait très bien qu'il y a un lien direct entre la qualité de la formation et la réussite économique d'une région. S'il y a une réussite économique d'une région, cela débouche forcément sur la création de l'emploi. Donc, ici, je m'inquiète évidemment – et nous sommes nombreux à nous inquiéter de cela – de voir que l'activité globale de formation est en diminution, et elle n'est pas compensée par d'autres systèmes. Cela peut être dû, on l'a dit, à l'absence des formateurs, sans doute à la diminution des moyens FSE. Que proposez-vous concrètement pour pallier ce manquement ? Parce que c'est vraiment à la base. Je pense que si l'on corrige la base, forcément l'effet du cercle vertueux, et les cycles de cause-conséquence, forcément on va pouvoir remettre pas mal de personnes à l'emploi.

Question 15, toujours par rapport à cette formation et compétence : on sait qu'il y a une faible proportion du nombre de demandeurs d'emploi accompagnés, parmi ceux qui bénéficient d'une formation. C'est interpellant, il n'y a que 34 %, et cela pose la question de l'orientation et de l'encadrement. Cela veut dire qu'il y a 66 % des personnes qui suivent des formations du FOREm qui ne sont pas suivies. Elles ne sont pas évaluées non plus. Que proposez-vous, puisque c'est la majeure partie, et l'on sait très bien quand on est en demande d'emploi, qu'avoir un encadrement humain, c'est quelque chose de fondamental ? Que proposez-vous pour inverser la tendance actuelle, parce que je rappelle : 34 % sont suivis, 66 % ne le sont absolument pas. C'est vrai que quand on est tout seul, généralement, on laisse tomber.

Question 16 concernant – on n'en a pas parlé – l'outil FORMAPass qui, je le rappelle, est quand même un catalogue qui propose plus de 5 000 formations. Comment se fait-il – et PwC le dit – que cet outil FORMAPass ne soit pas plus performant ? Que lui manque-t-il pour le rendre plus intéressant et finalement pour le rendre plus compétitif par rapport à son objectif initial, qui est évidemment de pousser les personnes à se diriger vers l'emploi ?

Question 17, les conseillers-référents ne disposent pas d'une bonne vue sur les disponibilités de formations. C'est quand même assez catastrophique comme constat, parce que si ce sont eux qui doivent accompagner et qu'ils ne connaissent pas les

disponibilités en termes de formations, cela pose évidemment un problème. Comment augmenter la visibilité des formations pour les conseillers-référents ?

L'adaptation de l'offre de formation en fonction des besoins des employeurs, on en a parlé. Il n'y a pas de cartographie de l'offre de formation sur l'ensemble du marché. Comment et quand y arriver ? J'en ai parlé tout à l'heure, je pense qu'il y a un groupe de travail qui s'est mis à l'ouvrage, ce sont les DAS, je pense, les domaines d'actions stratégiques. Où en sont-ils ? Quand espère-t-on avoir ce cadastre ?

On sait aussi qu'il y a de mauvais résultats quant à l'identification des compétences des demandeurs d'emploi. Donc, il faudrait une identification plus correcte pour assurer une orientation de qualité. Au plus on connaît les difficultés des gens, au mieux forcément on peut les orienter vers ce qui leur convient. C'était un axe extrêmement important qui était soulevé dans le contrat de gestion 2011-2016. Or, on constate qu'il y a 40 % de *screening* en moins en 2015 par rapport à 2012. Comment voulez-vous améliorer cette identification des compétences si l'on supprime le *screening* ? Ma question est simple : pourquoi moins de *screening* en 2015 qu'en 2012, alors que c'est apparemment l'outil indispensable pour pouvoir orienter correctement ?

Concernant la formation, des travaux sont en cours afin de définir les modalités de prise en charge des demandeurs d'emploi à l'issue de leur formation et le transfert d'informations vers le dossier unique et vers les conseillers en matière de recrutement. Apparemment, il y aurait une expérience qui aurait été menée en Wallonie picarde et à Liège. Y a-t-il déjà les conclusions, les résultats de ces deux expériences ? Que pourrait-on en dégager comme élément, pour pouvoir, si c'est performant, le généraliser ?

Assez surprenant, le FOREm s'occupe aussi de formations en alternance. On constate que ce n'est pas terrible du tout, puisque l'on n'a émis que 75 contrats en 2015, et PwC est assez strict en disant que ce n'est pas tellement idéal comme formation et on ne comprend pas pourquoi le FOREm s'occupe d'alternance alors qu'il existe en Région wallonne, quand je vous ai dit tantôt qu'il y avait des recoupements de compétences, puisque l'on sait très bien que l'IFAPME y est, pourquoi le FOREm s'occupe-t-il de formations alternées ? Ne faudrait-il pas laisser faire cela par l'IFAPME complètement ?

Enfin, une dernière question concernant cette thématique, pour M. Malherbe. Vous savez que nous avons émis une proposition qui était d'obliger les demandeurs d'emploi à se former dans les métiers en pénurie. On l'a dit tantôt, il y a 70 métiers en pénurie. L'an passé, les entreprises, pour toute la Belgique, ont proposé 150 000 emplois disponibles. Vous avez dit tantôt : « Si chaque entreprise engage une personne, cela fait 70 000 chômeurs en moins ». Ne faudrait-il pas

passer par cette obligation de dire à ceux qui sont au chômage depuis un certain temps qu'il faut se former dans un métier en pénurie ? Au moins, on sait qu'il y aurait des débouchés, puisque nous sommes en pénurie.

Je connais une partie de la réponse qui est de dire : « Si l'on pousse les gens à y aller et qu'ils ne sont pas motivés, ils ne vont pas faire cela sérieusement ». Comme je vous l'ai déjà dit, Madame la Ministre, je connais de nombreuses personnes qui terminent leurs études, après trois ans, cinq ans, qui n'ont pas de boulot dans le créneau dans lequel ils ont étudié et qu'ils font d'autres boulots parce qu'ils estiment qu'il vaut mieux s'occuper que de ne rien faire.

Cette spécificité de travailler dans un secteur qui n'est pas celui pour lequel on s'est formé nécessairement, pour moi ce n'est pas un argument suffisant. Quand on voit la situation économique de la Wallonie, on a intérêt à faire en sorte que. Puis, comme je l'ai dit tantôt, il y a 70 métiers en pénurie, c'est donc multifacettes, c'est extrêmement pluriel. Tout le monde peut trouver un domaine dans lequel il pourrait s'épanouir.

J'en viens maintenant aux services aux employeurs. On sait très bien, vous l'avez dit tantôt, qu'il y a une segmentation des employeurs mise en place sur base des directions territoriales ; directions territoriales qui ont été mises en place il n'y a pas si longtemps que cela et qui étaient réalisées sur base de quatre territoires différents et non plus de manière globale et centralisée. PwC nous dit : « Faites attention, parce que cette façon de procéder pourrait présenter un risque d'un manque d'harmonisation des pratiques ». Il faut donc redéfinir très clairement les lignes directrices quant aux services aux employeurs.

Madame la Ministre ou Monsieur Malherbe, a-t-on déjà fait une évaluation de ce nouveau système que l'on promettait bien plus performant que l'ancien ? Généralement c'est le but d'un changement. A-t-on déjà évalué l'efficacité de cette modification en cas de territoire ? Les difficultés ou les appréhensions pointées par PwC, les rencontre-t-on déjà ? Y a-t-il un manque d'harmonisation et de pratique entre les différents territoires ?

Concernant la gestion des offres, on constate que le nombre d'offres gérées en 2015 est de 17 % inférieur au nombre de 2011. Même si la conjoncture économique est passée par là, cela peut expliquer une partie de cette diminution, mais cela ne peut pas expliquer tout à elle toute seule. Monsieur Malherbe, comment réagissez-vous ? Comment justifiez-vous que vous gériez 17 % d'offres en moins que par rapport à 2011 ?

Concernant toujours les services aux employeurs, PwC note, parce que tout le monde en a parlé, des difficultés de l'investissement technologique, le FOREm manque d'investissements en IT. Cela pose donc des

problèmes, notamment de *matching*. On a un peu de difficultés de comprendre cela, parce que c'est vrai qu'aujourd'hui l'implémentation en informatique est pratiquement généralisée. Comment se fait-il que l'on ait des manquements pareils au niveau du FOREm, d'autant plus quand on voit à quoi sert justement cette implémentation technologique qui permet de faire correspondre les offres et les demandes ? J'aurais voulu demander à M. Malherbe : si c'est un manque de moyens, à combien estimez-vous les moyens nécessaires pour pouvoir être opérationnels et efficaces dans ce domaine-là ? À combien est aujourd'hui ce budget ? Grosso modo, que vous manque-t-il pour que ce soit vraiment efficace ?

Au niveau de l'analyse du marché de l'emploi et des formations, on sait qu'il y a une montée en puissance de l'AMEF, donc l'analyse du marché et de la formation au sein du FOREm, et que de nombreuses publications sont éditées par l'AMEF. Cependant, PwC nous dit que c'est insuffisamment valorisé pour mettre en perspective l'action du FOREm. Vous avez là un outil qui est intéressant, qui pourrait rendre une meilleure lisibilité à votre organisme. Il conviendrait donc, dit PwC, de mieux utiliser les informations produites par l'AMEF pour faire évoluer l'action du FOREm. J'aurais voulu savoir quel budget vous consacrez à l'AMEF. Pourquoi n'utilise-t-on pas mieux les productions de cet organisme ?

Concernant les statuts que l'on rencontre au niveau du FOREm, on sait qu'il y a une coexistence – cela pose problème – de trois statuts différents : les statutaires, les contractuels publics dans les métiers du conseil et les contractuels pédagogiques dans les métiers de la formation. Comme il y a trois statuts différents, cela crée des disparités entre les personnes qui travaillent au sein du FOREm. En 2013, je pense que le Gouvernement wallon a travaillé là-dessus et a proposé une adaptation de ses statuts. Or, à ce jour, il n'y a toujours pas de statut unique pour le FOREm, malgré le fait que cela été rappelé dans la DPR qui date de 2014, donc il y a trois ans.

Madame la Ministre, qu'attend-on pour mettre en place ce statut unique, puisque cela date de 2013 ? On le redit en 2014, mais on ne le fait toujours pas. Vous voyez, je reviens à ce que je disais en introduction : ne nous contentons pas de lieux communs, de propos généraux, mais passons à l'action. C'était la question 27.

Concernant les allocations RH, le *reporting* réalisé par le FOREm en matière de suivi d'allocations des RH prend la forme de bilans sociaux sans mettre en lumière l'allocation des ressources sur base des missions et du fonctionnement de l'organisme. Ce *reporting* ne sert finalement pas à grand-chose, parce qu'il ne permet pas d'évaluer dans quelle mesure l'organisation traduit ses objectifs stratégiques. Comment expliquer cela, parce que, forcément, cela va engendrer un manque de gestion prévisionnelle des besoins ? Quand on sait l'utilité de ce

reporting, je ne comprends pas qu'on ne l'utilise pas, qu'on le sous-estime et qu'on le sous-utilise à ce point-là.

Concernant l'efficacité et l'organisation du FOREm, le contrat de gestion prévoyait un système de suivi des coûts de revient. Ce dispositif a été développé en 2013 par le FOREm, mais il semblait plus utilisé de manière réactive plutôt que dans une optique d'outil d'aide à la décision. De plus, les informations disponibles ne sont pas utilisées à des fins stratégiques. Ma question est simple : pourquoi ne pas utiliser ces informations disponibles, puisque cela vous permettrait de guider un peu mieux et de façon plus optimale l'organisme dont vous avez la charge aujourd'hui.

Je vais bientôt en terminer. Concernant la gouvernance, on n'en a pas tellement parlé, mais on sait qu'il y a le comité stratégique et qu'il y a le comité de gestion. J'ai un peu l'impression que l'on est un peu sur sa faim aussi bien pour l'un que pour l'autre. Si je prends le comité stratégique, vous dites, vous PwC : « Il n'apporte qu'une faible plus-value dans la pratique par rapport au comité de gestion. On sait que cela date, qu'il a été mis en place en 2011, que son opérationnalisation ne rencontre pas les objectifs initialement poursuivis en matière de gestion et n'apporte qu'une faible plus-value. » Si l'on reconnaît que cela ne sert pas à grand-chose, pourquoi le maintenir ? D'autant qu'il y a en son sein des représentants du Gouvernement qui sont également dans le comité de gestion.

J'en viens à la deuxième partie. Le comité de gestion, par contre, son rôle est limité et certains points stratégiques ne lui sont même pas présentés ou ne lui sont présentés que pour information. Par exemple, il ne gère qu'une très petite partie des budgets. Pourquoi ne pas étendre, Madame la Ministre ou Monsieur Malherbe, les pouvoirs de ce comité de gestion ?

Une question concernant l'évaluation et l'exécution du contrat de gestion. On sait que chaque année, en théorie, le FOREm devait publier un rapport d'évaluation interne. Ils ne l'ont pas produit en 2011 ni en 2012 alors que ce type de rapport est une valeur ajoutée justement pour le comité de gestion et de tutelle. Donc, comment justifiez-vous que vous n'avez pas produit ce qu'il était prévu de produire ?

Enfin, il est vrai que, comme je vous l'ai dit, je terminerai comme j'ai commencé en parlant de PwC. J'ai un peu l'impression que lorsqu'on lit votre texte, la critique est beaucoup plus acerbe que lorsque l'on vous entend. J'aurais donc bien voulu, globalement, savoir si vous deviez mettre une note sur cent au FOREm, au niveau de sa gestion, au niveau de l'ensemble, serait-on en dessous de 50 % ou au-dessus ? Si vous êtes au-dessus ou en dessous, dans quelle fourchette êtes-vous ?

Deux autres petites questions plus politiques. Lorsque vous avez fait votre enquête au sein du

FOREm, avez-vous senti que c'est un organisme qui est peut-être, on le dit, très politisé ? Avez-vous senti qu'il y a une politisation et qu'elle peut être un frein à l'efficacité, à l'efficience de son fonctionnement ?

Autre élément, on dit aussi qu'il est trop indépendant par rapport à la ministre de tutelle. L'avez-vous senti, oui ou non ? C'était la question 34.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - J'ai également quelques questions, mais pas autant que M. Henquet.

Je voulais tout d'abord remercier PwC pour ce rapport et pour son exposé. Je pense que ce rapport d'évaluation est vraiment utile, voire indispensable. C'est un document essentiel pour mesurer le chemin parcouru et éclairer l'élaboration du nouveau contrat de gestion pour les cinq années à venir.

Je pense qu'il est inutile de rappeler l'importance du FOREm, de ses missions, des moyens budgétaires et humains qui lui sont accordés pour les assumer. Ce rapport, pour moi, ne doit pas être considéré comme un réquisitoire contre le travail du FOREm, ce serait injuste. On sait à quel point ses missions sont difficiles.

On a quand même un certain nombre de constats qui doivent nous interpeller et nourrir nos débats. Je vais plutôt focaliser mon attention sur les chapitres consacrés à la réalisation des engagements du FOREm en ce qui concerne ses métiers de base, donc l'insertion des demandeurs d'emploi, la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs entre autres, avec quelques questions d'ordre général et d'autres plus spécifiques. Certaines étaient totalement identiques à celles de M. Henquet, j'éviterai donc de les reposer.

Tout d'abord, une question d'ordre plus général. Le rapport d'évaluation constate de manière explicite que certains objectifs ne sont pas rencontrés dans le contrat de gestion. Plusieurs éléments d'explication ont été avancés dans nos débats, par voie de presse, dans le rapport lui-même, que ce soit le manque de moyens humains, les difficultés de recrutement, la surcharge générée par la réorganisation territoriale, l'accueil des nouvelles missions du fait de la réforme de l'État, et cetera. On a parlé aussi de la conjoncture économique et du recul du chômage.

PwC souscrit-il à ces éléments d'explication ? Quel est le poids relatif de chacun de ces éléments pour expliquer ce bulletin plutôt mitigé ?

Question sur l'accompagnement ensuite. On l'a dit, on constate une diminution globale des activités liées à la prise en charge des demandeurs d'emploi. Lors de nos discussions des articles, on a pu voir Mme Vanboeckstal qui évoquait notamment la difficulté de recrutement et de trouver suffisamment de profils

qualifiés pour le boulot de conseiller référent – j'avais d'ailleurs interrogé la ministre à l'époque.

Les agents affectés à l'accompagnement individualisé ne représenteraient donc que 12 % des effectifs. Que faut-il en penser ? Indépendamment de ces difficultés de recrutement, que penser de la formation de ces conseillers référents, de leur aptitude professionnelle en regard de leur mission difficile ?

L'administratrice générale avait indiqué, dans une interview, que certains types de profils étaient trop peu présents, qu'aux côtés des diplômés en psychologie, en sociologie ou autres sciences humaines, il faudrait, disait-elle, des économistes. Selon vous, cette attente apparaît-elle fondée ? Cela se rapporte un peu finalement à la question 8 de M. Henquet.

Sur la formation des demandeurs d'emploi, il y avait notamment le constat du cloisonnement préoccupant entre l'accompagnement individualisé et les activités de formation tant internes qu'externes. Notamment, le fait que les conseillers référents ne disposent pas d'une bonne vision sur les disponibilités en formation. Quelles sont les mesures concrètes à mettre en œuvre pour résoudre cette situation fâcheuse ? Cela correspond plus ou moins aux questions 9 et 10 de M. Henquet de manière un peu plus précise ici.

L'autre constat aussi dans la formation du demandeur d'emploi est la cartographie. Il est clairement noté dans le rapport qu'il n'y a pas de cartographie de l'offre de la formation sur l'ensemble du marché. Lorsqu'on lit cela de cette manière-là, cela peut sembler aberrant, mais alors, quelle est l'instance la mieux placée pour établir cette cartographie ? Les bassins enseignement qualifiant-formation-emploi ont-ils éventuellement un rôle à jouer ?

Concernant les services aux employeurs, la question sur la réorganisation territoriale est la même que M. Henquet.

Même chose sur l'AMEF, je ne vais donc pas m'y attarder.

Concernant le contrat de gestion, on l'a bien remarqué, ce nouveau contrat s'inscrit vraiment dans la continuité du précédent. Si le consultant a constaté que certains objectifs n'avaient pas été atteints, il n'en remet pas en cause la pertinence et dans certains cas, vous avez d'ailleurs bien précisé qu'ils sont en cours de réalisation.

Pour un certain nombre d'engagements, le contrat de gestion fixe vraiment des échéances calendriers. Pour prendre un exemple, sur l'accompagnement spécifique au contrat d'insertion, c'est le 1er juillet 2017. Mais, pour d'autres points, on ne relève pas d'objectifs chiffrés, notamment en terme de volume d'activités, du nombre de dossiers traités, d'allocations des ressources, des affectations des effectifs à tel ou tel métier. Pour

quelles raisons certains points ont-ils une échéance particulière et d'autres beaucoup moins ? Est-ce parce que cet aspect quantitatif n'est pas envisageable dans le contrat de gestion du FOREm ? Si c'est le cas, ces aspects chiffrés ont-ils leur place éventuellement dans d'autres documents stratégiques internes ? Les nouvelles missions accueillies du fait de la réforme de l'État n'ont pas été englobées dans le rapport d'évaluation précédent qui s'en tenait aux engagements initiaux du contrat de gestion 2011-2016. Ici, feront-elles l'objet d'une évaluation à court ou moyen terme ?

Vous le disiez dans vos propos de l'évaluation du contrat de gestion, il était ambitieux. On a pu lire et on a eu cette impression qu'il était peut-être trop ambitieux. Quel est votre point de vue sur ce contrat de gestion 2017-2022 ? Est-il, selon vous, réalisable ou va-t-on se retrouver en 2022 avec, à nouveau, le même constat : un contrat de gestion peut-être trop ambitieux ?

J'entends que certaines évaluations auront lieu en cours de route. Je pense, en effet, qu'il est nécessaire d'évaluer éventuellement à mi-parcours où nous en sommes dans la réalisation des objectifs.

Voilà pour ce premier tour de questions. Je pense que mon collègue en ajoutera quelques-unes lors du deuxième tour.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Legasse.

M. Legasse (PS). - Tout d'abord, je voudrais m'excuser, mais je serai très synthétique, parce que beaucoup de choses ont déjà été dites et, par ailleurs, je dois vous quitter.

Je ferai mienne une partie des questions qui ont été posées par mes deux collègues précédents avec quelques nuances près, notamment dans le ton et dans le jugement parfois.

Le bulletin est certes mitigé, mais, compte tenu des circonstances, on peut le comprendre et cela a été dit et redit et réécrit d'ailleurs, la sixième réforme de l'État, le contexte particulier au niveau des réformes de l'emploi du Fédéral et d'autre chose encore.

Toutefois, j'avais une question, d'ailleurs c'était une question déposée par rapport aux nombres de conseillers. Il en manquerait 200-250, les chiffres varient, mais il en manque une quantité importante. Que pensez-vous de cette situation un peu paradoxale de pénurie de conseillers de l'emploi ? Comment comptez-vous agir pour améliorer la situation ?

Quant à moi, je n'aurais pas de questions politiques quant à dire si c'est trop politique et pas assez indépendant, ce qui est d'ailleurs un peu contradictoire, mais je voudrais revenir sur quelques points, certes négatifs comme le manque de lisibilité ou de clarté concernant les services offerts aux employeurs, les objectifs en termes de recrutement de conseillers

référents – on vient d'en parler – qui ne sont pas atteints et le manque de moyens pour la mise en place du dossier unique.

Voilà les quelques points sur lesquels je voulais insister et revenir.

Merci, Madame la Présidente.

Mme la Présidente. - Merci, Monsieur Legasse.

La parole est à Mme Ryckmans.

Mme Ryckmans (Ecolo). - Merci, Madame la Ministre pour votre présentation et vos précisions.

J'aurais voulu avoir l'occasion de développer plusieurs questions et quelques commentaires, en particulier, Monsieur Malherbe, sur la manière dont vous voyez la mise en œuvre du nouveau contrat de gestion.

Par rapport au rapport d'évaluation que PricewaterhouseCoopers a réalisé, d'abord, je vous remercie. On l'a dit et Mme la Ministre l'a rappelé, c'est une obligation légale, mais c'est toujours important et intéressant que nous disposions de ces rapports d'évaluation périodique et que cet outil soit saisi par la commission pour avoir une information complète et avoir l'occasion de revenir sur la manière dont le pilotage des actions se fait. Vous avez rappelé à la fois l'importance, et M. Malherbe également, des budgets concernés et, surtout, l'enjeu pour la Région en termes d'accompagnement des demandeurs d'emploi et de formation des personnes au chômage.

J'aurais voulu revenir sur la difficulté de lisibilité, pour les consultants surtout, sur le niveau des ressources humaines et la mise en œuvre ou la difficulté de mettre en œuvre les objectifs du contrat de gestion précédent. On a évoqué le contexte – je ne vais pas y revenir – qui a, par certains côtés, soulagé. Vous l'avez dit sans fard. Les mesures prises au niveau du Fédéral, en effet, ont permis de réduire le nombre de personnes à accompagner ou à former. C'est un problème important, parce que sortent de ce champ toutes les personnes qui ne sont plus en mesure d'être accompagnées dans l'emploi. C'est un défi qui reste colossal.

Vous avez souligné la difficulté de déterminer le nombre de conseillers aux particuliers, les conseillers référents, tant les informations étaient nébuleuses. On sait – et cela a été dit et redit par mes collègues – qu'il en manque. Il en manque un nombre important. C'est peut-être cela qui explique le fait que l'on atteigne un taux d'accompagnement aussi bas. Comment se fait-il que l'on n'arrive pas à les identifier et à connaître leur nombre et leur localisation ?

Vous avez évoqué la réorganisation qui devait être plus efficace, efficiente et lisible. Cela reste encore à évaluer. Je pense que cela reste important. Je voudrais

pointer le fait qu'il y a eu, notamment au début des années 2014, le choix de fait d'une multiplication de directeurs, notamment les directeurs territoriaux, qui ont pu, d'une certaine manière, monopoliser ou attirer une partie du budget. Je repense, à cet égard, à des réactions de Mme Vanboeckstal et de Mme la Ministre ; Mme Vanboeckstal disant : « Je n'ai pas les moyens d'engager plus de conseillers » ; Mme la Ministre disant : « Il y a les moyens pour le personnel. Ce sont des choix d'affectation des moyens budgétaires pour les personnes ».

J'aurais voulu vous entendre sur l'existence de niveaux de décision supplémentaires, complémentaires qui, d'une certaine manière, amputent les budgets et coûtent de l'argent à l'ensemble de la structure, d'une part, mais aussi crée des effets hiérarchiques qui éloignent le conseiller ou le référent de base de la direction centrale, d'autre part. Quelle en était la pertinence ? Quelles sont les réorientations possibles, si tant est que vous trouviez que cette multiplication des niveaux hiérarchiques n'est pas pertinente ?

La multiplication des lieux de décision et de réflexion amène, finalement, des augmentations de réunions, de déplacements. La question qui peut être posée : on a, si l'on regarde bien, 12 % du personnel, environ 430 conseillers référents, qui représentent le cœur du métier du FOREm, avec la formation ; on compte 730 formateurs, soit 20 % du personnel. On a 32 % du personnel qui constituent effectivement ces deux cœurs de métier. Quel défi cela représente-t-il ? Comment répondre à ce défi d'avoir presque 70 %, 68 % du reste du personnel ? Qui fait quoi ? Quelle est la manière dont vous allez répondre à cela ?

Un autre défi en termes de ressources humaines, c'est cette gestion dynamique et transparente en matière de ressources humaines. Il faut un temps très important, très élevé – beaucoup le disent – pour identifier des besoins de formation, pour ouvrir les postes, pour traiter une demande interne de mutation, pour remplacer des formateurs en partance, donc toute une série de mécanismes qui alourdissent le processus et qui handicapent la mise en œuvre de la mission.

On le sait aussi, la décentralisation des moyens humains au profit des territoires a été prévue et finalement on a une augmentation du personnel au siège central. Comment l'expliquez-vous ? Avez-vous mis le doigt sur cet élément, Monsieur, Madame les consultants ? Monsieur Malherbe, quelles sont les solutions à l'avenir, si tant est que ce soit mis en œuvre, que ce soit élaboré ou discuté dans le contrat de gestion ?

Le statut, cela, vous en avez parlé.

En ce qui concerne le deuxième point, l'accompagnement. On l'a dit, le nombre d'accompagnements a baissé. C'est le paradoxe. On

revient, semble-t-il, en arrière en spécialisant les conseillers par secteur. Revient-on à un métier de placeur ? Est-ce une vision sectorielle et davantage sectorielle, que vous avez évoquée, qui est vraiment la réponse aux enjeux actuels par rapport aux profils des demandeurs d'emploi et des personnes à accompagner ? Est-ce cela ? Par une expérience pilote, va-t-on finalement revenir en arrière ?

La deuxième question sur l'accompagnement, c'est le public des personnes âgées, les plus de 55 ans. Alors que l'on voit qu'il y a des accents qui sont mis pour les jeunes, notamment dans le cadre de la garantie jeunesse, qui est rappelée régulièrement – c'est important – ou pour les personnes en situation de handicap. Finalement, quelle est la réponse à ce défi du public des plus de 55 ans, alors qu'il existe quand même – la loi fédérale le rappelle – la problématique du contrôle et de l'activation jusqu'à la pension, qui restent actifs, même s'il semble bien – cela a été évoqué – que la modulation du contrôle et de l'activation soit possible par la Région ?

Le troisième élément c'est, dans cette question de l'accompagnement, le lien avec le contrôle. Monsieur Malherbe, vous avez évoqué qu'il faut arriver à plus d'articulations entre la fonction de contrôle et celle de l'accompagnement individualisé. Pour ma part – ma formation politique le redit régulièrement –, ce sont des fonctions qui doivent rester tout à fait séparées, tout à fait étanches et ne pas permettre d'articulations plus fortes. Je sais que c'est un nœud dans la discussion au sein du PS, mais les représentants des travailleurs sont – je pense – particulièrement attentifs à cela.

Une question pour les consultants : la moindre transmission d'offres aux demandeurs d'emploi. Comment faire s'il y a moins d'offres qui sont proposées ? Comment résoudre ce problème alors que, finalement, les demandeurs d'emploi, eux, sont davantage sanctionnés s'ils n'y répondent pas ? S'il y a moins d'offres potentielles, comment se fait la sanction systématique ?

Ensuite, concernant la réflexion par rapport aux besoins des entreprises, comment faire en sorte que la formation soit la plus adéquate avec les besoins ? Par exemple, avez-vous envisagé ou analysé la difficulté qu'il y a à pouvoir être accepté dans une formation, une fois passés les tests d'entrée ? Finalement, quand un demandeur d'emploi les réussit, il doit attendre que la formation soit organisée, et donc il perd parfois un nombre de mois, de semaines assez important. Comment envisagez-vous cela ? Comment faire en sorte que les entrées se fassent de manière beaucoup plus régulière dans les formations ?

Il y a aussi la question de la certification. On y reviendra peut-être plus loin, mais c'est toute l'articulation avec ce qui se passe dans le pacte d'excellence. Monsieur Malherbe, vous l'avez évoqué, mais j'aurais voulu vous entendre à nouveau sur :

comment le contrat de gestion tel qu'il a été signé peut-il incorporer déjà des éléments du Pacte d'excellence, qui n'est pas terminé, qui n'est pas clôturé, sur lequel il n'y a pas consensus, et éviter de se retrouver, dans quelques années, avec un diagnostic comme celui que l'on a maintenant disant : « On n'avait pas anticipé toutes les implications de la réforme de l'État dans le contrat de gestion préalable » ? Ici, on va avoir un contrat de gestion qui vient d'être signé pour cinq ans et le Pacte d'excellence va se faire. Y a-t-il une possibilité de révision ? Y a-t-il déjà une adaptabilité possible sur ce contrat de gestion par rapport à ce qui ressortira forcément du pacte d'excellence ? C'était une question plus générale qui va aussi pour Mme la Ministre.

Le quatrième point que je voulais aborder, c'est l'informatique. Beaucoup de questions ont déjà été posées. L'enjeu a été pris à bras-le-corps par M. Malherbe, dit-il, mais comment réagir lorsque les bases de données, telles que Formapass, n'ont pas pu fonctionner, lorsque de nouveaux logiciels sont finalement assez peu opérationnels, lorsque des pannes récurrentes dans la base de données de gestion des demandeurs d'emploi se produisent, lorsque des plateformes ne sont pas nécessairement disponibles pour le public suite à des pannes régulières ? On est « dans un état proche de l'Ohio », comme le dit la chanson, mais c'est une question centrale. Là aussi, cela met à mal l'ensemble des missions auxquelles veut répondre le FOREm.

En ce qui concerne le transfert des compétences, il y a encore une question, celle des ALE. C'est le fait que les agents ont le même statut que les agents contractuels du FOREm, mais ne sont pas soumis aux mêmes exigences. À quel délai pensez-vous pouvoir avancer ?

Ma dernière question est par rapport aux indicateurs du contrat de gestion. Monsieur Malherbe, par rapport aux recommandations que vous avez évoquées dans votre lecture rapide des dernières diapositives, je reste un peu sur ma faim. Mme Vanboeckstal pourra peut-être être plus précise et je souhaite qu'elle le soit. Vous avez redit l'importance des recommandations, je ne vous ai pas entendu nous expliquer, ou très peu, sauf pour certaines d'entre elles. Comment comptez-vous vous y prendre pour effectivement y répondre ?

J'aurais voulu demander aux consultants s'ils estiment que le contrat de gestion, le nouveau contrat de gestion tel qu'il est élaboré, répond bien à l'ensemble de leurs recommandations. Je voudrais en reprendre une, la recommandation 12 « développer un suivi stratégique et systématique de la mise en œuvre du contrat de gestion par le biais notamment d'un tableau de bord d'indicateurs clés ». La réponse qui a été donnée – Madame la Ministre, vous l'avez dit, Monsieur Malherbe, vous aussi – est : « On a mis en place les indicateurs, on a une batterie de 21 indicateurs ». Quand je regarde ces indicateurs, je ne vois dans ces indicateurs que ceux qui concernent les deux missions

de formation et d'accompagnement, mais pas les indicateurs de mise en œuvre de toutes les recommandations qui concernent la gestion des ressources humaines, les solutions en informatique, l'articulation avec les autres régions, avec les autres compétences, et cetera. Il me semble qu'il y a là un hiatus entre les indicateurs. En tout cas par rapport à la recommandation de PwC, si j'étais eux, je ne serais pas satisfaite de la réponse telle qu'elle est dans le contrat de gestion. Maintenant, j'aimerais autant vous entendre.

Mme la Présidente. - Je propose de faire répondre d'abord les consultants puisqu'il y a moins de questions.

La parole est à M. Drèze.

M. Drèze (cdH). - Fait-on les questions complémentaires tout de suite ou bien dans un second temps ?

Mme la Présidente. - Je propose que l'on réponde déjà parce qu'il y en a déjà pas mal. Des informations vont se perdre.

On va alors commencer par M. Malherbe.

La parole est à M. Malherbe.

M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm. - Merci Madame la Présidente. D'autant plus que, comme je vous l'avais signalé, je dois absolument vous quitter à 16 heures 30 minutes.

Merci beaucoup pour ces très nombreuses questions. Je ne sais pas comment je vais m'y prendre, j'avoue que c'est un peu complexe. Sachant que nous n'avons pas l'administratrice générale à nos côtés, il y a un certain nombre de réponses extrêmement techniques qui devraient vous être transmises, peut-être avec un petit délai.

Dans vos questions, beaucoup rencontrent mes préoccupations à moi aussi ; sur certains points, on est certainement sur la même longueur d'onde. Je voudrais préciser que je suis là en tant que président du comité de gestion, qui porte peut-être mal son nom d'ailleurs. On est dans un comité, il y a un président, qui n'a même pas droit de vote, qui est là pour essayer de mettre d'accord un banc patronal avec – je n'aime pas le terme – un banc syndical. Je n'aime pas le terme non plus. On est donc dans une gestion paritaire d'un organe, cela a été décidé au niveau du Gouvernement et du Parlement. Je dirais que je n'ai pas toutes les ficelles pour amener aux solutions que vous préconisez, aux réponses et aux demandes que vous avez.

Nous avons certainement un rôle d'influence, de consensus au niveau de ce comité dit de gestion entre les différents partenaires sociaux. Je crois qu'il serait effectivement utile d'avoir à nos côtés la prochaine fois l'administratrice générale.

Je vais essayer d'aborder un certain nombre de points sur lesquels je voudrais donner une réponse assez concrète. Je prends par exemple l'identification des compétences. Je prends un exemple très concret pour M. Henquet. L'article 15 du contrat de gestion est quelque chose que les partenaires sociaux, tant les employeurs que les représentations du banc syndical, ont voulu mettre : « Orientation des demandeurs d'emploi et tests de compétences ». Je ne vais pas vous le lire complètement, mais vous retrouvez un article 15 dans le contrat de gestion qui n'existait pas avant en tant que tel. Ce sont donc des réponses concrètes à vos souhaits de mieux identifier les compétences pour que les demandeurs d'emploi viennent avec une valeur ajoutée au niveau des employeurs qui n'ont pas envie de perdre du temps avec des demandeurs d'emploi qui n'ont pas du tout les qualifications requises pour la demande spécifique.

Au niveau des directions territoriales, vous avez annoncé aussi « quel est votre jugement, quelle est votre évaluation ? » On vient d'arriver, c'est encore un peu tôt, c'est un exercice que l'on devra faire, tout n'est pas encore mis en place. Je suis 100 % d'accord avec vous, il faudra évaluer cette nouvelle répartition territoriale des compétences du FOREm : est-ce positif, est-ce négatif ? Il y a certainement des choses à améliorer.

Sur l'aspect des comités, la multiplication des comités, je suis tout à fait d'accord avec vous, il y en a trop. Madame la Ministre, vous me contredirez si j'ai tort, mais on a déjà décidé de supprimer le comité stratégique. Cela répond concrètement à votre question. Il y a assez avec le comité de gestion, le comité exécutif, le comité d'audit, et cetera.

En ce qui concerne certaines réponses, j'en ai encore d'autres, il y a vraiment beaucoup de choses techniques, d'une part, où là je voudrais vraiment avoir le temps de l'information pour vous répondre. Puis il y a un certain nombre de réflexions que vous avez mises sur la table que je partage avec vous. Je ne sais plus qui l'a dit : le fait que nous avons 20 % dans la formation, 12 % de conseillers référents, cela ne fait qu'un tiers, c'est exactement ce que j'ai dit. On devrait renverser la tendance et avoir peut-être une tendance de deux tiers de personnes en contact avec ce que je disais, la clientèle, donc les employeurs et les demandeurs d'emploi.

C'est aussi la problématique des conseillers. Autour de la table du comité de gestion, on demande chaque fois comment faire pour améliorer les ratios. On n'a pas assez de conseillers. Mme Vanboeckstal ne le disait pas avant, je crois qu'elle le dit bien maintenant : effectivement, il faut faire en sorte d'avoir plus de conseillers en contact avec les demandeurs d'emploi, avec les entreprises.

L'informatique, je suis 100 % d'accord avec vous. On se reverra un peu plus tard pour voir si les solutions arrivent, mais c'est fondamental.

Sur l'aspect contrôle de l'accompagnement, l'aspect adéquation ou liaison, chacun a son opinion, j'ai la mienne.

J'ai du mal à pouvoir répondre systématiquement aux 31 questions de M. Henquet et aux autres questions. Je veux bien revenir plus tard, accompagné de l'administratrice générale, mais cela me semble un peu complexe, aujourd'hui, de répondre concrètement à ces propositions de solution, parce qu'elles sont surtout dans les mains de l'administration générale du FOREm et de la ministre.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Loumaye.

M. Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers (PwC). - Je ne pense pas qu'il soit possible de répondre numéro par numéro aux différentes questions. Je vais plutôt vous donner quelques éléments de réponses. Je crois qu'il y a eu quelques questions globales sur notre degré de satisfaction par rapport à cette évaluation du FOREm.

Le FOREm, en 2010, était véritablement une institution en crise. Cela ne fonctionnait plus du tout. Le management était en rupture complète avec l'attente qui était à la fois celle des Gouvernements, des parlementaires et des partenaires sociaux. L'organisation avait comme principaux défauts d'avoir des systèmes informatiques obsolètes, des procédures d'accompagnement qui n'étaient pas redéfinies par rapport aux nouveaux enjeux du marché de l'emploi et d'avoir deux colonnes, deux piliers qui étaient tout à fait îlotés l'un de l'autre : la formation et l'emploi.

Cela percolait dans la totalité de l'organisation. C'était donc vraiment un enjeu très complexe. Le contrat de gestion qui a été négocié a pris énormément de temps. L'avantage, c'est que cela a soudé les partenaires sociaux qui ont convergé sur des objectifs de réforme importants, parfois un petit peu à rebrousse-poil du management du FOREm de l'époque.

Les défis étaient donc très importants. Ce que je trouve positif, lorsque l'on a repris la photographie de l'organisation et de ses missions et de la manière dont elle a évolué, c'est que la nouvelle direction, qui n'est pas seulement l'administratrice générale, mais l'ensemble des cadres qui ont été développés, a pris en main ces problèmes de culture, d'organisation et a cassé toute une série de baronnies et de chapelles.

Je pense que cela est un pas en avant. Maintenant, cela prend du temps. Il est difficile pour nous d'évaluer et de dire si l'on aurait pu le faire plus vite ou moins vite, mais, je pense que c'est un pas important qui a été accompli et c'est extrêmement lourd.

Deuxièmement, quant à la décentralisation qui est au cœur de cette transformation, on ne peut pas encore juger ses résultats, puisqu'elle est mise en œuvre, elle est lancée maintenant. Toutefois, ce que l'on constate, c'est que le VDAB, qui avait entamé sa transformation 10 ans plus tôt, est arrivé – puisque l'on a également parlé avec eux il y a quelques années – aux mêmes constats que les métiers de l'emploi et de la formation n'arrivaient toujours pas à se connecter. Parce que ce sont des cultures différentes, ce sont des formations différentes, parce que les personnes de la formation n'ont pas tellement envie de passer leurs journées à former des chômeurs, dont, pour certains, on ne voit pas tout à fait jusqu'où l'on va les amener vers l'emploi, parce qu'il y avait des statuts différents, des historiques différents.

Je ne vous parle même pas de Bruxelles, où les deux organismes ont été antagonistes et ne se sont même pas parlés pendant une bonne dizaine d'années.

Le VDAB, le premier ayant modernisé ses outils, ayant fait sa transformation, ayant fait un *reengineering*, a constaté que cette partie-là n'était toujours pas réformée et est partie dans la construction d'un échelon de proximité – c'est cela la décentralisation –, mais l'enjeu, c'est que dans cette proximité, on mélange emploi et formation, ce qui ne serait pas possible, à mon avis, à un niveau central.

Je pense donc que c'est la bonne direction qui a été prise. Ce n'est pas une direction isolée. C'est lourd, cela a pris du temps, cela prendra encore du temps, mais cela me semble être la bonne direction.

C'est donc un deuxième bon point pour le FOREm. Il y avait des problèmes véritables de fonctionnement du comité de direction. Tout cela a été simplifié, les personnes sont à la bonne place maintenant.

Il y a des aspects de gouvernance aussi, sur lesquels on n'a pas beaucoup insisté, parce que l'on n'a plus de problématique au FOREm. La dernière fois que nous sommes venus sur le contrat de gestion, on sortait des problèmes de formation à Lyon, qui avaient suscité pas mal d'irritation autour de l'institution. La gouvernance a donc été améliorée, apaisée et transformée.

Maintenant, si l'on reste sur le bilan global, il y a l'aspect informatique et système, qui n'est pas que de l'IT, qui n'est pas que des outils, dont je ne suis pas sûr que l'on ait perçu à quel point c'était essentiel pour modifier tout le processus d'accompagnement. En effet, le grand mouvement, c'est de dire que l'on ne peut plus avoir l'accompagnement de la gestion du dossier administratif issu de l'ONEM. Cela, ce n'est que suivi d'étapes administratives. Cela n'a donc pas de valeur.

Si l'on veut un vrai service public, il faut vraiment donner de la valeur en accompagnant, de manière individualisée, les chercheurs d'emploi. Cela signifie

donc deux choses : cela signifie modifier tous les systèmes pour que l'on gagne du temps sur les actes administratifs inutiles et répétés, pour dégager l'énergie sur l'accompagnement personnalisé et que l'on revoit les processus sur base de la segmentation.

On a indiqué que ces aspects-là, à savoir les investissements informatiques, la transformation de systèmes et la segmentation, sont en retard. Je dirais que c'est le parent pauvre sur le bilan de la durée du contrat qui s'est achevé.

Maintenant, il fallait, d'abord, passer par les réformes organisationnelles. Il fallait passer par cette étape, qui a été franchie. C'est pour cela que l'on a insisté en disant que l'enjeu, maintenant, est d'aller plus finement dans l'analyse du processus et le différencier suivant le type de public auquel vous vous adressez, parce que je pense qu'il n'y aura jamais les moyens d'avoir tout le personnel en *client-facing* nécessaire aux chercheurs d'emploi pour tous les accompagner individuellement.

Il faut donc gagner du temps dans les systèmes, il faut gagner du temps en ayant des processus différenciés, plus rapides ou moins rapides, suivant les publics auxquels on s'adresse. Il faut que ces systèmes permettent aussi d'utiliser tous les partenaires qui sont dans le paysage, qui, parfois, font la même chose ; ou on tire chacun à côté ou on tire sur la même chose. Il y a donc des partenariats qui peuvent venir en complément. Il faut lier davantage l'emploi et la formation.

Tous ces enjeux-là restent à finaliser en termes de réussite. Le FOREm a, toutefois, franchi toute une série d'étapes majeures, à part la transformation système et la procédure.

Le nouveau contrat de gestion insiste sur la partie du processus qui reste à faire, il n'a pas donné de nouvelles directions, il est beaucoup plus opérationnel, beaucoup plus stratégique. Tout à l'heure, il y avait des questions sur les indicateurs : on a relevé uniquement les indicateurs qui sont vraiment essentiels pour dire : « Oui, le FOREm réussit sa transformation et réussit les obligations que lui donne le contrat de gestion, sachant qu'il y a toute une série d'autres indicateurs qui existent qui sont des indicateurs de *reporting* qui sont à la disposition de tout le monde et qui permettent d'avoir la clarté sur toute une série de choses ».

On a donc été beaucoup plus sélectif sur le système mis en place et on a insisté sur un *reporting* plus opérationnel, plus récurrent, pour, vraiment, pouvoir monitorer ces obligations en permanence.

Cela, je dirais que c'est quand même le bilan global – c'est pour cela que l'on a bien insisté sur le fait que c'est un contrat qui continue le précédent –, mais que la transformation n'est pas encore totale.

Il y a des questions que vous avez posées sur les baisses de taux, le nombre d'offres d'emploi ou autres. Ce n'est pas très clair non plus pour nous de comprendre systématiquement quelle est la cause de certains de ces chiffres. De nouveau, là aussi, le FOREm a encore un effort pour affiner sa politique de gestion des offres d'emploi. Est-ce le marché qui en produit moins ? Y a-t-il un problème de confiance ? Est-ce la crise économique qui fait qu'il y en a moins sur le marché ? C'est une question sur laquelle on a travaillé dans les deux autres Régions. C'est quasiment impossible de savoir combien il y a d'offres d'emploi sur le marché. On ne connaît pas le dénominateur, donc on ne sait pas calculer la part qui est prise par le service public d'emploi.

Toutefois, sur ce plan-là, il y a peut-être des procédures et toute une redéfinition des stratégies à opérer. C'est donc le principe du *matching* : il faut voir quelle offre s'adresse à quel demandeur d'emploi. Cette partie-là du travail reste encore à affiner, de ce que nous avons perçu, puisque, comme je l'ai dit, nous n'avons pas fait une analyse en profondeur de l'organisation de la structure et de toutes les procédures du FOREm à ce jour.

Mme la Présidente. - Madame Comijn, avez-vous quelque chose à ajouter ? Avant que je ne cède la parole à Mme la Ministre, comme vous l'avez suggéré, Monsieur le Président, on va vous réinviter en bonne et due forme avec une signature avec Mme Vanbockestal la prochaine fois.

Je ne voudrais pas que des parlementaires restent sur leur faim, puisque c'est leur demande.

La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - Oui, je pense vraiment que l'on a besoin de réponses plus précises aux questions qui ont été posées. Peut-être pour des questions pratiques, voilà, vous avez reçu les questions que nous nous étions posées, cela vous permet aussi de pouvoir préparer, de globaliser peut-être les éléments qui se recoupaient.

Maintenant, je ne sais pas, par rapport à mon collègue qui avait encore des questions qui étaient destinées à M. Malherbe, s'il les pose tout de suite.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Drèze.

M. Drèze (cdH). - Je suggère que tous ceux qui ont à poser des questions les posent. De la sorte, le FOREm, globalement, pourra préparer la séance suivante, afin que l'on ne se retrouve pas, dans 15 jours, avec des questions sans réponses, parce que cela, ce sera plus compliqué.

Mme la Présidente. - Questions adressées à M. Malherbe.

M. Drèze (cdH). - Ce sont des questions dans le cadre de l'ordre du jour, Madame la Présidente.

(Réactions dans l'assemblée)

Monsieur Malherbe peut y aller. Elles lui seront adressées.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Drèze.

M. Drèze (cdH). - Il y avait la problématique du dossier unique. Je partage l'avis de M. Malherbe et de PwC qu'il s'agit d'un point central et que, par rapport à d'autres instances, on a dû retard à rattraper. J'entends bien qu'il y a un objectif de la réaliser pour la fin 2018 au plus tard – c'est ce qui est mis dans les textes. Je voulais savoir, mais pour la prochaine fois, c'est un peu technique. Je suis convaincu qu'il y a des étapes qui sont prévues et cela m'intéresserait de connaître ces étapes et les échéances intermédiaires d'ici la fin 2018.

La seconde chose par rapport au dossier unique, c'est de savoir s'il y a une réflexion autour du secret professionnel. Le secret professionnel est fondé par l'article 458 du Code pénal. Il y a eu grand bruit, il y a quelques semaines, dans le cadre des CPAS. Ce n'est donc pas qu'une thématique médicale, le secret professionnel est une thématique qui est beaucoup plus large que cela et qui concerne beaucoup de professions. J'imagine que certains agents du FOREm sont soumis, sur certains aspects, au secret professionnel. Je voulais savoir si, dans le cadre du dossier unique, il y avait une réflexion sur le secret professionnel partagé qui n'est pas défini en droit, mais qui l'est en jurisprudence. Cette question mérite d'être anticipée pour ne pas avoir, au moment de la mise en œuvre concrète du dossier unique, des questions juridiques à cet égard qui n'auraient pas été anticipées.

Un deuxième point sur le statut du personnel. J'ai bien entendu M. Malherbe dire que ce n'était pas son domaine d'expertise privilégié, mais je crois que l'on peut faire confiance au FOREm, cela le deviendra tôt ou tard, parce que l'on me dit qu'il y a à peu près 90 possibilités de statuts différents au sein du FOREm et tout le monde se rappellera l'appel de Mme Vanbockestal à un statut spécifique. À partir du moment où il y a une expression publique à cet égard – et je pense qu'elle est fondée – qu'elle est même peut-être liée à des problématiques de recrutement qui sont centrales dans certains points mis en évidence par PwC, je crois qu'il faudra revenir sur la question du statut spécifique.

M. Malherbe n'est plus là, mais j'avais la même réflexion que M. Henquet sur les 70 000 entreprises qui pouvaient chacune créer un emploi. Cela, c'est de la fiction malheureusement. Les métiers en pénurie, c'est malheureusement de la réalité et donc je crois qu'il faudra revenir sur la question de comment mieux rencontrer des métiers en pénurie.

Dans le décret de 2004, il y a une clause qui permet au Gouvernement wallon de revoir sa dotation si les objectifs ou les engagements ne sont pas totalement rencontrés. Je voulais savoir si au sein du Gouvernement il y avait eu un débat autour de cela, si cette clause est une clause de forme ou si, en l'espèce, elle peut être activée, puisque, manifestement dans le contrat de gestion qui se clôture maintenant, il y a un écart avec les engagements qui ont été pris. Y a-t-il eu un débat sur cette possibilité de revoir la dotation ?

Dans le futur contrat de gestion 2017-2022 – c'est plutôt pour la ministre –, il y a une petite phrase à la page 16 sur les structures de proximité, article 18, où l'on s'engage à améliorer l'articulation des structures de proximité, donc maisons de l'emploi, ALE, MIRE, CPAS et autres. C'est un point dont on a déjà parlé avec la ministre. Je voulais savoir si les choses étaient plus précises dans son chef à cet égard et si l'on aurait dans les prochains mois ou prochaines semaines de quoi se mettre quelque chose sous la dent dans cette commission par rapport à cela.

Enfin, je note, au chapitre V, une phrase indiquant que la réforme des aides à l'emploi et contrats d'insertion devaient être opérationnelle au plus tard au 1er juillet 2017. Dans l'expression de la ministre, il y a quelques semaines, c'était au plus tôt au 1er juillet. Cela veut-il dire que c'est la date du 1er juillet qui est définitivement arrêtée ou y a-t-il encore une incertitude à cet égard ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Peut-être commencer par les quelques réponses aux questions directes de M. Drèze par rapport au contrat de gestion qui est aujourd'hui en vigueur, si l'on peut s'exprimer comme cela.

Par rapport à la date du 1er juillet pour l'opérationnalité de la réforme des aides, c'est l'objectif le 1er juillet. Vous savez que nous ne sommes pas seuls dans l'opération, que les instances fédérales m'ont promis d'être prêtes au niveau de tous les flux au 1er juillet, mais il n'en reste pas moins que s'ils ne sont pas prêts, je ne saurai pas lancer au 1er juillet l'opération de mise en place de ces nouvelles aides. Voilà, ce que sous-tend, mon expression parfois un peu prudente – j'ai appris avec le temps à être très prudente. Le texte l'est moins, mais la réalité nous rattrapera. Bref, nous verrons. S'ils sont prêts tant mieux, on partira au 1er juillet, si ce n'est pas le cas, nous ferons au plus vite en fonction de ce que les instances fédérales pourront nous mettre à disposition.

Sur les structures de proximité, la réflexion continue. Vous savez qu'elle est en cours depuis un petit temps maintenant. C'est vrai que l'accueil des ALE au sein du giron wallon a provoqué pas mal de débats, de

réflexions : fallait-il faire comme la Flandre ou pas ? Cela a été évoqué tout à l'heure. Nous avons choisi de suivre ce qui est inscrit dans la DPR, c'est-à-dire de réfléchir à un rapprochement de toutes ces instances sur le plan local pour leur donner un véritable rôle. Sur le comment, bien sûr, la réponse n'est pas encore prête aujourd'hui. Les réflexions se poursuivent.

Sur votre question relative au décret de 2004 qui permet au Gouvernement, le cas échéant, de revoir les dotations si les résultats sont insuffisamment atteints, il est clair qu'il y a – on en a suffisamment parlé – des résultats qui n'avaient pas été complètement atteints par le FOREm, c'est évident. Ils le seront, parce que le chemin était en cours, bien entendu, il est en cours.

Mais, il faut aussi se rendre compte qu'à l'inverse, nous avons posé sur les épaules du FOREm des obligations nouvelles qui n'étaient pas comprises dans le contrat de gestion. Donc, *in fine*, de part et d'autre, il y a des obligations qui n'ont pas été remplies, c'est-à-dire, à la fois, le FOREm n'a pas atteint complètement ces objectifs. Mais ce n'est pas étonnant puisque, par ailleurs, nous leur avons demandé de faire plus au travers de l'accueil de compétences, au travers de la mise en place de la garantie jeunesse et au travers de tous les flux de données nécessaires, d'accueil d'agents – je vous passe le détail de toutes les circonstances qui ont entouré ces obligations nouvelles qui n'étaient pas dans le contrat de gestion. À bon entendeur.

Nous avons estimé, au niveau du Gouvernement, que si la réponse était peut-être insuffisante globalement, même si *in fine* on peut se rendre compte que ce n'est que partie remise, que l'on va y arriver, que le chemin était tracé et c'était probablement cela le plus important.

Il n'y a donc pas, fort heureusement, d'ailleurs, d'impact sur la dotation. J'en serai la première meurtrie. Je pense que le FOREm doit continuer à obtenir les moyens pour mener cette politique ambitieuse par rapport à l'emploi. Probablement que si l'on avait plus de moyens, on ferait encore mieux, plus et certainement dans le domaine de la formation, par exemple, où l'on pourrait entrer dans des actions de préqualification.

Pour répondre à une question qui a été largement posée sur pourquoi ces formations sont-elles en diminution, il y a, d'une part, la question des ressources humaines. Il y a parfois des manques de formateur dans certains domaines de compétences. Je ne vous ferai pas la liste en détail, mais il est clair que, dans certaines filières, il est très difficile d'attirer des formateurs avec les conditions salariales que l'on offre au niveau du FOREm. Cela reste toujours complexe. Par ailleurs, il y a des tournantes aussi. Quand vous activez des formateurs qui sont actifs, par ailleurs, dans la vie professionnelle, tout cela, c'est de la ressource humaine. Ce n'est pas nécessairement extrêmement stable. Il y a parfois des vacances. C'est la question complexe au

niveau de la gestion des ressources humaines pour les formateurs.

Mais, il y a aussi l'autre revers de la médaille, c'est-à-dire les demandeurs d'emploi. On sait, je vous l'ai présenté largement, que dans notre réservoir de demandeurs d'emploi, près de la moitié n'ont pas obtenu leur certification d'enseignement secondaire supérieur. Il est clair que toute une série de formation qui sont offertes par le FOREm, qui concerne des métiers en pénurie, des métiers émergents, des métiers d'avenir, ne peuvent pas être intégrés par la moitié de ces demandeurs d'emploi. Cela reste une vraie difficulté quand vous savez que par ailleurs, sur l'autre moitié qui subsiste, encore faudrait-il que ces personnes aient un peu l'ambition de se lancer dans une nouvelle carrière qui ne correspond probablement pas du tout aux études qu'ils auraient préalablement réalisées. Il y a vraiment cette difficulté-là.

Personnellement, pour répondre à une question plus directe, je ne crois pas en l'obligation d'inscription à une formation dans un métier en pénurie pour lesquels vous n'avez pas un minimum de motivation et un minimum d'envie. Personnellement, je n'y crois pas. D'abord, comme parent, essayez toujours de faire faire à vos enfants les études qu'ils n'ont pas envie d'entamer. La réponse, vous l'aurez assez vite sous les yeux. C'est la même chose pour les demandeurs d'emploi. À un moment donné, même s'ils veulent travailler, certains le feront, essayeront, mais d'autres n'en ont peut-être pas ni les aptitudes, ni les compétences et surtout pas l'envie. Ce serait donc gâcher des moyens publics.

Toute cette question est extrêmement complexe, parce que l'on touche de nouveau à l'humain. Ce n'est pas simplement mettre en adéquation un bloc de bois avec l'embrasure de la fenêtre, par exemple. Non, c'est de l'humain, donc c'est beaucoup plus difficile et beaucoup plus complexe.

Pour revenir aux questions plus générales, j'éviterai de répondre – Monsieur Henquet, vous ne m'en voudrez pas – à toutes vos questions extrêmement précises. Je pense que si vous lisez le contrat de gestion qui est aujourd'hui d'application, il y a, pour chacun des articles, des réponses à vos questions. Sur le « comment », peut-être pas, mais ce contrat de gestion est justement la ligne stratégique pour la mise en œuvre des actions dans le cadre des missions qui sont confiées au FOREm.

Bien sûr, il appartient à la ministre de détailler, dans les moindres détails, les paramètres précis de mise en œuvre. Il s'agit simplement de donner l'impulsion, de donner politiquement les moyens, bien entendu en ressources humaines, en financement, en cadre – je vais venir tout de suite à la question du statut – par exemple. Cela, évidemment, c'est du ressort ministériel. Pour le reste, il faut que le FOREm lui-même agisse au travers de son comité de gestion – vous venez d'entendre le

président – et au travers de ces instances et, a fortiori bien sûr, son comité de direction et tous ceux qui encadrent les prestations du FOREm au quotidien.

Sur la question : « Y a-t-il – on n'a pas employé le mot pléthore, mais – trop de hiérarchie ? », je suis étonnée, parce que je n'ai pas du tout entendu cela. Ce n'est pas du tout le message qui me revient. On n'a pas créé de la hiérarchie supplémentaire, il y a justement une rationalisation. Il y avait plusieurs entités territoriales, elles ont été réduites à quatre. Il y a donc eu justement un mécanisme de simplification drastique des niveaux hiérarchiques au niveau du FOREm. Il me semble une meilleure lisibilité de ce que chacun fait, in fine, et des contours opérationnels des uns et des autres. Il me semble que c'est plus clair, mais je n'ai pas du tout de retour sur une pléthore de niveau hiérarchique, en tout cas, ce n'est pas dans ce sens qu'il a été travaillé.

C'est peut-être encore trop, il ne faudrait peut-être pas du tout de hiérarchie aux yeux des uns et des autres, c'est autre chose, mais sur le fond, le travail réalisé jusqu'à présent de la réorganisation territoriale, donc en nombre de territoires et de la réorganisation interne et structurelle même par une meilleure transversalité entre les services, a, de facto, réduit la hiérarchisation.

Sur les moyens informatiques – on a souvent évoqué la question –, je suis évidemment totalement d'accord avec le président du comité de gestion, c'est là que le bât blesse, on ne va pas se cacher, cela fait plusieurs fois que l'on en parle. Je pense avoir répondu à une question très précise d'un commissaire antérieurement sur les services internes du FOREm. Il y a des difficultés qui sont en voie d'être résolues, puisqu'un recrutement est en cours pour le chef de service au niveau informatique. Évidemment, un service ETT, cela ne marche pas toujours très bien, mais il faut absolument retrouver de la stratégie, de la direction et un véritable manager de ces services.

L'informatique, c'est véritablement le chantier important du FOREm pour ces prochains mois et ces prochaines années. C'est ce qui va permettre de moderniser l'outil. Quand vous vous rendez compte qu'aujourd'hui, le demandeur d'emploi arrive avec sa carte d'identité, on s'attendrait à ce qu'il puisse insérer sa carte et que la puce puisse être lue. Non, ce n'est pas encore le cas au FOREm. Ce le sera, c'est en bonne voie, mais aujourd'hui, ce n'est pas le cas. Je crois qu'il y a vraiment de gros efforts à fournir au niveau de la modernisation et de l'utilisation des moyens informatiques qui vont simplifier la vie de tous, des travailleurs du FOREm – à commencer par eux, bien entendu dans les services – des demandeurs d'emploi et, in fine, des entreprises qui pourront également accéder aux informations.

Des moyens importants ont été dégagés pour cela, puisque, souvenez-vous, c'est plus de 5 millions qui ont été dégagés en plus, dans le cadre des transferts de

compétence, spécifiquement pour l'aspect modernisation informatique, donc des investissements informatiques. La mise en œuvre des flux dépendra évidemment des disponibilités des services informatiques des instances fédérales, c'est ce que je vous disais, Monsieur Drèze, tout à l'heure. Cela reste un écueil, parce qu'elles ont été jusqu'à présent mobilisées prioritairement par le Gouvernement fédéral dans le cadre de politiques nouvelles comme le *tax shift*, par exemple, ou dans le cadre de modifications législatives sur le chômage, ce qui ne nous permet pas toujours d'être à temps pour nos propres échéances régionales. Restons vigilants par rapport à cela.

Dans le cadre du plan Marshall, le FOREm fait partie des priorités en termes dits « administration ». Vous savez que j'ai vraiment insisté dans le cadre des négociations au Gouvernement pour que justement, la DGO6 et le FOREm puissent être pris en exemple pour pouvoir entamer les projets dits « administration » et que l'on puisse avancer. Les projets, des moyens seront développés pour moderniser les outils à disposition, en priorité des conseillers de première ligne, les bases de données des demandeurs d'emploi et des entreprises et les interfaces à disposition des bénéficiaires du FOREm.

Dans le cadre de la réforme des aides aussi, une attention toute particulière a été apportée à la mise en œuvre de moyens informatiques nécessaires pour que l'on puisse simplifier les dispositifs et recourir, je l'ai suffisamment expliqué, aux bases de données de source authentique.

Sur l'accompagnement et le contrôle, je pense que le président du comité de gestion s'est tout à fait bien exprimé. La volonté est toujours d'aller de l'avant dans une meilleure prise en compte des démarches effectuées par le demandeur d'emploi. C'est clair qu'il a un parcours, que l'accompagnateur, son conseiller référent connaît son parcours, puisqu'il est en contact avec lui et que, bien sûr, ces données doivent être utilisées pour éviter de convoquer à mauvais escient des personnes qui donnent tout leur temps et toute leur énergie dans leur recherche d'emploi, puisque c'est inutile. À l'inverse, ceux qui ne répondent pas de manière constante aux invitations de l'accompagnateur que ces données soient aussi transmises à l'évaluateur de manière à pouvoir, à un moment donné, serrer le tour de vis utile et nécessaire pour pouvoir faire réagir les personnes, le cas échéant, si c'est de cela dont elles ont besoin. Certaines personnes fonctionnent ainsi.

C'est vraiment un travail important. Vous savez aussi que le contrôle a été transmis récemment au FOREm, donc c'est pour eux un nouveau métier, même si certains agents ont été transférés de l'ONEM. Il fallait aussi que les « foremiens » apprennent ce nouveau travail. Il y a donc, au-delà des aptitudes, des connaissances et des adaptations de compétence du personnel en interne au FOREm, des flux d'information à mettre en place et, au départ, des programmes et des logiciels qui n'étaient pas

adaptés puisque la réforme de l'État est venue sans vraiment prévenir, si je puis dire. Ce n'était pas convenu dans le précédent contrat de gestion.

Il y a un travail énorme et très important à cet égard sur la fameuse articulation entre l'accompagnement du demandeur d'emploi et le contrôle de la disponibilité des chômeurs. Néanmoins, tous les chiffres sont à votre disposition, je ne referai pas le décompte. Si vous les souhaitez, n'hésitez pas à l'évoquer, via une question écrite. Vous savez que les nouvelles modalités de collaboration entre l'accompagnement et le contrôle sont définies par le comité de gestion du FOREm, conformément à la volonté du Gouvernement. Le nouveau modèle accompagnateur évaluateur est mis en œuvre depuis le début de cette année 2017. Il faut aussi laisser le temps de mettre en place les procédures pour pouvoir ensuite les évaluer, les faire évoluer et les adapter au profit des demandeurs d'emploi, in fine.

Sur la question de l'accompagnement déficient parce qu'il manque des conseillers, j'en ai déjà parlé à plusieurs reprises et je le répète : le FOREm dispose des moyens financiers utiles et nécessaires pour pouvoir se doter du nombre de conseillers utiles, quels qu'ils soient. On a parlé de 500 et quelques, de 600 et quelques. Peu importe, c'est au FOREm à déterminer quel est exactement le nombre de conseillers nécessaires pour assurer les missions. Par contre, il appartient au comité de gestion d'affecter ses moyens qui lui sont dotés par le Gouvernement.

Il appartient au comité de gestion d'affecter au mieux ses moyens et ses ressources à l'ensemble de ses missions. Vous avez entendu, de son expression même, le président du comité de gestion qui souhaite renverser la tendance et pouvoir affecter plus de personnel, plus de ressources humaines sur les missions premières et les services de première ligne du FOREm. Je pense, pour ma part, que c'est une excellente nouvelle.

Le budget affecté par le comité de gestion aux ressources humaines pour l'année 2017 prévoit bien l'engagement et le recrutement d'une centaine de conseillers, toutes spécialités confondues, dont une partie sera spécifiquement dédiée à l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Il y avait déjà eu une épreuve au mois de novembre qui avait permis d'aboutir à la sélection de 109 candidats. Il y a également des procédures en cours, en mars ou avril, pour déterminer l'affectation de conseillers.

Le FOREm met régulièrement en œuvre des mécanismes de recrutement pour renforcer le nombre de conseillers, mais il faut aussi savoir et connaître la difficulté de la tâche. Nombre de conseillers souhaitent, après un certain temps d'exercice de leur mission, changer d'affectation, ce qui rend les choses très difficiles. Vous recrutez et puis, deux ans plus tard, des personnes qui vous demandent pour faire autre chose au FOREm, ce qui est toujours compliqué à gérer.

Néanmoins, on le sait, on va pouvoir, grâce aux nouvelles méthodes plus modernes de traitement des données et donc de traitement des dossiers d'accompagnement, moduler l'accompagnement des demandeurs d'emploi pour être au plus proche des besoins, en fonction des profils de ces demandeurs d'emploi, ce qui va alléger probablement la tâche dans certains cas et permettre de mettre un peu plus le focus sur ceux qui sont peut-être les plus fragilisés, et impliquer davantage le développement de service à distance – cela, c'était aussi une recommandation de Pricewaterhouse – via des développements technologiques et via des canaux d'interaction les plus adaptés, y compris les réseaux sociaux. Cela fonctionne bien, notamment avec le public jeune.

Sur les métiers en pénurie, je me suis déjà un peu exprimée tout à l'heure. C'est évidemment difficile d'objectiver ce qu'est un métier en pénurie, mais le FOREm a mis en place pour cela une analyse régulière par secteur et par métier qui vient alimenter l'offre de services en matière de formations pour les centres de compétences notamment et essayer de détecter les causes de ces pénuries – ce qui n'est évidemment pas toujours facile.

Il y a bien sûr le manque de formation chez certains demandeurs d'emploi, le manque d'offre de formations dans certains métiers ou dans certaines compétences – je l'évoquais tout à l'heure. N'oublions pas que les métiers évoluent sans cesse et notamment les pratiques, les technologies, les procédés, y compris les processus organisationnels au sein même des entreprises.

Il y a aussi en cause la pénibilité de certains métiers. Quand on parle des bouchers, par exemple, c'est travailler en chambre froide une large partie du temps, ce n'est pas toujours accessible à tout le monde. Quand on parle des boulangers, ils évoquent sans cesse la question du travail de nuit, puisqu'il faut préparer le pain avant que chacun se lève pour venir chercher ses croissants, ou bien le travail à pause, bref, toute une série de pénibilités. Vous en connaissez bien mieux que moi.

Il y a encore les conditions salariales. On le dit trop peu, mais il est évident que certains métiers manquent d'attractivité parce que tout simplement l'attractivité en termes de traitement salarial n'y est pas du tout.

Parfois, cela revêt aussi une mauvaise définition des besoins de main-d'œuvre par les employeurs. Ils cherchent parfois le mouton à cinq pattes, alors qu'ils pourraient trouver des personnes qui sont simplement motivées et qui pourraient volontairement s'investir à condition d'un peu de formation.

C'est parfois le manque de formation continuée. Il suffirait parfois d'investir un peu dans la formation continuée de ses propres travailleurs.

C'est le déficit d'image de certains métiers, on en parle souvent, encore et toujours ; les métiers techniques, technologiques, les métiers manuels qui attirent parfois trop peu. Nous avons notre part à faire pour améliorer l'image de ces métiers.

C'est le travail d'orientation avec tout le travail des Cités des métiers et là, j'insiste, Monsieur Henquet : le travail des Cités des métiers, c'est bien un travail d'orientation. Eux-mêmes ne forment pas, eux-mêmes n'insèrent pas à l'emploi, c'est juste le préalable, c'est le pas en amont, c'est l'orientation, la sensibilisation au métier, et cetera. Eux vont participer à redorer l'image de certains métiers, et cetera.

C'est aussi la discrimination à l'embauche, il est clair que cela existe aussi. Allez voir quelques demandeurs d'emploi qui sont depuis longtemps sur le marché du travail, demandez-leur pourquoi, il y a parfois des raisons assez évidentes rien qu'à les regarder.

Il faut avancer sur tous ces aspects pour faire mieux correspondre l'offre et la demande. Ce n'est pas uniquement une question d'adéquation de la formation.

Il y avait une question un peu plus précise sur les offres d'emploi qui étaient en diminution. Je voudrais quand même vous répondre – je pense que c'était la vôtre, Monsieur Henquet. C'est vrai qu'une diminution du nombre d'offres d'emploi avait été constatée entre 2012 et 2014 en relation directe avec la situation du marché de l'emploi. On a connu vraiment depuis 2008 une plus grande difficulté conjoncturelle, mais la tendance est repartie à la hausse entre 2014 et 2015, avec une progression de 3 %.

Le nombre d'offres d'emploi gérées par le FOREm est passé de 187 000 – j'arrondis le chiffre – en 2014 à 192 500 en 2015. Maintenant, on est reparti vers une augmentation du nombre d'offres d'emploi. Le taux de satisfaction de ces offres d'emploi se situe à un niveau assez élevé, puisqu'il est stabilisé depuis 2014 à 91 %. Corrélativement, le délai moyen nécessaire pour satisfaire une offre d'emploi reste sous les 30 jours. Aujourd'hui, il faut 29 jours exactement en moyenne pour satisfaire une offre d'emploi.

Voilà ce que je voulais vous préciser, parce que je pense que vous étiez sur une longueur d'onde différente. Ainsi, nous aurons remis les pendules à l'heure.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Henquet.

M. Henquet (MR). - Merci pour ces différents éléments de réponse. Quelques précisions tout de même.

Vous dites que ce n'est pas à la ministre de préciser dans les moindres détails les contours des mesures prises. Bien logiquement, mais ici, on a travaillé sur trois documents : le document PwC qui fait quand même une soixantaine de pages, le contrat de gestion 2011-2016 et 1722. On avait trois documents les

uns en face des autres, donc a constitué les questions sur base de ce que l'on trouvait qui était manquant, incohérent parfois. Ou alors il faut revoir la définition de l'audition, si l'on ne peut pas poser des questions. Je n'ai pas été dans les moindres détails, je n'ai posé que 30 questions sur plus de 150 pages, donc ce n'est pas grand-chose.

Ce qui pourrait nous faire gagner du temps, Madame la Présidente, parce que l'on a fait à la Fédération Wallonie-Bruxelles lorsque l'on a reçu les 19 membres du groupe central du pacte et l'on a discuté pendant six heures, c'est qu'ils n'ont pas commencé par dire ce qu'ils avaient écrit. Là, on aurait gagné déjà pratiquement une heure parce que c'est vrai que PwC, tout le monde a lu le rapport, donc on n'était peut-être pas obligé de réentendre tout ce qui était écrit. Ceci dit, c'est très bien et je vous remercie de l'avoir fait, si c'est pour un meilleur fonctionnement ultérieur, parce que Monsieur est parti, vous me dites qu'il faudra demander au comité de gestion, mais le représentant du comité de gestion n'est plus là et Mme Vanboeckstal n'est pas là.

Il y a peut-être un problème d'organisation, ce n'est pas bien grave, mais pour la prochaine fois, essayons de faire mieux parce que sinon je ne vois pas où il faut redéfinir ce qu'est une audition. Si l'on ne peut pas poser de questions sur base de ce que l'on a lu, je ne vois pas l'intérêt de faire une audition alors.

Sinon je reviendrai dans 15 jours avec les questions reprécisées. Merci.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - Certaines questions n'ont pas obtenu de réponse, notamment la réorganisation territoriale du FOREm et le manque d'harmonisation des pratiques, mais on peut en reparler dans 15 jours, en fonction des éléments que nous recevrons de la part des deux personnes et pour lesquels nous n'avons pas obtenu de réponse. Je ne m'attarderai donc pas plus aujourd'hui.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Ryckmans.

Mme Ryckmans (Ecolo). - Effectivement, on reviendra dans 15 jours. Simplement, par rapport à la réponse qui m'a été donnée par la ministre à l'augmentation des niveaux hiérarchiques, il faut clarifier ce que je voulais dire, ce n'est pas la réorganisation. Il y a bien eu la réorganisation territoriale, mais de facto, cela a ajouté à un niveau de hiérarchie et j'aimerais éventuellement avoir une comparaison. Si je me trompe, tant mieux, mais j'aimerais bien que cela soit précisé par rapport à un organigramme. Non pas un organigramme fonctionnel, mais un organigramme entre le niveau I et le niveau x plus six, huit. D'après les données du terrain, il y a davantage de niveaux. Il y en a huit alors qu'avant il y

en avait quatre. Cela peut-il être présenté par un schéma qui nous montre cela ou pas ? J'entendrai la réponse.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Drèze.

M. Drèze (cdH). - D'abord, je voudrais remercier, Madame la Ministre, pour ses réponses précises à pratiquement toutes mes questions. Il reste celle du secret professionnel dans le cadre du dossier unique, mais l'on y reviendra dans 15 jours.

Je voudrais juste partager que j'ai un avis un tout petit peu différent concernant le fait d'orienter des demandeurs d'emploi vers des formations qu'ils ne souhaitent pas entreprendre. Je l'ai déjà évoqué une fois ici. Quand en 2004 le ministre fédéral, M. Vandembroucke, a lancé le plan d'accompagnement des chômeurs de manière contrainte, dans mon milieu qui est celui de la formation pour adultes, cela a suscité beaucoup de débats et beaucoup de réprobations. J'ai été surpris, et quelque part agréablement, d'entendre certains de mes formateurs dire que cela nous amène un public qui autrement ne serait pas venu spontanément. Dans certains cas, on peut travailler la motivation, la positiver et entreprendre avec eux aussi un parcours de formation.

Ce que vous avez dit est pour moi exact, mais la motivation est quelque chose qui peut se travailler, même au départ avec des personnes a priori récalcitrantes qui sont généralement celles qui ont le plus besoin de formation. On le sait, cela a été une étude faite par l'ONEM en son temps, dans un cadre strictement volontaire les personnes déjà formées se forment deux fois plus que la moyenne et les personnes moins formées se forment deux fois moins que la moyenne. Le facteur motivation est un élément tout à fait fondamental.

Tant qu'à parler d'étude de l'ONEM, je le reconnais, j'ai cherché et je n'ai pas trouvé parce que c'était ancien, mais pour PwC, il y a eu en son temps des études assez précises indiquant quelle était la part de marché du FOREm dans l'ensemble des offres d'emploi par rapport au bouche-à-oreille, à l'intérim, aux petites annonces, et cetera.

Si ma mémoire est bonne, à l'époque, mais il y a plus de 15 ans, la part de marché du FOREm était de l'ordre de 15 %, ce qui est finalement très peu et c'est le bouche-à-oreille qui était majoritaire en tête de classement, encore une fois si ma mémoire est bonne, suivi par l'intérim.

On a parfois des images tout à fait fausses de la réalité du trajet des demandes des offres d'emploi dans le cadre du marché du travail. Il serait utile de refaire une étude, peut-être, pour actualiser ces chiffres-là parce qu'ils permettent d'avoir un éclairage dans le concret sur la manière dont les choses se passent et cela permet

notamment, peut-être au FOREm et à d'autres acteurs, de mieux orienter leurs méthodes de travail.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Par rapport à la question de Mme Ryckmans, il faudrait que je réponde à la députée qui avait une question précise sur le statut du FOREm parce que c'est évidemment en lien. On attend de pouvoir avancer sur le statut pour pouvoir travailler sur le cadre organique.

Je ne sais pas vous répondre comme cela, exactement, sur les différentes couches. Vous me dites que l'on passe de quatre à huit. Personnellement, aujourd'hui, je n'en sais rien, je n'ai pas de cadre en tant que tel. Il faut d'abord passer par les modifications statutaires qui ne sont pas encore sur la table aujourd'hui. C'est une chose.

Pour Mme Vandorpe qui posait la question de l'harmonisation des pratiques au niveau territorial, il faut savoir que c'est un objectif qui figure et qui est défini dans le contrat d'objectifs des directeurs. Clairement, c'est leur mission, c'est la mission des comités de direction de pouvoir harmoniser les pratiques des comités de direction.

Mme la Présidente. - Pour clôturer ce chapitre des auditions, je tiens à signaler que je n'ai pas approuvé l'ordre du jour tel quel parce que c'était assez confus.

Nous allons libérer les consultants de PwC que je remercie vraiment pour leur participation et leur attention à nos travaux.

On me demande s'il est possible d'envoyer le PowerPoint aux commissaires. Il sera déposé sur la plateforme demain matin.

La parole est à Mme Potigny pour poser sa question.

Mme Potigny (MR). - Dans un article du *Soir* du 4 mars dernier, Mme Vanboeckstal, administratrice générale du FOREm, montait au créneau pour défendre les résultats des missions effectuées par le FOREm et ce, suite à la sortie du rapport d'évaluation du contrat de gestion 2011-2016 dont nous venons de parler.

Dans cet interview, une phrase de l'administratrice a retenu mon attention quand elle dit, je cite : « À présent, le public que nous prenons en charge est plus difficile à réinsérer et le travail requiert plus de temps ».

J'aurais voulu savoir ce que Mme Vanboeckstal entendait par « plus difficile à réinsérer », autrement dit quelle tranche de la population serait plus spécifiquement ciblée par ce constat.

La situation a-t-elle tant évolué depuis 2011 que les agents du FOREm se retrouvent en difficulté pour assurer leur mission ?

J'aurais voulu savoir de façon plus précise si Mme la Ministre avait eu l'occasion de discuter de ce problème avec Mme Vanboeckstal.

Si l'on se réfère au contrat de gestion 2017-2022, je lis à l'article 14 « Spécification de l'accompagnement », je cite : « Le FOREm s'engage à revoir et à clarifier les modalités d'accompagnement de ses différents publics cibles et les indicateurs afférents de manière à ajuster les modalités et l'intensité de l'accompagnement aux besoins des différents publics. Cette spécification des parcours vise principalement à mettre un accompagnement différencié en fonction des besoins propres des différents types de publics pris en charge. Le FOREm s'engage à communiquer au ministre de tutelle l'approche retenue endéans les six mois de l'adoption du présent contrat. » Fin de citation.

Mes questions sont les suivantes : A-t-on déjà une idée des pistes et de l'approche envisagée pour résoudre cette situation ? D'autre part, quand ce remaniement cité précédemment doit-il vous être transmis ?

Madame la Ministre, merci d'avance pour vos réponses.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, l'accompagnement est un processus fondé sur une analyse personnalisée de la situation du demandeur d'emploi. L'analyse consiste en la réalisation d'un bilan professionnel qui va permettre au conseiller référent d'avoir une vue partagée sur la situation du demandeur d'emploi à propos de ses compétences, ses connaissances, son niveau d'étude, son diplôme, ses agréments, ses certificats, son parcours professionnel, d'orientations professionnelles que le demandeur d'emploi souhaiterait développer, dans quels secteurs, quels métiers, des difficultés également rencontrées pour soutenir son projet professionnel – quels sont les freins par exemple en termes de mobilité ou de santé ?

Sur la base de ce bilan, qui est évidemment la première étape, le conseiller référent et le demandeur d'emploi identifient les leviers les plus pertinents qui pourraient être activés pour que le chercheur d'emploi puisse évoluer positivement sur le marché de l'emploi. Ensemble, ils construisent, sur cette base, un plan d'action qui ultérieurement sera suivi lors d'entretiens.

Parmi les leviers les plus pertinents, nous retrouvons l'activation d'outils et de techniques de recherche d'emploi, comme le travail sur le curriculum vitae, des lettres de motivation, la simulation d'entretiens d'embauche, l'orientation professionnelle via des essais

métiers ou une visite à la Cité des métiers, pour permettre à chacun d'affiner son projet professionnel par le choix d'un secteur d'activité ou d'un métier.

C'est l'identification des compétences au travers d'un bilan de compétences. C'est la validation des compétences pour obtenir le cas échéant un Titre de compétence, comme aujourd'hui les travailleurs de Caterpillar. C'est le développement des compétences en formation qualifiante, soit pour un métier, soit pour amener des compétences additionnelles. C'est aussi la transmission d'offres d'emploi.

Le FOREm a essayé de concentrer ses moyens vers les personnes qui sont le plus en difficulté dans leur recherche. Le métier de conseiller référent est un travail exigeant, qui mobilise une connaissance approfondie du marché de l'emploi et de la formation, mais aussi qui exige des compétences professionnelles et sociales tout à fait importantes.

Le FOREm met en place des « ciblages » pour proposer des accompagnements aux personnes qui s'inscrivent pour la première fois ou qui perdent leur emploi. Les modifications législatives ont aussi beaucoup mis à contribution les conseillers du FOREm, que ce soit suite à la suppression des allocations d'attente, à la régionalisation du contrôle, à la conclusion de collaborations avec l'INAMI, aux orientations européennes vis-à-vis des jeunes, à la Garantie jeunesse, à la prise en charge des 50 ans et plus, et cetera.

Le FOREm entend proposer dans les six mois de la signature de son nouveau contrat de gestion, une nouvelle approche en termes d'accompagnement différencié.

Le métier de conseiller consiste, dans son interaction avec le demandeur d'emploi, à identifier au mieux les leviers à activer compte tenu de ces spécificités du demandeur d'emploi qui ont été révélés lors du bilan.

Par exemple, le chemin à parcourir pour une personne faiblement qualifiée, sans expérience professionnelle et au chômage depuis plusieurs mois sera bien plus complexe, voire plus long, que pour un jeune diplômé universitaire, porteur d'un master en ingénieur.

Pour une personne qualifiée, spécialiste en électromécanique, elle aura plus d'opportunités de rebondir rapidement sur le marché de l'emploi qu'une personne qui n'a absolument aucune qualification métier.

Compte tenu de ces différents éléments, en lien avec le nouveau contrat de gestion, le FOREm entend proposer des modes d'accompagnement plus différenciés et surtout spécifiques. Ils porteront sur :

- les modalités d'accompagnement ;

- la fréquence des entretiens de suivi ;
- la durée ;
- la mise à disposition d'outils en ligne.

Ces différents éléments seront également combinés avec la détermination de groupes cibles qui vont nécessiter des priorités ou des prises en charge tout à fait spécifiques.

L'approche en gestation a pour objectif premier d'adapter au mieux l'offre de service du FOREm aux spécificités de chaque demandeur d'emploi et à ses attentes et cela, en pleine cohérence avec les moyens disponibles.

En travaillant sur le degré d'autonomie du demandeur d'emploi et sur sa capacité à recourir à des services à distance à haute valeur ajoutée, le FOREm pourra concentrer le plus de moyens humains possibles dans les entretiens en vis-à-vis pour les demandeurs d'emploi qui en ont le plus besoin, à savoir, prioritairement les personnes les plus faiblement qualifiées, éloignées de l'emploi, sans expérience professionnelle ou en réorientation professionnelle à la suite d'une perte d'emploi, d'une maladie ou d'un éventuel accident de vie ou de carrière professionnelle.

Mme la Présidente. - La parole est Mme Potigny.

Mme Potigny (MR). - Merci, Madame la Ministre, pour votre réponse qui illustre bien, explique, si je puis dire, les propos de Madame Vanboeckstal quand elle disait que cette prise en charge était plus difficile et que ce travail requière plus de temps.

Cela permet aussi de mettre en évidence le rôle primordial du conseiller référent. C'est justement un accompagnement différencié en fonction de différents groupes cibles. C'est la clé de la réussite pour remettre le demandeur d'emploi au travail.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - Madame la Ministre, nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises la demande formulée par le FOREm de pouvoir disposer pour certaines catégories de ses agents d'un statut adapté à leur mission. L'administratrice générale avait, d'ailleurs, rappelé cette revendication pour expliquer, du moins en partie, le rapport d'évaluation dont nous venons de parler.

La question semble aussi liée à la difficulté de recruter les conseillers référents qualifiés et motivés pour assumer l'accompagnement, nous en avons parlé aussi.

Ce principe d'aménagement est d'ailleurs annoncé de façon assez peu claire, mais je suppose que nous aurons les réponses prochainement dans le nouveau contrat de gestion.

À notre connaissance, certains régimes dérogatoires ont déjà été accordés à l'Office, au cours des dernières années, notamment en ce qui concerne les métiers du conseil et du personnel pédagogique.

Pouvez-vous faire un peu le point sur cette question ? Quelles sont les attentes et les demandes précises de l'Office ? Quels en sont les enjeux ? Si elles étaient rencontrées, ces demandes permettraient-elles à l'Office de mieux rencontrer les objectifs qui lui sont assignés, principalement l'accompagnement individualisé ? De manière générale, le statut et les principes généraux de la fonction publique apparaissent-ils particulièrement difficiles à concilier avec l'exercice des missions spécifiques du FOREm ? Les attentes de l'administratrice générale vous semblent-elles légitimes et fondées ?

Dernière question subsidiaire, si je peux le dire comme cela, je ne voudrais pas m'immiscer bien sûr dans le sanctuaire des arbitrages du Gouvernement, mais à la lecture des notifications du Gouvernement du 30 mars dernier, un point relatif à ce dossier a été reporté. On se demande forcément si cela découle de problèmes de pure forme ou si c'est plus une divergence de fond qui doit encore être discutée et creusée.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, en termes de « régimes dérogatoires », des dispositions réglementaires spécifiques au FOREm ont, c'est vrai, été adoptées en 2010 en ce qui concerne les métiers du conseil.

Pour répondre aux besoins en personnel du FOREm pour les métiers du conseil et lui permettre ainsi de remplir son cœur de métier, le Gouvernement wallon a intégré à l'époque, dans l'arrêté du 18 décembre 2003 portant le Code de la Fonction publique wallonne, des modalités particulières d'application des mécanismes statutaires répondant à certaines spécificités liées aux métiers du conseil.

Ces dispositions spécifiques temporaires permettent à l'Office d'organiser, en collaboration avec le Selor, des concours de recrutement de conseillers et les épreuves permettant de pourvoir aux fonctions d'encadrement dans les métiers du conseil ; d'affecter de manière temporaire – c'est un an renouvelable avec ouverture du poste et remise en concurrence annuelle – des membres du personnel contractuel sur les fonctions d'encadrement dans les métiers du conseil et d'engager des membres du personnel contractuel pour répondre à des tâches spécifiques ou exigeantes des connaissances particulières et de leur confier des fonctions correspondant à un premier grade de promotion.

L'effet de ces dispositions spécifiques a été prolongé annuellement de 2010 à 2016 et, par arrêté du 30 juin 2016, jusqu'en août 2019, au plus tard, le temps que les dispositions réglementaires soient prises au niveau de la fonction publique wallonne pour permettre à l'Office, sans que des mesures transitoires soient encore nécessaires, de disposer de l'encadrement dont il a besoin dans les métiers du conseil. Une mesure spécifique au FOREm de statutarisation par promotion des membres du personnel contractuel sur des postes d'encadrement notamment, permettra au FOREm de se passer progressivement des dispositions transitoires, et à défaut de pareilles évolutions réglementaires, le FOREm n'aura d'autres choix que de pérenniser au-delà de 2019 les mesures temporaires actuellement en vigueur.

La mise en œuvre des dispositions spécifiques pour les métiers du conseil a abouti aujourd'hui à un certain constat. Pour le processus statutaire qui a démarré en janvier 2014, c'est la promotion de six responsables de service au rang A 5, la promotion de 19 responsables d'équipe au rang B 1, la mutation de deux agents de rang B 1 sur des postes de responsable d'équipe, et l'octroi de fonction supérieure au rang A 5, à un responsable de service. Pour le processus contractuel, qui a démarré en novembre 2014, confirmation temporaire des encadrants contractuels publics en place et lauréats d'épreuve antérieurs.

Ce mécanisme, qui repose sur des arrêtés du Gouvernement wallon du 15 juillet 2010 et du 25 avril 2013, a concerné 10 responsables de services et 30 responsables d'équipe. C'est la diffusion d'un appel à candidatures. Pour 21 postes de responsable de service, des postes prévus au cadre et hors cadre. Au terme de la procédure, 5 responsables de service ont été désignés temporairement au premier novembre 2015.

C'est aussi la diffusion d'un appel à candidature pour 73 postes de responsables d'équipe. Cette procédure a permis la désignation de 31 responsables d'équipe de niveau B et 8 responsables d'équipe de niveau A 6. La prise de fonction de ces 39 responsables s'est opérée au premier mai 2016.

Pour être désigné sur ces postes d'encadrement et bénéficier de la rémunération associée, les candidats ont été confrontés à un processus exigeant et long de sélection, un processus contractuel de sélection, avec certificat de validation des compétences et examen d'aptitude à l'encadrement.

Mettre un terme à ces mesures spécifiques sans autre solution durable empêcherait le FOREm de poursuivre son activité relative aux métiers du conseil, puisque les postes d'encadrement ne pourraient être pourvus à défaut d'un vivier suffisant de statutaires en interne, qui répondent aux conditions de promotion.

À côté des mesures temporaires, d'autres évolutions réglementaires spécifiques au FOREm sont indispensables pour permettre d'assurer de manière optimale les missions qui lui sont confiées. Pour cette raison, la Déclaration de politique régionale prévoit de soutenir le FOREm, en modifiant son décret organique. Cela a été fait par le décret du 17 mars 2016, en concluant un nouveau contrat de gestion – ce que nous venons de voir à l'instant – conclu le 7 mars 2017, et enfin en adaptant les statuts de son personnel.

En termes de gestions des ressources humaines, l'enjeu stratégique du FOREm porte sur la mobilisation du personnel compétent autour de ces métiers de base, de ses fonctions de support et de ses nouvelles missions. L'ensemble des attentes et demandes précises de l'office telles que reprises dans les propositions soumises au Gouvernement et parfaitement fondées et légitimes ont été traduites dans le nouveau contrat de gestion du FOREm, par un engagement du Gouvernement à doter le FOREm d'une solution globale en termes de statut du personnel, compatible avec le statut régional des agents de la fonction publique wallonne, pour lui permettre, d'une part, de faire face aux difficultés rencontrées par son faible taux de statutaires, d'autre part d'offrir la capacité d'évolution de carrière à l'ensemble de son personnel.

Pour respecter cet engagement, qui figurait déjà dans le précédent contrat de gestion, j'ai soumis en gouvernement, en cosignature avec mon collègue de la fonction publique, le ministre Lacroix, différentes propositions d'évolution réglementaire spécifiques au FOREm. Ces évolutions sont actuellement à l'examen du Gouvernement wallon. Ces évolutions proposées au Gouvernement visent la statutarisation par promotion du personnel contractuel, pédagogique, et du personnel contractuel public. Elles visent aussi l'extension de la notion de métiers du conseil aux nouveaux métiers liés aux compétences transférées dans le cas de la sixième réforme de l'État. Ces évolutions visent également la révision du règlement du personnel contractuel en vue d'harmoniser certains régimes juridiques, en particulier des congés, d'adapter les structures à la réorganisation et de simplifier le processus de recrutement du personnel pédagogique. Enfin, ces évolutions proposées au Gouvernement visent la fin des mesures temporaires que j'ai évoquées juste avant.

Actuellement, la coexistence de trois statuts différents, donc vous avez les statutaires, le personnel contractuel sous contrat public et le personnel pédagogique, qui lui est contractuel sous contrat privé. Cette coexistence des trois statuts au sein du FOREm rend difficile la mobilité horizontale et l'approche transversale des postes d'encadrement.

Les nouvelles dispositions doivent notamment permettre à un formateur du FOREm sous statut contractuel, sous régime privé, d'être promu à un poste

d'encadrement autre que dans la filière pédagogique, via la statutarisation par promotion du personnel pédagogique au grade de directeur ou au grade d'encadrement dans la filière transversale qui relève de l'emploi ou de la formation.

Il y a donc vraiment une transversalité qui est recherchée et qui ne peut être assumée et assurée si l'on n'arrive pas avec ces modifications statutaires. Un des objectifs essentiels pour la mise en œuvre de la politique de l'emploi consiste, comme le prévoit le décret FOREm du 17 mars 2016, à faire évoluer le FOREm par sa réorganisation territoriale, vers une offre de service intégrée, c'est-à-dire qui intègre tant les missions issues du FOREm conseil que du FOREm Formation. L'encadrement de certaines activités doit donc pouvoir être assumé tant par des collaborateurs issus de la formation professionnelle que par des collaborateurs issus de la filière emploi.

Cela concerne au niveau des directions territoriales l'encadrement des services aux employeurs, l'encadrement des services ouverts, l'encadrement des services relations aux opérateurs, mais aussi certains postes d'encadrement au sein de la direction générale produits et services, et de la direction stratégie et relations extérieures du siège central.

Par souci d'équité, il est proposé que les contractuels publics puissent aussi, à l'instar des contractuels pédagogiques, accéder par promotion aux emplois de directeur et aux emplois d'encadrement en étant statutarisés sur ces emplois.

Tout en insistant sur le caractère statutaire de la fonction publique, le Gouvernement applique dans le Code de la fonction publique, un principe qui est de considérer que les services contractuels prestés auprès de la Région ont la même valeur que les prestations rendues dans le cas d'une relation statutaire.

Il est donc proposé de prévoir un mécanisme qui permettra aux contractuels du FOREm de postuler en même temps que les agents statutaires à des emplois d'encadrement statutaire et, le cas échéant, d'être nommés statutairement sur l'emploi d'encadrement, moyennant bien sûr l'accomplissement d'un stage.

En ce qui concerne les difficultés liées au recrutement des conseillers-référents, je l'ai évoqué dans ma réponse à la question de M. Legasse notamment, elles relèvent, d'une part, du délai de constitution de la réserve de conseillers statutaires et, d'autre part, du manque d'intérêt de candidats pour les postes qui sont proposés.

Il existe déjà des solutions qui reposent sur l'évolution des réglementations en cours d'adoption, qui sont transversales à toute la fonction publique wallonne.

L'adaptation de l'article 119 *quater* dont le projet d'arrêté a été adopté en première lecture et soumis à la

concertation syndicale en mars dernier, combiné à la valorisation des anciennetés contractuelles pour l'ancienneté des niveaux ou de rang, vont permettre de fidéliser l'expertise métier, tant à des niveaux de recrutement – et là je pense nécessairement au poste de conseiller-référent – qu'à des niveaux d'encadrement. Par rapport au délai de constitution des réserves, pour accélérer le processus de recrutement, il est essentiel que de manière transversale, pour tous les organismes d'intérêt public, une concertation soit menée avec le Selor, un système de mutualisation des consultants en recrutement certifiés Selor pour pouvoir répondre rapidement et adéquatement aux besoins de notre Région et des organismes d'intérêts publics qui en dépendent.

Cet objectif n'est toutefois pas spécifique au FOREm. Il doit donc être abordé de façon globale pour toute la fonction publique.

En attendant l'amélioration de ces conditions d'intervention du Selor, pour organiser nos sélections statutaires, le contrat de gestion du FOREm met l'accent sur la gestion prévisionnelle de son action, de son fonctionnement, de ses ressources humaines, l'utilisation par le FOREm des différents outils de gestion et d'anticipation prévus à cet effet dans le nouveau contrat de gestion doit pouvoir y contribuer.

Vu la nature de ses missions et la nécessité pour le FOREm de s'adapter à son environnement et aux évolutions des politiques de l'emploi et de la formation, cette logique d'anticipation des besoins est indispensable à la bonne gouvernance du FOREm.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - Merci pour votre réponse complète et précise que je ne manquerai pas de relire pour bien intégrer tous les éléments. En effet, il est important de pouvoir trouver des solutions durables, et que les mesures transitoires resteront effectivement transitoires pour aller vers un mieux, en espérant ne pas devoir garder des mesures transitoires après 2019. C'est l'objectif et que tout le monde doit travailler en ce sens.

Mme la Présidente. - Nous allons clôturer ce chapitre. Je vous propose de donner la confiance au rapporteur la prochaine fois. Il est toujours parmi nous, mais étant donné que nous n'avons pas clôturé l'audition, qu'il nous manque l'audition de Mme Vanboeckstal, on continuera avec M. Prévot.

La commission décide de procéder le mardi 2 mai 2017 à l'audition de :

- Mme Vanboeckstal, Administratrice générale du FOREm ;
- M. Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm.

Je vous propose de suspendre nos travaux quelques minutes.

- *La séance est suspendue à 17 heures 30 minutes.*

REPRISE DE LA SÉANCE

- *La séance est reprise à 17 heures 39 minutes.*

Mme la Présidente. - La séance est reprise.

INTERPELLATIONS ET QUESTIONS ORALES

QUESTION ORALE DE M. HENQUET À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « L'AMÉLIORATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN FLANDRE »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Henquet à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'amélioration du marché du travail en Flandre ».

La parole est à M. Henquet pour poser sa question.

M. Henquet (MR). - Madame la Ministre, l'emploi reprend sur tous les fronts, mais malheureusement pas de façon égale. En 2016, il y a eu 59 000 emplois supplémentaires dans notre pays. Les offres d'emploi reçues par les organismes régionaux ou de placement ont, quant à elles, progressé de 22 %. Petit bémol toutefois, cette progression est deux fois plus importante en Flandre qu'en Wallonie.

Je voulais vous poser deux questions. Quelle est votre explication au constat de ce différentiel important entre les deux Régions ? Quelles mesures pouvez-vous prendre, copier, imiter afin de combler cet écart ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Monsieur le Député, l'analyse des estimations de l'ONSS relatives aux derniers chiffres publiés par la Banque Nationale sur la création d'emplois salariés entre le quatrième trimestre 2015 et le quatrième trimestre 2016 permet d'obtenir les dernières tendances sur l'emploi salarié intérieur occupé par des résidents wallons, hors pouvoirs locaux.

Le nombre de postes de travail a commencé à se redresser dès le premier trimestre 2014. Entre le quatrième trimestre 2015 et le quatrième trimestre 2016, l'emploi intérieur belge a progressé de 1,2 %. Parmi les postes créés, 10 500 sont occupés par des résidents wallons, ce qui signifie une augmentation de 1,12 %, et 26 500 par des résidents flamands, ce qui signifie une augmentation de 1,2 %.

Si, en termes absolus, la création d'emploi en Flandre a été plus de deux fois supérieure à celle de la Wallonie, en termes relatifs, les taux de croissance wallon et flamand, rapportés à l'emploi intérieur total, sont véritablement proches l'un de l'autre.

Selon l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, l'IWEPS, en Wallonie, sur l'ensemble de l'année 2016, la croissance de l'emploi a été relativement robuste, affichant plus 1,2 % en moyenne annuelle, endéans l'année, c'est-à-dire entre le début et la fin de l'année 2016. Quatorze mille emplois auraient ainsi été créés en termes de création nette.

Au travers du plan Marshall 4.0, et plus particulièrement son axe I, la Wallonie participe aux efforts qui sont réalisés pour répondre aux objectifs nationaux en termes de taux d'emploi d'ici 2020, à savoir un taux d'emploi de 73,2 % auprès des personnes âgées de 20 à 64 ans et un taux de 50 % sur la tranche au-delà de 55 ans, donc de 55-64 ans.

En outre, le Gouvernement wallon et les partenaires sociaux ont signé le premier Pacte pour l'emploi et la formation en Wallonie. Les objectifs visés par ce pacte sont d'augmenter le taux d'emploi, de favoriser la croissance des entreprises, de rapprocher la demande et l'offre d'emploi, de soutenir la formation et l'actualisation des compétences des demandeurs d'emploi, mais aussi des travailleurs tout au long de leur parcours.

Ainsi, parmi les enjeux du Pacte pour l'emploi et la formation sont repris, entre autres, le contrat d'insertion, la réorganisation des aides à l'emploi et des incitants financiers à la formation continue des travailleurs ou encore le développement de la filière de la formation en alternance.

Dans cette dynamique, la réorganisation des aides à l'emploi propose une réforme en profondeur des incitants financiers pour rendre plus efficaces les mécanismes d'aide à la création et au maintien de l'emploi en Wallonie. Cette réforme, qui va déployer ses effets au cours de cette année, concernera tant les jeunes demandeurs d'emploi que les demandeurs d'emploi de longue durée et les travailleurs âgés ; vous vous souvenez de nos trois publics cibles. Elle vise, par ailleurs, tous les secteurs d'activités : privé, non marchand et pouvoirs locaux.

Complémentairement à la réorganisation des aides à l'emploi, le Gouvernement wallon et les partenaires sociaux se sont engagés à créer un contrat d'insertion. L'objectif est de pouvoir offrir à des jeunes qui éprouvent des difficultés à s'insérer sur le marché du travail une première expérience professionnelle sous la forme d'un contrat de travail d'une durée de 12 mois.

Le Pacte pour l'emploi et la formation vise également une meilleure adéquation des qualifications

aux besoins des entreprises. Pour cela, le pacte formalise deux des priorités du Gouvernement, à savoir le développement de l'alternance comme filière d'excellence et la reconfiguration des incitants à la formation continue des travailleurs.

Dans cet objectif et pour favoriser l'apprentissage en alternance, le Gouvernement et les partenaires sociaux wallons se sont accordés sur des priorités :

- améliorer l'articulation entre l'offre et la demande de stages en alternance, c'est le déploiement de la plateforme que nous avons déjà évoquée, plateforme unique et interactive de gestion des places de stage ;
- consolider le contrat d'alternance, en renforçant ses aspects qualitatifs via l'apport de coachs sectoriels et l'encadrement au sein de l'entreprise ;
- faciliter l'accès à l'alternance pour les indépendants ;
- renforcer l'accès de la formation en alternance pour les demandeurs d'emploi.

Très concrètement, quatre nouveaux décrets reconfigurant les incitants financiers à la formation en alternance sont entrés en vigueur le 1er septembre 2016.

Quant à la réforme des incitants financiers à la formation des travailleurs, les grandes balises ont été définies avec les partenaires sociaux, sous-tendues par les principes de cohérence et de simplification administrative.

Je ne manquerai pas de vous tenir informé de l'état d'avancement des travaux.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Henquet.

M. Henquet (MR). - Merci, Madame la Ministre, pour ces éléments de réponse.

Pour la première question, j'ai eu ma réponse précise. C'est vrai que les taux relatifs sont plus ou moins similaires.

Par contre, pour la deuxième question, je reviens à ce que j'ai dit tout à l'heure. C'est vrai que l'on dénonce souvent des formulations très générales. Vous allez me dire que vous n'allez pas entrer dans le détail, et cetera. Quand on dit que l'on doit atteindre un taux de croissance, un taux de mise à l'emploi de 72 % en 2020, cela veut dire créer pratiquement 200 000 emplois en Wallonie. Je me demande comment on va faire parce que chaque année, on a toujours les 200 000 à créer et une année en moins.

Quand vous me dites : « On va aider les entreprises à croître, il y aura le contrat d'insertion, il y a les publics cibles, des décrets »... De nouveau, je rencontrais un indépendant dans l'HORECA qui me disait : « J'ai dû attendre je ne sais pas combien de temps pour avoir les

aides ». Il voulait engager quatre personnes et il a écrit trois fois au FOREm et il n'a jamais eu la description de ce qu'il fallait faire pour avoir les aides, les SAACE ou je ne sais plus quel type d'aide, mais c'était une aide qui devait être apportée aux indépendants qui voulaient engager un premier emploi, un deuxième et un troisième ; il voulait en prendre cinq. Ce que je reproche souvent, c'est le décalage entre ce que l'on peut dire ici – et qui est bien en théorie – tandis qu'en réalité, cela coïncide parfois.

Quand vous dites que voulez valoriser l'alternance, c'est très bien aussi et tout le monde est d'accord. Un élément qui pourrait faire que ce serait valable, ce serait que les élèves puissent être certifiés au sortir de l'IFAPME. Là, on bute évidemment avec Bruxelles et l'on bute même au sein du Parti socialiste, je pense, parce que le groupe PS à la Fédération ne veut absolument pas vous déléguer.

Vous voyez qu'entre les beaux discours et la réalité, il y a parfois un hiatus qui fait que la réalité ne correspond pas toujours à nos vœux, mais il ne faut pas désespérer.

QUESTION ORALE DE M. TZANETATOS À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « L'ANALYSE DE LA PROBLÉMATIQUE DES MÉTIERS EN PÉNURIE »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « l'analyse de la problématique des métiers en pénurie ».

La parole est à M. Tzanetatos pour poser sa question.

M. Tzanetatos (MR). - Madame la Ministre, le FOREm publie depuis 1999 une analyse d'opportunités d'emploi qu'il gère et en déduit une liste des métiers en pénurie. Les pénuries représentent les métiers pour lesquels la réserve de main-d'œuvre en demande d'emploi est insuffisante au regard des besoins du marché. Qui dit pénurie dit donc manque quantitatif de candidats.

Parallèlement, des fonctions sont considérées comme critiques lorsque les employeurs ont du mal à trouver des candidats, sans que cela soit forcément lié à un manque de candidats. Dans ce cas, les conditions de travail, les aspects qualitatifs ou un manque de mobilité peuvent également expliquer les difficultés de recrutement.

Le FOREm a établi pour l'année 2016, 73 métiers en pénurie. Étonnement, fin mars 2017, la FGTB a lancé un peu un pavé dans la mare puisqu'elle a considéré qu'il pouvait y avoir, dans le chef des patrons, des

employeurs, une faute puisque ceux-ci créeraient une pénurie pour au moins 10 de ces métiers.

La question est simple : qui a raison ? Les critères du FOREm pour établir la liste de ces métiers en pénurie sont-ils faussés, sont-ils erronés ? Dans ce cas-là, la FGTB a-t-elle raison ? Soit c'est l'inverse, mais qui de ces deux organismes ou structures a raison concernant la liste des métiers en pénurie ?

Je vous remercie d'avance pour votre avis sur la question et ensuite, sur les éventuelles conséquences que vous pouvez tirer de cette situation.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Monsieur le Député, pour mémoire, le FOREm aide toute entreprise qui le sollicite dans sa recherche de candidats en diffusant son offre d'emploi. Les conseillers aux entreprises du FOREm sont en contact avec celles-ci afin de les aider à rédiger leur offre, pour proposer des canaux de diffusion pertinents, pour adapter le profil recherché aux réalités du marché, pour rechercher des candidats et enregistrer les difficultés de recrutement éprouvées par certains.

La liste des métiers critiques – soit les métiers pour lesquels les employeurs trouvent plus difficilement un candidat ou une candidate – est déterminée sur la base de ce suivi de recrutement réalisé par les conseillers et des réponses que les entreprises acceptent de communiquer. L'analyse exclut les offres d'emploi pour lesquelles le type de contrat proposé est un contrat intérimaire et celles pour lesquelles le FOREm ne reçoit pas de retour sur la satisfaction du poste.

Ainsi, à l'instar de ce qui se pratique dans les autres services publics régionaux de l'emploi, les métiers identifiés comme étant critiques sont ceux qui rencontrent simultanément trois critères, parmi ceux-ci :

- un volume minimum de 20 postes suivis dans l'année ;
- un taux de satisfaction pour les postes du métier concerné qui doit être inférieur à la moyenne de l'ensemble des métiers ;
- un délai de satisfaction des postes qui doit être supérieur à la moyenne de l'ensemble des métiers.

Pour chaque métier identifié comme critique, le rapport entre le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés et le nombre d'opportunités d'emploi est calculé. Pour qu'un métier dit « critique » soit qualifié de « en pénurie de main-d'œuvre », le ratio doit être inférieur à 1,5.

Les difficultés de recrutement exprimées par certaines entreprises ne sont pas un phénomène généralisé du marché de l'emploi. Les taux de

satisfaction des offres d'emploi attestent, depuis plusieurs années, que ce phénomène concerne moins de 10 % des offres d'emploi.

Néanmoins, compte tenu du transfert des compétences, notamment en matière de dispense et pour répondre aux besoins du marché, le FOREm a entrepris au cours de l'année 2016, c'est-à-dire avant la parution de l'article de la FGTB, d'ajuster les critères d'analyse pour la liste 2017 des fonctions critiques et en pénurie.

Les adaptations portent sur l'utilisation d'un niveau de nomenclature plus proche des métiers exercés par les entreprises. En clair, techniquement, le REM7 au lieu du ROME5. Un seuil minimal de 10 offres par métier analysé – pour affiner l'analyse et éviter les situations qui resteraient anecdotiques – et enfin, la prise en compte de la médiane plutôt que la moyenne pour le calcul du taux de satisfaction et du délai de satisfaction.

En 2016, les fonds sectoriels ont été contactés pour compléter l'analyse. En 2017, cette concertation sera systématisée et enrichie d'avis objectivés. C'est vrai que les secteurs eux-mêmes ont une bonne connaissance de la situation.

Pour mieux connaître les besoins du marché et les difficultés de recrutement, le FOREm doit pouvoir maîtriser le plus grand nombre possible de demandes d'offres d'emploi proposées par les entreprises, mais il doit également recevoir un retour systématique des entreprises à propos de la satisfaction de ces offres. Le FOREm n'a toutefois pas toujours pris sur ces deux dimensions et surtout sur l'aspect retour.

En ce qui concerne plus particulièrement l'analyse réalisée par la FGTB, celle-ci ne fait pas référence à la dernière étude du FOREm, parue en 2016, mais bien à la liste 2014 des métiers critiques et des pénuries observées, parue en 2015. De plus, une partie des métiers pointés par la FGTB concerne des métiers pour lesquels un contrat intérimaire est le plus souvent proposé. Or, je vous le disais tout à l'heure, le critère exclut ces derniers de l'analyse des fonctions critiques et en pénurie, réalisée par le FOREm, sans toutefois que cela mette en cause l'approche, différente, de la FGTB.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Tzanetatos.

M. Tzanetatos (MR). - Merci Madame la Ministre pour votre exposé. J'en tire comme conclusion que la FGTB a critiqué une méthode, mais qu'elle ne comprenait pas ou qu'elle comprenait mal puisque le FOREm permet, par son analyse, de dresser justement une liste de métier en pénurie qui peut servir, notamment dans le cadre des formations à proposer, dans le cadre des orientations des futurs travailleurs ou personnes qui arriveraient sur le chemin du travail ou le milieu professionnel. Or, ici, c'était un peu une critique de cette méthode en disant : « Attention, vous faites état

de métier dit en pénurie alors que ce n'est pas du tout des métiers dits en pénurie ».

Je ne comprenais d'ailleurs pas ce qui alimentait cette réflexion de la FGTB à savoir de dire : « Ce sont les employeurs eux-mêmes qui créent cette pénurie ». Pour moi, le raisonnement ne fonctionne pas puisque dans la mesure où on a besoin de main-d'œuvre, pourquoi s'en priver s'il elle est existante. Je ne pense pas qu'un employeur, quel qu'il soit, privé ou public, va crier au manque de candidats si ces candidats se bousculent à sa porte pour pouvoir remplir les postes vacants.

C'était un peu étonnant, mais j'y vois clairement. J'attendais aussi d'avoir un peu votre point de vue sur la question. J'y vois un peu une intervention plus politique ou politisée que professionnelle.

QUESTION ORALE DE M. TZANETATOS À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LES SUBVENTIONS DES MISSIONS RÉGIONALES POUR L'EMPLOI (MIRE) »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les subventions des missions régionales pour l'emploi (MIRE) ».

La parole est à M. Tzanetatos pour poser sa question.

M. Tzanetatos (MR). - Madame la Ministre, les Missions régionales pour l'emploi (MIRE) réalisent un travail nécessaire afin de répondre aux besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises comme outil performant du développement socio-économique de la Région.

Le fonctionnement de ces MIRE est lié au subventionnement octroyé par la Région wallonne, subventions visées à l'article 13 du décret du 11 mars 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des MIRE et à l'article 16 de l'arrêté du Gouvernement wallon du 27 mai 2009. La dernière indexation de subvention date de 2014 alors que les salaires des travailleurs MIRE ont encore été indexés au 1er juillet 2016.

Depuis l'entrée en vigueur du décret, les MIRE n'ont pas pu bénéficier de la subvention complémentaire liée aux performances des MIRE prévue dans les textes réglementaires, et ce, malgré des réalisations qui dépassent les prévisions.

On le sait, on en a fait évidemment grand cas en commission et lors du budget, votre budget a été augmenté de 133 millions d'euros cette année, dont

117 millions d'euros pour le FOREm. Je trouvais un peu étonnant que sur ces 133 millions d'euros, on n'ait pas pu affecter une partie de cette augmentation de budget pour aller compléter le subventionnement qui est dû à ces MIRE, puisque c'est clairement prévu dans un texte.

Comptez-vous rectifier le tire prochainement ou – dans ce cas-là, ce serait une autre façon de voir les choses – envisagez-vous de réduire les objectifs de ces MIRE pour que le subventionnement colle plus ou moins aux objectifs qui leur sont confiés à savoir à la baisse ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Monsieur le Député, bien que la réglementation prévoit, en effet, une indexation de la subvention des MIRE, elle-même proportionnelle au nombre de bénéficiaires accompagnés, le subventionnement des MIRE relève encore et toujours d'une enveloppe budgétaire fermée depuis la crise économique et financière de 2008 qui a conduit, dès 2009, au gel des subventions, en ce compris de leur indexation, soumise, quant à elle, aux balises budgétaires fixées pour l'élaboration du budget wallon et aux mécanismes d'évolution qui s'appliquent à la catégorie de dépenses dans laquelle s'inscrivent les subventions aux MIRE.

Dans la première moitié de cette législature, ma priorité a été de simplifier et d'accélérer les processus de subventionnement afin d'éviter aux opérateurs les difficultés et certains connaissent des difficultés récurrentes de trésorerie.

Ceci étant, même si le budget structurel est resté identique, le secteur a néanmoins obtenu des moyens additionnels depuis le début de cette législature.

Je voudrais parler dans le cadre du budget de l'emploi. Un budget additionnel annuel de 550 000 euros dédié au secteur des MIRE, depuis 2016, pour l'engagement des job coaches spécialisés dans l'accompagnement des publics primo-arrivants. C'est aussi un budget additionnel de 300 000 euros qui est octroyé annuellement, depuis 2016 également, pour favoriser l'obtention du permis de conduire par les publics les plus fragilisés qu'elles accompagnent. Enfin, des moyens importants sont alloués par le FSE au secteur dans le cadre de l'appel « NEETS » : c'est l'initiative emploi jeune au travers de la garantie jeunesse.

Ils ont pu obtenir des moyens complémentaires, certes pas toujours aussi importants qu'ils l'auraient souhaité, mais nous avons insisté, au cours de la législature, pour leur donner des moyens d'action puisqu'ils agissent sur un public assez fragilisé.

Pour l'instant, un groupe de travail au sein de mon cabinet, incluant des représentants des MIRE, de l'Inter-MIRE, du SPW avec la DGO6, du FOREm et de mon cabinet, se réunit régulièrement. La question des modalités de financement des MIRE fait partie des thématiques qui sont abordées et une réflexion devra être menée dans la perspective où des moyens nouveaux pourraient être dégagés pour permettre aux MIRE de développer leurs actions, en particulier dans le cadre de l'accompagnement des jeunes sous contrat d'insertion.

Nous allons lancer le contrat d'insertion. Une des conditions de ce contrat est bien sûr d'accompagner les jeunes et l'idée est de faire en sorte que les MIRE puissent être acteurs de cet accompagnement. Si cela se concrétise, il y aurait bien sûr une enveloppe dédiée pour leur permettre d'avoir les moyens de mener cette politique.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Tzanetatos.

M. Tzanetatos (MR). - Je ne conteste pas qu'il y ait eu des moyens complémentaires, mais ceux-ci sont liés à l'augmentation des missions.

Vous avez parlé des primo-arrivants, la mesure permis de conduire ; ce sont toutes des missions nouvelles qui ont été confiées aux MIRE qui nécessitaient un encadrement budgétaire et qui, même si on fait une analyse un peu précise, s'avèrent insuffisantes par rapport à cet objectif nouveau, à cette mission nouvelle.

Ce dont je parle et ce sur quoi je vous ai interpellé, c'étaient les missions de base qui sont clairement définies et qui prévoient dans un texte de manière totalement précise un subventionnement qui est lié à la réalisation des objectifs. C'est objectifs sont réalisés. De deux choses l'une, soit on débloque une enveloppe complémentaire qui correspond à ce à quoi la Région wallonne s'est engagée à l'égard des MIRE, soit on leur dit : « Dans ce cas-là, si on ne sait pas faire coller nos moyens à nos ambitions, réduisons, dans ce cas, les missions qui vous sont dévolues pour que l'enveloppe colle au mieux aux missions souhaitées, en tout cas à ce qui est faisable ».

Aujourd'hui, je ne peux pas entendre : « Il y a une indexation du coût du travail et je ne fais pas coller mon enveloppe de fonctionnement à cette indexation ». Ce n'est pas que le cas dans vos compétences, on voit cela à la Fédération Wallonie-Bruxelles, mais quand on parle d'un saut d'index et que l'on crie et que l'on fait des révolutions dans la rue en mettant sa chasuble rouge pour dire « Non au saut d'index ». Il faut, dans les matières qui sont les vôtres, essayer de coller un peu aux principes qui sont les vôtres. Il y a un index pour le salaire, faisons en sorte que les organismes puissent assurer et assumer ce saut d'index, cet index du salaire pour leurs travailleurs, sans quoi on va arriver, comme c'est le cas dans les SAACE – mais pas les SAACE qui

sont de votre compétence, mais plutôt à la Fédération Wallonie-Bruxelles – à avoir des complexités au niveau du budget de fonctionnement pour des organismes qui fonctionnent bien.

Vous l'avez dit, vous envisagez même avec votre groupe de travail de dégager des moyens nouveaux pour des compétences aussi nouvelles, à savoir l'accompagnement des jeunes dans le cadre du contrat d'insertion.

On a des outils qui fonctionnent bien, certes, qui ne sont pas aussi importants que le paquebot FOREm, mais faisons en sorte de les préserver et, pour les préserver, il faut leur assurer un financement possible et en tout cas tenable.

**QUESTION ORALE DE MME VANDORPE À
MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET
DE LA FORMATION, SUR « LA
RECONVERSION DES TRAVAILLEURS DU SITE
DE CATERPILLAR »**

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle les questions orales à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation de Mme Vandorpe, sur « la reconversion des travailleurs du site de Caterpillar ».

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe pour poser sa question.

Mme Vandorpe (cdH). - Madame la Ministre, le dossier Caterpillar suit son cours, avec son lot d'événements prévisibles, mais aussi son lot de surprises parfois. Suite à l'adoption des conditions du plan social, des premiers contingents de travailleurs licenciés quittent maintenant l'entreprise. On a par ailleurs appris avec satisfaction que la Région a pu obtenir la reprise du site pour l'euro symbolique. C'est certainement un élément positif et déterminant pour la suite des événements.

Bien sûr, dans cette commission, notre attention se focalise sur le sort des travailleurs licenciés et leurs possibilités de reconversion. Il y a quelques semaines, on s'était félicités de la perspective offerte aux travailleurs licenciés de pouvoir se soumettre à une validation de leurs compétences sur le site même de l'usine carolo. Cela impliquait la visite des installations par des experts de la validation, l'établissement d'une convention avec la direction. Plusieurs métiers avaient déjà été ciblés comme prioritaires. À notre dernière réunion, vous indiquiez que de premières épreuves de validation pourraient intervenir dès le début de ce mois. Depuis le dépôt de la question, j'ai pu découvrir via la presse que ces éléments avaient pu avoir une issue favorable et que dès aujourd'hui, les validations des compétences pouvaient commencer. Cela réduit donc, supprime ma première question qui demandait de faire le point sur le point des épreuves de validation.

Mes autres questions restent néanmoins d'actualité, puisque je voulais savoir où en était la mise en œuvre, la mise sur pied de la cellule de reconversion. Le choix d'aménager les sites d'accueil à Charleroi, Namur et La Louvière, se révèle-t-il pertinent ? Comment les travailleurs concernés se répartissent-ils entre ces trois sites ?

De ce que l'on peut lire dans la presse, des premières réunions avec le FOREm auraient déjà permis de diffuser des offres d'emploi auprès de ces travailleurs licenciés. Des résultats encourageants peuvent-ils déjà être communiqués à ce sujet ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, suite à la fermeture de l'usine Caterpillar et au licenciement collectif du personnel, les représentants des travailleurs ont sollicité la mise en place d'une cellule de reconversion en application du décret du 29 janvier 2004.

La mise en œuvre de cette cellule a été organisée par les services du FOREm en collaboration avec les représentants des travailleurs et de l'employeur. La cellule de reconversion entamera ses activités dès la première semaine de mai et accueillera les travailleurs licenciés issus tant de l'entreprise Caterpillar que des sous-traitants de celle-ci. Les travailleurs licenciés seront accueillis sur trois sites, vous les connaissez : Châtelaineau, La Louvière et Namur.

Anticipativement, depuis aujourd'hui en fait, sur le site de Caterpillar même, des épreuves de validation de compétences sont organisées, vous l'avez lu dans la presse, à la demande des organisations syndicales, sensibilisées par la coordination syndicale des cellules de reconversion, mais aussi de la direction locale.

Les formateurs de chez Caterpillar ont pu activement collaborer à la préparation de ces épreuves. Un ou plusieurs titres de compétences, en fonction du profil des travailleurs, seront délivrés à ceux qui réussiront les épreuves.

Dans un premier temps, deux titres de compétence pourront être obtenus, c'étaient des épreuves pour les conducteurs de chariots élévateurs frontaux – donc, les caristes – et les tuteurs en entreprise. D'autres actions de validation des compétences seront organisées dans les prochains mois, mais ce sera au départ de la cellule de reconversion et pour couvrir une dizaine de métiers qui ont été ciblés.

L'originalité de la mesure est que Caterpillar a accepté de mettre à disposition ses locaux et ses machines pour pouvoir valider les compétences. Plus de 300 travailleurs se sont déjà montrés intéressés. Cela va prendre un peu de temps, j'imagine, cela a commencé aujourd'hui.

Pour favoriser la reconversion la plus rapide des travailleurs prochainement licenciés, le FOREm a convenu, avec l'entreprise Caterpillar, de lui transmettre les offres d'emploi qui pourraient convenir aux profils des travailleurs concernés, et ce, avant même que la cellule de reconversion puisse être mise en place, donc cela fonctionne dès maintenant. Concrètement, le FOREm envoie chaque jour les offres d'emploi par courriel à un contact de référence chez Caterpillar, qui va en assurer le dispatching et l'affichage dans les différentes divisions de l'entreprise. La diffusion d'offres d'emploi est également assortie d'une communication par courriel principalement pour les employés et les cadres.

Les travailleurs ont aussi à leur disposition un mini-guide qui leur explique comment consulter les offres d'emploi sur le site internet du FOREm, celles qui ont déjà été diffusées antérieurement et qui seraient toujours disponibles.

Divers éléments peuvent être soulignés. Le FOREm a reçu la liste des fonctions ouvriers/employés/cadres et les descriptifs de fonction. Il a ainsi pu établir la liste des correspondances entre les intitulés des fonctions exercées chez Caterpillar et les postes pour lesquels les entreprises wallonnes sont en recherche de candidats.

La démarche a fait l'objet d'une concertation sociale au sein de l'entreprise et se fait sur base volontaire de la part des travailleurs. C'est une opportunité supplémentaire qui leur est proposée. Ils n'ont donc aucune obligation de postuler.

Le FOREm diffuse ces offres d'emploi vers les travailleurs, mais sans aucune exclusivité. Les offres sont également transmises à d'autres demandeurs d'emploi, cela va de soi, mais il valait mieux encore le préciser.

Le FOREm se montre proactif et invite largement les entreprises recruteuses à lui confier la gestion de leurs offres d'emploi.

L'envoi des offres d'emploi chez Caterpillar a effectivement démarré le 4 avril 2017. Le 7 avril, quelque 300 offres d'emploi avaient déjà été transmises pour affichage chez Caterpillar. La démarche sera ainsi maintenue jusqu'à la fin des licenciements, en tenant compte de la progressivité des départs par types de fonctions.

Sur le plan budgétaire, le Gouvernement, dès l'annonce de l'intention de fermeture de l'entreprise, a prévu les moyens qui lui permettent de faire face aux conséquences de cette fermeture. Un budget de 4 millions d'euros avait été inscrit au budget 2017 pour mettre en œuvre les mesures d'accompagnement. Les moyens seront mis à la disposition du FOREm pour les cellules de reconversion. Ils seront en outre complétés par un financement supplémentaire du Fonds européen

d'ajustement à la mondialisation qui viendra renforcer l'offre potentielle de la cellule de reconversion : des formations spécifiques personnalisées, un soutien à la reprise d'études, des primes à l'emploi distant, le soutien et accompagnement à la création d'activités individuelles et collectives. Des contacts réguliers sont pris avec la Commission européenne pour préparer la demande d'intervention du Fonds, qui sera introduite à une seule condition, c'est que le seuil de 500 licenciements soit atteint.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Vandorpe.

Mme Vandorpe (cdH). - C'est vrai que pour beaucoup de travailleurs, l'annonce de la fermeture du site avait, leur a vraiment donné l'impression que leur monde s'effondrait. Je pense que la manière de fonctionner ici, avec la proactivité du FOREm entre autres et puis tous les acteurs qui s'y associent, est vraiment à souligner. On est dans un système unique, je pense, qui est rassurant pour les travailleurs.

Donc, je vous encourage vraiment à continuer dans cette voie qui, je l'espère, permettra de trouver des solutions pour ces personnes qui se sont retrouvées face à un mur.

QUESTION ORALE DE MME RYCKMANS À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LE SERVICE CITOYEN »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Ryckmans à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « le service citoyen ».

La parole est à Mme Ryckmans pour poser sa question.

Mme Ryckmans (Ecolo). - Madame la Ministre, le service citoyen concernait en 2016, une centaine de jeunes wallons et bruxellois qui ont pris part à différentes missions dans de nombreux organismes publics. Ils se sont engagés dans des chantiers communs, ont partagé des temps de formation civique, ils ont ainsi pu se définir un projet d'avenir, découvrir et valoriser des compétences dont ils ignoraient parfois même l'existence et incorporer des valeurs essentielles à l'exercice de leur citoyenneté. C'est eux qui dressent ce bilan positif à l'occasion d'une rencontre récente.

Donc, c'est une magnifique expérience qui les aura marqués de façon durable, mais pour lequel il est plus qu'urgent de définir un cadre légal. En effet, actuellement le service citoyen existe sous la forme d'expériences pilotes menées par quelques associations, dont la plateforme pour le service citoyen, qui s'est par ailleurs donné une mission de lobbying politique.

Le statut des jeunes qui rejoignent le service citoyen et les démarches qui leur sont imposées diffèrent entre Régions. Pour Actiris, ces jeunes sont présumés répondre aux obligations de recherche d'emploi actives et ne doivent donc pas se présenter devant leurs conseillers Actiris, alors qu'au FOREm, même s'ils sont en service citoyen, ils doivent répondre à une convocation de leurs conseillers FOREm. Il existe pourtant une reconnaissance de la plateforme pour le service citoyen par les différents niveaux de pouvoirs.

Qu'est-ce qui explique cette différence de traitement ? N'est-ce pas inadéquat ? Avez-vous déjà entrepris des démarches afin d'uniformiser ces pratiques auprès de vos collègues ? Si oui, lesquels, et avec quels résultats ?

Le traitement tel qu'appliqué par Actiris ne serait-il pas plus cohérent au vu des objectifs et de la pertinence en termes de formation et d'intégration du service citoyen ? Un certain nombre de jeunes ont effectivement trouvé de l'emploi ou en tous cas rebondi après le service citoyen.

Par ailleurs, il serait pertinent d'institutionnaliser le service citoyen en Belgique, afin de mettre en place un statut à part entière, donnant à chacun les mêmes droits et les mêmes opportunités. On sait que certains critères font l'objet de divergences, notamment le caractère obligatoire, qui, évidemment, pour moi n'est pas nécessaire – on revient peut-être à des discussions de tout à l'heure –, mais l'articulation avec les dispositifs d'aide à l'emploi doit être certainement harmonisée, réfléchi en profondeur, pour éviter des concurrences entre mécanismes, et le risque, sinon qui pourrait exister, de créer une forme de sous-statut d'emploi, voire d'emploi précaire.

Mme Simonis, que j'avais interrogée, souligne la nécessité d'une mobilisation de tous les niveaux de pouvoirs pour se déployer de manière coordonnée. Qu'en pensez-vous, Madame la Ministre ?

En juillet 2016, Mme Simonis avait demandé un état des lieux des différentes initiatives en Fédération Wallonie-Bruxelles et au niveau international. Dès les résultats connus, une réflexion plus qualitative sera lancée qui pourrait être confiée à un organisme indépendant et non partie prenante au dossier. Êtes-vous au courant de cette démarche ?

Comment la Wallonie avance-t-elle sur ce dossier ? Avec quelle instance a lieu une éventuelle concertation ?

Mme la Présidente. - La parole est à Madame la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, le service citoyen qui se revendique du service volontaire européen est organisé depuis plusieurs années sur le territoire de la Région Bruxelles-Capitale, et commence à s'implanter

chez nous, en Wallonie, comme en Flandre d'ailleurs. L'action est pilotée par l'ASBL plateforme pour le service citoyen, qui réunit plusieurs associations et ONG.

La plateforme pour le service citoyen ne bénéficie aujourd'hui d'aucun soutien financier de la Région, mais est reconnue et soutenue par mon homologue de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la ministre Simonis, dans le cadre de ses compétences en matière de Jeunesse.

De manière plus large, la matière du bénévolat est gérée au niveau fédéral. La réglementation chômage prévoit que le jeune demandeur d'emploi peut effectuer pendant son stage d'insertion professionnelle toute formation, stage ou bénévolat, pour autant qu'il reste disponible sur le marché de l'emploi. Si la démarche de bénévolat est prise en compte lors de l'évaluation des démarches du demandeur d'emploi, il peut même être considéré comme un élément positif par l'évaluateur dans le cadre du contrôle de la disponibilité. Elle n'est cependant pas considérée à elle seule comme une démarche suffisante et ne dispense dès lors pas le demandeur d'emploi d'autres démarches de recherche active, ou passive, par exemple la réponse de convocation du FOREm, le positionnement sur les offres d'emploi qui sont transmises, et cetera.

Enfin, le service citoyen, s'il doit se concevoir en amont d'une action d'insertion socioprofessionnelle dans une dynamique d'une remobilisation des jeunes ne s'inscrit pas, a priori, dans le cadre des actions strictement identifiées par l'Europe, comme relevant de la garantie jeunesse, qui vise, elle, la mise en place d'un ensemble de mesures adaptées au profil des jeunes, en particulier les plus fragilisés, à s'assurer que tout jeune de moins de 25 ans puisse bénéficier soit d'une opportunité d'emploi, soit d'une formation ou d'un apprentissage, ou encore d'un stage en entreprise dans les quatre mois qui suivent la perte de son emploi ou sa sortie de l'enseignement.

À Bruxelles, Actiris considère que ces jeunes sont présumés répondre aux sollicitations de recherche active d'emploi, en se référant au contrat de formation professionnelle que Bruxelles Formation conclut avec les jeunes inscrits auprès du service citoyen. Il s'agit là d'une interprétation de l'arrêté de l'exécutif de la Communauté française, relatif à la formation professionnelle du 12 mai 1987, qui précise clairement ce qu'il faut entendre par formation professionnelle : « Toute mesure ayant pour but de donner à une personne la capacité professionnelle requise pour exercer une activité professionnelle salariée ».

Jusqu'à présent, le FOREm ne délivre pas de contrat de formation professionnelle F70 bis pour des stages visant une activité bénévole, qui ne répond pas aux objectifs de l'arrêté du 12 mai 1987. Néanmoins, dans le cadre de la gestion des dispenses dont la compétence a

été transférée au FOREm lors de la sixième réforme de l'État, et sur la base de l'unique interpellation identifiée à ce jour par mes services d'un jeune étudiant s'étant vu refuser une dispense pour service citoyen, une réflexion est actuellement menée avec le FOREm sur l'opportunité de mieux valoriser les compétences et l'expérience acquises dans ce cadre, et les modalités, en ce compris réglementaires, à définir le cas échéant. Je ne manquerai pas de vous informer des conclusions de ce travail.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Ryckmans.

Mme Ryckmans (Ecolo). - Vous mettez le doigt sur le fait que cela ne concernerait qu'une ou deux personnes, je l'entends. J'entends aussi qu'une personne s'est exprimée par rapport à la difficulté devant laquelle il a été mis, de devoir répondre à la convocation. Il y en a d'autres qui l'ont fait, semble-t-il, qui s'y sont pliés, mais je pense qu'il y a une question d'incohérence à ce niveau-là. J'entends que vous restez très légaliste, je dirais, par rapport à la loi de 1987, et donc c'est peut-être cela qu'il faudra faire évoluer, mais j'entends vos réponses.

Je reviendrai éventuellement avec vous. Vous ne m'avez pas répondu sur les concertations pour aboutir à quelque chose de cohérent. Vous me dites : « Actiris fait comme cela, au FOREm, on a été confrontés à tel problème, mais sans me dire comment avancer. Envisagez-vous d'avancer de manière conjointe, Bruxelles et Wallonie par rapport au Fédéral, cela serait sans doute intéressant ?

(Mme Zrihen, doyenne d'âge, prend place au fauteuil présidentiel)

QUESTION ORALE DE M. TZANETATOS À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LA CERTIFICATION DE LA FORMATION EN ALTERNANCE »

QUESTION ORALE DE MME GONZALEZ MOYANO À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LA CERTIFICATION ÉQUIVALENTE POUR LES JEUNES ISSUS DE LA FORMATION EN ALTERNANCE »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle les questions orales à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation :

- de M. Tzanetatos, sur « la certification de la formation en alternance » ;
- de Mme Gonzalez Moyano, sur « la certification équivalente pour les jeunes issus de la formation en alternance ».

La parole est à M. Tzanetatos pour poser sa question.

M. Tzanetatos (MR). - Madame la Ministre, le 7 juillet dernier, la ministre de l'Enseignement, Mme Schyns, et le ministre bruxellois de la Formation, M. Gosuin, et vous-même, faisiez part de votre volonté de certifier de manière équivalente tous les jeunes issus de la formation en alternance, qu'elle soit organisée par l'enseignement ou par la formation professionnelle. La conséquence d'une telle certification est que tous les jeunes puissent obtenir de manière automatique le certificat d'études de 6e année de l'enseignement secondaire professionnel. Ce certificat est important, car il permet à l'élève d'intégrer une septième année de l'enseignement secondaire professionnel, année qui permet d'obtenir le CESS.

Le 8 mars dernier, dans une carte blanche conjointe avec le ministre Gosuin, vous vous étonniez des difficultés de mise en œuvre de cette décision, malgré un accord tripartite.

Le cabinet de la ministre Schyns vous répondait que : « La formation en alternance n'organise pas toutes les matières obligatoires pour obtenir le CE 6 P. Pour ne pas que la formation professionnelle doive revoir drastiquement son programme, la piste sur laquelle réfléchit la Fédération est que les jeunes issus de la formation en alternance, désireux de recevoir ce certificat, puissent passer par le jury central de la Communauté française.

C'est un peu remettre en cause l'accord tripartite préalable. Je souhaitais savoir si la nouvelle piste avancée par la ministre Schyns rencontrait les objectifs que vous vous étiez fixés en termes de certification équivalente. Si les matières ne sont pas abordées durant la formation, comment les jeunes pourront-ils être aptes à passer le jury central ? Allez-vous faire une contre-proposition avec votre collègue, M. Gosuin ? Quand souhaitez-vous voir cette équivalence des certifications réellement mises en place pour les jeunes de la formation en alternance ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Gonzalez Moyano pour poser sa question.

Mme Gonzalez Moyano (PS). - Madame la Ministre, le 7 juillet dernier, avec votre collègue, la ministre de l'Enseignement Mme Schyns, et le ministre bruxellois de la Formation M. Gosuin, vous faisiez part de votre volonté de certifier de manière équivalente tous les jeunes issus de la formation en alternance, que cette formation soit organisée par l'enseignement ou la formation professionnelle.

Le but d'une telle certification est que tous les jeunes puissent obtenir de manière systématique le certificat d'études de sixième année de l'enseignement secondaire professionnel, surnommé également le CE 6 P. Ce

certificat est important, puisqu'il permet évidemment à l'élève d'intégrer une septième année de l'enseignement secondaire professionnel, année qui permet d'obtenir le CESS, le certificat de l'enseignement secondaire supérieur. Ce dernier, enfin, permet d'accéder à d'autres emplois ou de poursuivre des études dans le supérieur.

Aujourd'hui, force est de constater que le ministre Gosuin s'étonne que rien n'avance en la matière.

Dans une carte blanche publiée récemment dans *L'Écho*, M. Gosuin et vous-même vous étonniez déjà des difficultés dans la mise en œuvre de cette avancée décidée par tous les responsables francophones, qui semble susciter des craintes. En effet, certains y voient un début de régionalisation de l'enseignement ou prédisent même que la formation professionnelle pourra, demain, délivrer l'ensemble des diplômes.

Le 24 mars dernier, le cabinet de la ministre Schyns expliquait que la formation en alternance n'organise pas toutes les matières obligatoires pour obtenir le CE 6 P. Pour ne pas que la formation professionnelle doive revoir drastiquement son programme, la piste sur laquelle réfléchit la Fédération est que les jeunes issus de la formation en alternance, désireux de recevoir le CE 6 P, puissent passer devant le jury central de la Communauté française.

Aussi, Madame la Ministre, au vu de cette situation pour le moins délicate, quel est votre point de vue ? Concrètement, ce projet de certification équivalente pour les jeunes issus de la formation pourra-t-il voir le jour un jour ? Qu'en est-il exactement ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, Monsieur le Député, je vais vous donner mon point de vue.

Le renforcement de la certification, plus particulièrement en ce qui concerne la formation en alternance, est une des thématiques prioritaires identifiées tant dans la DPR que par les partenaires sociaux et le Gouvernement wallon dans le cadre du Pacte pour l'emploi et la formation.

Il est essentiel pour les jeunes qui ont acquis, via une formation en alternance organisée par les centres IFAPME, des compétences reconnues sur le marché du travail, que cette formation leur ouvre systématiquement l'accès à un certificat de qualification, mais aussi à un certificat d'études de 6e professionnelle, à l'instar de l'enseignement en alternance dans les CEFA.

Tout le monde s'accorde sur cette finalité. Nous devons maintenant définir le chemin pour y parvenir en respectant les engagements de simplification, d'automatisme et de complémentarité entre opérateurs, prévus par le chapitre IV qui porte sur la certification de

l'arrêté concomitant Région Wallonne-Fédération Wallonie-Bruxelles et Cocof, exécutant l'accord de coopération-cadre, relatif à l'alternance, du 24 octobre 2008.

Si, comme le suggère la Fédération Wallonie-Bruxelles, il convient, pour délivrer le CE 6 P, de passer par une épreuve intégrée, je préconise que l'ensemble des apprenants issus d'une formation en alternance organisée tant par l'IFAPME et le SFPME que par les CEFA soient confrontés à une évaluation commune de leurs compétences générales. Les apprenants de l'IFAPME seront préparés en ce sens par les formateurs de l'IFAPME qui, je le précise, sont des enseignants agrégés pour l'enseignement secondaire au même titre que ceux des CEFA ou de tout établissement d'enseignement secondaire technique ou général. À ce titre, ils dispensent aux jeunes en formation à l'IFAPME des cours de connaissances générales, qu'il conviendra d'adapter, si nécessaire, en fonction des compétences qui seront évaluées lors des épreuves communes à tous les jeunes en formation en alternance.

La piste que ma collègue, Mme Schyns, propose est différente de celle que je viens d'évoquer puisque l'accès à un jury central pour les apprenants de l'IFAPME et du SFPME désireux d'obtenir le CE 6 P implique, de facto, une démarche supplémentaire des jeunes, mais aussi une maturité suffisante pour appréhender la valeur et l'enjeu d'un tel certificat. Nous devons mettre en place un dispositif qui mette tous les jeunes sur le même pied d'égalité et qui vise l'intégration et l'obtention d'un tel certificat au terme de leur parcours de formation en alternance, quel que soit l'opérateur de formation ou d'enseignement qui l'a organisé.

Je suis convaincue que nous pourrions trouver un terrain d'entente à l'instar de ce que nous avons mis en place pour la certification des qualifications professionnelles reposant sur un référentiel SFMQ qui permet, aujourd'hui, aux jeunes de l'IFAPME de bénéficier, pour 14 métiers, d'un titre correspondant au certificat de qualification, le CQ 6. Si les procédures mises en place par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour vérifier l'équivalence de la qualification restent complexes, un grand pas vers une plus grande égalité de traitement des jeunes a toutefois été fait. Nous devons poursuivre en ce sens, dans l'intérêt des jeunes et de leur intégration dans la société comme sur le marché du travail.

Je rappelle, en outre, que l'enjeu majeur de la délivrance du certificat d'études de 6e professionnelle est de permettre aux jeunes de poursuivre un parcours dans l'enseignement, en ce compris un cursus dans l'enseignement supérieur, lorsqu'ils le souhaitent, bien entendu, et en ont les capacités et la motivation.

Pour atteindre l'objectif de faire de l'alternance une filière d'excellence, il faut assurer une véritable perméabilité entre les différents systèmes et niveaux

d'enseignement et de formation, notamment en levant les barrières qui transforment les parcours des jeunes qui sortent de la formation professionnelle en alternance, en filières « culs-de-sac », pour, au contraire, leur ouvrir le champ des possibles, dans une dynamique de formation tout au long de la vie, prônée par la Commission européenne.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Tzanetatos.

M. Tzanetatos (MR). - Merci, Madame la Ministre pour votre réponse. Je partage assez bien votre avis. Je pense que l'objectif c'est l'égalité pour tous et permettre une plus grande perméabilité. Je crois que la conception de l'enseignement a fortement évolué ces derniers temps. Il suffit de croire qu'il y a un enseignement dit d'excellence et un enseignement pour les cancre et pour les élèves moins studieux. Pas du tout. Je pense que l'on a vraiment tout intérêt à mettre en valeur tout type d'enseignement qu'il soit d'alternance, professionnel, qualifiant et général et permettre une plus grande perméabilité. C'est permettre aussi à des élèves, des étudiants qui sont à un moment précis de leur vie peut-être en difficultés, qui doivent opérer des choix, qu'ils soient peut-être même contraints d'opérer certains choix de par des décisions qui leur sont imposées dans le milieu familial, de pouvoir revenir sur un autre type d'enseignement, mais qui est tout aussi valorisé et valorisant. J'espère vraiment que cette dynamique à l'initial qui était de faire un accord tripartite pour aller dans ce sens-là pourra voir le jour.

Je pense que vous devez comme c'était le cas – vous l'avez évoqué – dans d'autres matières et d'autres types de filières, vous battre pour que vous puissiez trouver un terrain d'entente. Je crois que c'est un élément essentiel surtout dans votre vision politique qui, je pense, correspond aussi à la vision politique que votre collègue à la Fédération Wallonie-Bruxelles peut avoir du dossier.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Gonzalez Moyano.

Mme Gonzalez Moyano (PS). - À mon tour, je remercie Mme la Ministre pour ces éléments de réponse. Je lui souhaite évidemment de pouvoir persévérer en ce sens, comme l'a dit mon collègue, trouver un terrain d'entente pour mettre en place un dispositif tout à fait égalitaire, que tous les enfants aient accès à tous les types d'enseignement et, qu'à l'instar du système de certification, on puisse aboutir le plus vite possible.

(Mme Gonzalez Moyano, Présidente, reprend place au fauteuil présidentiel)

QUESTION ORALE DE M. TZANETATOS À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LES COACHS SECTORIELS DANS LE CADRE DE LA PROMOTION DE L'ALTERNANCE ET DE LA CRÉATION DE PLACES DE STAGES SUPPLÉMENTAIRES »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de M. Tzanetatos à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les coachs sectoriels dans le cadre de la promotion de l'alternance et de la création de places de stages supplémentaires ».

La parole est à M. Tzanetatos pour poser sa question.

M. Tzanetatos (MR). - Madame la Ministre, on revient aux coachs sectoriels, thème que l'on a un peu abordé tout à l'heure. Le Gouvernement wallon, à votre initiative, a décidé de reconfigurer les incitants financiers à la formation en alternance, notamment pour associer les fonds sectoriels à la promotion de celle-ci.

Le décret du 20 juillet 2016 met notamment en place le coach sectoriel, qui se voit confier différentes missions, dont la promotion de l'alternance auprès des entreprises des secteurs qu'ils couvrent, pour les sensibiliser et les convaincre d'essayer l'alternance et ainsi de permettre la création de places de stages supplémentaires, puisqu'il en manque foncièrement.

Vous avez, dès lors, affecté un budget spécifique en vue de subventionner chaque fonds de formation sectoriel souhaitant participer à la dynamique de développement d'une filière de formation en alternance d'excellence.

Le système prévu est que chaque coach équivalent temps plein sera soutenu à hauteur de huit points APE, pour une durée de 36 mois renouvelable. Ce dernier devra avoir dix ans d'expérience dans le secteur, sera mandaté par le ou les secteurs qu'il représente et reconnu par la ministre de l'Emploi et de la Formation dans le cadre d'une convention.

Pouvez-vous nous indiquer le nombre de fonds de formation ayant déjà sollicité une aide à l'emploi APE dans le cadre de l'engagement d'un coach sectoriel ?

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Monsieur le Député, la reconfiguration des incitants financiers à la formation en alternance, dont le décret a été adopté par le Parlement wallon en date du 20 juillet 2016, vise à rencontrer les objectifs suivants :

- renforcer la qualité de l'encadrement du jeune en entreprises et en Centres de formation ;
- augmenter, encore et toujours, le nombre de places de stage en alternance ;

- favoriser l'accrochage du jeune en formation et, en particulier, lutter contre le décrochage ;
- impliquer les secteurs professionnels, et en particulier les fonds sectoriels, pour promouvoir la formation en alternance et garantir la qualité de l'encadrement du jeune en entreprise ;
- supprimer, in fine, toutes les concurrences préjudiciables à la qualité de la formation, entre jeunes, entreprises et opérateurs.

Dans cette dynamique et afin de rencontrer le souhait des secteurs professionnels, en particulier des fonds sectoriels, de jouer un rôle et d'endosser leurs responsabilités dans la formation en alternance, afin de garantir la qualité de l'encadrement du jeune en entreprise, la reconfiguration des incitants financiers prévoit, notamment, l'engagement de coaches sectoriels.

Pour les fonds sectoriels qui en font la demande, la rémunération des coaches ainsi engagés est désormais cofinancée par la Région wallonne – vous l'avez dit – à hauteur de maximum 50 %, via une aide APE de huit points par coach équivalent temps plein, pour autant que le fonds sectoriel augmente son volume global de l'emploi.

Les coaches sectoriels poursuivent trois missions principales :

- instruire les dossiers d'agrément des entreprises via une visite *in situ* et remettre un avis sur la capacité de l'entreprise à encadrer un jeune en formation ;
- conseiller et soutenir les entreprises partenaires de la formation en alternance ainsi que, le cas échéant, les tuteurs, et ce, d'initiative ou à la demande de l'opérateur ;
- promouvoir l'alternance auprès des entreprises des secteurs qu'ils couvrent pour les sensibiliser et les convaincre de franchir le pas d'accueillir un jeune en formation en alternance et en ouvrant de nouvelles places de stage.

L'OFFA organise, quant à lui, la formation et la coordination des coaches sectoriels dans un objectif d'optimisation et d'harmonisation des pratiques.

À ce jour, quatre secteurs ont effectivement introduit une demande d'aide APE pour l'engagement d'un total de cinq coaches sectoriels :

- l'ASBL Alimento, le Fonds sectoriel de l'industrie alimentaire ;
- l'ASBL FEBI, l'Association des fonds sociaux fédéraux et bicommunautaires, d'une part, le CRF, le Conseil régional de la formation, d'autre part, pour le secteur non marchand privé et public ;
- l'ASBL Volta, le Fonds sectoriel des métiers de l'électrotechnique ;

- l'ASBL CEFRET, le Centre de formation de recyclage et de reconversion pour l'industrie du textile et de la bonneterie.

Par ailleurs, d'autres fonds sectoriels, dont notamment Educam, ainsi que celui des métiers de la coiffure, des soins de beauté et du fitness, ont d'ores et déjà montré un vif intérêt dans la poursuite de cette dynamique, mais n'ont pas encore finalisé leur dossier à introduire auprès de l'administration et dédient, dans l'intervalle, des coaches internes pour soutenir la dynamique.

Enfin, d'autres secteurs, comme ceux de la construction, des secteurs verts ou encore le secteur bois ont également franchi le pas dans la mise en place de cette nouvelle fonction au sein de leurs fonds sectoriels en réorganisant les missions de leur personnel au sein de leur structure. Ils ne sollicitent dès lors, dans un premier temps, aucune intervention de la Région pour remplir ces nouvelles missions.

La liste des 18 coaches sectoriels tels qu'actuellement dédicacés par les secteurs à cette nouvelle dynamique figure sur le site de l'OFFA que vous pouvez consulter ou si vous le souhaitez, je vous en adresserai une copie.

Mme la Présidente. - La parole est à M. Tzanetatos.

M. Tzanetatos (MR). - Merci, Madame la Ministre, pour le point sur la question.

QUESTION ORALE DE MME ZRIHEN À MME TILLIEUX, MINISTRE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION, SUR « LES STRATECH'S DAY ORGANISÉS PAR WORLDSKILLS BELGIUM »

Mme la Présidente. - L'ordre du jour appelle la question orale de Mme Zrihen à Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation, sur « les Stratech's Day organisés par WorldSkills Belgium ».

La parole est à Mme Zrihen pour poser sa question.

Mme Zrihen (PS). - Madame la Ministre, les journées du 20 et 21 mars 2017 ont été les témoins des Startech's Days, organisés par WorldSkills Belgium à Bruxelles. Lors de cet événement, et à l'occasion de la finale du Championnat des métiers techniques, professionnels et technologiques, plus de 250 jeunes se sont mesurés les uns aux autres dans des épreuves exigeantes et spécialisées.

Cette compétition visait également à établir la liste des candidats qualifiés – connue le 30 mars 2017 – pour les championnats du monde qui se dérouleront en octobre 2017 à Abu Dhabi.

En marge de ces épreuves, plus de 70 animations étaient menées pour permettre aux visiteurs de s'informer sur tout un panel de métiers, soit, de manière non exhaustive, la *motion capture*, la carrosserie, l'ébénisterie, l'électromécanique, le web design.

Je tiens particulièrement à souligner la qualité des partenariats, tels la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles, le FOREm, l'IFAPME, le Fonds social européen entre autres.

Comment se sont opérés les différents partenariats ?

En plus d'un accès au championnat du monde 2017, les candidats sélectionnés bénéficieront-ils d'un coaching particulier ?

Quel est l'accueil réservé au panel des métiers présentés lors des animations ?

Et enfin, comment s'est opérée la sélection des différents corps de métiers ? La liste des métiers en pénurie en Wallonie a-t-elle pu être valorisée par ce biais ?

Merci de vos réponses.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme la Ministre Tillieux.

Mme Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation. - Madame la Députée, vous avez souligné la plus-value des partenariats publics wallons développés par l'ASBL WorldSkills Belgium. Ce sont les plus marquants et ils existent depuis 2008, date à laquelle ils ont été initiés dans le cadre de la programmation du Fonds social européen auquel émerge WorldSkills Belgium.

Il me semble important de rappeler que l'ASBL a également développé des partenariats similaires avec l'IAWM et la Communauté germanophone, avec Bruxelles Formation, la COCOF, Actiris et la Région bruxelloise, et enfin avec l'enseignement obligatoire et supérieur au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Au-delà de ces partenariats publics, WorldSkills Belgium en a créé, au fil du temps, de très nombreux autres, notamment avec les secteurs professionnels et les fonds de formation : Horeca Formation Wallonie, Agoria, la FEBIAC, les fédérations des coiffeurs ou des fleuristes, la confédération Construction, Alimento, le fonds social Transport et Logistique, l'IPW, mais aussi avec les centres de compétence et les autres centres de formation en Wallonie, à Bruxelles et en Communauté germanophone, ainsi qu'avec des entreprises qui fournissent de l'équipement et des matériaux, ou encore qui soutiennent la dynamique via du sponsoring.

Notons que cette année, pour l'organisation pratique des Startech's Days, outre les partenariats mis en place

pour les présélections, dans le cadre d'événements comme Batimoi et Horecatel au WEX de Marche-en-Famenne, ou encore le concours du meilleur jeune jardinier de Belgique, soit une exposition de ces métiers à plus de 25 000 visiteurs, pour ne prendre que ces exemples, l'ASBL s'est aussi appuyée sur un partenariat avec la Province de Namur et son Campus provincial, ainsi qu'avec la Ville de Bruxelles et le Campus des arts et métiers, qui ont tiré profit de l'événement pour mettre en avant les formations techniques et technologiques qu'ils dispensent et organiser une série d'animations de découverte des métiers.

Ces animations « découverte des métiers » sont au cœur des Startech's Days, dans les villages métiers. Les compétitions montrent aux jeunes visiteurs l'intérêt de ces métiers, le savoir-faire et les compétences qu'ils mobilisent, mais aussi les perspectives d'avenir et d'épanouissement qu'ils offrent. L'objectif visé par les 70 animations proposées lors des Startech's Days était d'informer et de sensibiliser les jeunes aux métiers manuels, techniques et technologiques, pour élargir le spectre des options professionnelles et de formation qui s'ouvrent à eux et les aider à poser un choix positif pour leur future carrière.

Ces animations ont remporté un franc succès auprès des 6 000 visiteurs, couvrant un panel d'enfants du primaire aux jeunes en formation – plus de 80 écoles ou centres de formation – des familles aux professeurs accompagnants. Les animations les plus plébiscitées sont celles qui fournissent des manipulations concrètes et une forte interaction entre le visiteur et le métier : boulanger, pompier, bijouterie, les simulateurs de soudage ou de conduite de poids lourds et d'engins de chantier, ou encore tout ce qui avait trait aux nouvelles technologies, notamment la *motion capture*, et cetera.

En ce qui concerne le choix des métiers faisant l'objet des Startech's Days, il fait l'objet d'un débat au niveau du conseil d'administration de l'ASBL, où sont représentés les partenaires publics, sur la base d'une proposition de métiers formulée par l'équipe de WorldSkills Belgium et des avis du comité technique.

Ce choix résulte de plusieurs facteurs : la liste des métiers proposés en compétition aux niveaux mondial et européen, la volonté de proposer dans ces listes, des métiers d'avenir, par exemple, c'est typiquement le cas de la robotique, les demandes des secteurs professionnels, on va retrouver l'automobile, la coiffure, le stylisme ou l'ébénisterie et cela même si pour certains ils n'entrent pas dans la compétition internationale. C'est notamment le cas de la toiture ou du métier de chauffeur poids lourds. Dans ce cas, la finalité des Startech's Days est bien simplement la promotion des métiers techniques.

Pour ce qui est du coaching, tous les médaillés du championnat sont invités à une formation de trois jours au moins en fonction du métier, entre le 1er avril et le

5 mai. Ensuite, ces quelque 90 jeunes sont conviés par WorldSkills Belgium à un week-end de formation aux *soft skills*. Ces formations seront dispensées par les *team leaders* et des coaches professionnels, les 6 et 7 mai prochains.

À l'issue de ces journées de coaching et de formation, les experts et les *team leaders* rendront un rapport au comité technique qui choisira les métiers et les 15 jeunes qui intégreront le Belgian Team pour le concours WorldSkills 2017 qui se déroulera à Abu Dhabi. Les qualités techniques, la motivation, la gestion du stress, le leadership, la volonté d'être l'ambassadeur ou l'ambassadrice de son métier vont entrer en ligne de compte pour cette sélection. L'âge est également un critère, car les candidats au concours WorldSkills doivent avoir maximum 22 ans au 31 décembre 2017, pour être admis.

Lorsque les 15 compétiteurs seront connus, le 11 mai, les experts commenceront à les former suivant un programme de formation technique individuel, et ce jusqu'au départ pour Abu Dhabi, le 11 octobre. Entre-temps, deux week-ends de *team building* auront soudé l'équipe, donné des clefs pour gérer son stress et entretenir sa motivation, favoriser une bonne communication interpersonnelle entre le compétiteur et son expert-entraîneur, mais aussi avec les médias. Ces séances seront aussi l'occasion pour les jeunes d'appréhender et de comprendre les règlements de la compétition, de tester leur résistance tant physique que morale et de s'appropriier les outils psychologiques à mobiliser durant la compétition.

Lors du premier séminaire de quatre jours, organisé fin juin, chaque jeune bénéficie aussi d'un examen médical pour sportif et participe à un entretien psychologique avec une spécialiste du sport à l'Institut provincial Ernest Malvoz de Liège. Le second *team building* en septembre vise surtout à souder le groupe et à le préparer psychologiquement à ce concours qui génère inmanquablement de fortes émotions et du stress chez les jeunes compétiteurs.

Mme la Présidente. - La parole est à Mme Zrihen.

Mme Zrihen (PS). - Merci, Madame la Ministre.

Encore une fois, je trouve que ce sont toujours des initiatives tout à fait enthousiasmantes et qui peuvent révéler la capacité, les qualités que nous pouvons avoir dans différents secteurs. On parle de 250 jeunes, il y en aura 15 qui seront sélectionnés. Ne peut-on pas, au vu de ce qui a été obtenu les années précédentes et les candidats des années précédentes, faire de ces jeunes nos meilleurs ambassadeurs pour le volet des formations techniques ou en alternance ?

Actuellement, les écoles vont refaire des séances de sélection, vont faire des tables rondes, vont essayer de

sensibiliser plutôt une option qu'une autre. Ne peut-on pas solliciter à nouveau ces jeunes pour qu'ils viennent eux-mêmes parler et de cette expérience de vie et de cette expérience de travail et, surtout, de leur passion, pour que d'autres comprennent qu'il ne s'agit pas seulement de métiers qui sont à chaque fois, soit en disqualification, soit sans aucune valeur ?

Pour les avoir rencontrés une ou deux fois, je crois que ce sont vraiment des jeunes qui peuvent être, bien plus que nous pouvons le faire, avec toutes les images, tous les écrits, toutes les initiatives, nos meilleurs ambassadeurs par rapport à cela. Ce serait peut-être bien.

ORGANISATION DES TRAVAUX

(Suite)

Interpellations et questions orales transformées en questions écrites

Mme la Présidente. - Les questions orales ou interpellations de :

- M. Daele, sur « les impacts de la réforme du dispositif des aides à la promotion de l'emploi (APE) » ;
- Mme Potigny, sur « la filière en alternance » ;
- M. Drèze, sur « les actions de formation dans le nouveau plan « Alliance Emploi-Environnement » ;
- M. Drèze, sur « la rétribution des apprenants dans le cadre de la formation en alternance » à Mme la Ministre Tillieux sont transformées en questions écrites.

Interpellations et questions orales retirées

Mme la Présidente. - Les questions orales ou interpellations de :

- M. Legasse, sur « la mise en place de cellules de reconversion pour Caterpillar » ;
- Mme Ryckmans, sur « la réforme du dispositif APE » ;
- M. Desquesnes, sur « l'évaluation des Instances Bassins Enseignement qualifiant-Formation-Emploi » ;
- Mme De Bue, sur « le programme de formation "BeCode" » à Mme la Ministre Tillieux sont retirées.

Ceci clôt nos travaux de ce jour.

La séance est levée.

- La séance est levée à 18 heures 44 minutes.

LISTE DES INTERVENANTS

Mme Justine Comijn, senior Manager de PricewaterhouseCoopers (PwC)
M. Benoit Drèze, cdH
Mme Gonzalez Moyano, Présidente
M. Laurent Henquet, MR
M. Bruno Lefebvre, PS
M. Dimitri Legasse, PS
M. Serge Loumaye, associé de PricewaterhouseCoopers (PwC)
M. Didier Malherbe, Président du Comité de gestion du FOREm
Mme Patricia Potigny, MR
Mme Hélène Ryckmans, Ecolo
Mme Éliane Tillieux, Ministre de l'Emploi et de la Formation
M. Nicolas Tzanetatos, MR
Mme Mathilde Vandorpe, cdH
Mme Olga Zrihen, PS

ABRÉVIATIONS COURANTES

ALE	agence locale pour l'emploi
APE	aides à la promotion de l'emploi
ASBL	Association Sans But Lucratif
CEFA	Centre d'éducation et de formation en alternance
CESS	Certificat d'enseignement secondaire supérieur
Cocof	Commission communautaire française
CQ6	certificat de l'enseignement secondaire technique de qualification ou professionnel
CRM	Customer Relationship Management
DAS	Domaines d'Activités Stratégiques
DGO5	Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, de l'Action sociale et de la Santé
DGO6	Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche
DPR	Déclaration de politique régionale
ETT	Entreprise de travail temporaire
FEBIAC	Fédération Belge de l'Automobile et du Cycle
FGTB	Fédération Générale du Travail de Belgique
FOREm	Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi
HORECA	sigle du secteur de l'Hôtellerie, de la Restauration et des Cafés
IAWM	Ausbildung, Weiterbildung, Schulung, Lehre, Meister, Schnupperwochen und Lehrstellenbörse in der DG, Ostbelgien
IFAPME	Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises
INAMI	Institut national d'assurance maladie-invalidité
IWEPS	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
MIRE	Missions régionales pour l'emploi
OFFA	Office francophone de la Formation en alternance
OIP	organismes d'intérêt public
ONEM	Office national de l'emploi
PwC	PricewaterhouseCoopers
RH	Ressources Humaines
SAACE	structure d'accompagnement à l'auto-crédation d'emploi (SAACE)
SFMQ	Service francophone des métiers et des qualifications
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
WEX	Wallonie Expo