

2006-2010 : Orientation stratégique pour le FOREM :

PRÉPARATION DU CONTRAT DE GESTION

- Anne-Marie Robert -

Rappel

L'élaboration du Contrat de Gestion 2006-2010 du FOREM s'inscrit dans le cadre du décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de Gestion et aux obligations d'information, entré en vigueur le 1^{er} avril 2004.

Il y est précisé que, sur base d'évaluations interne et externe, une note d'orientation stratégique, décrivant les lignes directrices du nouveau Contrat de Gestion, est proposée par les Ministres de tutelle, au Gouvernement wallon.

Cette note d'orientation a été avalisée par le Gouvernement wallon, ce jeudi 9 février et communiquée ensuite aux interlocuteurs sociaux.

L'objet de cette présente note au Bureau est de donner une lecture de la note d'orientation, croisée avec les priorités défendues par les organisations syndicales, au sein du Comité de Gestion.

Remarque préalable

Dans le cadre du décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de Gestion et aux obligations d'information, il est prévu de préciser la portée du Contrat de Gestion, dans le sens d'une plus grande fonctionnalité, aussi bien pour les instances dirigeantes que pour le personnel.

Par conséquent, le Contrat de Gestion devra comporter un chapitre qui redéfinit et précise la portée de celui-ci. L'introduction de la note d'orientation indique donc qu'il doit « dépasser les concepts pour se centrer sur la mise en œuvre des missions fondamentales de Le FOREM (...) »

De plus, la mise en œuvre des missions actualisées devra se décliner selon deux types d'objectifs :

- stratégiques (= motivation des choix) ;
- opérationnels (= formulation des actions à mener).

Il y a donc une volonté, de la part du Gouvernement, de faire du Contrat de Gestion un outil de référence contenant davantage de précision quant aux objectifs à atteindre et aux choix des moyens pour y parvenir.

Il y a à cela des avantages : opérationnalité, clarté des objectifs.

Cette exigence comporte aussi des dangers: l'obligation de résultats, dans une situation de faible création d'emplois, peut entraîner une stratégie de « réussite à tout prix » y compris en se basant sur des indicateurs quantitatifs, ce qui n'est pas forcément la meilleure politique (cfr infra remarques sur le choix des indicateurs).

Rappel des priorités dégagées par les organisations syndicales

Insistance sur les missions de service public

- Egalité de traitement des usagers.
- Accessibilité pour tous les demandeurs d'emploi.
- Continuité du service.
- Centralisation et diffusion des informations sur le marché du travail, pour en assurer la transparence.

Définition du public prioritaire

La Wallonie compte, en décembre 2005, 268.227 demandeurs d'emploi inoccupés.

Pour les organisations syndicales, l'utilisateur prioritaire est clairement le demandeur d'emploi wallon et toutes les composantes du FOREM doivent se centrer sur l'objectif de sa mise à l'emploi, durable et de qualité.

Cela signifie que les tâches principales et les ressources à y affecter doivent être :

- *Pour la mission de Régisseur-Ensembleur* : le Plan d'Accompagnement des Chômeurs et le Dispositif intégré d'Insertion socioprofessionnelle ;
- *Pour l'opérateur public de formation* : la formation professionnelle dans les centres traditionnels, en veillant à en améliorer l'accès au plus grand nombre.

NOTE D'ORIENTATION : LES GRANDS AXES

1. Cadres d'intervention :

Les politiques wallonne, fédérale, européenne.

2. Missions et objectifs :

Quatre lignes directrices :

- LD1 - Contribuer au plan d'Actions prioritaires pour l'avenir wallon ;
- LD2 - Rencontrer et anticiper les besoins d'un marché de l'emploi en mouvement, en particulier pour les plus fragilisés ;
- LD3 - Développer les compétences des Wallons ;
- LD4 - Opérationnaliser la fonction de régisseur du marché de l'emploi.

3. Management et gouvernance.
4. Suivi et Evaluation.

NOTE D'ORIENTATION : ANALYSE DU CONTENU

1. Cadres d'intervention

Très logiquement, cette première partie recadre le Contrat de Gestion, dans les politiques d'emploi, au niveau wallon (Déclaration de politique régionale 2004-2009 ; Contrat d'Avenir renouvelé ; Plan d'Actions prioritaires ; Plans stratégiques transversaux = PST 1, 2 et 3), au niveau fédéral (contrôle des chômeurs, gestion des fins de carrière, politiques d'activation vers l'emploi...), et au niveau européen (Lignes directrices pour l'Emploi, Stratégie de Lisbonne, Plans d'Action national pour l'emploi...).

Ainsi le texte rappelle les objectifs d'augmentation du taux d'emploi, le développement accru des connaissances, la progression de la cohésion sociale.

Mais toutes ces politiques aux différents niveaux peuvent être activées dans deux directions :

- soit en soutenant la politique libérale (activation généralisée sans toutefois réelles chances d'accéder à l'emploi, pour les plus défavorisés, - chercher plutôt que trouver ; surqualification recherchée et donc, accroissement de la concurrence entre, d'une part ceux qui cherchent (les formés et les non formés), et d'autre part, ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas... ;
- soit en utilisant les fonds publics pour donner de réelles chances à ceux qui en ont le plus besoin d'accéder à un emploi stable et de qualité, sans exercer sur eux des pressions injustifiables, dans une conjoncture de faible création d'emploi.

Prenons par exemple les politiques européennes, dont la Stratégie de Lisbonne et les PNR (Plans nationaux de Réforme, ex-PAN - Plan d'Action national) :

- dans les Lignes directrices européennes pour l'Emploi, l'objectif mis en exergue est l'augmentation du taux d'emploi. Passons sur l'opportunité du choix de cet indicateur (pourquoi pas plutôt diminuer le taux de chômage ?) ainsi que sur son degré de précision (population en âge de travailler comprise, pour suivre Eurostat, entre 15 et 64 ans, alors que l'âge de la scolarité obligatoire en Belgique est de 18 ans) ;
- pour atteindre les objectifs fixés à l'horizon de 2010 : taux d'emploi des hommes : 70% ; des femmes : 60% ; des travailleurs âgés : 50%, il faudrait en Belgique - le rapport annuel du Conseil supérieur de l'Emploi le confirme - que les politiques publiques suscitent la mise à l'emploi de personnes qui ne font pas partie de la population active. Objectif pour le moins bizarre quand on ne parvient pas à résorber le chômage ;
- de plus, la nouvelle mouture de la Stratégie de Lisbonne revisitée à mi-parcours a renforcé l'aspect économique en arrimant davantage encore la politique sociale à la politique économique. Ainsi, le concept de Formation tout au long de la vie est directement instrumentalisé par la définition des GOPE (Grandes Orientations de Politique Economique) sortie des discussions dans le cadre d'ECOFIN (rassemblant les Ministres de l'Economie et des Finances des 25).

Par contre, la Stratégie européenne pour l'Emploi insiste aussi sur « la mise au point de dispositifs de gestion personnalisée des demandes et des besoins des demandeurs d'emploi, en accordant une attention particulière aux publics fragilisés, afin d'augmenter leur capacité à s'insérer socialement et professionnellement ».

L'obtention des fonds européens est par ailleurs subordonnée à l'observance de ces critères.

C'est cet objectif, concrétisé en Région wallonne par la mise en place du Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP), que nous privilégions.

2. Missions et objectifs

LD 1 - Contribuer au Plan d'Actions prioritaires pour l'Avenir wallon

Lutter contre les pénuries de main-d'œuvre

PAP Axe 5 : susciter des compétences pour l'emploi 5.1

Création au sein du FOREM d'un dispositif intégré de lutte contre les fonctions critiques.

La lutte contre les pénuries doit se baser sur une étude sérieuse préalable de leurs causes, qui ne peut se résumer à une explication du type « piège à l'emploi ».

Pour ce faire, Le FOREM peut avec profit se référer aux études faites par l'Institut Wallon de l'Evaluation de la Prospective et de la Statistique (IWEPS), notamment à l'aide de programmes tels que le Système intégré d'Anticipation des Tendances sur le Marché du Travail, qui fédère les apports des organes paritaires sectoriels, des Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEFs), de la Direction Générale (DG) Emploi, ainsi que de FOREM Conseil.

Dans ce cadre, il est primordial :

- d'améliorer l'intermédiation entre l'offre et la demande ;
- d'étoffer et de mettre à jour la base de données concernant les demandeurs d'emploi (DE), en relation avec les référentiels métiers ;
- d'approfondir la connaissance des réalités locales du marché du travail, en coopération avec les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEFS) ;
- de travailler en collaboration étroite avec les secteurs professionnels.

NB : Dans le cadre de l'implémentation du dispositif de lutte contre les pénuries, l'organisation de tables rondes a pour objectif de « faire s'exprimer tous les acteurs du domaine abordé : organisations patronales et syndicales, employeurs, travailleurs, demandeurs d'emploi (DE), Observatoire Wallon de l'Emploi (OWE), FOREM, Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation (CSEF), Intérim, monde de l'enseignement... afin de déterminer les principales causes et envisager des pistes de solutions en termes d'actions concrètes à mener ».

Or, il semble, d'après les échos des premières tables rondes, que leur organisation, menée à marche forcée avec des délais extrêmement courts (1 mois pour l'organisation de 9 tables rondes) n'ait pu inclure la sollicitation d'un certain nombre d'acteurs pourtant incontournables.

Lancer un plan Langues

PAP Axe 5 : susciter des compétences pour l'emploi 5.2

Organisation, d'ici 2009 de 8.000 bourses d'immersion supplémentaires destinées aux élèves du dernier degré de l'enseignement obligatoire, aux enseignants en langues, aux demandeurs d'emploi et aux travailleurs.

Mise sur pied de 12.000 formations supplémentaires en 4 ans pour les demandeurs d'emploi.

Gestion de 500.000 chèques supplémentaires pour la formation en langues des travailleurs, dans le cadre du dispositif du Chèque-Formation.

Le FOREM organise actuellement des stages d'immersion pour les demandeurs d'emploi, en Communauté germanophone et dans plusieurs pays européens. L'intervention de 1.240 € pour couvrir les frais sera revue à la hausse, ceci - on peut le souligner positivement - afin de prendre en compte la situation pécuniaire du stagiaire et « permettre aux personnes les moins nanties d'accéder à ces formules d'immersion ».

En ce qui concerne la formation des travailleurs par l'intermédiaire du Chèque-Formation, spécialement dédié à l'apprentissage des langues, il faudra veiller à un ciblage correct du public, qui ne doit pas faire l'impasse sur les moins qualifiés. Il faut éviter de sélectionner dans une trop grande proportion des produits hautement sophistiqués, à destination de travailleurs déjà qualifiés.

Contribuer à améliorer la qualité de la formation et de l'enseignement qualifiants

PAP Axe 5 : susciter des compétences pour l'emploi 5.3

Renforcer l'accès aux Centres de Compétence pour les élèves et les enseignants de l'enseignement qualifiant.

L'accès aux Centres de Compétence des étudiants et des enseignants des classes terminales de l'enseignement technique et professionnel constitue déjà un des quatre partenariats « Formation » contenus dans le Contrat d'Avenir pour la Wallonie Actualisé (CAWA).

Par ailleurs une convention-cadre conclue pour 2003-2006 entre la Région wallonne et la Communauté française élargit le public aux élèves de l'Enseignement de Promotion sociale et de l'Enseignement supérieur. Les chiffres donnés par FOREM Formation font état d'un accroissement continu du volume d'heures : 74.654 en 2002, avec un doublement en un an, puisque le volume d'heures est passé de 90.660 heures en 2003 à 187.968 heures en 2004, pour un nombre de 7.700 professeurs et élèves.

Les prévisions sont de 250 000 heures pour 2005. Quant à l'objectif à atteindre au terme de l'année scolaire 2006 : 25% des activités des Centres de Compétence, il inclut l'atteinte d'un volume de 720.000 heures.

Si cet objectif est justifiable en soi, pour améliorer l'accès des élèves et des professeurs à un équipement de pointe, nécessaire à la qualité de l'enseignement dispensé, cette montée en puissance ne doit pas se faire au détriment des demandeurs d'emploi. Ceux-ci, en effet, ne doivent pas se voir restreindre l'accès à ces Centres de Compétence.

Le redressement de la Wallonie, s'il passe par le développement des techniques de pointe, passe aussi par la possibilité donnée au plus grand nombre d'augmenter les capacités à se positionner sur le marché du travail. Cela recouvre incontestablement la possibilité d'accès aux outils de pointe, y compris pour les moins qualifiés au départ. Cela implique une articulation forte entre, au niveau du FOREM, les formations de base dans les centres traditionnels et l'accès aux Centres de Compétence.

Inversement, il faudra éviter, dans un contexte ambiant mettant l'accent sur le nécessaire investissement dans la recherche et le développement, de créer une hiérarchie entre les dispositifs offerts et une sélection pointue des candidats à la formation.

Contribuer au développement des pôles de compétitivité

PAP Axe 1 : créer des pôles de compétitivité 1.4. Formation

1. Réserve annuelle de 1.200 formations supplémentaires de demandeurs d'emploi et de travailleurs en relation avec les pôles d'activité, afin de répondre rapidement à la demande de personnel qualifié.
2. Collaboration avec les Centres de Compétence correspondant aux pôles sélectionnés et possibilité de création de nouveaux centres pour couvrir les pôles sélectionnés.

Implication des Centres de Compétence correspondant à chaque pôle : 4 des cinq pôles sont déjà concernés (excepté la biotechnologie).

A ce sujet, le Plan Stratégique Transversal 2 (PST2) indique que l'investissement dans les Centres de Compétence doit se faire « après objectivation des besoins et détermination de critères précis ». Il insiste de plus pour que ce type de structure soit au service de tous.

La montée en puissance des Centres de Compétence ne peut se faire sans une étude sérieuse de l'impact réel en tant que maintien et/ou accès à l'emploi. Elle doit d'autre part se réaliser en lien étroit avec les besoins effectifs de la région en termes de développement et d'effets démultiplicateurs.

Cela nécessite une réelle concertation avec les interlocuteurs sociaux, très en amont de la réalisation effective des projets. Ainsi certaines questions subsistent dans certains secteurs sur la détermination de « qui fait quoi », quant aux apports financiers dans les Centres de Compétence, ainsi que sur le rôle alloués aux secteurs et le coût des formations.

Optimiser les dispositifs Aides à la Promotion de l'Emploi (APE), Programme de Transition Professionnelle (PTP), Plan Formation Insertion (PFI)

Rappel de ce qui est prévu, dans le cadre du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) et des Plans Stratégiques Transversaux (PST) :

Dispositif d'Aides à la Promotion de l'Emploi

- Plan d'Actions Prioritaires Axe 2 : création d'activités 2.4 ; 2.5 ;
- Plan Stratégique Transversal 1 : Axe 5 Différenciation micro-économique ; Axe 6 Adéquation au marché de l'emploi ;

- Création de 600 emplois d'Aides à la Promotion de l'Emploi dans les secteurs de l'accueil de l'enfance et de l'aide aux personnes dépendantes ;
- Création de 500 emplois d'Aides à la Promotion de l'Emploi marchand dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME)/Très Petites Entreprises (TPE), pour des fonctions spécifiques, comme le développement de démarches de différenciation, créativité et management.

Dispositif Programme de Transition Professionnelle

- Plan d'Actions Prioritaires Axe 2 : création d'activités 2.4 ; 2.5 ;
- Plan Stratégique Transversal 1 : Axe 5 Différenciation microéconomique ; Axe 6 Adéquation au marché de l'emploi ;
- Création de 1.350 emplois Programme de Transition Professionnelle dans les secteurs de l'accueil de l'enfance et de l'aide aux personnes dépendantes ;
- Création de 1.065 emplois Programme de Transition Professionnelle dans les Petites et Moyennes Entreprises/Très Petites Entreprises, pour des fonctions spécifiques, non pourvues aujourd'hui, en particulier des fonctions requérant peu de qualifications.

Dispositif Plan Formation Insertion

- Plan d'Actions Prioritaires Axe 2 : création d'activités 2.5 ;
- Plan Stratégique Transversal 1 : Axe 6 Adéquation au marché de l'emploi ;
- Plan Stratégique Transversal 2 : Formation des travailleurs actifs.

Que recouvre le vocable « Optimiser » ?

Comme on l'a rappelé dans la note 06 - NB.003 du 09.02 au Bureau, on constate nombre d'incohérences, et notamment un grand déficit en ce qui concerne le volet formation (manque, inadéquation...) dans le dispositif Plan de Transition Professionnelle. Les moyens financiers sont prévus mais grandement sous-utilisés.

En ce qui concerne le dispositif Plan Formation Insertion, l'audit réalisé par la Cour des Comptes en 2003 a montré de possibles effets d'aubaine (surestimation de la période de formation, engagement de personnes déjà formées,...).

Par rapport aux mesures correctives proposées par le Gouvernement, notamment « être plus coercitif à l'égard des entreprises qui détournent la finalité de ce dispositif », la Cour des Comptes soulignait que les mesures de coercition étaient tellement peu contraignantes par rapport au gain, qu'elles étaient peu opérantes.

Encore une fois, il faut souligner que dans le pilotage de ces dispositifs, si l'indicateur retenu est quantitatif - ce qui est le cas, puisqu'on envisage l'extension et des objectifs quantitatifs à la hausse - Le FOREM est tenu à une obligation de résultats qui pose problème, si l'on veut mettre l'accent sur la qualité.

LD 2 - Rencontrer et anticiper les besoins d'un marché de l'emploi en mouvement en particulier pour les publics fragilisés

NB : Il est à remarquer que la formulation de cette ligne directrice reprenant notamment la mention du Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP) se situe une fois de plus dans la perspective de l'élargissement de l'offre.

Mieux accompagner les demandeurs d'emploi (DIISP = Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle)

Les organisations syndicales ont posé comme priorité le Plan d'Accompagnement des chômeurs et le Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle. Nous ne soutenons pas l'idéologie contenue dans l'activation du comportement de recherche d'emploi, étant donné que celle-ci fait l'impasse sur le fait que cette activation se déroule dans une situation de sous-emploi. Cependant, une fois le processus mis en place, nous avons insisté pour que les moyens soient donnés afin d'avoir un accompagnement de qualité, tant au niveau des moyens financiers que logistiques et humains.

Nous avons également souligné la contradiction entre la philosophie, qu'on le veuille ou non, qui entoure le Plan d'Accompagnement des Chômeurs (PAC), à savoir, en toile de fond, le contrôle accru des chômeurs de la part de l'ONEM pour des publics ciblés, et d'autre part, le Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle, qui a pour objectif d'offrir un accompagnement cohérent et de qualité, sur base volontaire, du demandeur d'emploi (DE).

Or, le risque est grand de faire l'amalgame, pour des raisons d'économie de moyens, entre les deux dispositifs. Par exemple, un document concernant le bilan-diagnostic, comportant des mentions orientées contrôle, et utilisé expérimentalement dans certaines Directions régionales (DR) pour le dispositif d'Accompagnement, a été soumis pour approbation dans le cadre du Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle.

L'intermédiation

Dans le droit fil des discussions qui ont eu lieu au Comité de Gestion, on réaffirmera qu'améliorer l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi ne doit pas avoir comme conséquence une diminution des possibilités pour les demandeurs d'emploi d'explorer toutes les possibilités d'augmenter leur accès à un emploi de qualité, par exemple en suivant un parcours long comprenant des actions de formation.

Les personnes les plus éloignées de l'emploi ne peuvent se voir systématiquement proposer des orientations dans les métiers dont la pénibilité est avérée.

Dans le cadre du Plan d'Accompagnement des Chômeurs et du Dispositif d'Insertion Socioprofessionnelle, il est nécessaire de privilégier systématiquement les possibilités de formation qualifiante, même si celles-ci demandent un parcours d'orientation et de formation de longue durée.

Accompagner les fins de carrière et les reconversions d'entreprises

La note d'orientation souligne que « pour les travailleurs licenciés ou menacés de licenciement, les cellules de reconversion deviendront l'instrument de référence de la politique fédérale en la matière ».

Interpellé au Parlement wallon sur la question, le Ministre de l'Emploi a précisé que dans les négociations avec le fédéral, il avait insisté sur le fait qu'un dispositif autonome existait en Wallonie en matière de reconversion des travailleurs licenciés et qu'il fallait rendre les dispositions fédérales compatibles avec ce dispositif. Il a également attiré l'attention sur l'importance du caractère volontaire de la participation et leur cogestion par le FOREM et les organisations syndicales qui expliquaient leurs bonnes performances et qu'une reconfiguration animée par la contrainte et la sanction ne lui paraissait pas de nature à les améliorer, au contraire.

Contribuer au Plan Stratégique Inclusion sociale en nouant des partenariats avec les structures d'intervention auprès des demandeurs d'emploi les plus fragilisés

Les organisations syndicales insistent, notamment en termes d'accès à la formation, sur la problématique des personnes handicapées. Nous avons à plusieurs reprises exprimé notre position à ce sujet : respect par l'Office du prescrit légal dans sa politique d'engagement du personnel, mise en place de mesures, dans les trois entités, afin d'intégrer la dimension handicap dans les pratiques dans une perspective qui n'envisage pas seulement l'accessibilité aux bâtiments.

Il est à remarquer que dans le cadre de l'Accompagnement des chômeurs, les exigences doivent être à la mesure de la situation de la personne, ce qui ne semble pas toujours être le cas.

En ce qui concerne l'accès pour les femmes, à certains types de formations et aux emplois non traditionnellement féminins, des efforts restent encore à accomplir, sans pour cela avoir pour conséquence de les inciter à couvrir des créneaux comprenant des pénibilités.

Cependant, notamment dans les contrats Plan Formation Insertion, puisqu'il est question d'insérer dans l'emploi, via ce dispositif, des publics qui y sont encore minoritaires (femmes, moins qualifiés ou personnes d'origine étrangère), il serait sage dans un premier temps d'en corriger d'abord les dérives constatées. A défaut, le risque est grand d'empiler les difficultés, pour ce type de public.

Assurer une présence au niveau local

En ce qui concerne l'implantation des Maisons de l'emploi, on a pu voir la plus-value apportée par l'étude réalisée par un acteur externe (Lentic). Le gros de ses conclusions reprenait ce que nous soulignons depuis le début, à savoir les dysfonctionnements apportés par le principe d'émergence, notamment.

LD 3 - Développer les compétences des wallons

Le PST 2 prévoit déjà « l'amélioration du dispositif chèque-formation ».

S'il s'agit d'améliorer le dispositif Chèques-Formation, le rapport technique annuel produit par Le FOREM pour ce dispositif ainsi que l'analyse réalisée par l'IWEPS = l'Institut Wallon de l'évaluation, de la Prospective et de la Statistique, doivent servir de base pour cibler davantage les bénéficiaires, afin d'atteindre un des objectifs assignés au dispositif : « promouvoir l'égalité des chances entre les travailleurs » (art.13, 2^o§ décret du 10.04.03).

Il faut se pencher sur l'aspect qualitatif mais aussi le type de public concerné. Il faut éviter que le dispositif soit avant tout la chambre d'écho de formations sophistiquées, à la carte, pour travailleurs déjà hautement qualifiés (formation à distance, dans un domaine très pointu, pour des cadres).

Nous constatons également qu'il est question « d'améliorer le crédit-adaptation ».

Le décret du 10 avril 2003 relatif aux incitants financiers à la formation des travailleurs prévoit une aide au renforcement de la formation des travailleurs en entreprise.

Les organisations syndicales, sur base de l'analyse des dossiers concernant cette mesure, s'interrogent sur l'appui qu'un tel dispositif apporte de manière effective à la formation des travailleurs. Une évaluation de l'impact de cet incitant financier à une formation supplémentaire des travailleurs est aujourd'hui nécessaire.

En ce qui concerne le dernier point : le développement et la systématisation des conventions sectorielles, il s'agit de définir clairement ce que le Gouvernement wallon entend par « le déploiement et le pilotage de celles-ci ». A cet effet, le Groupe de travail Fonds sectoriels a été réactivé.

LD 4 - Opérationnaliser la connaissance du marché de l'emploi

Collaboration avec les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEFs), d'une part ; avec l'Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique dans le cadre de l'Observatoire Wallon de l'Emploi (OWE) : le risque est toujours d'être juge et partie : le FOREM collabore mais « se doit d'organiser la collaboration entre les différents acteurs de l'analyse du marché de l'emploi en Région wallonne ». Collaborer et organiser la collaboration sont deux choses différentes et sur le terrain, cela risque de poser problème.

Malgré la différence de moyens de part et d'autre, il est dans l'intérêt général de préserver l'autonomie et les capacités d'innovation de chacun des acteurs, dans un souci de réelle collaboration.

3. Gouvernance et management

Le fonctionnement interne

La gestion des ressources humaines

L'évolution suivie par Le FOREM a été très importante ces dernières années (gestion mixte du marché du travail, constitution des 3 entités, développement des partenariats...). Tous ces changements doivent s'accompagner d'une forte adhésion du personnel, qui doit obligatoirement passer par une cohérence dans la gestion et une information claire et adaptée aux réalités du terrain.

Des efforts ont été réalisés dans ce sens, notamment en ce qui concerne les discussions sur le cadre organique du personnel. Les décisions prises doivent aller dans le même sens, et en privilégiant la concertation avec les représentants des organisations au sein du Comité intermédiaire de Concertation.

Dans le cadre des politiques gouvernementales, notamment le Plan d'Accompagnement, la concertation doit être renforcée, au sein de cette structure.

En ce qui concerne les pistes « destinées à optimiser la gestion de ses ressources humaines en vue de rencontrer les missions évoquées précédemment », cette investigation doit être cadrée dans le respect des principes du service public et ne doit en aucun cas ouvrir la porte à la rémunération au mérite.

Il ne faut pas perdre de vue que le modèle original du management socio-économique (point infra) comprend un outil (dit stimulant, par l'auteur de la méthode) dont on n'a pas beaucoup parlé jusqu'à présent mais qui pourrait surgir : le CAPN = Contrat d'activité périodiquement négociable : double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct portant sur la réalisation des objectifs. « Il lui est attaché un complément de rémunération lié à l'atteinte d'objectifs collectifs, d'équipe et individuels, autofinancé par la baisse des coûts cachés ».

Le management socio-économique

Le Contrat de Gestion 2001-2005 prévoit l'adoption et le développement d'un modèle de gestion par objectifs à tous les niveaux de l'organisation.

Le modèle adopté a été le management socio-économique qui comprend des outils de gestion tels que les Plans d'Actions stratégiques internes et externes (PASINTEX), qui déclinent la stratégie de management en axes stratégiques, eux-mêmes découpés en PAP = Plans d'actions prioritaires.

Le schéma opérationnel de mise en œuvre annuel, prévu lui aussi dans le Contrat de Gestion, et qui contient les modalités de réalisation des objectifs fixés, se décline selon le Plan d'Actions stratégiques internes et externes.

Une remarque faite par les organisations syndicales était qu'un modèle de gestion devait contribuer à davantage de rigueur, contribuer à établir des choix de priorité, un pilotage rigoureux des actions, l'établissement d'une vue réaliste des objectifs - atteints et encore à atteindre - et donc être une aide à l'évaluation et, si nécessaire, à la remédiation.

Il faut donc que ce modèle de gestion soit au service de l'Office et non l'inverse : ces plans doivent donc rester opérationnels et lisibles par tous.

Aussi, dans le droit fil de ce qui est demandé dans l'introduction de la note stratégique, en ce qui concerne le Contrat de Gestion : « un outil référentiel tant pour les instances de Le FOREM que pour l'ensemble du personnel qui y œuvre », il faut également que les outils du Management Socio-Économique (MSE) soient opérationnels pour l'ensemble des membres de l'Office.

Il faut également rappeler que ces outils de gestion doivent se situer dans une hiérarchie, dans laquelle la structure faîtière reste le Contrat de Gestion.

Budget et financement

Des recommandations sont faites pour approfondir la construction des plans budgétaires sur le principe de la comptabilité analytique, afin d'avoir une vision plus claire sur le rapport coûts réels/résultats.

Il faut souligner que de réels progrès ont été réalisés en quelques années, afin de donner davantage de visibilité quant aux coûts réels. Les travaux futurs devront davantage faire coïncider les données budgétaires avec la nouvelle structure de l'Office.

4. Suivi et évaluation

Les indicateurs

Ceux qui sont utilisés : Production - Clientèle - Moyens - Financiers - Changement sont extraits d'un modèle utilisé dans le privé : le Balanced scorecard de Kaplan et Norton. Mais ce modèle précise bien qu'il doit être équilibré (balanced) et que le déploiement de la stratégie naît de l'équilibre entre les différents résultats et interactions entre les indicateurs définis.

Or, ici, on voit l'hypertrophie des indicateurs de production. Ainsi, les indicateurs d'évolution, prévus dans le modèle, ne sont pas activés.

Le Gouvernement wallon recommande le choix d'indicateurs d'impact, et notamment le taux d'insertion des demandeurs d'emploi.

Ce type d'indicateur comprend le danger de ne pas être sous contrôle : il dépend en effet avant tout du contexte économique, que l'on sait difficile. On court le risque d'augmenter la pression sur les différents acteurs : membres du personnel, demandeurs d'emploi, pour obtenir les résultats attendus.

Il vaut mieux privilégier, dans l'objectif bien entendu d'augmenter la capacité de Le FOREM de réaliser l'insertion socioprofessionnelle, les indicateurs de qualité du service rendu, en adéquation avec les besoins réels des demandeurs d'emploi.

