



**Contrat de gestion du**

**FOREM**

**2011 - 2016**

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Identification des Parties.....</b>	<b>5</b>
Préambule .....	5
<b>TITRE I Dispositions générales .....</b>	<b>7</b>
Article 1. Définitions .....	7
Article 2. Objet du Contrat .....	10
Article 3. Constitution du Contrat .....	10
Article 4. Durée du Contrat.....	10
Article 5. Cœur de métier du FOREM.....	10
Article 6. Engagements du FOREM.....	11
Article 7. Engagements du Gouvernement .....	11
Article 8. Rôles des acteurs .....	12
Article 9. Orientations des missions et activités du FOREM .....	13
Article 10. Culture des résultats .....	14
Article 11. Coûts des activités.....	15
Article 12. Coopération interrégionale, fédérale et transfrontalière .....	15
Article 13. Actions sur le plan international.....	15
Article 14. Satisfaction des usagers .....	16
<b>TITRE II Missions et Activités du FOREM.....</b>	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 Missions du FOREM .....</b>	<b>18</b>
Article 15. Missions organiques du FOREM .....	18
Article 16. Missions déléguées du FOREM .....	19
Article 17. Principes généraux de fonctionnement.....	19
Article 18. Articulation de l'emploi et de la formation dans le parcours du demandeur d'emploi .....	20
Article 19. Articulation des activités relatives aux demandeurs d'emploi et celles auprès des employeurs.....	20
Article 20. Relations avec les Opérateurs externes.....	21
<b>CHAPITRE 2 Mission d'accompagnement des Demandeurs d'Emploi .....</b>	<b>22</b>
Article 21. Définition des activités et enjeux stratégiques.....	22
Article 22. Activité d'information et d'orientation des demandeurs d'emploi .....	23
Article 23. Activité d'inscription et de réinscription des demandeurs d'emploi.....	23
Article 24. Activité d'entretien de bilan et de conclusion du plan d'actions .....	24
Article 25. Activité de coaching et de révision des plans d'actions .....	25
Article 26. Cellules et plateformes de reconversion .....	26
Article 27. Mise en œuvre des obligations du FOREM en matière de transmission de données .....	26
Article 28. Délai de mise en œuvre et budget.....	26
Article 29. Suivi, résultat et performance .....	27

CHAPITRE 3	Mission de Formation et d'identification des compétences des Demandeurs d'Emploi .....	28
Article 30.	Définition des activités et enjeux stratégiques.....	28
Article 31.	Entrée en formation .....	30
Article 32.	Formation proprement dite .....	32
Article 33.	L'achèvement de la formation.....	32
Article 34.	Screening .....	32
Article 35.	Reconnaissance des compétences acquises en formation .....	33
Article 36.	Validation des compétences .....	34
Article 37.	Essais métiers .....	34
Article 38.	Délai de mise en œuvre et budget.....	35
Article 39.	Suivi, résultat et performance .....	35
CHAPITRE 4	Missions auprès des Employeurs .....	37
Article 40.	Définition des activités et enjeux stratégiques.....	37
Article 41.	Approche segmentée des employeurs .....	37
Article 42.	Organisation .....	38
Article 43.	Activité de gestion des offres d'emploi et accord sur les services fournis ..	38
Article 44.	Activité de diffusion des offres d'emploi .....	39
Article 45.	Activité d'intermédiation individuelle entre l'offre et la demande et de gestion active des réserves de main d'œuvre.....	40
Article 46.	Délai de mise en œuvre et budget.....	41
Article 47.	Suivi, résultat et performance .....	41
CHAPITRE 5	Missions de Formation des Travailleurs .....	42
Article 48.	Définition des activités et enjeux stratégiques.....	42
Article 49.	Principe de mise en œuvre des activités .....	42
Article 50.	Délai de mise en œuvre et budget.....	43
Article 51.	Suivi, résultat et performance .....	43
CHAPITRE 6	Mission d'Analyse du marché de l'Emploi et de la Formation .....	44
Article 52.	Activité d'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation et enjeux stratégiques.....	44
Article 53.	Délai de mise en œuvre et budget.....	45
Article 54.	Suivi, résultat et performance .....	45
CHAPITRE 7	Missions de Régisseur.....	46
Article 55.	Définition de la mission, des activités et du cadre de travail .....	46
Article 56.	Définition du positionnement stratégique .....	48
Article 57.	Mise en œuvre des instances de dialogue .....	49
Article 58.	Mise en œuvre des processus de financement et de contrôle dans le cadre des marchés publics et des subventionnements.....	49
Article 59.	Mise en œuvre des processus de financement des indemnités versées aux demandeurs d'emploi participant aux actions de formation et/ou d'insertion en gestion propre ou chez les tiers.....	50
Article 60.	Homogénéisation et monitoring des Centres de compétence en gestion propre ou en ASBL.....	50

Article 61.	Délai de mise en œuvre et budget.....	51
Article 62.	Suivi, résultat et performance .....	51
<b>TITRE III</b>	<b>Service à gestion distincte des programmes d'emploi et de la formation.....</b>	<b>53</b>
Article 63.	Définition des activités et enjeux stratégiques.....	53
Article 64.	Suivi, résultat et performance .....	54
<b>TITRE IV</b>	<b>Structure et Organisation du FOREM .....</b>	<b>55</b>
CHAPITRE 1	Organisation et structuration du FOREM .....	55
Article 65.	Structuration du FOREM .....	55
Article 66.	Direction générale Emploi .....	55
Article 67.	Direction générale Formation.....	56
Article 68.	Direction générale Régisseur .....	56
Article 69.	Direction générale Support.....	56
Article 70.	Service à gestion distincte de financement et subventionnement .....	57
Article 71.	Service à gestion distincte CSEF .....	57
Article 72.	Organisation territoriale des services du FOREM.....	58
CHAPITRE 2	Processus de réorganisation du FOREM .....	60
Article 73.	Analyse de l'organisation, des processus et moyens du FOREM et reengineering.....	60
Article 74.	Analyse de l'affectation des ressources humaines .....	62
<b>TITRE V</b>	<b>Gouvernance et Outils de gestion.....</b>	<b>64</b>
CHAPITRE 1	Gouvernance.....	64
Article 75.	Le Comité de gestion.....	64
Article 76.	Le Comité stratégique .....	65
Article 77.	Le Comité d'audit .....	65
Article 78.	Le Bureau exécutif .....	65
Article 79.	Le Comité de direction.....	65
Article 80.	Le service d'audit interne.....	66
Article 81.	Le contrôle interne.....	66
Article 82.	Régime de signatures et de délégation.....	66
Article 83.	Communication et confidentialité .....	67
CHAPITRE 2	Outils de gestion du FOREM.....	68
Article 84.	Le Plan d'entreprise et les plans déclinés.....	68
Article 85.	Tableau de bord du Contrat de gestion et tableaux de bord internes.....	70
Article 86.	Rapport annuel d'évaluation et de mise œuvre du Contrat .....	71
Article 87.	Lettres de mission et plans opérationnels des mandataires .....	71
Article 88.	Système intégré de gestion des plaintes externes.....	72
Article 89.	Système intégré de pilotage .....	72

<b>TITRE VI</b>	<b>Régime financier et comptable / Financement .....</b>	<b>73</b>
Article 90.	Missions additionnelles, modifications significatives des missions de base et nouvelles missions déléguées .....	73
Article 91.	Financement du FOREM .....	73
Article 92.	Comptes de réserve .....	74
Article 93.	Engagement concernant les subventions gérées pour compte du Gouvernement .....	74
Article 94.	Gestion budgétaire, comptable et financière .....	74
Article 95.	Contrôle de gestion, comptabilité analytique et coûts de revient .....	74
<b>TITRE VII</b>	<b>Modalités de mise en œuvre, suivi, évaluation et révision du Contrat.....</b>	<b>76</b>
Article 96.	Moyens de suivi, de contrôle et mise à disposition de données .....	76
Article 97.	Sanctions .....	76
Article 98.	Clause d'imprévision .....	76
<b>TITRE VIII</b>	<b>Modifications et fin du Contrat .....</b>	<b>78</b>
Article 99.	Modification des annexes au Contrat.....	78
Article 100.	Adaptation du Contrat suite à une évolution du contexte .....	78
Article 101.	Adaptation du Contrat suite aux réformes institutionnelles.....	78
Article 102.	Avenant du Contrat.....	78
Article 103.	Fin du Contrat .....	78
<b>TITRE IX</b>	<b>Dispositions finales .....</b>	<b>79</b>
Article 104.	Entrée en vigueur du Contrat .....	79
Article 105.	Dispositions transitoires.....	79
<b>TITRE X</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>81</b>
Annexe 1 :	Textes de politique générale du Gouvernement.....	81
Annexe 2 :	Indicateurs clés liés à la mise en œuvre du contrat de gestion .....	100

## IDENTIFICATION DES PARTIES

---

Conformément à l'Article 6 du Décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, le présent Contrat est conclu entre:

- le Gouvernement de la Région wallonne, ci-après dénommé « le Gouvernement wallon », représenté par le Ministre ayant l'emploi et la formation dans ses attributions, Monsieur André Antoine ;

et

- l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, ci-après dénommé « le FOREM », représenté par les membres du Comité de gestion.

Ci-après dénommées ensemble « les Parties ».

## PRÉAMBULE

Le contexte de préparation et de conclusion du présent Contrat de gestion, ci-après dénommé « le Contrat », est le suivant :

- Le Contrat de gestion 2011-2016 du FOREM vise à positionner le Service public de l'emploi et de la formation professionnelle wallon dans le cadre :
  - De la Déclaration de Politique Régionale 2009-2014 qui fait de l'accès à l'emploi par la création d'emploi, l'accompagnement et la refonte du service public ainsi que de la formation et de la gouvernance des priorités de la législature ;
  - Du Plan Marshall 2.Vert adopté en décembre 2009 par le Gouvernement qui, en matière d'emploi et de formation, fait de la mobilisation collective des acteurs, des dispositifs d'aide à l'emploi, de la réponse aux besoins du marché, des Alliances Emploi Environnement, et de l'inscription de l'action des services publics dans le cadre du développement durable, les principales priorités de la législature 2009-2014 ;
  - Des accords de coopération conclus entre l'Etat fédéral et les entités fédérées, ou entre ces dernières.
- Par ailleurs, ce positionnement du Service public de l'emploi et de la formation professionnelle doit également s'inscrire dans les balises :
  - De la Convention n°181 de l'Organisation Internationale du Travail relative à la gestion mixte du marché de l'emploi ;
  - Des politiques européennes en matière d'emploi et de formation, en particulier en matière d'accroissement de la participation au marché du travail, de développement de main d'œuvre qualifiée, d'amélioration de la performance des systèmes d'éducation et de formation et de promotion de l'inclusion sociale (Lignes directrices 7 à 10, Communiqué de Bruges du 7 décembre 2010).

Le positionnement du Service public de l'emploi et de la formation professionnelle wallon et la redéfinition de ses missions dans le cadre de ce Contrat de gestion sont dictés par les préoccupations majeures suivantes :

- Reconstituer une chaîne de services efficace du Service public de l'emploi et de la formation à l'égard des demandeurs d'emploi et des employeurs ;
- Renforcer la structuration, la coordination et la gestion intégrée des relations entre le FOREM et les autres Opérateurs ;

- Structurer le FOREM en une seule et unique entité visant à doter celui-ci d'un cœur de métier clair dans une organisation orientée métiers/clients et résultats ;
  - Faire fonctionner pleinement et efficacement les organes de gestion du FOREM dans le respect des règles de gouvernance ;
  - Améliorer la gestion et la répartition des ressources humaines pour la rendre plus adéquate aux enjeux du FOREM ;
  - Améliorer la répartition territoriale des services ;
  - Développer un dispositif IT intégré entre les Directions générales Emploi et Formation, en particulier pour les demandeurs d'emploi et accessible, à terme, par d'autres Opérateurs.
- Ce contexte global a amené le Gouvernement wallon à adopter, le 15 juillet 2010, une note d'orientation qui constitue le socle de référence du présent Contrat de gestion. A travers ce Contrat, les Parties ont voulu adopter un outil de gestion :
    - *volontariste* : il fixe un certain nombre de cibles à atteindre par le FOREM dans un délai de maximum cinq ans et établit une liste d'Indicateurs de suivi de ses résultats ;
    - *collaboratif* : il est basé sur une volonté de dialogue permanent entre le Gouvernement via le Ministre de Tutelle, les partenaires sociaux qui composent le Comité de gestion et l'administration du FOREM ;
    - *évolutif* : les annexes du Contrat dont le tableau d'Indicateurs de suivi, de résultat et de performance constituent un outil évolutif et vivant ; elles peuvent, avec l'accord des Parties, être révisées annuellement ;
    - *transparent* : il clarifie l'organisation et la gestion du FOREM, renforce la culture de résultats, de la communication et de l'évaluation permanente ; il assure à l'égard de l'ensemble des Parties un régime de communication annuelle des résultats atteints et assure l'adéquation entre les objectifs visés, les moyens alloués et les résultats obtenus.

\* \*  
\*

# TITRE I DISPOSITIONS GÉNÉRALES

---

## Article 1. Définitions

Dans le cadre du présent Contrat, il faut entendre par:

**Accompagnement individualisé :** Le processus régional de soutien et de suivi personnalisé des demandeurs d'emploi par un Conseiller référent du FOREM, en vue de son insertion professionnelle sur le marché de l'emploi.

**Accord de coopération sur l'accompagnement et le suivi des chômeurs :** Accord de coopération du 30 avril 2004 entre l'Etat fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs.

**Activités :** Prestations que le FOREM s'engage à réaliser ou à faire réaliser dans le cadre de ce Contrat et dans le respect du Décret du 6 mai 1999.

**Agence de placement ou agence de travail intérimaire :** Agence définie selon le Décret du 3 avril 2009 relatif à l'enregistrement ou à l'agrément des agences de placement.

**Annexes :** Annexes au présent Contrat telles que visées à l'Article 3.

**Comité de direction :** Organe interne du FOREM, composé de l'Administrateur général, de l'Administrateur général adjoint et des Directeurs généraux du FOREM.

**Comité de Gestion :** Organe de gestion du FOREM institué au chapitre III du Décret du 6 mai 1999.

**Comité stratégique :** Comité composé du Président et Vice-président du Comité de gestion, de représentants des organisations patronales et syndicales, de représentants du Gouvernement wallon, de l'Administrateur général et de l'Administrateur général adjoint, dont les missions sont prévues par ou en vertu du Décret du 6 mai 1999.

**Conseiller employeur :** Membre du personnel du FOREM chargé d'assurer l'interface proactive entre le FOREM et les employeurs dans le but de récolter, de diffuser des offres d'emploi et d'organiser une réponse à celles-ci. Avec le Conseiller référent et le Formateur, il contribue à l'insertion des demandeurs d'emploi et à la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs.

**Conseiller référent :** Membre du personnel du FOREM personnellement dédié au demandeur d'emploi dans le cadre de l'accompagnement individualisé, assurant le suivi longitudinal du demandeur d'emploi en vue de son insertion, et chargé du bilan et du coaching du demandeur d'emploi pour la durée de sa prise en charge. Avec le Conseiller employeur et le Formateur, il contribue à l'insertion des demandeurs d'emploi et à la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs.

**Contrat de gestion :** Convention passée entre le Gouvernement et le Comité de gestion, conformément au Décret du 6 mai 1999 et au Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information.

**Chaîne de valeur :** Succession articulée d'étapes et/ou de tâches qui doivent être atteintes ou être réalisées pour ou par les usagers du FOREM et apportant une valeur ajoutée par rapport à l'objectif essentiel de l'usager. Les deux principales chaînes de valeur sont la « Chaîne de valeur des demandeurs d'emploi » (qui vise l'insertion) et la « Chaîne de valeur des employeurs » (qui vise le recrutement).

**Décret du 6 mai 1999 :** Décret du 6 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, tel que modifié par le Décret du 13 mars 2003, par le Décret-programme du 18 décembre 2003, par le Décret du 17 novembre 2005, par le Décret du 30 avril 2009, par le Décret-programme du 22 juillet 2010 et par le Décret du 31 mars 2011.



**Demandeur d'emploi** : Toute personne âgée de 18 à 65 ans inscrite auprès du FOREM qui recherche une activité professionnelle, salariée ou indépendante. Dans les balises définies par le présent Contrat, la notion de demandeur d'emploi est étendue aux demandeurs d'emploi non inscrits pour les activités d'information et d'orientation sur le marché.

**Direction générale** : Structure organisationnelle du FOREM dirigée par un mandataire, chargée de mettre en œuvre une ou plusieurs missions du FOREM et composée de départements et/ou directions et/ou services.

**Département** : Structure organisationnelle du FOREM, incluse, sauf exceptions, dans une Direction générale du FOREM, qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans l'organigramme du FOREM adopté par le Comité de gestion.

**Direction** : Structure organisationnelle du FOREM, incluse, sauf exceptions, dans un département du FOREM qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans l'organigramme du FOREM adopté par le Comité de gestion.

**Employeur** : Toute personne morale ou physique, publique ou privée, marchande ou non marchande, susceptible de proposer un emploi à un demandeur d'emploi.

**FOREM** : Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi.

**Formateur** : Membre du personnel chargé prioritairement de délivrer une formation et d'identifier les compétences du demandeur d'emploi. Avec notamment le Conseiller référent et le Conseiller employeur, il contribue à l'insertion des demandeurs d'emploi et à la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs.

**Formation ou Formation professionnelle** : Toute mesure ayant pour but de donner à une personne, les compétences et comportements professionnels nécessaires pour exercer une activité professionnelle.

**Formation professionnalisante** : Formation couvrant l'ensemble des compétences permettant l'exercice d'un métier.

**Formation transversale** : Formation non spécifiquement liée à un métier mais contribuant à l'acquisition de compétences nécessaires sur le marché de l'emploi (par exemple la connaissance des langues, de l'informatique ou de la sécurité).

**Gouvernement** : Le Gouvernement de la Région wallonne.

**Indicateurs** : Données objectives, qualitatives et quantitatives, permettant de mesurer la réalisation d'objectifs d'impact, de qualité, d'efficacité, d'efficience et d'économie. La définition d'un indicateur comprend sa dénomination, sa définition complète, son mode de calcul et sa fréquence de mesure.

**Marché public** : Contrat à titre onéreux conclu par le FOREM et un tiers (public ou privé), en vue d'assurer au bénéfice de ce pouvoir adjudicateur (à savoir le FOREM) une prestation de travaux, de fournitures ou de services conformément à la loi du 24 décembre 1993 sur les marchés publics.

**Ministre ou Ministre de Tutelle** : Ministre ayant l'emploi et/ou la formation professionnelle dans ses attributions au sein du Gouvernement de la Région wallonne.

**Missions décrétales** : Missions confiées au FOREM par ou en vertu du Décret du 6 mai 1999.

**Missions déléguées** : Missions spécifiques confiées au FOREM par le Gouvernement ou le Ministre dans le cadre de nouveaux dispositifs en vue de satisfaire des besoins nouveaux non couverts par le Décret du 6 mai 1999.

**Offre d'emploi** : Offre d'emploi récoltée par le FOREM auprès d'un employeur ou fournie directement ou indirectement au FOREM par un employeur.

**Opérateur** : Personne ou organisme assurant directement ou indirectement des prestations à l'égard des usagers, pouvant ainsi contribuer à la réalisation des objectifs et missions du FOREM vis-à-vis de ses usagers.

**Orientation client** : Offre d'un service adapté aux besoins ou aux types de besoins des usagers, qu'il s'agisse des demandeurs d'emploi ou des employeurs, et portant une attention particulière à l'adéquation du service rendu en mettant l'accent sur la satisfaction des priorités des usagers.

**Parcours d'insertion** : Ensemble d'actions menées en vue de l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi.

**Partenariat** : Convention par laquelle le FOREM s'associe et collabore avec un ou plusieurs tiers, appelés partenaires, afin de réaliser ensemble un ou plusieurs objectifs communs, ressortissant aux missions de l'Office, par la mise en commun de moyens nécessaires (financiers, humains ou matériels) à la réalisation de ces objectifs.

**Parties** : Le FOREM représenté par son Comité de gestion et le Gouvernement.

**Plan d'entreprise** : Programme pluriannuel adopté par le Comité de gestion sur proposition du Comité de direction fixant les priorités du FOREM et exposant les moyens et ressources permettant à l'organisation de remplir ses missions et de rencontrer les objectifs définis par le Contrat de gestion. Le Plan d'entreprise est constitué d'au moins un plan de production et de plusieurs plans stratégiques transversaux déclinables en plans annuels.

**Région** : Région wallonne pour sa partie langue française.

**Régisseur** : Fonction par laquelle le FOREM conçoit et structure l'exécution d'actions découlant de ses missions (par subvention, marché public ou partenariat), coordonne et évalue les actions menées par les tiers au regard des missions du FOREM pour en maximiser la contribution et organise les concertations internes et externes nécessaires.

**Service** : Structure organisationnelle du FOREM, incluse, sauf exceptions, dans une Direction générale du FOREM qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans l'organigramme du FOREM adopté par le Comité de gestion.

**Service à gestion distincte** : Service créé au sein du FOREM, non incluse dans une Direction générale, qui réalise un ensemble de tâches cohérentes et est identifiée comme telle dans l'organigramme du FOREM adopté par le Comité de gestion en vue d'établir des règles budgétaires et comptables différenciées.

**Siège** : Siège central du FOREM, situé Boulevard Joseph Tirou 104 à 6000 Charleroi, Belgique.

**Site internet** : Site internet du FOREM accessible à l'adresse <http://www.leforem.be>.

**Spécification de parcours** : Méthode opérationnelle permettant une orientation des demandeurs d'emploi vers des services et certains types d'accompagnement, en fonction de leur distance par rapport à l'emploi et en fonction de leurs besoins, de façon à fournir une aide adaptée à leur situation.

**Subventionnement** : Acte administratif unilatéral visant l'octroi d'une intervention financière, sur la base d'une norme législative et/ou réglementaire, accordée par le FOREM à un tiers afin d'encourager certaines activités ou opérations considérées comme utiles à l'intérêt général.

**Tableau de bord** : Outil d'évaluation de l'atteinte des objectifs assignés au FOREM, constitué d'un nombre choisi d'Indicateurs de suivi, de résultat et de performance, conformément à l'annexe 2. Le tableau de bord indique périodiquement le degré de réalisation et l'évolution des Indicateurs.

**Usager** : Toute personne physique ou morale qui bénéficie ou est susceptible de bénéficier des services du FOREM.

Il est entendu que pour certaines définitions ci-dessus, le cadre légal doit être adapté, comme précisé à l'Article 105.

## **Article 2. Objet du Contrat**

Ce Contrat est conclu en application de l'Article 6 du Décret du 6 mai 1999 et du Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information. Le contrat fixe les règles et les conditions selon lesquelles le FOREM exerce les missions qui lui sont confiées et règle les obligations des Parties au Contrat.

Il comprend :

- Les missions assignées au FOREM ;
- Les objectifs assignés aux Parties ;
- Les engagements des Parties ;
- Les tâches et activités devant être assumées par le FOREM en vue de l'exécution de ses missions ;
- Les moyens du FOREM mis en œuvre pour atteindre ses objectifs ;
- Les modalités de mise en œuvre, de suivi, de contrôle, de sanctions et de révision du Contrat.

## **Article 3. Constitution du Contrat**

Les documents ci-après sont annexés au présent Contrat et en font partie intégrante:

- Annexe 1 : Textes de politique générale du Gouvernement, composés d'extraits de la Déclaration de Politique Régionale 2009-2014 et du Plan Marshall 2.Vert ;
- Annexe 2 : Indicateurs clés liés à la mise en œuvre du contrat de gestion.

En cas de divergence d'interprétation, le Contrat prévaut sur tous les autres documents annexés au Contrat.

Il est entendu que toute annexe au Contrat dont l'établissement est effectué après la signature du Contrat est réputée en faire partie intégrante automatiquement dès l'adoption de celle-ci par les Parties.

Le Contrat et ses annexes reflètent l'intégralité des accords des Parties relativement à son objet et annulent et remplacent tout engagement ou accord antérieur verbal ou écrit portant sur un objet identique.

## **Article 4. Durée du Contrat**

La durée du présent Contrat est fixée à 5 ans, à compter de sa date d'entrée en vigueur, sauf révision anticipée du contrat de gestion décidée de commun accord par les Parties.

## **Article 5. Cœur de métier du FOREM**

Le cœur de métier du FOREM vers lequel l'ensemble des missions et activités du FOREM doivent converger est l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité et la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs et de leurs offres d'emploi.

## Article 6. Engagements du FOREM

Les obligations générales du FOREM résultant du présent Contrat concernent :

- La mise en œuvre efficace et efficiente, dans le cadre des moyens qui lui sont octroyés, de la politique régionale de l'emploi et de la formation professionnelle ;
- L'analyse du fonctionnement du marché de l'emploi et de la formation professionnelle en Région wallonne et la prise en compte de celle-ci pour la réorientation de l'offre disponible sur le territoire sur base des moyens alloués au FOREM ;
- La concentration et l'utilisation efficace et efficiente des moyens et ressources humaines du FOREM au regard de son cœur de métier tel que visé à l'Article 5 ;
- L'organisation efficace par le FOREM de services répondant à la demande de ses usagers et l'augmentation de la satisfaction de ceux-ci en résultant ;
- La recherche et le développement de toute initiative en matière de simplification administrative pour ses usagers ;
- La mise en place des processus permettant une séparation comptable et financière pour les activités des services à gestion distincte ;
- Le monitoring de la mise en œuvre des obligations d'échanges d'informations avec l'ONEM tels que prévus à l'Article 27 et le cas échéant l'élaboration de propositions en la matière vis-à-vis du Gouvernement wallon.

## Article 7. Engagements du Gouvernement

Les obligations générales du Gouvernement résultant du présent Contrat concernent :

- La mise à disposition du FOREM de toute information dont disposerait le Gouvernement et qui serait nécessaire à la bonne exécution des missions du FOREM ;
- La facilitation des missions que le FOREM doit réaliser, en ce compris notamment :
  - La clarification du cadre de la politique de l'emploi et de la formation à mener en Région;
  - L'appui des démarches du FOREM entreprises dans le cadre de ses engagements en matière d'analyse du marché et de Régisseur et de toute initiative en matière de simplification administrative ;
  - La collaboration avec les autres acteurs régionaux, les Communautés et autres Régions et le niveau fédéral.
- L'adéquation entre les moyens budgétaires et les missions de l'Office, y compris au niveau des ressources humaines et, le cas échéant, la possibilité d'adaptation du niveau d'exécution de ses missions au budget disponible après négociation avec le Comité de gestion et après avis du Comité stratégique ;
- L'assurance que le cadre légal applicable au personnel, statutaire et contractuel, du FOREM évolue, dans le cadre des dispositions réglementaires en matière de Fonction publique (Codes et Statuts spécifiques actuels) et des dispositions réglementaires en vigueur en matière de négociation (Comité de secteur XVI) et de concertation (Comité intermédiaire de concertation). Cette évolution doit se construire avec les visées suivantes :
  - Permettre au FOREM de gérer de manière intégrée et efficiente ses différentes missions et d'atteindre les objectifs afférents dans une logique de service public, s'adaptant aux besoins évolutifs de l'environnement ;

Et pour ce faire :

- Pourvoir aux postes d'encadrement et de management en tenant compte de la diversité de missions et expertises du FOREM dans une logique d'entité unique ;
- Assurer une mixité de profils et de compétences au sein des équipes où cette mixité constitue une plus-value ;
- Accroître le taux de statutarisation à différents niveaux en tenant compte prioritairement des impératifs de l'encadrement et du management et dans les limites des moyens disponibles ;
- Accroître les possibilités de carrière par la valorisation des acquis professionnels ;
- Optimiser les délais pour les divers processus de recrutement et d'engagement ;
- Mettre en œuvre une véritable culture de l'évaluation.

Cette évolution doit se construire dans la plus totale transparence et produire du sens pour l'ensemble du personnel, notamment en termes d'égalité des chances, d'élargissement des possibilités de parcours professionnels (ex. mobilité interne, validation des acquis professionnels) et de stabilité de l'emploi.

## **Article 8. Rôles des acteurs**

Dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre de la politique de l'emploi et de la formation au sein de la Région, les Parties s'engagent à respecter les principes suivants :

- Le Ministre, dans le cadre de ses délégations ou avec l'accord du Gouvernement définit et décide de la politique générale de l'emploi et de la formation et dans ce cadre, des éléments qui sont confiés au FOREM en fonction de ses missions décrétales ou au regard de missions déléguées ou de missions additionnelles. Il s'assure de la bonne mise en œuvre de ces politiques par le FOREM. Aussi, il est susceptible de demander des études, notes ou informations relatives à l'état des marchés de l'emploi et de la formation ou à la mise en œuvre et au suivi des missions exercées par le FOREM ;
- Le Comité de gestion gère le FOREM et assume la responsabilité de toute décision qu'il prend dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des missions qui lui sont attribuées. Conformément à l'Article 13 du Décret du 6 mai 1999, il exerce en outre, un rôle consultatif/d'avis auprès du Gouvernement ;
- Le Bureau exécutif prépare les décisions du Comité de gestion pour les aspects opérationnels et techniques, prend les décisions pour les matières qui sont attribuées ou déléguées par le Comité de gestion ;
- Le Comité stratégique aide le Comité de gestion dans sa prise de décision relative à certaines matières stratégiques et budgétaires pour ce qui concerne les grandes orientations du FOREM ;
- Le Comité d'audit assiste le Comité de gestion dans l'accomplissement de ses responsabilités de supervision en matière d'intégrité des rapports financiers, de conformité du FOREM avec les exigences réglementaires et légales, de confidentialité, d'indépendance de l'audit interne et de la performance du département d'audit interne ;
- L'Administrateur général du FOREM assume la coordination de la mise en œuvre des décisions stratégiques et la gestion journalière du FOREM dans le respect du régime de délégation mis en place et par là même, sans préjudice des attributions confiées par le Gouvernement ou déléguées à l'Administrateur général adjoint et aux Directeurs généraux. L'Administrateur général du Forem est entouré d'une équipe pluridisciplinaire pour mener à bien ses missions.

L'organisation des activités et des services du FOREM est établie par le Comité de gestion. Néanmoins, en ce qui concerne les activités ayant un caractère stratégique ou de maîtrise des activités au sens large, celles-ci sont définies par le Comité de gestion et l'Administrateur général dans le cadre de l'élaboration de l'accord de gestion journalière approuvé par arrêté du Gouvernement wallon ;

- Le Comité de direction coordonne, à un niveau stratégique, les actions des différentes Directions générales. Les Commissaires du Gouvernement assurent le contrôle du FOREM conformément aux dispositions de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes publics et de la loi du 16 juin 1989 portant diverses réformes institutionnelles et plus précisément à l'Article 36 §1er ainsi que du Décret du 12 février 2004 relatif aux Commissaires du Gouvernement wallon et missions de contrôle des réviseurs au sein des OIP.

## **Article 9. Orientations des missions et activités du FOREM**

Le cœur de métier du FOREM vers lequel l'ensemble des missions et activités du FOREM doivent converger est, conformément à l'Article 5 du contrat, l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité et la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs et de leurs offres d'emploi.

Le FOREM est organisé et remplit ses missions sur base des principes suivants :

- Un Service public de l'emploi et de la formation professionnelle unique, ayant une approche intégrée des demandeurs d'emploi et des employeurs ;
- L'objectif d'insertion à l'emploi d'un maximum de demandeurs d'emploi, en fonction des capacités d'absorption du marché et, plus généralement, l'objectif d'avancées significatives vers l'emploi d'un maximum de demandeurs d'emploi inscrits ;
- La priorité sur l'accompagnement individualisé du demandeur d'emploi par la mise en place du Conseiller référent et du dossier unique du demandeur d'emploi ;
- L'orientation clients sur base d'un processus de simplification administrative et de l'intégration des outils technologiques ;
- L'approche différenciée des demandeurs d'emploi dans une logique de spécification et d'individualisation de l'accompagnement dans le respect des principes définis à l'Article 17;
- L'approche différenciée des employeurs dans une logique de segmentation en vue de satisfaire au mieux les offres d'emploi ;
- Le développement et le renforcement des relations avec les Opérateurs dont les partenariats afin d'améliorer les services rendus aux clients, en priorité les demandeurs d'emploi accompagnés individuellement, d'accroître l'offre de services disponibles sur le territoire et de diversifier les approches tout en veillant à l'efficacité de ceux-ci ;
- Le décloisonnement des activités entre les différents départements, directions et services ;
- La clarification de l'organisation interne visant à assurer sa lisibilité pour les demandeurs d'emploi et les employeurs ;
- L'optimisation des moyens qui sont confiés au FOREM notamment par le biais d'une réorganisation interne, d'une amélioration du ratio des moyens alloués à la production par rapport au support et de l'évaluation permanente des activités ;

- Le principe d'efficacité publique visant à l'optimisation et à l'allocation optimale des ressources humaines et matérielles en vue d'atteindre la finalité d'insertion d'un maximum de demandeurs d'emploi et de répondre aux besoins de recrutement des employeurs. Cette recherche de productivité ne pouvant se faire au détriment de la finalité de service public ;
- L'optimisation des ressources humaines par le biais d'une réallocation ciblée de ces ressources en vue d'assurer leur adéquation avec les missions prioritaires du FOREM.

## Article 10. Culture des résultats

La mesure des activités du FOREM repose sur un régime d'Indicateurs définis selon les trois catégories suivantes :

- Les indicateurs de **suivi** présentent des données opérationnelles de suivi de l'activité du FOREM ;
- Les indicateurs de **résultat** présentent les résultats de l'activité du FOREM sur ses usagers en ce compris lorsqu'une série de facteurs dépendent de l'environnement de l'Office ;
- Les indicateurs de résultat peuvent être assortis d'une cible à atteindre et sont dans ce cas, appelés indicateurs de **performance**. Cette cible est ou sera fixée de manière à la fois réaliste et motivante.

Les Parties conviennent que les indicateurs requis par les Articles 10 et 14 du décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information correspondent au régime défini par le présent Contrat de la manière suivante :

- Les objectifs d'impact, de qualité et d'efficacité s'appliquent au travers des valeurs cibles mesurables, quantitatives et qualitatives, fixées dans le cadre des indicateurs de résultat et de performance ;
- Les objectifs généraux d'efficience et d'économie à atteindre sont appréciés en rythme annuel lors de l'évaluation de l'exécution du Contrat de gestion et du Plan d'entreprise, au travers d'analyses croisant les données relatives aux indicateurs de résultat et de performance et les données relatives aux ressources financières et humaines mobilisées.

Les indicateurs de suivi, de résultat et de performance mesurent les activités développées par le FOREM et les résultats engendrés par celui-ci afin de rendre compte de la mise en œuvre de ses missions.

Pour ce faire les indicateurs sont déclinés :

- En indicateurs transversaux qui rendent compte de l'activité globale du FOREM, toutes missions confondues et qui sont directement liés au cœur de métier ;
- En fonction des missions et activités définies dans le contrat de gestion. Pour certaines missions ou activités, dont notamment l'analyse du marché de l'emploi et de la formation et le Service à gestion distincte des CSEF, les indicateurs doivent être définis dans le cadre du plan de développement stratégique du service concerné ;
- En vue de rendre compte de la gestion du FOREM et notamment de ses ressources (au besoin, assortis de valeurs cibles).

Dans la mesure où l'action du FOREM ne peut agir sur tous les paramètres qui influencent le marché de l'emploi, elle ne peut être jugée uniquement sur de seuls indicateurs de résultat d'insertion à l'emploi ou de satisfaction des besoins de recrutement des employeurs.

En conséquence, d'autres indicateurs de résultat et de performance sont développés, en particulier en termes d'avancées significatives vers l'emploi des demandeurs d'emploi, de mise en lien entre l'offre et la demande et d'exécution par le FOREM de ses activités complémentaires.

Le FOREM s'engage à mettre en œuvre ces indicateurs au travers des tableaux de bord visés à l'Article 85 du présent Contrat.

Enfin, le FOREM s'engage à intégrer, de manière systématique, des indicateurs du présent Contrat dans les Conventions passées avec d'autres Opérateurs (et, s'il échet, autres tiers intervenants en vertu de ces Conventions) afin de monitorer les prestations réalisées par ceux-ci. Les obligations de résultat, le régime de monitoring, le reporting et l'évaluation sont *mutatis mutandis* identiques à ceux auxquels le FOREM s'engage dans le cadre du présent Contrat et peuvent conditionner les moyens, y compris financiers, octroyés auxdits Opérateurs externes.

## **Article 11. Coûts des activités**

A travers une comptabilité analytique telle que prévue à l'Article 95, le FOREM s'engage à mettre en œuvre une analyse coûts-résultats, entre autres, en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi, de formation et de services aux employeurs.

## **Article 12. Coopération interrégionale, fédérale et transfrontalière**

En vue de répondre au cœur de métier défini à l'Article 5, le FOREM poursuit les collaborations et synergies avec ses partenaires de l'Etat fédéral, de la Région flamande, de la Région de Bruxelles-Capitale, de la Communauté française et de la Communauté germanophone. Il développe aussi des actions visant à favoriser la mise à l'emploi des demandeurs d'emploi dans les zones transfrontalières.

Les travaux à caractère stratégique menés au sein de Synerjob font l'objet d'une communication régulière au Comité de gestion et les prises de décision sur ces thématiques font l'objet d'une concertation préalable du Comité stratégique et du Comité de gestion.

## **Article 13. Actions sur le plan international**

Sur le plan international, le FOREM définit une stratégie visant à :

- Mettre en œuvre les obligations internationales du FOREM en tant que Service public d'emploi et de formation, à savoir la mise en œuvre d'EURES, la participation aux accords bilatéraux signés par la région qui s'imposent au FOREM et la réponse aux enquêtes internationales ;
- Contribuer quantitativement et qualitativement à la mise en œuvre de ses missions d'Opérateur et de Régisseur, notamment en favorisant l'innovation dans ses méthodes et approches, par des actions de veille opérationnelle (benchmark) et des projets, et ce en priorité au sein de l'Union Européenne ;
- Veiller à intégrer dans ses missions en tant qu'Opérateur et Régisseur, des orientations européennes en matière d'emploi et de formation (en priorité avec la Commission européenne et les réseaux de services publics européens).

Ces orientations seront traduites dans le Plan d'entreprise et font l'objet d'un reporting.



## Article 14. Satisfaction des usagers

Dans le cadre de l'orientation clients de son offre de services, le FOREM s'engage à évaluer, de manière efficiente et opérationnelle, la satisfaction de ses usagers en apportant une attention particulière à la mesure de l'adéquation de ses services aux besoins des demandeurs d'emploi et employeurs. Ces évaluations donnent lieu, s'il échet, à une adaptation de l'offre de services, selon les modalités définies à l'Article 84 relatives à l'adaptation du Plan d'entreprise et des plans opérationnels qui en découlent.

Les modalités de réalisation de ces évaluations (portée et fréquence) doivent être approuvées par le Comité de gestion notamment au regard de la situation budgétaire. L'un des enjeux stratégiques du présent Contrat est l'amélioration qualitative et quantitative des services aux usagers dans une logique d'orientation clients. A cet égard, les Parties conviennent que les améliorations attendues visent essentiellement à :

- Renforcer les services offerts aux demandeurs d'emploi en matière d'accompagnement, de formation, d'identification de compétences, d'orientation et d'intermédiation et à organiser au mieux l'articulation de ces services entre les Opérateurs dans une logique de simplification administrative, d'individualisation de service et d'efficience du parcours notamment par la création d'un dossier unique ;
- Renforcer les services offerts aux employeurs et les organiser dans une logique de simplification administrative, de clarification de l'offre de services et d'individualisation de l'offre ;
- Améliorer et clarifier les modes de relation entre le FOREM et les Opérateurs externes afin que les usagers du FOREM disposent, sur le territoire wallon, d'une offre de services correspondant au mieux à leurs besoins et que les échanges d'information entre les Opérateurs externes et le FOREM soient les plus fluides possibles dans un souci de simplification et d'efficacité pour l'utilisateur, dans le respect des dispositions légales et réglementaires régissant la protection de la vie privée.

Les Parties conviennent que les améliorations attendues en matière de services rendus aux usagers, en vue de la mise en œuvre du cœur de métier tel que défini à l'Article 5, sont plus particulièrement les suivantes :

- Dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi :
  - Une (ré)inscription simplifiée et accessible à distance ;
  - Un calendrier centralisé des séances d'information et d'accueil organisées par les Opérateurs ;
  - Un renforcement du site intégré d'informations sur les métiers, les formations, les secteurs... comprenant notamment un catalogue accessible à distance de l'offre de prestations des Opérateurs ;
  - Un dossier unique du demandeur d'emploi lui permettant de disposer d'informations intégrées issues des différents acteurs avec lesquels il est en interaction au sein du FOREM et des acteurs extérieurs à l'Office. Ces acteurs ont un accès au dossier unique en vue de simplifier les démarches administratives du demandeur d'emploi et de capitaliser au mieux les informations relatives à son parcours. Cet accès est limité et conditionné par des règles spécifiques basées notamment sur le respect de la confidentialité des données ;
  - Un coaching personnalisé et individualisé offert à un nombre accru de demandeurs d'emploi et réalisé par le Conseiller référent, permettant d'améliorer la qualité de l'accompagnement qui est proposé rapidement après son inscription, concrétisé par un plan d'actions évolutif et adapté à sa situation, et, au besoin, assorti d'une aide dans sa mise en œuvre ;

- Un accès pour le demandeur d'emploi à un éventail d'offres d'emploi accessibles à distance ainsi qu'à des offres correspondant à son profil ;
- Des services renforcés permettant au demandeur d'emploi de préparer ses entretiens d'embauche et de rencontrer les employeurs.
- Dans le cadre de la formation et de l'identification des compétences des demandeurs d'emploi :
  - Un processus d'entrée en formation plus rapide, clairement identifié et tenant compte des actes administratifs et d'évaluation effectués antérieurement ;
  - Un parcours de formation qui tient compte du profil de compétences du demandeur d'emploi ;
  - Une identification plus fine de ses compétences, capitalisées dans son dossier unique et permettant de mieux informer les employeurs potentiels (sur son profil) et de recevoir des offres qui lui correspondent ;
  - La possibilité d'obtenir un certificat de compétences acquises en cours de formation professionnalisante ou linguistique et/ou pour certains métiers un titre de compétences (validation) ;
  - La possibilité de définir son projet professionnel par la pratique de métiers.
- Dans le cadre des missions auprès des employeurs :
  - Satisfaction de leurs besoins de recrutement par le biais d'une offre de services adaptée à leurs besoins spécifiques ;
  - Mise en place d'une organisation unique dédiée aux employeurs avec un interlocuteur privilégié et un système de gestion unique pour assurer le suivi des relations aux employeurs ;
  - Identification claire des services disponibles et des processus de mise en œuvre ;
  - Mise à disposition d'outils d'e-Government.

\* \*

\*

## TITRE II MISSIONS ET ACTIVITÉS DU FOREM

---

### CHAPITRE 1 MISSIONS DU FOREM

#### Article 15. Missions organiques du FOREM

Conformément à l'Article 5, le cœur de métier du FOREM vers lequel l'ensemble des missions et activités du FOREM doivent converger est l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité et la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs et de leurs offres d'emploi.

Sans préjudice des autres missions du FOREM prévues par le Décret du 6 mai 1999, les missions prioritaires du FOREM sont :

- Contribution au rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi par le biais de :
  - Accompagnement des demandeurs d'emploi pour les aider à s'insérer sur le marché du travail dans des activités de :
    - Inscription, réinscription en vue de l'accès aux droits des demandeurs d'emploi inscrits ;
    - Information et orientation des demandeurs d'emploi sur le marché de l'emploi et de la formation ;
    - Accompagnement individualisé par le bilan, par le plan d'actions et le coaching des demandeurs d'emploi.
  - Gestion des offres d'emploi des employeurs en vue de satisfaire leurs besoins de recrutement, consistant principalement dans les activités de :
    - Gestion et diffusion des offres d'emploi des employeurs ;
    - D'intermédiation et de gestion de réserve de main d'œuvre visant à la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi.
- Développement et identification des compétences des demandeurs d'emploi, consistant principalement dans les activités de :
  - Formation professionnelle des demandeurs d'emploi, en particulier des demandeurs d'emploi accompagnés individuellement, en vue de favoriser leur accès à l'emploi ;
  - Identification des compétences par des processus de sélection, de screening, de reconnaissance des compétences acquises en formation, de certification ou de validation des compétences.
- En tant que Régisseur, le FOREM conçoit et structure l'exécution d'actions découlant de ses missions (par subvention, marché public ou partenariat), coordonne et évalue les actions menées par les tiers au regard des missions du FOREM pour en maximiser la contribution et organise les concertations internes et externes nécessaires.
- Analyse du marché de l'emploi et de la formation afin de soutenir l'orientation des publics et l'aide à la décision (des acteurs internes ou externes), notamment en matière de services à développer sur le territoire.
- Formation, à titre complémentaire des autres missions, des travailleurs afin de répondre aux défis de développement économique de la Région.
- Exécution des activités de financement des aides à la promotion de l'emploi et des programmes d'emploi ou de formation des travailleurs, dans le cadre d'un Service à gestion distincte.

## Article 16. Missions déléguées du FOREM

Conformément aux Articles 3, paragraphe 2, et 4, paragraphe 2, du Décret du 6 mai 1999, le Gouvernement peut spécifiquement confier et déléguer au FOREM des missions en matière d'emploi et de formation en vue de répondre à des besoins nouveaux.

## Article 17. Principes généraux de fonctionnement

Le FOREM s'engage à mettre en œuvre ses missions organiques et ses missions déléguées dans l'intérêt des demandeurs d'emploi et des employeurs et en vue de l'intégration des demandeurs d'emploi sur le marché de l'emploi et de la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs.

Le FOREM met en œuvre ses missions organiques et ses missions déléguées en respectant, d'une part, les principes de service public suivants :

- *Egalité et universalité* : le FOREM veille à donner aux usagers un droit d'accès égal à ses services sans discrimination, applique le principe d'égalité de traitement des genres et des chances dans le cadre de l'exécution du présent Contrat et s'inscrit dans les objectifs définis au niveau européen en matière d'égalité des genres et des chances ;
- *Continuité du service public* : le FOREM garantit la continuité du service public de l'emploi et de la formation professionnelle et peut, à cette fin, prendre toutes mesures pour résoudre une situation urgente ;
- *Mutabilité* : le FOREM s'engage à s'adapter aux évolutions et changements sociétaux dans un but de satisfaction de l'intérêt général et des usagers.

D'autre part, le FOREM s'engage à mettre en œuvre ses missions en respectant le principe de *gratuité* et réalise dès lors ses activités à titre gratuit, à l'exception de certaines activités de formation des travailleurs qui peuvent être payantes.

Dans ce cadre, le FOREM respecte également les principes de bonne gestion suivants :

- *Transparence et communication* : le FOREM structure son action dans la transparence et veille à son accessibilité, à sa compréhension et à sa lisibilité par l'ensemble du public. Par ailleurs, de manière à être en phase avec les orientations et décisions du Gouvernement, il se prête à tous les échanges d'informations et collaborations avec le Gouvernement utiles aux politiques d'emploi et de la formation ;
- *Simplification administrative* : le FOREM poursuit les travaux de simplification administrative notamment via les outils d'e-Government et veille à réduire le nombre d'interlocuteurs auxquels doivent faire face les usagers tout en maintenant la pertinence et la rigueur des contrôles à réaliser ;
- *Efficacité et efficacité* : le FOREM utilise les moyens disponibles de manière optimale et veille à analyser le coût de ses activités ;
- *Ciblage des actions* : les activités du FOREM sont ciblées selon les priorités portées par le présent Contrat en fonction notamment des spécificités des usagers dans une orientation client, sans que ces spécificités ne soient contraires au principe d'égalité des usagers.

## **Article 18. Articulation de l'emploi et de la formation dans le parcours du demandeur d'emploi**

Les activités du FOREM sont organisées suivant le parcours du demandeur d'emploi à travers ses dimensions emploi et formation. Le FOREM est constitué en un Service public unique de l'emploi et de la formation et s'articule autour des principes suivants :

- La clarification du processus de prise en charge du demandeur d'emploi comprenant des transversalités intégrant les actions menées par les Directions générales Emploi et Formation et les Opérateurs externes et nécessitant une révision des processus dans le cadre du reengineering afin de renforcer la simplification administrative et d'éviter la prévalence d'une logique de silos ;
- Le Conseiller référent est la personne de référence du FOREM qui assure l'accompagnement individualisé du demandeur d'emploi tout au long de son parcours d'insertion, en ce compris après une période de formation ou de travail. Le Formateur est la personne qui est prioritairement chargée de délivrer une formation et d'identifier les compétences du demandeur d'emploi. Le Conseiller employeur est chargé de gérer de manière privilégiée la relation avec les employeurs. Les trois contribuent à l'insertion des demandeurs d'emploi et à la satisfaction des besoins de recrutement des employeurs ;
- Le demandeur d'emploi a droit à un dossier unique de suivi dans lequel les différents acteurs internes et externes qui interviennent dans son parcours (Conseillers, Formateurs internes et externes, Opérateurs d'orientation...) capitalisent les informations notamment sur les résultats des actions menées, et ce dans le respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la protection de la vie privée ;
- La constitution d'une base de données unique reprenant l'ensemble de l'offre de prestations en matière d'orientation professionnelle, de formation, d'insertion socio-professionnelle, de création d'activités et de recherche d'emploi ;
- Les processus de support, en particulier les activités IT, de communication et les processus RH doivent être organisés de manière à répondre aux impératifs de production, en particulier en termes de délais et afin de soutenir les différentes étapes de la chaîne de valeur proposée par le FOREM aux demandeurs d'emploi et aux employeurs ;
- Le caractère complémentaire d'autres activités non directement rattachées à l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail, dont notamment la formation des travailleurs.

Ces principes sont mis en œuvre de manière progressive et sont articulées selon les modalités prévues tant au présent Contrat qu'au Plan d'entreprise qui en découlera.

## **Article 19. Articulation des activités relatives aux demandeurs d'emploi et celles auprès des employeurs**

Etant donné que les activités relatives aux demandeurs d'emploi et aux employeurs reposent sur des bases communes et contribuent de manière significative à la réalisation l'une de l'autre, le FOREM s'engage à proposer et à mettre en œuvre une organisation de travail, tant au siège qu'au niveau régional, qui permette de disposer de bases et outils communs et de favoriser les interactions et la coopération entre le personnel en charge de ces activités.

## **Article 20. Relations avec les Opérateurs externes**

Le FOREM – tantôt Opérateur, tantôt Régisseur – s’engage à recourir, de manière transparente, à l’intervention d’Opérateurs externes, tant privés que publics dans le respect des principes suivants :

- Installation de processus de dialogue régulier ;
- Clarification des différents modes de collaboration (marché public, subvention et partenariat) et de leur fondement au regard des besoins identifiés sur le marché et leur contribution aux missions du FOREM, dans un souci de respect des principes de concurrence lorsqu’ils s’appliquent entre Opérateurs et de traitement équitable de ceux-ci ;
- Inclusion d’une même logique de l’efficacité, de résultats et d’orientation clients que celle qui lui est imposée dans le cadre du présent Contrat.

Ces principes sont mis en œuvre de manière progressive selon les modalités prévues tant au présent Contrat qu’au Plan d’entreprise qui en découlera.

\* \*  
\*

## **CHAPITRE 2 MISSION D'ACCOMPAGNEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI**

### **Article 21. Définition des activités et enjeux stratégiques**

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à décliner la mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi selon les activités suivantes :

- L'information et l'orientation des demandeurs d'emploi sur le marché de l'emploi et de la formation ;
- L'inscription et la réinscription des demandeurs d'emploi et l'émission d'attestations ;
- L'entretien de bilan et la définition du plan d'actions individualisé par le Conseiller référent ainsi que l'orientation du demandeur d'emploi inoccupé vers les prestations les plus adaptées à sa situation, dispensées par le FOREM ou d'autres Opérateurs, et des supports à sa recherche d'emploi ;
- Le coaching du demandeur d'emploi inoccupé par le Conseiller référent concrétisé par le soutien à la mise en œuvre du plan d'actions (information et orientation sur le marché, conseils, adressage d'offres d'emploi, de formation ou d'orientation vers des prestations, support à la recherche en autonomie), par l'analyse des résultats des actions menées, par le réajustement éventuel de ce plan.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi, les principales priorités qui constituent des engagements du FOREM sont les suivantes :

- Jouer le rôle de porte d'entrée unique pour l'inscription et l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi (occupés ou inoccupés) ;
- Jouer un rôle majeur d'information et d'orientation des demandeurs d'emploi sur le marché de l'emploi et de la formation, et ce dans une logique de service public offert à tous et agissant en toute objectivité par rapport aux Opérateurs intervenant sur le marché ;
- Développer une approche clients renforcée par des processus intégrés, un dossier unique et des outils d'information à distance ;
- Identifier et former un nombre suffisant de Conseillers référents de manière à garantir un accompagnement individualisé en priorité pour les demandeurs d'emploi inoccupés dont les jeunes et les travailleurs licenciés tout en veillant au maintien de la qualité des services rendus par ailleurs ;
- Outiller, dans les plus brefs délais, le Conseiller référent par des outils performants de gestion de portefeuille, de suivi de parcours et d'échange d'information avec les Opérateurs dans le respect des dispositions légales et réglementaires relatives au respect de la vie privée ;
- Conclure avec les Opérateurs ad hoc des contrats de coopération pour l'insertion (en particulier avec les Opérateurs ayant développé des approches spécifiques pour les publics fragilisés) afin de garantir que ces usagers qui sont accompagnés reçoivent un support adapté et renforcé ; en ce qui concerne les publics fragilisés, organiser une large concertation avec les opérateurs sur les spécificités de l'accompagnement individualisé et sur le rôle qu'il est attendu d'eux ; dans le cadre des contrats de coopération, organiser, à l'échelle des bassins de vie, des articulations concrètes entre les référents uniques et les agents d'accueil des opérateurs de terrain en vue d'une meilleure connaissance mutuelle, s'inscrivant dans le cadre de la formation continue du personnel ;

- Implémenter des processus qualité, permettant une approche différenciée en fonction des besoins des demandeurs d'emploi et garantissant l'objectivité dans l'adressage et le respect des dispositions légales et réglementaires relatives à la vie privée.

## **Article 22. Activité d'information et d'orientation des demandeurs d'emploi**

Cette activité couvre la mise à disposition d'information aux demandeurs d'emploi sous la forme de conseils, de réponses à des questions spécifiques, de documents et de brochures, d'accès à des outils informatiques.

Elle vise à mettre à disposition des demandeurs d'emploi toutes informations et outils utiles dans le cadre de leur recherche d'emploi, en particulier sur les métiers, sur les offres d'emploi et sur l'offre de service du territoire.

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'activité d'information aux demandeurs d'emploi, les priorités du FOREM qui constituent des engagements sont :

- L'organisation d'actions individuelles et collectives d'information sur le marché de l'emploi et de la formation par l'adaptation du rôle des Carrefours Emploi Formation en matière d'orientation sur le marché, par l'accroissement de leur intervention en support des demandeurs d'emploi accompagnés individuellement tout en maintenant un accès en libre-service, par un monitoring de leur activité et de leurs coûts ainsi que par une révision des modalités de partenariat et de financement en cohérence avec ces orientations ;
- La création de synergies accrues entre les actions des Carrefours Emploi Formation et les séances d'information des Opérateurs pour assurer une visibilité sur la programmation de l'ensemble de leurs prestations et un reporting intégré ;
- La diffusion d'une information actualisée relative au marché de l'emploi, aux secteurs d'activités, aux référentiels métiers, conditions d'exercice du métier et aux formations, à travers le renforcement de la plateforme internet et des services existants et le renforcement des collaborations avec les secteurs professionnels ;
- La diffusion d'une information actualisée de l'offre de prestations en Région tout en favorisant les processus d'adressage des demandeurs d'emploi à des prestations offertes par les Opérateurs, à travers le renforcement de la plateforme internet et des services existants ;
- La mise à disposition d'outils d'information, en ce compris les outils à distance, permettant aux demandeurs d'emploi de prendre connaissance des différentes étapes de l'accompagnement, mobiliser leurs compétences afin d'anticiper et préparer au mieux l'entretien de bilan et la définition de leur plan d'actions et de faciliter leur recherche d'emploi dès l'inscription.

## **Article 23. Activité d'inscription et de réinscription des demandeurs d'emploi**

Cette activité couvre l'inscription des demandeurs d'emploi au FOREM, la réinscription des demandeurs d'emploi précédemment inscrits au FOREM, ainsi que toute autre modification à caractère administratif du dossier ouvert auprès du FOREM pour les demandeurs d'emploi.

Lors de l'inscription du demandeur d'emploi, le FOREM initie le dossier unique du demandeur d'emploi dont la gestion et le suivi sont assurés par le Conseiller référent, informe le demandeur d'emploi sur ses droits et devoirs ainsi que sur les services disponibles (en particulier en libre accès) et sur l'accompagnement individualisé.



Le FOREM opère une première clarification des compétences du demandeur d'emploi, notamment par son positionnement métiers.

Cette activité couvre également l'émission des attestations nécessaires ou destinées aux demandeurs d'emploi.

Cette activité est réalisée conformément aux obligations légales et réglementaires en vigueur.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les priorités du FOREM qui constituent autant d'engagements sont :

- L'information sur les droits et devoirs du demandeur d'emploi ;
- La simplification de l'inscription et l'optimisation du temps consacré à cette activité notamment par une augmentation du public se réinscrivant en ligne ou à distance ;
- La préparation à l'entretien de bilan par la remise d'une feuille de route au demandeur d'emploi reprenant notamment des outils visant à mobiliser ses capacités propres en matière de mise à jour de son profil et de définition de son plan d'actions, entre le moment de son inscription et de son entretien de bilan ;
- L'encouragement à mener des démarches en autonomie par une information sur les services en libre accès, la fourniture d'outils permettant la mise à jour du curriculum vitae et la recherche autonome d'emploi.

## **Article 24. Activité d'entretien de bilan et de conclusion du plan d'actions**

Cette activité couvre l'entretien de bilan avec le Conseiller référent et la conclusion du plan d'actions. L'entretien de bilan permet de réaliser le diagnostic des atouts, compétences et attentes du demandeur d'emploi au regard de l'objectif d'insertion sur le marché de l'emploi et, par-là, de confirmer et/ou d'élargir un positionnement sur des métiers par une première identification des compétences. Il est suivi d'un plan d'actions.

Cette activité a pour finalité de :

- Identifier le profil du demandeur d'emploi dont son positionnement métiers (notamment par comparaison des résultats du diagnostic au marché de l'emploi). Pour ce faire, le FOREM identifiera les types de besoins des demandeurs d'emploi à accompagner et définira l'intensité, la spécificité du coaching ainsi que les caractéristiques essentielles du plan d'actions en fonction de l'autonomie des demandeurs d'emploi et du type d'actions à mettre en œuvre, et ce par une méthodologie de spécification de parcours ;
- Conclure un plan d'actions incluant des actions à mener par le demandeur d'emploi et/ou services offerts. A l'issue de l'entretien de bilan, le Conseiller référent, sur base de la situation du demandeur d'emploi, établit, avec lui, un plan d'actions individualisé qui peut faire l'objet d'adaptation et d'ajustement en fonction des besoins et de la situation du demandeur d'emploi. Si le plan d'actions ne peut être conclu avec le demandeur d'emploi à l'issue de cet entretien, celui-ci doit être défini endéans un délai maximum de 1 mois suivant le premier entretien ;
- Mener, au besoin, des actions de soutien. Le Conseiller référent peut orienter et adresser, directement ou par l'intermédiaire du Carrefour Emploi Formation, les demandeurs d'emploi en fonction de leur profil vers les Opérateurs offrant les prestations adéquates répondant aux besoins identifiés dans le plan d'actions.

Sous réserve des dispositions décrétales ou réglementaires liées à l'accompagnement individualisé, doivent être reçus pour un entretien de bilan par le Conseiller référent, les demandeurs d'emploi des groupes-cibles suivants :

- Demandeurs d'emploi inoccupés de moins de 25 ans nouvellement inscrits après leur scolarité au FOREM dans un délai de 1 mois à dater de leur inscription en tenant compte des contraintes liées à la période des vacances estivales ;
- Autres demandeurs d'emploi inoccupés nouvellement inscrits dans un délai de 3 mois à dater de leur inscription ;
- Demandeurs d'emploi inoccupés convoqués par l'ONEM en vue d'obtenir un complément d'accompagnement ;
- Demandeurs d'emploi pris en charge dans les plateformes et cellules de reconversion dans le cadre d'un licenciement collectif endéans le mois qui suit leur intégration dans la cellule ou plateforme.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité et par le biais d'une approche individualisée, les priorités du FOREM qui constituent autant d'engagements sont de :

- Développer les méthodes et outils de bilan et de plan d'actions incluant les engagements réciproques du demandeur d'emploi et du Conseiller référent. Des lignes directrices communes à l'ensemble des Conseillers référents sont établies ;
- Développer les méthodes et outils de spécification et d'adaptation des parcours aux besoins des demandeurs d'emploi, de la manière la plus efficiente possible ;
- Organiser, pour les demandeurs d'emploi ayant des difficultés sociales aiguës et/ou des problèmes médicaux ou psychologiques nécessitant une intervention particulière, la mise en œuvre de formules permettant de s'appuyer sur les assistants sociaux du FOREM (voire sur des Opérateurs externes spécialisés sous réserve de disponibilités des moyens nécessaires) pour le bilan et le coaching dans des dispositions légales et réglementaires relatives au respect de la vie privée ;
- Former les Conseillers à ces nouveaux outils, mettre en place des processus permettant d'améliorer les méthodes et outils et soutenir les Conseillers référents dans l'usage de ceux-ci.

## **Article 25. Activité de coaching et de révision des plans d'actions**

Cette activité vise à mobiliser, motiver et soutenir le demandeur d'emploi dans la mise en œuvre de son plan d'actions, d'en suivre la mise en œuvre, d'en analyser et évaluer les effets et de le réorienter au besoin. Cette activité est réalisée notamment par l'intermédiaire d'une analyse régulière, par le Conseiller référent, du dossier du demandeur d'emploi ayant conclu un plan d'actions et par des contacts visant à :

- Soutenir la mise en œuvre du plan d'actions par des informations sur le marché de l'emploi et de la formation, du conseil, de l'orientation et de l'adressage vers les offres de services utiles ainsi que la fourniture d'offres d'emploi ;
- Analyser l'impact des actions menées ;
- Adapter le plan d'actions en concertation avec le demandeur d'emploi et en fonction de ses besoins et adapter le positionnement métiers en fonction du résultat de la mise en relation du demandeur d'emploi avec des offres d'emploi. Dans ce cadre, le Conseiller référent consulte éventuellement les autres acteurs intervenant dans le parcours du demandeur d'emploi. Inversement, ceux-ci peuvent d'initiative contacter le Conseiller référent afin de transmettre toute information utile relative au demandeur d'emploi et non reprise dans le dossier unique.

En fin de parcours, le bilan du demandeur d'emploi est réajusté s'il échet.

## **Article 26. Cellules et plateformes de reconversion**

L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement est assuré dans le cadre du plan d'accompagnement des reconversions (cellules de reconversion et plateformes de reconversion).

Dans le cadre des dispositions légales existantes, le FOREM veille à ce que l'accompagnement réalisé dans ce cadre intègre la logique d'action mise en œuvre dans l'accompagnement individualisé et qui se structure autour d'un entretien de bilan, de la définition d'un plan d'actions et de l'appui à la mise en œuvre de celui-ci.

Par ailleurs, le Gouvernement et les membres du Comité de gestion conviennent de mettre à l'ordre du jour de la Commission d'orientation relative aux reconversions collectives les points suivants : la place des Opérateurs, notamment d'outplacement, dans le dispositif des cellules et plateformes de reconversion collectives, la visibilité des flux financiers et la maîtrise budgétaire.

## **Article 27. Mise en œuvre des obligations du FOREM en matière de transmission de données**

Les obligations du FOREM en termes de transmission de données par rapport à l'indisponibilité des demandeurs d'emploi sont définies par le Protocole du 22 décembre 1988 qui règle les rapports entre les organismes issus de la restructuration de l'Office National de l'Emploi et l'Accord de coopération sur l'accompagnement et le suivi actifs des chômeurs.

Le FOREM, en tant que service public, est seul légitimé à transmettre ce type de données à l'ONEM.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi et de ses obligations précitées en matière de transmission de données, le FOREM s'engage à mettre en place un monitoring de la mise en œuvre de ses obligations et à faire des propositions relatives aux modalités de mise en œuvre de celles-ci.

## **Article 28. Délai de mise en œuvre et budget**

L'approche du FOREM est établie sur base des objectifs stratégiques précités en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi, tels que prévus par ce Contrat, et notamment des modalités suivantes :

- Endéans les 3 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une note stratégique. Cette note reprend également les premiers indicateurs mis en place pour le suivi de ces activités ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 5 mois après réception de l'avis du Comité stratégique, le Comité de gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, avec un focus sur l'accompagnement individualisé. Celui-ci est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers additionnels exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

## **Article 29. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 2 « Mission d'accompagnement des Demandeurs d'Emploi » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités de l'Article 22, l'Article 23, l'Article 24, l'Article 25, l'Article 26 et à l'Article 27 tel que spécifié à l'annexe 2 du présent Contrat. Ces Indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de résultats et de performances relatifs à la mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Nombre et délais de prise en charge des demandeurs d'emploi ;
- Insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail ;
- Progression des demandeurs d'emploi vers l'emploi en termes notamment d'accès à la formation et/ou d'atteinte des objectifs définis dans le plan d'actions des demandeurs d'emploi accompagnés individuellement.

\* \*  
\*

## **CHAPITRE 3 MISSION DE FORMATION ET D'IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES DES DEMANDEURS D'EMPLOI**

### **Article 30. Définition des activités et enjeux stratégiques**

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à décliner la mission de formation et d'identification des compétences des demandeurs d'emploi selon les deux catégories d'activités suivantes :

- La formation des demandeurs d'emploi déclinée selon les activités suivantes :
  - L'entrée en formation, soit par orientation du Conseiller référent, soit par démarche individuelle ;
  - La formation proprement dite ;
  - L'achèvement de la formation.
- L'identification des compétences via les outils suivants :
  - Le screening des compétences ;
  - La validation des compétences ;
  - La reconnaissance des compétences acquises en formation.

Dans le cadre de la formation des demandeurs d'emploi, les principaux enjeux stratégiques qui constituent autant d'engagements du FOREM sont les suivants :

- Développer les actions de formation dans une logique d'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi et cibler essentiellement l'acquisition de l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier.
- Prioriser les actions de formation au regard des besoins des demandeurs d'emploi dont ceux accompagnés individuellement et des besoins de recrutement des employeurs en vue de maximiser les résultats en termes d'insertion :
  - Organiser l'offre en vue de répondre aux besoins professionnels d'un maximum de demandeurs d'emploi et dans une approche visant à optimiser la durée de formation ;
  - Mettre en place les modalités permettant d'adapter et d'articuler l'offre à l'évolution des qualifications et aux besoins des entreprises en particulier au regard des métiers en demande, des besoins linguistiques et des Alliances Emploi Environnement et autres métiers verts.
- Développer les articulations entre les Formateurs et Conseillers référents et en particulier, mettre en place des procédures claires en matière d'information réciproque et d'alimentation du dossier unique en amont et en aval de la formation.
- Développer les concertations et outils nécessaires pour la gestion des flux notamment entre la Direction Emploi, la Direction Formation et les Opérateurs externes.
- Concevoir les phases amont et aval dans une logique de complémentarité avec les fonctions et missions des Conseillers référents et des Conseillers employeurs.
- Poursuivre dans la logique du Plan Marshall 2.Vert les efforts en matière de méthode et d'organisation des formations, en particulier par le biais de la formation alternée, selon des modalités à préciser, de l'implémentation de filières et passerelles, de l'augmentation de l'accessibilité des Centres dont les Centres de compétence et de la mise à jour des contenus de formation.

En matière d'identification des compétences, les principaux enjeux stratégiques qui constituent autant d'engagements du FOREM sont les suivants :

- L'identification des compétences est un processus transversal initié au moment de l'inscription et approfondi par le Conseiller référent lors de l'entretien de bilan et qui se poursuit jusque, soit l'entrée en formation, soit la présentation du profil du demandeur d'emploi aux employeurs. Cette activité, transversale aux différentes missions du FOREM notamment en termes d'accompagnement et de formation, vise à affiner les compétences et les qualifications réelles du demandeur d'emploi postérieurement au déclaratif de celui-ci.

Les Directions générales emploi et formation veillent à définir un processus transversal cohérent, pertinent et performant d'identification des compétences qui consiste à :

- Identifier le(s) métier(s), les compétences et qualifications des demandeurs d'emploi lors de l'inscription ;
- Approfondir de manière critique l'analyse du profil du demandeur d'emploi lors du bilan avec le Conseiller référent ;
- Clarifier, au besoin par l'intermédiaire d'Opérateurs spécialisés tels ceux réalisant des screenings, les compétences des demandeurs d'emploi, préalablement à l'entrée en formation ou la transmission du profil aux employeurs ou à la demande ;
- Identifier les compétences acquises en formation selon une approche intégrée et concertée et capitaliser cette information dans le dossier unique.

Ces différentes approches sont élaborées de manière concertée afin de disposer d'une information intégrée sur les compétences. Par ailleurs, la gestion des flux et les modalités d'adressage vers des prestations d'identification de compétences, entre Directions générales et envers des tiers dont les Opérateurs externes d'insertion socioprofessionnelle, font l'objet d'une concertation.

- Le FOREM, dans son ensemble, veille à optimiser le processus d'identification des compétences dans une optique d'efficacité, de maîtrise des coûts et d'un maximum de personnes bénéficiant des différents services à enveloppe budgétaire constante.
- Les services et outils produits par le FOREM dans son ensemble en matière d'identification sont articulés à ceux développés dans le cadre du Service Francophone des Métiers et Qualifications (SFMQ) afin de garantir une cohérence d'ensemble.
- Le FOREM participe et contribue, notamment par l'allocation de ressources humaines et/ou financières, au SFMQ et implémente les résultats des travaux du SFMQ au fur et à mesure de leur disponibilité dans ses outils (notamment d'intermédiation et de formation). En particulier, il participe, d'une part, à la chambre des métiers pour mettre à disposition son expertise en matière de profils métiers et d'analyse du marché de l'emploi, et d'autre part, à la chambre de l'enseignement et de la formation pour mettre à disposition son expertise en matière de référentiel formation. L'objectif de la participation du FOREM au SFMQ est, *in fine*, que les outils d'identification des compétences et d'intermédiation du FOREM soient adaptés en fonction des travaux du SFMQ et que l'offre de formation du FOREM soit conforme aux profils formation convenus et référencée au regard des profils métiers.

Ces actions sont développées, soit par le FOREM en gestion propre, soit par le recours aux tiers et font l'objet d'un phasage dans le cadre du Plan d'entreprise.

## Article 31. Entrée en formation

L'entrée en formation est composée d'actions d'informations, d'un bilan de connaissances, au besoin d'un test de sélection et d'une analyse de faisabilité débouchant sur une contractualisation entre le demandeur d'emploi et l'Opérateur de formation.

La formation est accessible en priorité, d'une part, aux demandeurs d'emploi accompagnés individuellement dont le plan d'actions prévoit une formation professionnelle, et d'autre part, aux demandeurs d'emploi ayant finalisé des actions d'insertion socioprofessionnelle et ayant besoin d'une formation professionnelle complémentaire.

Pour ce qui concerne les demandeurs d'emploi ayant finalisé des actions d'insertion socioprofessionnelle, le FOREM s'engage, notamment, dans le cadre des bassins de vie, à participer à la construction de filières et passerelles afin de rendre son offre accessible à ce type de publics.

Les modalités de priorisation des publics sont précisées et validées par le Comité de gestion.

Le FOREM s'engage à mettre en œuvre un système d'entrée en formation qui garantit les aspects suivants :

- Le processus d'entrée en formation est distinct de la formation proprement dite et totalement transparente pour le demandeur d'emploi. Le processus doit aboutir rapidement à une décision quant à l'accès à la formation ;
- Dans les limites de la capacité d'accueil en formation, le processus d'entrée doit permettre de rendre la formation accessible à un maximum de candidats tout en tenant compte des capacités et aptitudes de chacun ;
- L'entrée en formation et les processus en découlant sont organisés de manière coordonnée et en concertation avec les autres Opérateurs afin de :
  - Eviter toute redondance avec les actions de la Direction générale Emploi et des Opérateurs externes, en particulier au niveau des actes administratifs et de la définition du projet professionnel et du plan d'actions ;
  - Garantir aux usagers de la formation des transitions aussi souples et rapides que possible, en particulier en utilisant les outils développés dans le cadre du SFMQ et au niveau européen ;
  - Homogénéiser les critères et processus d'entrée en formation, en priorité avec les Centres de compétence en ASBL et au minimum pour les formations donnant lieu à un certificat de compétences.
- L'entrée en formation doit se baser sur les informations capitalisées dans le dossier unique et alimenter le dossier unique. Dans l'attente de la mise en place de ce dossier unique, des outils et processus d'échange d'information entre le Conseiller référent et le Formateur assurant l'entrée en formation sont mis sur pied ;
- En fonction des ressources disponibles, le délai d'entrée en formation et son coût sont optimisés.

Le FOREM, via sa Direction générale Formation, assure la sélection de ses propres stagiaires pour toutes ses actions en gestion propre. La sélection des stagiaires des Opérateurs externes est effectuée par ces derniers sauf si un recours aux tiers prévoit explicitement l'intervention ou la prise en charge de cette sélection par le FOREM. Ce cas de figure est conditionné à l'analyse des ressources existantes au regard de l'ensemble des missions de l'organisation.

Lorsqu'un Opérateur concerné réalise lui-même la sélection des stagiaires pour les actions de formation qui le concernent, le FOREM s'engage à en accepter les conclusions, dans la mesure où ces actions ont été menées selon des modalités préalablement validées entre eux, et dans le respect des modalités de priorisation convenues dans le contrat de coopération pour l'insertion.

Dans cette perspective, le FOREM étudie à quelles conditions il intègre les demandeurs d'emploi dans les formations sans automatiquement leur faire passer un test dans le cas où la sélection a été réalisée au préalable dans le secteur sur base de critères objectifs définis par la Direction générale Formation.

Le FOREM s'engage à monitorer ce système d'entrée en formation par des indicateurs de suivi spécifiques. En particulier, il s'engage à élaborer un reporting précis du volume de demandeurs d'emploi accompagnés individuellement qui sont adressés par le Conseiller référent et de ceux qui, parmi ces derniers, sont entrés en formation afin d'analyser les processus et de relever, s'il y a lieu, les difficultés rencontrées pour y remédier ; ce reporting permet à plus long terme d'estimer a priori le nombre de places accessibles à chaque groupe.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les priorités qui constituent autant d'engagements pour le FOREM sont :

- En matière d'accueil et d'information :
  - L'accueil vise à faire connaître l'offre de formation de la Direction générale Formation et est conçu de manière à garantir une complémentarité et cohérence avec l'information fournie par les Carrefours Emploi Formation, notamment en termes d'information sur les métiers. Des échanges d'information sont organisés pour que les Conseillers référents ou les Conseillers des Carrefour Emploi Formation puissent y adresser des demandeurs d'emploi. Le FOREM veille à optimiser le temps et les ressources consacrées à l'information.
  - Les processus nécessaires pour garantir l'adressage à l'accueil par le Conseiller référent et le retour d'information relatif à la prestation sont mis en place dans une logique similaire aux contrats de coopération pour l'insertion.
- En matière d'accès à la formation :
  - Dans le cas de l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi, la Direction générale Formation se base sur le bilan et le plan d'actions établis par le Conseiller référent pour formuler des propositions d'actions spécifiques telles que les essais métiers, le screening et/ou, s'il échoue, établir avec le demandeur d'emploi le contenu et le programme de formation envisagés en vue d'atteindre l'objectif d'emploi. Cette analyse de la candidature sera complétée, s'il y a lieu, d'une évaluation des connaissances, de tests de sélection vérifiant que le candidat stagiaire possède les prérequis et aptitudes nécessaires et d'une analyse de faisabilité.
  - Dans le cas des demandeurs d'emploi engagés dans un parcours d'insertion, la Direction générale Formation se base, dans le cadre d'un processus concerté avec les partenaires, sur l'évaluation des acquis réalisés en amont pour ajuster son programme de formation en vue d'atteindre l'objectif d'emploi. Le FOREM veille à promouvoir auprès de ses partenaires la mise en œuvre de dispositifs qualité visant à générer la confiance et à assurer la reconnaissance par tous les acteurs du parcours, des actions menées par chacun d'eux, en s'appuyant sur les outils développés dans le cadre du SFMQ lorsqu'ils sont disponibles.

Les activités sont revues dans le cadre du reengineering et redéfinies dans le Plan d'entreprise dans une logique de complémentarité avec l'activité de la Direction générale Emploi.



## **Article 32. Formation proprement dite**

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les priorités qui constituent autant d'engagements pour le FOREM sont :

- Le FOREM établit annuellement, une programmation révisable des formations en gestion propre, établie par domaines et zones géographiques et ventilée selon des segments (dont des métiers) à définir distinguant notamment les formations professionnalisantes et les formations transversales. Le FOREM s'engage à mettre à jour de manière régulière les contenus de formation dispensées en gestion propre et à en évaluer périodiquement leur pertinence ;
- La modularisation de l'offre doit permettre d'optimiser les moyens notamment en réduisant la durée de la formation tout en garantissant l'adéquation de son contenu au potentiel du stagiaire et aux exigences du métier, en organisant des entrées au début de chaque module et en optimisant la taille des groupes et le taux d'occupation des locaux ;
- Le FOREM développe et évalue ses pratiques actuelles de stage notamment en s'assurant de leur plus-value en termes d'acquisition de compétences professionnelles et développe la formation alternée selon des modalités à préciser ;
- Le FOREM propose des modalités de simplification en matière de contractualisation des formations.

## **Article 33. L'achèvement de la formation**

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les priorités qui constituent autant d'engagements pour le FOREM sont:

- La fin de la formation doit donner lieu à des modalités de reconnaissance des compétences acquises en formation selon les dispositions prévues à l'Article 35. Le FOREM veille à ce que l'essentiel de l'information relative au demandeur d'emploi et aux compétences qu'il a acquises soit incluse dans le dossier unique du demandeur d'emploi, de manière à permettre au Conseiller référent et au Conseiller employeurs de les prendre en compte et de mener leurs rôles d'accompagnement et d'intermédiation ;
- S'il y a lieu, la formation intègre dans son activité des stages en entreprise ;
- Le FOREM monitorise les abandons des demandeurs d'emploi en formation, en analysant notamment les raisons de ceux-ci et optimise la gestion des flux en fonction de ceux-ci ; il prend au besoin les mesures qui s'imposent pour réorienter le parcours des personnes concernées.

Les autres activités liées à l'achèvement de la formation et destinées à la mise en relation avec les employeurs sont intégrées et assurées dans le cadre du service aux employeurs selon des modalités à définir dans le Plan d'entreprise. L'expertise développée par les Formateurs dans le cadre des interactions avec les employeurs constitue ainsi une valeur ajoutée voire une modélisation à généraliser dans l'espace plus large du service aux employeurs ainsi constitué.

## **Article 34. Screening**

Le screening est un outil permettant au demandeur d'emploi d'obtenir une appréciation objective et normalisée de son niveau de maîtrise des compétences indispensables à l'exercice du métier pour lequel il souhaite obtenir un emploi.

Il doit permettre d'améliorer la qualité de l'information relative aux compétences des demandeurs d'emploi afin de mieux renseigner la personne sur ses compétences, d'améliorer la satisfaction des offres des employeurs et, si nécessaire, de déclencher une demande de formation adaptée aux résultats du screening. Il est utilisé à la fois :

- Dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et/ou à la demande de demandeurs d'emploi comme outil permettant une progression vers l'emploi ;
- Dans le cadre de la gestion active des réserves de main d'œuvre ;
- Dans le cadre d'une formation pour l'adapter aux compétences déjà acquises par la personne.

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à :

- Développer prioritairement son offre de screening pour les métiers dont la demande de compétences est la plus grande, pour ceux qui sont en tension et pour ceux sur lesquels un nombre élevé de demandeurs d'emploi se sont positionnés ;
- Mettre en place les processus nécessaires pour garantir l'adressage au screening par le Conseiller référent et la mise à disposition par le Formateur des résultats dans le dossier du demandeur d'emploi afin qu'ils puissent être exploités, notamment dans le cadre de l'accompagnement individualisé ;
- Optimiser l'organisation ou la méthodologie (entre autres par l'accessibilité en ligne et le raccourcissement des processus) pour permettre une augmentation des bénéficiaires à coût global constant tout en conservant sa finalité ;
- S'assurer de la conformité de l'outil de screening avec les profils développés dans le cadre du SFMQ, au fur et à mesure de leur élaboration et dans l'intervalle avec les référentiels utilisés par le FOREM en matière d'intermédiation ;
- S'assurer que la forme sous laquelle est présenté le screening est adéquate par rapport au but poursuivi (validité de l'évaluation) ;
- S'assurer que ces orientations sont respectées à la fois pour les screenings organisés par le FOREM en tant qu'Opérateur et pour les actions sous-traitées ou subventionnées.

### **Article 35. Reconnaissance des compétences acquises en formation**

Les demandeurs d'emploi ayant suivi une formation professionnelle doivent pouvoir bénéficier d'une reconnaissance des compétences acquises en formation exprimée, le cas échéant, par un certificat.

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à :

- Installer dans ses Centres en gestion propre ainsi que dans les Centres de compétence un processus de reconnaissance des compétences acquises en fin de formation donnant lieu, en cas de réussite, à un certificat de compétences et qui puisse donner lieu à un titre de compétence délivré par le Consortium de validation des compétences ;
- Implémenter ce processus progressivement dans toutes les formations professionnalisantes ;
- Mettre en place les processus nécessaires pour garantir l'intégration de l'information sur les compétences acquises dans le dossier du demandeur d'emploi afin de permettre son exploitation dans le cadre de l'accompagnement et de la rencontre entre l'offre et la demande ;

- Veiller à ce que les compétences reconnues soient capitalisables dans le cadre d'autres systèmes de formation suivis ultérieurement en particulier dans les systèmes des Opérateurs impliqués dans le SFMQ et veiller à établir des rapprochements avec les démarches de Certification Par Unités (CPU) organisées par l'enseignement ainsi qu'avec les différents cadres de référence sectoriels ;
- Veiller à ce que les résultats des tests standardisés de langue soient capitalisables dans le dossier du demandeur d'emploi ;
- Contribuer aux travaux visant à favoriser la mobilité des stagiaires en formation professionnelle au niveau européen entre autres dans le cadre de la mise en place des ECVET ;
- Participer aux travaux relatifs au cadre francophone de certification de manière à positionner ses certifications dans ce cadre et par là leur donner une valeur d'usage au niveau européen ;
- Veiller à l'implication des partenaires sociaux au processus de reconnaissance des compétences acquises en formation pour garantir la cohérence et la qualité de ses contenus et pour en assurer la promotion afin d'en stimuler l'usage auprès des demandeurs d'emploi, des travailleurs et des employeurs.

## **Article 36. Validation des compétences**

La validation des compétences est un dispositif permettant aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi de faire valider des compétences acquises quel que soit le mode d'acquisition de celles-ci.

Le FOREM s'engage à :

- Participer aux travaux menés au sein du Consortium pour la validation des compétences et contribuer à son fonctionnement, notamment par l'allocation des ressources humaines et/ou financières ;
- Monitorer le nombre de validations effectuées par le FOREM ;
- Contribuer, au sein du Consortium, à optimiser le processus de validation des compétences dans une optique d'efficacité et de maîtrise des coûts ;
- Suivre et soutenir les usagers selon les modalités prévues dans le cadre du Consortium de validation des compétences.

## **Article 37. Essais métiers**

Les essais métiers sont une méthode d'orientation pratique composée de trois étapes :

- Information sur le marché du travail et sur les conditions d'exercice des métiers,
- Mise en situation pratique dans un ou plusieurs métiers,
- Adaptation, confirmation ou infirmation du projet professionnel.

L'objectif, au terme de ces mises en situation, est de permettre aux demandeurs d'emploi d'adapter, de confirmer ou d'infirmier son choix professionnel et, dans la foulée, d'identifier l'(les) étape(s) suivante(s) de la mise en œuvre de ce choix ou d'être réorienté.

L'essai métier est un outil destiné aux demandeurs d'emploi, en particulier aux personnes accompagnées individuellement, qui sont en recherche d'un projet professionnel ou qui souhaitent valider un projet professionnel.

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à :

- Développer prioritairement l'offre d'essais métiers pour les métiers pour lesquels la demande de compétences est la plus grande ou qui sont en tension sur le marché du travail ;
- Se concerter avec les autres Opérateurs offrant cette méthode pour en favoriser l'adaptation aux différents publics tout en veillant d'une part à une forme d'harmonisation pour en favoriser la lisibilité auprès des publics et d'autre part à une optimisation des coûts ;
- Mettre en place les processus permettant de soutenir l'identification du projet professionnel de la personne et, dans le cas où l'essai métier ne débouche pas vers un projet de formation réalisable au FOREM, réorienter le demandeur d'emploi vers son Conseiller référent et/ou vers le Carrefour Emploi Formation si l'orientation vers un autre Opérateur doit être recherchée ;
- Mettre en place les processus nécessaires pour garantir l'adressage aux essais métiers par le Conseiller référent et la mise à disposition par le Formateur des résultats dans le dossier du demandeur d'emploi afin qu'ils puissent être exploités dans le cadre de l'accompagnement.

### **Article 38. Délai de mise en œuvre et budget**

La stratégie du FOREM en matière de formation des demandeurs d'emploi est établie sur base des objectifs stratégiques précités tels que prévus par ce Contrat, et notamment des modalités suivantes :

- Endéans les 3 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une note stratégique. Cette note reprend également les premiers indicateurs mis en place pour le suivi de ces activités ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 5 mois après réception de l'avis du Comité stratégique, le Comité de Gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de ses services de formation des demandeurs d'emploi. Celui-ci est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers additionnels exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

### **Article 39. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 3 « Mission de Formation et d'identification des compétences des Demandeurs d'Emploi » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités de l'Article 30, l'Article 31, l'Article 32, l'Article 33, l'Article 34, l'Article 35, l'Article 36 et de l'Article 37 tel que spécifié à l'annexe 2 du présent Contrat. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de résultats et de performances relatifs à la mission de formation et d'identification des compétences des demandeurs d'emploi, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Nombre et durée de prise en charge des demandeurs d'emploi dans les processus de formation, d'orientation et d'identification des compétences ;
- Insertion à l'emploi des demandeurs d'emploi ayant bénéficié d'une formation professionnalisante ou transversale ;
- Nombre de personnes ayant leurs compétences certifiées, reconnues ou validées à l'issue d'une formation professionnalisante ou linguistique.

\* \*  
\*

## **CHAPITRE 4 MISSIONS AUPRÈS DES EMPLOYEURS**

### **Article 40. Définition des activités et enjeux stratégiques**

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à décliner ses missions auprès des employeurs selon les activités suivantes :

- Gestion des offres d'emploi récoltées et accord sur un service adapté ;
- Diffusion large et ciblée des offres d'emploi ;
- Intermédiation entre l'offre et la demande et gestion active des réserves de main d'œuvre.

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités auprès des employeurs, les principaux enjeux stratégiques sont de :

- Mettre en place une politique cohérente et une organisation unique de relations avec les employeurs basées sur une approche adaptée selon les types d'employeurs et la mise en œuvre de prestations différenciées sur cette base ;
- Visibiliser les offres d'emploi récoltées en vue de permettre la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi notamment par la coordination et l'organisation de la diffusion des offres sur base de partenariats en priorité avec les autres SPE, les secteurs professionnels et les agences de placement ou agences de travail intérimaire ;
- Informer, dans le cadre de la récolte des offres d'emploi, sur les différents dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation ;
- Gérer les offres d'emploi récoltées par des services différenciés ;
- Mettre en place une approche segmentée et proactive vis-à-vis des employeurs ;
- Assurer une analyse permanente des métiers en demande au regard de l'offre de compétences des demandeurs d'emploi de manière à développer des stratégies de rapprochement par des actions de sensibilisation, de formation, d'identification de compétences et d'intermédiation ciblées sur des groupes de demandeurs d'emploi clairement identifiés.

### **Article 41. Approche segmentée des employeurs**

Dans le cadre de son approche à l'égard des employeurs, le FOREM s'engage à définir une approche adaptée selon divers segments des employeurs et organise ses prestations et son mode de prospection de manière différenciée en fonction de critères définissant une typologie d'employeurs.

Dans le cadre du reengineering du FOREM, l'approche stratégique segmentée des employeurs est mise en place en insistant sur les éléments suivants :

- Intégration des secteurs économiques prioritaires pour la Région nécessitant une approche spécifique ;
- Approches spécifiques aux employeurs selon leurs besoins métiers et/ou leur taille :
  - Les Très Petites Entreprises,
  - Les Petites et Moyennes Entreprises,
  - Entreprises en forte croissance ou actives sur des segments à haute valeur ajoutée,
  - Grandes entreprises,

- o Services publics.

La définition d'une stratégie employeurs est réalisée avec les enjeux principaux suivants :

- Fixer les priorités du FOREM et les modalités de fonctionnement des services fournis aux employeurs ;
- Développer des partenariats avec les Opérateurs publics et privés (marchands ou non marchands) susceptibles de gérer ou de générer des offres ;
- Préciser les engagements des employeurs dans le cadre des services fournis, notamment, en termes de retour d'information ;
- S'inscrire dans les recommandations du Small Business Act.

## **Article 42. Organisation**

Dans le cadre de ses missions auprès des employeurs, le FOREM s'engage à structurer et à renforcer une approche orientée client par la création d'un département/d'une direction employeurs unique localisée au sein de la Direction générale Emploi telle que visée à l'Article 66.

Cette approche est concrétisée notamment par l'affectation systématique, sauf exception, d'un Conseiller employeurs du FOREM à plusieurs employeurs ou segments d'employeurs afin d'établir une réelle relation entre ceux-ci et un nombre restreint de représentants du FOREM.

Le FOREM s'engage à développer un mode de fonctionnement transversal aux deux Directions générales Emploi et Formation. L'organisation de ce département/cette direction est structurée au cours du reengineering prévu à l'Article 73 sur base des principes suivants :

- Organisation et allocation des ressources humaines au sein du département / direction employeurs cohérente avec l'approche définie à l'Article 41 ;
- Constitution d'une équipe sur base de la mobilité interne des ressources humaines en veillant à regrouper des compétences et ressources humaines issues des deux entités actuelles, en particulier de l'emploi et de la formation ;
- Référentiel métier unique et mise en place progressive d'un profil unique du Conseiller employeurs et création d'une équipe unique en région/territoire dans une logique d'optimisation et de rationalisation du nombre d'interlocuteurs pour les employeurs.

## **Article 43. Activité de gestion des offres d'emploi et accord sur les services fournis**

Cette activité couvre la recherche, la réception et la gestion d'offres d'emploi, réalisées directement ou indirectement par le FOREM, de manière à répondre le plus adéquatement possible aux besoins de recrutement des employeurs et de proposer des emplois vacants accessibles aux demandeurs d'emploi inscrits auprès du FOREM. Elle est réalisée, d'une part, par le contact personnalisé des Conseillers employeurs et, d'autre part, par la mise en ligne d'offres et la communication téléphonique dans une optique d'e-Government.

Lors du contact avec les employeurs à l'occasion de cette gestion d'offres d'emploi, le FOREM s'engage à effectuer une ou plusieurs des actions suivantes :

- Acquérir une connaissance affinée des besoins des employeurs en matière de recrutement ;

- Informer l'employeur sur les services offerts en matière de diffusion et d'intermédiation en ce compris les aides publiques au recrutement et en particulier sur les différentes sources d'information permettant aux demandeurs d'emploi de prendre connaissance d'offres d'emploi publiées, notamment sur les sites internet d'Actiris et du VDAB. L'information des employeurs est une étape nécessaire du processus mais ne constitue pas la priorité de l'action des Conseillers employeurs dont le but essentiel est la gestion d'offres d'emploi et l'organisation d'actions de diffusion, d'intermédiation visant à répondre à ces demandes ;
- Construire progressivement un outil unique de relations avec les employeurs ;
- Le cas échéant, en accord avec l'employeur, reformuler et adapter le contenu de l'offre au regard des besoins de l'employeur et des profils disponibles des demandeurs d'emploi ;
- Négocier et s'accorder sur un service adapté par diffusion large ou par des techniques d'intermédiation.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette activité, les priorités qui sont autant d'engagements pour le FOREM sont :

- Définir une stratégie de recherche et de récolte d'offres d'emploi mise en œuvre directement et proactivement auprès des employeurs. Cette stratégie est intégrée dans la stratégie employeurs du FOREM telle que décrite à l'Article 41, l'Article 42 et à l'Article 43. Cette stratégie intègre les partenariats à établir avec les secteurs et les agences de placement ou agences de travail intérimaire ;
- Clarifier les processus et services relatifs à la gestion des offres d'emploi en ce compris la diffusion et l'intermédiation. Ces éléments sont intégrés au plan relatif à la stratégie employeurs ;
- Récolter et gérer un maximum d'offres, tout en maximisant leur satisfaction, et, grâce à celles-ci, insérer le plus grand nombre de demandeurs d'emploi inscrits au FOREM.

#### **Article 44. Activité de diffusion des offres d'emploi**

Cette activité couvre la diffusion large des offres d'emploi préalablement récoltées par le FOREM, notamment par les canaux de consultation dans les différents sièges du FOREM, d'Internet ainsi que de diffusion ciblée notamment par l'adressage d'offres.

Les modalités de diffusion des offres d'emploi sont intégrées dans la stratégie employeurs du FOREM telle que décrite à l'Article 41, à l'Article 42 et à l'Article 43.

Dans tous les cas, les offres d'emploi complètes et conformes aux obligations légales portées à la connaissance du FOREM doivent être diffusées largement ou utilisables dans le cadre de l'intermédiation au plus tard le 1<sup>er</sup> jour ouvrable qui suit l'accord sur leur formulation.

Les modalités de diffusion des offres sont convenues avec les employeurs et font l'objet d'un suivi.



## **Article 45. Activité d'intermédiation individuelle entre l'offre et la demande et de gestion active des réserves de main d'œuvre**

Cette activité couvre les tâches visant à satisfaire, dans une logique de court terme, les offres d'emploi en organisant et promouvant le recrutement et l'insertion des demandeurs d'emploi, notamment par l'organisation des actions suivantes :

- Actions de diffusion ciblée par adressage individualisé d'offres d'emploi ou l'organisation d'actions collectives, telles que les jobdays ou jobdating ;
- Actions de mise à l'emploi accompagnée, tel que le Plan Formation Insertion, ... ;
- Accueil de stagiaires en formation ;
- Présélections de Curricula Vitae.

Elle couvre également les tâches relatives à la gestion active des réserves de main-d'œuvre qui consiste, dans une logique de moyen terme et d'approche davantage collective, à :

- Identifier et analyser des problématiques de recrutement et/ou de main d'œuvre disponible ;
- Définir des stratégies adaptées visant à :
  - Identifier et qualifier la capacité des demandeurs d'emploi inscrits auprès du FOREM à répondre aux offres d'emploi récoltées par le FOREM dans le cadre des métiers en demande ;
  - Orienter ces demandeurs d'emploi vers ces métiers en demande ;
  - Optimiser le processus de qualification et de recrutement par les employeurs dans le cadre de la gestion de la (des) offre(s) d'emploi qu'ils ont émise(s).
- Mettre en œuvre, évaluer et, le cas échéant, adapter ces stratégies.

Les priorités en matière d'intermédiation individuelle et de gestion active des réserves de main d'œuvre sont les suivantes :

- Favoriser au maximum l'organisation de rencontres adéquates entre l'offre et la demande ;
- Favoriser l'insertion des stagiaires issus de la formation en lien avec la Direction générale Formation ;
- Valoriser les dispositifs d'aide à l'insertion, dont le Plan Formation Insertion, comme outil d'intermédiation, en particulier, pour les demandeurs d'emploi accompagnés individuellement ;
- Capitaliser dans le dossier unique :
  - Les actions menées par le demandeur d'emploi y compris les informations données par celui-ci dans le cadre de sa recherche autonome ou ;
  - Les actions menées avec l'appui des services aux employeurs notamment en matière d'adressage d'offres, de suivi donné aux offres transmises et de rencontre avec les employeurs.
- Etablir un monitoring transparent des principaux métiers critiques et des actions de correction apportées en gestion propre ou via des tiers.

Les modalités de gestion des offres d'emploi sont intégrées dans la stratégie employeurs du FOREM telle que décrite à l'Article 40, à l'Article 41 et à l'Article 42.

## Article 46. Délai de mise en œuvre et budget

La stratégie employeurs du FOREM est établie sur base des objectifs stratégiques précités en matière de services aux employeurs tels que prévus par ce Contrat, et notamment des modalités suivantes :

- Endéans les 3 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une note stratégique. Cette note reprend également les premiers indicateurs mis en place pour le suivi de ces activités ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 2 mois après réception de l'avis du Comité stratégique, le Comité de gestion sollicite une seconde fois l'avis du Comité stratégique en affinant les priorités et en précisant les modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre dans le cadre du déploiement des services aux employeurs ;
- Endéans le mois après réception de la seconde note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 2 mois après réception du second avis du Comité stratégique, le Comité de gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de ses services aux employeurs. Celui-ci est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

## Article 47. Suivi, résultat et performance

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 4 « Missions auprès des Employeurs » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités de l'Article 40, l'Article 41, l'Article 42, l'Article 43, l'Article 44 et à l'Article 45 tel que spécifié à l'annexe 2. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de résultats et de performances relatifs aux missions auprès des employeurs, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Délais de gestion et diffusion des offres d'emploi ;
- Satisfaction des offres et leurs délais de satisfaction ;
- Part de la satisfaction des offres d'emploi par des usagers du FOREM, en particulier les demandeurs d'emploi accompagnés individuellement et/ou ayant suivi une formation.

\* \*  
\*

## **CHAPITRE 5 MISSIONS DE FORMATION DES TRAVAILLEURS**

### **Article 48. Définition des activités et enjeux stratégiques**

La formation des travailleurs est un objectif important pour le développement économique de la Région, qui, pour ce faire, recourt à ou soutient l'action de différents types d'Opérateurs.

Dans le cadre de cette logique de soutien au développement économique de la Région, le FOREM s'engage à veiller à ce que la formation des travailleurs participe à un ou plusieurs des aspects suivants :

- L'apport de compétences additionnelles ou la mise à jour de compétences des travailleurs ;
- La mixité des publics qui est profitable à tous dans une logique de formation tout au long de la vie ;
- La mise à jour des formations qui sont adressées aux demandeurs d'emploi, en termes de développement des compétences, d'expertise pour le FOREM ou d'optimisation de l'utilisation de matériels ou d'investissements réalisés par le FOREM.

Dans le cadre du présent Contrat et compte tenu du cadre budgétaire et institutionnel wallon, la formation des travailleurs mise en œuvre par le FOREM est considérée comme une mission de complément aux missions prioritaires du FOREM pour la période d'exécution du Contrat.

En conséquence, ces activités doivent répondre aux conditions suivantes :

- S'implanter dans les domaines pour lesquels existent de réels besoins ;
- Etre à même de démontrer qu'elles ne créent pas une situation de concurrence déloyale par rapport à d'autres Opérateurs qui ne peuvent pas bénéficier d'un soutien financier public. A ce titre, le FOREM doit pouvoir apporter la preuve du caractère self-supporting de la formation des travailleurs (à l'exclusion des plans publics de formation tels la formation pour le chômage économique et le PTP), au travers d'une démarche de calcul des coûts de revient prenant en compte les divers apports ;
- Vérifier que l'allocation des moyens du FOREM à cette activité ne prive pas la formation des demandeurs d'emploi des moyens humains et techniques nécessaires à la réalisation de celle-ci.

### **Article 49. Principe de mise en œuvre des activités**

La formation des travailleurs est mise en œuvre dans le cadre d'une stratégie clairement identifiée selon les modalités prévues à l'Article 48.

Cette activité étant complémentaire aux autres missions du FOREM dans le cadre du présent Contrat, elle ne dépasse pas 2% en termes d'heures-stagiaires de la production du FOREM en gestion propre (à l'exclusion des Centres de compétence en gestion propre ou en ASBL). Ce pourcentage peut être révisé, par Avenant, par les Parties selon les avancées constatées notamment en matière de définition d'une stratégie relative à la formation des travailleurs et d'évolution des Centres de compétence.

La formation des travailleurs est concentrée en priorité dans les Centres de compétence (en gestion propre et en ASBL) pour lesquels aucune limite n'est appliquée.

## **Article 50. Délai de mise en œuvre et budget**

L'approche du FOREM est établie sur base des objectifs stratégiques précités en matière de formation des travailleurs tels que prévus par ce Contrat, et, notamment, des modalités suivantes :

- Endéans les 3 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une note stratégique. Cette note reprend également les premiers indicateurs mis en place pour le suivi de ces activités ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 5 mois après réception de l'avis du Comité stratégique, le Comité de gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de la formation des travailleurs. Celui-ci est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre dans le cadre de l'indépendance financière de cette mission. Le Plan d'entreprise met en place un processus de reporting spécifique.

## **Article 51. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 5 « Missions de Formation des Travailleurs » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités de l'Article 48 et l'Article 49. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de mise en œuvre des activités relatives à la mission de formation des travailleurs, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Nombre total de travailleurs et d'heures-stagiaires prestées au profit des travailleurs.

\* \*  
\*

## **CHAPITRE 6 MISSION D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION**

### **Article 52. Activité d'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation et enjeux stratégiques**

Cette activité couvre les tâches nécessaires à l'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation (AMEF) au niveau régional et sous-régional, en cohérence avec les développements ultérieurs en matière des bassins de vie, notamment :

- La récolte et la diffusion, à la demande et de manière proactive, de données et d'informations relatives au marché régional de l'emploi et de la formation et à son fonctionnement ;
- L'information des différents acteurs du marché de l'emploi et de la formation sur l'état et les évolutions du marché ;
- La réalisation et l'actualisation d'une cartographie de l'offre et des besoins du marché ;
- La réalisation d'analyses et études – à portée conjoncturelle ou prospective - concernant le marché régional de l'emploi et de la formation dans une perspective transversale et opérationnelle. Ces analyses sont réalisées à l'initiative du FOREM de manière proactive et prospective ou à la demande. Elles sont déclinables au niveau des futurs bassins de vie afin de servir de base aux stratégies développées à leur niveau ;
- La préparation de recommandations applicables à la gestion du marché régional de l'emploi et de la formation destinées au public, au Comité de gestion et au Ministre ;
- Le soutien aux décisions prises dans le cadre de la mission de Régisseur dont le diagnostic préalable à la conception des plans d'actions, les évaluations ex-ante préalables à la mise en œuvre de dispositifs, le cadastre de l'offre de formation ;
- Elaboration périodique d'un état des lieux des politiques d'emploi et de formation, des actions menées par les différents acteurs, des évolutions du marché de l'emploi et de la formation. Cet état des lieux peut faire l'objet d'un échange entre les partenaires sociaux, les Opérateurs, le FOREM et le Ministre de Tutelle.

Cette activité localisée au sein de la Direction générale du Régisseur est réalisée par un service fonctionnant de manière indépendante par rapport aux autres services, dédié à cette tâche, identifié comme tel au sein du FOREM et dénommé « Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation ».

Le FOREM s'engage à garantir l'objectivité, l'indépendance et la rigueur scientifique dans le traitement des données de l'AMEF ainsi qu'à une collaboration pleine et entière avec l'ensemble des directions, départements et services concernés par les résultats de ses travaux.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette mission d'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, les principales priorités stratégiques qui constituent autant d'engagements pour le FOREM sont les suivantes :

- Objectiver et visibiliser les tensions sur le marché, notamment, par le biais d'un état des lieux du marché de l'emploi et de la formation, des principaux facteurs le déterminant, de l'étude des grandes tendances et besoins en termes d'emploi et de compétences ;
- Fournir les données nécessaires au monitoring du marché de l'emploi et de la formation ;

- Développer une approche permettant de confronter les besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs ainsi que l'offre du territoire pour orienter les décisions relatives aux trois modes de recours aux tiers ;
- Collaborer avec l'IWEPS, en lui transmettant les données primaires collectées et nécessaires à ses études et en élaborant un programme de coopération visant une complémentarité et un renforcement réciproque des actions et plus généralement développer les synergies nécessaires avec d'autres organismes spécialisés ;
- Concevoir et réaliser des produits d'informations structurés afin d'alimenter et maintenir un plan de publication visant à diminuer les asymétries d'informations relatives au marché de l'emploi et de la formation ;
- Construire et délivrer des connaissances opérationnelles relatives aux entreprises qui recrutent, aux profils des demandeurs d'emploi qui s'insèrent en emploi ou en formation, aux besoins en main d'œuvre par secteur d'activité économique et niveau de qualification.

Une attention particulière est donnée au-delà des productions réalisées, à l'usage et l'intérêt de celles-ci pour le FOREM et autres acteurs concernés.

### **Article 53. Délai de mise en œuvre et budget**

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers additionnels exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

### **Article 54. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 6 « Mission d'Analyse du marché de l'Emploi et de la Formation » est vérifiée par les indicateurs associés à l'Article 52. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de mise en œuvre des activités liées à la mission d'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Réalisation annuelle d'un état des lieux socio-économiques,
- Réalisation mensuelle d'un état de la demande d'emploi dans les meilleurs délais.

\* \*  
\*

## CHAPITRE 7 MISSIONS DE RÉGISSEUR

### Article 55. Définition de la mission, des activités et du cadre de travail

Par cette mission, le FOREM veille, par le biais du recours aux tiers, à adapter, diversifier et amplifier l'offre existante sur le territoire de la Région de manière à ce qu'elle corresponde plus adéquatement aux besoins de ses usagers, à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs.

Les activités de Régisseur couvrent l'organisation des modes de collaboration entre le FOREM et les autres Opérateurs sur le marché de l'emploi et de la formation ainsi que l'élaboration de proposition du positionnement du FOREM sur les différents segments et types de services relatifs à ce marché.

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à développer en parallèle ses activités d'Opérateur et de Régisseur tant en matière d'emploi que de formation. Il s'engage à développer les relations avec les tiers au sein de la Région, qu'ils soient privés ou publics, marchands ou non marchands.

Au regard des dispositions prévues par la Convention n°181 de l'Organisation Internationale du Travail relative à la gestion mixte du marché de l'emploi, le FOREM s'engage à organiser la fonction de Régisseur dans le but de renforcer la coopération avec les Opérateurs susceptibles de contribuer à l'exercice de ses missions et de financer efficacement leurs prestations.

Les relations du FOREM avec les Opérateurs peuvent être développées selon trois modes :

- Partenariat : Convention par laquelle le FOREM s'associe et collabore avec un ou plusieurs tiers, appelés partenaires, afin de réaliser ensemble un ou plusieurs objectifs communs, ressortissant aux missions de l'Office, par la mise en commun de moyens nécessaires (financiers, humains ou matériels) à la réalisation de ces objectifs.
- Marché public : Contrat à titre onéreux conclu par le FOREM et un tiers (public ou privé), en vue d'assurer au bénéfice de ce pouvoir adjudicateur (à savoir le FOREM) une prestation de travaux, de fournitures ou de services.
- Subventionnement : Acte administratif unilatéral visant l'octroi d'une intervention financière, sur la base d'une norme législative et/ou réglementaire, accordée par le FOREM à un tiers afin d'encourager certaines activités ou opérations considérées comme utiles à l'intérêt général.

La mission du Régisseur est concentrée sur quatre rôles essentiels détaillés dans les articles suivants :

- Un rôle de conception et de proposition d'orientations stratégiques et opérationnelles du FOREM pour les matières qui relèvent de ses missions et activités. Ces orientations seront débattues au sein du Comité de direction, avant présentations au Comité stratégique et au Comité de gestion ;
- Un rôle de lancement (de la définition du cahier des charges ou de l'appel à la notification et communication des décisions) et de mise en œuvre administrative des subventionnements et marchés publics lorsque les décisions sont prises par les organes compétents ;
- Un rôle d'évaluation globale des dispositifs, quel que soit le type de relation mise en œuvre, avec l'appui des Opérateurs participants ;

- Un rôle de concertation avec les Opérateurs et de mise en œuvre des instances de dialogue adéquates.

Ces quatre rôles sont exercés en dialogue permanent avec les autres Directions générales.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette mission de Régisseur, les principales priorités qui constituent autant d'engagements du FOREM sont les suivantes :

- Proposition relative au positionnement stratégique du FOREM. Ces orientations stratégiques doivent être débattues au sein du Comité de direction et validées par le Comité de gestion après avis du Comité stratégique ;
- Proposition des besoins à prendre en charge par les Directions générales Emploi et Formation ainsi que leurs partenaires et ceux pour lesquels il est nécessaire ou préférable de faire appel à des tiers et plus largement de faire des recommandations sur l'offre structurelle des Opérateurs externes ;
- Contribuer aux avis du Comité de gestion relatifs aux politiques d'emploi et de formation décidées par le Gouvernement wallon, en faisant des propositions notamment en matière d'implémentation et d'acteurs sur lesquels s'appuyer, que ce soit dans le cadre des financements octroyés au FOREM ou au travers d'Opérateurs externes financés structurellement ;
- Définition des modalités-types et des processus-types de recours aux tiers et aux Opérateurs externes, notamment par le biais de conventions-types en utilisant les mêmes indicateurs que ceux du présent Contrat ;
- Analyse et sélection des actions susceptibles de répondre à la réalisation des objectifs fixés, négociation et organisation des actions de subventionnement, de partenariat et de marché public ;
- Suivi de la mise en œuvre des actions des tiers, évaluation permanente en cours d'exécution, évaluation et reporting des résultats, notamment en matière de l'efficacité et de l'efficience en concertation avec les Directions générales Emploi et Formation.

Afin de rencontrer ces différentes priorités, le Régisseur veille à :

- Installer des processus clairs et transparents qui garantissent que l'exercice du rôle de Régisseur se fasse de manière indépendante de celui d'Opérateur ;
- Installer une concertation régulière entre la Direction générale Régisseur et les Directions générales Emploi et Formation ainsi que les Opérateurs externes ;
- Constituer une équipe sur base de la mobilité interne des ressources humaines en veillant à regrouper des compétences et ressources humaines issues des deux entités actuelles de l'emploi et de la formation ;
- Garantir que la mise en place du Régisseur optimise l'efficience du recours aux tiers, notamment en termes de gestion des budgets et des délais.

En complément de la mission de Régisseur :

- L'AMEF effectue les analyses nécessaires permettant d'étayer les propositions des différentes Directions générales ;
- La Direction générale Emploi et la Direction générale Formation conçoivent, en concertation avec la Direction générale Régisseur, et mettent en œuvre les partenariats qui les concernent, en ce compris les contrats de coopération pour l'insertion pour la Direction générale Emploi et la coordination du réseau des Centres de compétence (en ce compris la veille, l'amélioration de la qualité et la coopération avec les Centres de recherche) pour la Direction générale Formation.



Elles suivent le déroulement sur le plan opérationnel, de toutes les actions qui les concernent (marché public, subventionnement et partenariat) dans une logique d'orientation « client ».

## **Article 56. Définition du positionnement stratégique**

En tenant compte de la cartographie de l'offre des Opérateurs et de la demande des demandeurs d'emploi et des employeurs en région réalisée par l'Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, et dans le respect de ses missions de service public, le FOREM s'engage à définir sa stratégie de recours aux tiers, au titre desquels :

- L'offre de services que le FOREM entend prendre à sa charge en tant qu'Opérateur d'emploi ou de formation ;
- L'offre de services que le FOREM entend stimuler et cadrer en tant que Régisseur de l'emploi et de la formation.

Le FOREM s'engage à définir son positionnement au travers d'une note stratégique transmise pour approbation au Comité de gestion, après avis du Comité stratégique, et régulièrement mise à jour. Cette stratégie doit permettre de clarifier les orientations majeures par type de service, par type de client et par type de segment. Ce positionnement stratégique doit respecter les balises suivantes :

- S'assurer que la formation professionnelle du FOREM reste l'outil majeur du Gouvernement wallon en matière de formation des demandeurs d'emploi ;
- S'assurer que le FOREM soit la porte d'entrée unique en matière d'inscription et d'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi ;
- S'assurer qu'une majorité d'actions conventionnées soutiennent l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi ;
- S'assurer que les Centres de compétence restent un outil majeur de la politique de formation wallonne tout en veillant à établir des modalités évitant que le FOREM ne soit juge et partie et à mettre en place des processus visant à garantir une égalité de traitement entre Centres de compétence en gestion propre et en ASBL et plus généralement entre Centres de compétence ;
- S'assurer que le FOREM développe des services pour rencontrer les besoins de recrutement des employeurs ;
- S'assurer que le FOREM donne la plus grande visibilité sur les opportunités d'emploi offertes sur le marché du travail ;
- Se baser sur une analyse critique des prestations actuellement réalisées par le FOREM et par les Opérateurs externes en termes d'efficacité, notamment au regard des critères de coût de ces prestations et des résultats obtenus, en termes de cohérence par rapport au positionnement du FOREM et en termes de leur contribution effective à ses missions. Cette analyse critique doit servir de base à l'évaluation et à la révision des relations avec les tiers ;
- Augmenter les collaborations avec l'IFAPME permettant de renforcer la mise en œuvre de leurs missions respectives ;
- S'assurer de la participation des Maisons de l'Emploi à la stratégie globale du FOREM en particulier en matière d'accompagnement individualisé.

Enfin, les propositions du Régisseur en termes de relations aux tiers doivent systématiquement être étayées par une analyse des besoins et de l'offre ainsi qu'une analyse systématique des résultats des actions menées en termes d'efficacité et d'efficacité.

## **Article 57. Mise en œuvre des instances de dialogue**

Dans le cadre de sa mission de Régisseur, le FOREM s'engage à réaliser une concertation avec les Opérateurs externes qui sont régulièrement en relation avec le FOREM.

A cet égard, la Direction générale Régisseur met en place une Commission des Opérateurs afin de :

- Garantir la prise en compte des points de vue et expertises de ces Opérateurs dans les décisions stratégiques préparées par le Régisseur et le suivi/évaluation transversale des actions ;
- Assurer un suivi rapproché de la mise en place de l'accompagnement individualisé pour ce qui concerne les relations entre le FOREM et les Opérateurs (dispositif de coopération pour l'insertion) ;
- S'assurer de la participation de tous les Opérateurs à l'état des lieux tel que visé à l'Article 52.

Le FOREM s'engage également à mettre en place une concertation intégrée dans ses dimensions emploi et formation avec les secteurs professionnels.

Au-delà des révisions réglementaires nécessaires, le FOREM s'engage également à mettre en œuvre ces activités dans une optique de rationalisation du nombre d'instances de concertation multilatérale.

Les questions de stratégie globale sont du ressort du dialogue avec les partenaires sociaux.

## **Article 58. Mise en œuvre des processus de financement et de contrôle dans le cadre des marchés publics et des subventionnements**

Cette activité recouvre les tâches de sollicitation des tiers, d'analyse des propositions, de contractualisation, de financement et de préparation du contrôle de ceux-ci et d'analyse des résultats et de l'efficacité, sans préjudice des missions de la Direction générale Support (compétence marchés publics).

Dans le cadre de cette activité, les principaux enjeux stratégiques qui constituent autant d'engagements pour le FOREM sont les suivants :

- Organiser une diffusion la plus large possible de l'information auprès des Opérateurs afin de veiller à l'égalité d'accès aux dispositifs de marché public et de subventionnement ;
- Mettre en place les procédures claires, garantissant la confidentialité des informations et la neutralité des décisions ainsi que la justification des décisions prises et leur communication auprès des intéressés ;
- Mettre en place des processus transparents et fiables permettant de contrôler les résultats et livrables, notamment en termes de prestations et de résultats en vue de déterminer le montant effectivement dû ainsi que préparer le contrôle des pièces justificatives et participer au contrôle ;
- Evaluer les actions financées, en ce compris la mesure de leur impact en regard des objectifs fixés et de l'efficacité de chacun des modes de recours aux tiers ;
- Monitorer et évaluer l'atteinte des objectifs de la stratégie globale et assurer le reporting vers le Comité de gestion et le Comité stratégique.

## **Article 59. Mise en œuvre des processus de financement des indemnités versées aux demandeurs d'emploi participant aux actions de formation et/ou d'insertion en gestion propre ou chez les tiers**

L'arrêté du 8 février 2002 relatif à l'octroi de certains avantages aux stagiaires recevant une formation professionnelle confie au FOREM le soin de financer des prestations sociales au bénéfice des stagiaires qui entrent dans une formation ou prestations assimilées.

La mise en œuvre de cette obligation est effectuée selon les deux orientations suivantes :

- Cette fonction est transversale aux bénéficiaires de tous les Opérateurs et permet d'accéder à des informations importantes relatives au marché de la formation et de l'insertion notamment pour ce qui concerne les prestations réalisées par les Opérateurs et leurs usagers. Aussi, sans préjudice des besoins de la Direction générale Formation en matière de gestion des stagiaires bénéficiaires de ses activités et des besoins de la Direction générale Emploi en matière d'accompagnement, l'accès aux données relatives à l'ensemble des stagiaires des Opérateurs externes œuvrant sur le marché est réservé à la Direction générale Régisseur et en particulier au service AMEF ;
- Par ailleurs, le processus de gestion est optimisé dans le cadre du reengineering.

## **Article 60. Homogénéisation et monitoring des Centres de compétence en gestion propre ou en ASBL**

Le Gouvernement s'engage à harmoniser l'approche et le traitement de l'ensemble des Centres de compétence. Il précise les missions des Centres de compétence, leur processus de labellisation, en ce compris le cahier des charges, ainsi que leurs modes de financement et d'évaluation.

Dans le cadre de cette démarche, afin de soutenir le travail du Gouvernement, le FOREM s'engage à rédiger, après concertation avec les acteurs concernés, une note stratégique spécifique aux Centres de compétence et à leur positionnement. Pour accompagner celui-ci, le FOREM transmet l'ensemble des données statistiques en sa possession relatives au fonctionnement des Centres de compétence, en gestion propre et en ASBL, sur les trois derniers exercices.

Le FOREM s'engage à aborder les aspects suivants dans la note stratégique :

- Positionnement stratégique de chacun des Centres de compétence en fonction de leurs missions de base et de leurs missions connexes, de leurs publics cibles et de leur secteur d'activité ;
- Mode de reporting et d'évaluation des Centres de compétence mis en œuvre tout en veillant à assurer la qualité des données utilisées ainsi que leur homogénéité de traitement entre Centres ;
- Modes de collaboration entre le FOREM et les Centres de compétence, qu'ils soient en gestion propre ou en ASBL, pour ce qui concerne l'amont et l'aval de la formation ;
- Clarification de ce qui relève des Centres de compétence et du FOREM dans leurs configurations respectives (veille, évaluation et suivi des stagiaires, information et sensibilisation, validation des compétences et screening) afin de valoriser le positionnement du FOREM dans l'accompagnement et de permettre aux Centres de compétence de se concentrer sur leurs missions principales.

Dans l'attente de cette harmonisation, le FOREM s'engage à :

- Poursuivre la mise en œuvre du cahier des charges des Centres de compétence tout en encourageant une réflexion stratégique sur le positionnement de ceux-ci. La mise en œuvre du cahier des charges est assumée par la Direction générale Régisseur, conformément à l'Article 68.
- Mettre en œuvre la comptabilité analytique pour les Centres de compétence (en gestion propre et en ASBL) afin de garantir que ces derniers fonctionnent comme de véritables centres de recettes et de coûts distincts.

Enfin, le FOREM s'engage à mettre en œuvre, dès la première année d'entrée en vigueur du présent Contrat, un reporting des formations tel que spécifié à l'Article 39. Pour ce qui concerne plus spécifiquement la formation des travailleurs, le FOREM s'engage à soumettre les Centres de compétence en gestion propre aux orientations définies à l'Article 48 et à l'Article 49 du présent Contrat.

## **Article 61. Délai de mise en œuvre et budget**

Le positionnement du FOREM est établi sur la base des objectifs stratégiques précités en matière de relation aux tiers tels que prévus par ce Contrat, et notamment des modalités suivantes :

- Endéans les 6 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une note stratégique. Cette note reprend également les premiers indicateurs mis en place pour le suivi de ces activités ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Endéans les 2 mois après réception de l'avis du Comité stratégique, le Comité de gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de ses relations aux tiers. Celui-ci est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers additionnels exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

## **Article 62. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au Chapitre 7 « Missions de régisseur » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités des Articles 55, 56, 57, 58, 59 et 60 tel que spécifié à l'annexe 2. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de résultats et de performances relatifs à la mission de Régisseur, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Allocation des moyens budgétaires pour des actions menées avec des tiers ou financées par le FOREM en fonction du type d'offre à stimuler et cadrer ;
- Niveau de recours aux tiers en fonction du type de prestations et des publics pris en charge ;
- Récurrence des différents modes de recours aux tiers ;
- Qualité des relations avec les tiers.

\* \*

\*

## **TITRE III SERVICE À GESTION DISTINCTE DES PROGRAMMES D'EMPLOI ET DE LA FORMATION**

---

### **Article 63. Définition des activités et enjeux stratégiques**

Un Service à gestion distincte est créé afin d'assurer le métier de caisse de financement. Ce service couvre principalement les activités liées à l'analyse et l'octroi de subsides individuels en faveur des demandeurs d'emploi et des employeurs, la gestion des Aides à la Promotion de l'Emploi (APE), des Programmes de Transition Professionnelle (PTP), du Crédit adaptation et des Chèques-formations.

Les activités du Service à gestion distincte des programmes d'emploi et de formation recouvrent :

- Pour ce qui concerne les Aides de Promotion de l'Emploi (APE), notamment :
  - Paiement correct et dans les délais des subventions dues ;
  - Contrôle du montant des subventions versées par rapport au coût salarial à charge des employeurs ;
  - Récupération des sommes indûment versées ;
  - Intervention dans les procédures de sanction ;
  - Gestion budgétaire et comptable du dispositif en ce compris l'établissement des tableaux de bord prévisionnels relatifs aux estimations des dépenses à réaliser ;
  - Rédaction du rapport annuel d'exécution.
- Pour ce qui concerne le Programme de Transition Professionnelle (PTP), notamment :
  - Paiement correct et dans les délais des subventions dues ;
  - Gestion budgétaire et comptable du dispositif ;
  - Rédaction du rapport annuel d'exécution.
- Pour ce qui concerne le Crédit adaptation, notamment :
  - Instruction des demandes des entreprises jusqu'à l'approbation par le Ministre ;
  - Elaboration des conventions ;
  - Mise en exécution des paiements ;
  - Vérification du respect des conventions ;
  - Gestion budgétaire et comptable du dispositif ;
  - Elaboration des rapports techniques annuels.
- Pour ce qui concerne le Chèque-formation, notamment :
  - Emission et remboursement des chèques via l'émetteur ;
  - Gestion budgétaire et comptable ;
  - Elaboration du rapport technique annuel.
- Pour ce qui concerne les incitants financiers visant à favoriser la transition professionnelle vers le statut d'indépendant à titre principal, les éléments de gestion tels qu'ils sont précisés dans le futur Décret, sous réserve de son adoption.

Tel que précisées à l'article 63 du présent Contrat et par le Décret modifiant le Décret du 06 mai 1999 dont l'adoption est prévue en 2011, les activités sont organisées au sein d'un Service à gestion distincte. Celui-ci tient une comptabilité budgétaire, générale et analytique stricte, détaillée et séparée des autres activités du FOREM.

Les principaux enjeux stratégiques qui constituent autant d'engagements du FOREM sont les suivants :

- La poursuite et l'approfondissement d'un processus de suivi rapproché des consommations budgétaires de manière notamment à être en mesure de répondre rapidement aux demandes d'information en la matière et la rédaction annuelle d'un rapport sur le sujet ;
- L'augmentation de synergies avec le Service Public de Wallonie (DG06) via notamment le renforcement des activités du Comité de pilotage APE, rassemblant sous l'égide du Ministre de Tutelle, les services concernés du SPW et le Service à gestion distincte des programmes d'emploi et de formation ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une procédure spécifique visant à prévenir les conflits d'intérêt en matière de traitement des dossiers de subvention et de mode de décision d'octroi et de contrôle de celles-ci. Ce règlement est élaboré par le Comité de direction et le Comité de gestion, chacun pour ce qui les concerne dans un délai de 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du Contrat ;
- L'organisation des relations entre le Service à gestion distincte et la Direction générale Emploi, notamment en matière de promotion des dispositifs.

## **Article 64. Suivi, résultat et performance**

La réalisation efficace des tâches décrites au TITRE III « Service à gestion distincte des programmes d'emploi et de la formation » est vérifiée par les indicateurs associés aux activités de l'Article 63 tel que spécifié à l'annexe 2. Ces indicateurs font l'objet d'une adaptation progressive en fonction des travaux de reengineering du FOREM et sont, après approbation par les Parties, repris et déclinés dans les tableaux de bord.

En matière de résultats et de performances relatifs au Service à gestion distincte, le FOREM évalue les aspects suivants :

- Paiement des aides et des financements endéans les délais impartis ;
- Recours éventuels ;
- Exactitude des paiements.

Ces indicateurs se déclinent par dispositif.

\* \*  
\*

## **TITRE IV STRUCTURE ET ORGANISATION DU FOREM**

---

### **CHAPITRE 1 ORGANISATION ET STRUCTURATION DU FOREM**

#### **Article 65. Structuration du FOREM**

En parallèle avec le processus décretal dont l'adoption est prévue en 2011, et endéans 24 mois à compter de l'entrée en vigueur du présent Contrat, le FOREM s'engage à revoir sa structure de manière à s'organiser sur base des 4 Directions générales suivantes :

- Direction générale Emploi,
- Direction générale Formation,
- Direction générale Régisseur,
- Direction générale Support.

Les services suivants font l'objet d'une organisation non liée à ces Directions générales et font l'objet d'un Service à gestion distincte :

- Financement et suivi des aides et subventions individuelles,
- L'ensemble des Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF).

La réorganisation ('reengineering') prévue à l'Article 73 vise à assister la structuration du FOREM en Directions générales, départements, directions et services et à décliner de manière détaillée l'organigramme et la réallocation des ressources dans un délai de 24 mois à compter de l'entrée en vigueur du présent Contrat.

Cette structuration en Directions générales devient effective sous réserve de l'adoption du Décret modificatif au Décret du 06 mai 1999 qui est prévu en 2011 et éventuellement de son arrêté d'exécution.

#### **Article 66. Direction générale Emploi**

Dans le cadre du présent Contrat, la mission prioritaire de cette Direction est de rendre les services directement accessibles aux demandeurs d'emploi et aux employeurs en vue de réaliser l'accompagnement des demandeurs d'emploi et répondre aux besoins de recrutement des employeurs, tels que définis au Chapitre 2 et au Chapitre 4 du TITRE II ainsi que :

- Mise en œuvre de partenariats dans le cadre de ces activités ;
- Rôle de conception et proposition d'orientations stratégiques et opérationnelles du FOREM pour les matières qui relèvent de ses missions et activités. Ces orientations sont débattues au sein du Comité de direction, avant présentation au Comité stratégique et au Comité de gestion.

Ces rôles sont exercés en dialogue permanent avec les autres Directions générales.



## **Article 67. Direction générale Formation**

Dans le cadre du présent Contrat, la mission prioritaire de cette Direction est de réaliser les activités de formation et d'identification des compétences à l'égard des demandeurs d'emploi accompagnés et les autres activités de formation réalisées par le FOREM, tels que décrits dans les Chapitre 3 et Chapitre 5 du TITRE II ainsi que :

- Mise en œuvre de partenariats dans le cadre de ces activités ;
- Rôle de conception et proposition d'orientations stratégiques et opérationnelles du FOREM pour les matières qui relèvent de ses missions et activités. Ces orientations sont débattues au sein du Comité de direction, avant présentation au Comité stratégique et au Comité de gestion.

Ces rôles sont exercés en dialogue permanent avec les autres Directions générales.

## **Article 68. Direction générale Régisseur**

Dans le cadre du présent Contrat, la mission prioritaire de cette Direction est de proposer le positionnement du FOREM en tant qu'Opérateur ou Régisseur du marché de l'emploi et de la formation ainsi que d'organiser ses relations avec les Opérateurs. Cette Direction couvre les activités décrites au Chapitre 7 du TITRE II.

Dans l'attente de l'adoption du Décret modificatif qui est prévu en 2011 et éventuellement de son arrêté d'exécution, le FOREM s'engage, à titre transitoire et endéans les 6 mois de l'entrée en vigueur du présent Contrat, à structurer un service ou un département chargé de préparer la constitution de cette Direction générale et de réceptionner les missions de celle-ci.

Cette structure transitoire s'adaptera au regard des travaux de reengineering. Celle-ci est directement rattachée à l'Administrateur général et est pilotée par un coordinateur provisoire. La composition de cette structure est validée par le Comité de gestion et regroupe les compétences et personnes qui exercent *de facto* les missions de Régisseur au sein du FOREM.

## **Article 69. Direction générale Support**

Dans le cadre du présent Contrat, la mission prioritaire de cette Direction est de s'inscrire dans une logique client à l'égard des autres Directions générales et des services, dans l'exercice de leurs missions respectives.

Elle assume un rôle de conception et proposition d'orientations stratégiques et opérationnelles du FOREM pour les matières qui relèvent de ses missions et activités. Ces orientations sont débattues au sein du Comité de direction, avant présentation au Comité stratégique et au Comité de gestion.

Ce rôle est exercé en dialogue permanent avec les autres Directions générales.

Le FOREM s'engage à regrouper, au sein d'une unique Direction, des services de support à titre principal les 4 départements/directions/services distincts suivants :

- Gestion des ressources humaines,
- Gestion informatique et des systèmes d'information,
- Gestion financière, budgétaire et comptable,
- Approvisionnement et gestion immobilière.

L'organisation de l'ensemble des services de support au sein d'une même Direction, tout en étant au service des autres directions, nécessite la définition précise d'un mode d'organisation performant et fluide ainsi que la mise en place de processus de travail assortis de délais d'exécution des différentes tâches et garantissant la prise en compte des objectifs des autres directions, en ce compris pour ce qui concerne leurs spécificités régionales.

Dès lors, le FOREM s'engage à :

- Identifier clairement les départements, services et directions responsables de chacun de ces processus-clés et veiller à leur participation dans la chaîne décisionnelle ;
- Définir des processus clairs, partagés et validés reprenant les responsabilités précises et les délais stricts d'exécution des tâches ;
- Définir les modes de participation à la décision et de contrôle en matière financière ;
- Définir des processus alignés sur les priorités stratégiques du FOREM, en particulier pour ce qui concerne les processus RH.

Dans le contexte budgétaire et institutionnel wallon actuel, sans préjudice des besoins objectifs inhérents aux fonctions de support, les ressources allouées à cette Direction sont optimisées dans le cadre du processus de reengineering. Dans ce cadre, le FOREM veille à éviter le dédoublement des fonctions de support dans les différentes directions pour les concentrer dans la Direction générale Support et veille à soutenir les Services à gestion distincte, notamment sur base d'une formalisation des modes de collaboration.

## **Article 70. Service à gestion distincte de financement et subventionnement**

Dans le cadre du présent Contrat, la mission prioritaire de ce Service à gestion distincte est de gérer les dispositifs publics pour lesquels le FOREM agit en tant qu'organisme de financement, tel que décrit au TITRE III.

L'enjeu stratégique lié à la mise en place de ce Service à gestion distincte est la gestion distincte de transfert de financements par le FOREM.

## **Article 71. Service à gestion distincte CSEF**

Dans le cadre du présent Contrat, les missions des Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF) sont menées dans le cadre d'un Service à gestion distincte.

L'enjeu stratégique de ce mode d'organisation est d'augmenter l'autonomie de gestion des CSEF, notamment dans la ligne de la Déclaration de Politique Régionale 2009-2014, afin de leur permettre de jouer le rôle de plateforme de concertation et d'animation territoriale à l'échelle du futur bassin de vie, tout en s'assurant de la cohérence des activités respectives du FOREM et de l'ensemble des CSEF ainsi qu'entre les CSEF, dans une logique d'efficacité. Cette nouvelle organisation entraîne *de facto* la révision de l'accord-cadre existant entre le FOREM et les CSEF.

Dans ce cadre, le FOREM s'engage à :

- Mettre en place les processus nécessaires pour assurer un maximum de flexibilité dans les processus de support (budget, comptabilité, ressources humaines) tout en respectant les réglementations en vigueur ;
- Mettre en place une cellule de coordination apportant soutien et appui aux CSEF afin de favoriser une cohérence d'action et de faciliter leur mise en œuvre.

Le Service à gestion distincte des CSEF réalise, en concertation avec ceux-ci, un plan de travail intégré des activités prévisionnelles des différents CSEF, assorti d'objectifs et Indicateurs, révisable annuellement, soumis, après avis du Comité stratégique, à l'approbation du Comité de gestion, notamment au regard du respect des missions des CSEF et de la complémentarité avec les actions du FOREM pour les matières de ce ressort. Ce plan de travail est communiqué au Ministre de Tutelle.

## **Article 72. Organisation territoriale des services du FOREM**

Dans le cadre du reengineering défini à l'Article 73, le FOREM s'engage à revoir la distribution des rôles et responsabilités entre le siège central et les services déconcentrés et à mettre en place une répartition territoriale de ses services adaptée aux besoins de ses utilisateurs. Il concrétise ces deux engagements dans le respect des principes directeurs suivants :

- Un modèle de fonctionnement et d'organisation intégrant la nécessité de décliner les politiques et stratégies établies à l'échelle de la Région et la prise en compte des spécificités territoriales ;
- Un modèle de fonctionnement permettant d'optimiser l'impact et l'efficacité des actions du FOREM ;
- Une adaptation des outils de pilotage et de gestion aux nouvelles modalités territoriales ;
- Une distribution territoriale des activités opérationnelles du FOREM pour ses services de proximité et ses activités 'client facing', tenant compte de la diversité du territoire wallon (grandes villes, milieux urbains, milieux semi-urbains, zones semi-rurales et zones rurales), de la taille optimale des sites et de la complémentarité des services offerts principalement aux demandeurs d'emploi et aux employeurs ;
- Une responsabilisation accrue des services déconcentrés (Directions régionales selon l'organisation territoriale définie par le Gouvernement wallon négociée avec le Comité de gestion) par rapport à l'atteinte des objectifs et par rapport à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, tout en étant sous l'autorité hiérarchique de l'Administrateur général et sous l'autorité fonctionnelle des Directeurs généraux des Directions générales en charge des matières concernées ;
- Sauf exception dûment justifiée, une optimisation des synergies de services entre emploi et formation par un pilotage unique des activités de l'Opérateur Emploi et de l'Opérateur Formation à l'échelle de zones territoriales ;
- En fonction des orientations organisationnelles proposées par le FOREM concernant la Direction générale Régisseur, des activités confiées à cette dernière peuvent être menées sous la direction du Directeur régional ;
- Les zones territoriales sont définies en veillant à inclure strictement plusieurs zones CSEF ou bassins de vie lorsqu'ils sont définis ;
- Une réforme des procédures financières, d'approvisionnement et de ressources humaines ainsi qu'une modernisation des outils IT qui rendent cette déconcentration effective et fluide du FOREM, notamment dans une logique visant à créer les conditions d'atteinte des objectifs par les services déconcentrés.

Le Comité de gestion transmet au Comité stratégique, endéans 6 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, une première note stratégique relative à cette déconcentration.

Après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et modifications qu'il souhaite y apporter. Le Comité de gestion transmet au Comité stratégique une seconde note stratégique relative à cette déconcentration endéans 12 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat.

Le Comité de gestion transmet au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre le plan final de mise en œuvre de la déconcentration des services du FOREM.

Le Plan de déconcentration du FOREM qui détaille et planifie, notamment les implications logistiques, informatiques, budgétaires et de ressources humaines associées à la déconcentration des activités est élaboré en lien avec le Plan d'entreprise et les travaux de reengineering.

\* \*  
\*

## CHAPITRE 2 PROCESSUS DE RÉORGANISATION DU FOREM

### Article 73. Analyse de l'organisation, des processus et moyens du FOREM et reengineering

Dans le cadre du présent Contrat sont considérés comme documents de base de l'allocation actuelle des ressources humaines :

- Le tableau de bord de répartition des effectifs présentant la situation au 1er février 2010 et tel que produit en date du 17 février 2010

et

- Le tableau de bord de la répartition de l'encadrement au 1er février 2011.

Le FOREM s'engage à actualiser ces documents de référence et à les transmettre trimestriellement au Comité de gestion.

Afin de mettre en œuvre l'organisation définie au chapitre précédent, le FOREM s'engage à procéder aux opérations suivantes :

- Redéfinir précisément l'organisation et la structure du FOREM en Directions générales, départements, directions et services, tant au niveau du siège qu'au niveau régional, en opérant les transferts d'activités prévus à l'Article 65 sur base de l'allocation actuelle des ressources humaines et de la situation désirée basée sur l'organigramme prévisionnel tel que défini à l'Article 65 ;
- Identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités des processus du FOREM en maximisant le nombre de personnel du FOREM en contact avec ses usagers tout en veillant à maintenir la qualité du service rendu par ailleurs ;
- Définir précisément les processus du FOREM permettant d'améliorer son fonctionnement et les responsables de leur mise en œuvre et suivi ainsi que leur délai d'exécution ;
- Réallouer les ressources internes ou nouveaux recrutements en priorité sur les fonctions en contact direct avec les usagers, en particulier les Conseillers référents et les Formateurs ;
- S'assurer de l'adéquation des moyens et des volumes d'activités du FOREM et résultats attendus et mesurés.

La liste des indicateurs telle que prévue par le Contrat et déclinée à l'annexe 2 est, au besoin, revue, corrigée, amendée et complétée sur base de ce reengineering.

En particulier les travaux de reengineering portent l'accent sur l'obtention des résultats suivants :

- Intégrer de manière optimale les objectifs et les services du FOREM, qu'ils agissent en tant qu'Opérateur ou Régisseur du marché de l'emploi et de la formation ;
- Organiser et mettre en place le suivi longitudinal et continu du demandeur d'emploi durant son parcours d'insertion et/ou de formation jusqu'à son insertion sur le marché du travail ;
- Mettre en place une organisation orientée clients et résultats ;
- Organiser la transversalité des services aux demandeurs d'emploi entre les Directions générales Emploi et Formation en ce compris les services aux employeurs ;

- Organiser la transversalité et la communication entre la Direction générale Régisseur et les Directions générales Emploi et Formation ;
- Organiser la transversalité entre la Direction générale Support et les autres directions ou services ;
- Organiser le principe de séparation et de structuration en centres de coûts et de profit pour le(s) Service(s) à gestion distincte;
- Organiser une déconcentration territoriale fluide soutenue par des outils de support informatique modernes, interconnectés et performants intégrant l'emploi et la formation ;
- Définir explicitement l'organisation et les processus de travail des différentes directions et services du FOREM ;
- Regrouper l'ensemble des services de support au sein d'une direction unique par transfert des services support « concurrents » créés historiquement au sein de FOREM Conseil et de FOREM Formation, mais également par la révision de processus et procédures de fonctionnement des services RH, finances et facilities, notamment à travers des outils IT modernisés, au profit d'une orientation client à l'égard des Directions générales et Services à gestion distincte.

Un processus de reengineering, réalisé en phases successives endéans un délai de 24 mois à compter de l'entrée en vigueur du présent Contrat, accompagne l'ensemble de ces transformations.

Ce reengineering est réalisé dans le respect des balises suivantes :

- Analyse minutieuse des modalités de mise en œuvre des objectifs poursuivis ;
- Mise en œuvre progressive ;
- Information régulière du personnel ;
- Mise en œuvre des modalités d'information, de consultation et de concertation avec les organisations syndicales internes selon les règles en vigueur ;
- Mise à disposition rapide des moyens d'aide à la maîtrise du changement, notamment par la formation ;
- Evaluation récurrente et rectification s'il échet ;
- Proposition systématique de repositionnement au personnel concerné par des réallocations.

Le reengineering doit être suivi par le Comité de direction. Celui-ci élabore et suit un plan d'accompagnement, de gestion et de mise en œuvre du changement qui mobilise l'ensemble des services concernés. Plus précisément, le Comité de direction est en charge de :

- Coordonner, prioriser, programmer les travaux et en analyser les aspects transversaux et interactions ;
- Impliquer l'ensemble des managers et services concernés par le processus de reengineering ;
- Informer régulièrement le Comité de gestion et le Comité stratégique de l'état d'avancement des travaux ;
- Garantir la mise en place des actions nécessaires pour permettre au personnel de s'approprier les paramètres et le sens des changements liés à la réorganisation ;
- Garantir la mise en place d'un processus systématique de communication interne assurant que le personnel est informé de manière récurrente, à temps et en phase avec le processus de transformation et de reengineering du FOREM ;

- Garantir la mise en place d'appropriation des nouveaux outils et moyens d'aide à la maîtrise du changement, notamment technologique, par la formation ;
- Garantir la mise en place des actions de réorganisation interne ;
- Assurer la mise en place d'actions d'information, de consultation et de concertation avec les organisations syndicales internes dans le cadre des dispositions réglementaires ;
- Mesurer, de manière récurrente, l'impact de la réorganisation au regard des résultats escomptés et de l'ajuster si nécessaire.

## **Article 74. Analyse de l'affectation des ressources humaines**

Dans le cadre du présent Contrat, le FOREM s'engage à :

- Développer des processus de travail RH garantissant des formations, évaluations, promotions, développement et validation de compétences, recrutement dans une logique adaptée aux besoins de court et de moyen termes et au service des clients internes ;
- Formuler, sur base d'une analyse circonstanciée de la situation, des propositions en matière d'évolution des règles relatives au statut du personnel, statutaire et contractuel, dans le cadre des dispositions réglementaires en matière de fonction publique (Codes et Statuts spécifiques actuels) et des dispositions réglementaires en vigueur en matière de négociation (Comité de secteur XVI) et de concertation (Comité intermédiaire de concertation). Cette évolution doit se construire avec les objectifs et modalités tels que définis à l'Article 7. Ces travaux devront faire l'objet d'une planification et d'un phasage endéans les 6 mois suivant la signature du Contrat de gestion et après avis du Comité stratégique.

Le FOREM s'engage à actualiser les documents de référence visés à l'Article 73 relatif à la répartition des effectifs et de l'encadrement et à les transmettre trimestriellement au Comité de gestion.

Dans le cadre du reengineering décrit à l'Article 73, le FOREM s'engage à procéder à l'analyse de l'affectation des ressources humaines dans chacune des Directions générales, établie sur base de :

- Objectivation des besoins de chaque Direction générale avec une priorité sur les fonctions en lien avec les usagers ;
- Identification de la répartition adéquate du personnel dans un but d'efficacité et d'efficacités ;
- Mise en adéquation des moyens et des volumes d'activités.

Les objectifs majeurs suivants sont poursuivis dans le cadre de la réallocation des ressources humaines du FOREM :

- Augmenter la part relative des fonctions en relation directe avec les usagers que sont les demandeurs d'emploi et les employeurs ;
- Optimiser les fonctions d'information et de gestion de parcours du demandeur d'emploi, les fonctions de formation ainsi que les fonctions employeurs.

Les notes stratégiques telles que prévues à l'Article 28, l'Article 38, l'Article 46, l'Article 50, l'Article 61 et à l'Article 72 comprennent, chacune pour ce qui les concerne, des aspects relatifs à l'allocation des ressources humaines liées aux modalités organisationnelles de mise en œuvre.

Dans le cadre du reengineering prévu à l'Article 73, le FOREM s'engage à synthétiser ces différents éléments et à établir un plan de réallocation des ressources humaines selon les modalités suivantes :

- Endéans les 9 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat, le Comité de gestion sollicite l'avis du Comité stratégique sur les principales orientations, priorités et modalités organisationnelles que le FOREM se propose de mettre en œuvre à travers une première note stratégique ;
- Endéans le mois après réception de la note stratégique, le Comité stratégique indique au Comité de gestion son avis écrit concernant les propositions et les modifications qu'il suggère d'y apporter ;
- Ce premier plan de réallocation des ressources humaines est transmis au Comité stratégique ainsi qu'au Ministre et est intégré dans le Plan d'entreprise.

Le Plan d'entreprise du FOREM détaille les modalités d'exécution de cette mise en œuvre à budget constant du FOREM. Si des besoins de moyens financiers additionnels exceptionnels devaient apparaître pour la réussite de la mise en œuvre de ces options stratégiques, le FOREM s'engage à les identifier, les quantifier et les justifier dans le cadre de l'élaboration de son Plan d'entreprise et à adresser une demande circonstanciée au Ministre.

\* \*  
\*



## TITRE V GOUVERNANCE ET OUTILS DE GESTION

---

### CHAPITRE 1 GOUVERNANCE

Le FOREM s'engage à assurer le fonctionnement optimal de ses organes de gestion et une communication permanente entre ceux-ci. Le FOREM s'engage à organiser ses activités dans une logique de transparence et d'efficacité tant en interne que vis-à-vis du Ministre de Tutelle et des organes de contrôle, en tenant compte des recommandations issues des divers audits.

#### Article 75. Le Comité de gestion

Le Comité de gestion gère le FOREM et assume la responsabilité de toute décision qu'il prend dans le cadre de la mise en œuvre et du suivi des missions qui lui sont confiées. Conformément à l'article 13 du Décret du 6 mai 1999, il exerce en outre, un rôle consultatif/d'avis.

En particulier, il :

- Prend toutes les décisions stratégiques au sein du FOREM, dans le respect des missions décrétales qui lui sont dévolues et du présent Contrat ;
- Conclut avec l'Administrateur général l'accord de gestion journalière et ses révisions éventuelles ;
- Demande avis pour certaines décisions stratégiques et budgétaires au Comité stratégique.

L'administration s'engage à fournir au Comité de gestion les documents nécessaires à son bon fonctionnement et à les lui communiquer en distinguant notamment :

- Les rapports, études et analyses soumis pour information au Comité de gestion ;
- Les notes soumises pour information au Comité de gestion ;
- Les propositions de décisions soumises pour approbation au Comité de gestion en distinguant systématiquement :
  - Les décisions de stratégie et de principe ou structurantes pour le FOREM ;
  - Les décisions individuelles - relatives au personnel du FOREM, à l'octroi de subventions ou à l'adoption de conventions spécifiques ;
  - Les autres types de décision.
- Le reporting relatif au contrôle des activités de financement et aux résultats globaux de ces mécanismes financiers.

Enfin, le travail du Comité de gestion est soutenu par la mise sur pied d'un système de suivi des décisions prises et d'un outillage adapté.

## **Article 76. Le Comité stratégique**

Le Comité stratégique composé du Président et Vice-président du Comité de gestion, de représentants des organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, de membres du Gouvernement wallon, de l'Administrateur général et de l'Administrateur général adjoint, est chargé des missions visées par le Décret du 6 mai 1999 dont :

- Emettre des avis et recommandations pour aider le Comité de gestion dans sa prise de décision relative à certaines matières stratégiques et budgétaires pour ce qui concerne les grandes orientations du FOREM ;
- Remettre des avis sur les grandes orientations du FOREM, sur les plans stratégiques pluriannuels de production et de support, et toute autre décision importante pour le FOREM qui ne relève pas de la gestion journalière ;
- Rendre un avis sur les décisions de délégation du Comité de gestion vers le bureau exécutif et vers l'Administrateur général.

## **Article 77. Le Comité d'audit**

Le Comité d'audit, composé du Président, du Vice-président du Comité de gestion et de deux membres experts indépendants, assiste le Comité de gestion dans l'accomplissement de ses responsabilités de supervision en matière d'intégrité des rapports financiers, de conformité du FOREM avec les exigences réglementaires et légales, d'indépendance et de performance du département d'audit interne ainsi qu'en matière de supervision des contrôles externes. Les modalités de fonctionnement du Comité d'audit, l'exercice de ses missions, ses droits et obligations envers le FOREM et ses relations avec les organes du FOREM et de contrôle externe sont définis par une charte d'audit approuvée par le Comité de gestion.

## **Article 78. Le Bureau exécutif**

Le Bureau exécutif est unique et composé du Président et Vice-président du Comité de gestion, de deux représentants des organisations syndicales et deux représentants des organisations patronales, de l'Administrateur général et de l'Administrateur général adjoint, des Directeurs généraux du FOREM et des Commissaires du Gouvernement.

Conformément aux missions décrétales qui lui sont dévolues, le Bureau exécutif est chargé notamment de :

- Préparer des décisions du Comité de gestion pour les matières opérationnelles ou techniques ;
- Prendre des décisions sur base de délégation du Comité de gestion ;
- Statuer et prendre des décisions stratégiques sur base de délégation du Comité de gestion.

## **Article 79. Le Comité de direction**

Dans le cadre du présent Contrat, un Comité de direction est constitué au sein du FOREM. La mission du Comité de direction est de prendre les décisions communes et transversales à diverses Directions générales dans une logique de collégialité, de concertation et de cohésion. Il veille à organiser la coordination entre les responsables pour la mise en œuvre de politiques convergentes.

Dès la signature du présent Contrat, le Comité de direction est constitué et est composé exclusivement et intégralement de l'Administrateur général, de l'Administrateur général adjoint, des Directeurs généraux et du responsable de la cellule préfigurant la régie jusqu'à la désignation d'un mandataire à la tête de celle-ci.

Le Comité de direction se réunit en principe une fois par semaine.

Des responsables des Directions régionales dont l'organisation territoriale est établie par le Gouvernement wallon conformément à l'Article 72, sont associés au Comité de direction selon des modalités et une périodicité à définir afin de garantir que les stratégies développées soient enracinées dans les capacités et les réalités de mise en œuvre au niveau local.

## **Article 80. Le service d'audit interne**

Il est institué au sein du FOREM un service d'audit interne, dont les responsabilités sont définies par le Comité d'audit et dont le responsable rapporte directement au Comité d'audit. Les rôles, responsabilités, champs d'intervention et principes sont réglés par la charte d'audit interne.

## **Article 81. Le contrôle interne**

La fonction de contrôle interne, mandatée par le Comité de direction, a pour mission de veiller à la mise en œuvre effective des mesures correctrices aux dysfonctionnements constatés (par la Cour des comptes, l'audit interne et externe, le risk management, ...) et d'en faire rapport au Comité de gestion.

## **Article 82. Régime de signatures et de délégation**

Un règlement est proposé par le Comité de gestion prévoyant les niveaux hiérarchiques et décisionnels pour les engagements et régissant le régime des signatures. Ce même régime définit les règles de délégation de pouvoirs et de signatures ainsi que les modes de prévention des conflits d'intérêt.

Dans un délai de 3 mois à compter de l'entrée en vigueur du Contrat de gestion, un premier régime de délégation de pouvoirs spécifiques au personnel statutaire ou contractuel de direction est mis en place. Celui-ci est adapté en fonction du Plan d'entreprise et des travaux de reengineering en fonction des résultats de ceux-ci.

Dans un délai de 6 mois à dater de l'entrée en vigueur du présent Contrat, le Comité de gestion adopte les règles de prévention des conflits d'intérêt.

## **Article 83. Communication et confidentialité**

Le FOREM, par le biais de son administration et de son Comité de gestion, et la Tutelle s'engagent à formaliser les modes de communication, révisables annuellement, portant notamment sur la communication de résultats et de projets nouveaux ainsi que sur les modes de diffusion de l'information et de la confidentialité des données ou rapports réalisés par ou pour l'Office en raison du caractère tantôt public tantôt confidentiel desdites informations.

En matière de communication externe, le FOREM s'engage à respecter une identification unique de l'institution.

Dans le cadre du recours au tiers, il veille à ce que la référence à l'Office soit explicitement mentionnée par les tiers, sans préjudice de la référence aux tiers.

\* \*  
\*

## CHAPITRE 2 OUTILS DE GESTION DU FOREM

### Article 84. Le Plan d'entreprise et les plans déclinés

Le FOREM s'engage à établir, endéans un délai de 10 mois à dater de la date d'entrée en vigueur du Contrat, un Plan d'entreprise qui est composé du plan de production des Directions générales, départements et services concernés et de 5 plans transversaux.

Le Plan d'entreprise couvre la période du Contrat de gestion et est mis à jour annuellement si nécessaire. Il décline le Contrat de gestion en objectifs communs du FOREM et en objectifs spécifiques des Directions générales, au niveau de chaque Direction générale et des services/départements qui les composent.

Le Plan d'entreprise et ses plans constitutifs, adoptés par le Comité de direction, est soumis pour approbation au Comité de gestion après avis du Comité stratégique et sont communiqués au personnel du FOREM. Ces plans font l'objet d'une évaluation interne annuelle en parallèle avec l'évaluation de la mise en œuvre du présent Contrat de gestion. Le FOREM s'engage à le rédiger dans une forme accessible de manière à en faciliter la compréhension, partant l'utilisation par les acteurs concernés.

Le Plan d'entreprise est constitué des plans suivants :

- **Plan de production** : Ce plan, décliné pour les Directions générales, Services à gestion distincte, présente les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés et inclut le plan annuel des programmations de formations de la Direction générale Formation. Tous les plans contiennent des actions d'assurance qualité.
- Plans transversaux suivants :
  - **Plan de communication interne et externe** définissant prioritairement :
    - Les actions à mener afin de promouvoir les missions et les services du FOREM auprès des demandeurs d'emploi et des employeurs. Cette communication vise essentiellement et prioritairement à clarifier la gamme de services du FOREM à l'égard des demandeurs d'emploi et des employeurs et leur articulation dans le parcours du demandeur d'emploi ;
    - Les actions à mener pour faire connaître auprès des intervenants concernés les activités du FOREM en tant que Régisseur ;
    - Les actions à mettre en place pour s'assurer d'une compréhension et d'une maîtrise par le personnel du FOREM de la politique intégrée en matière d'emploi et de formation telle que définie par le Gouvernement, des missions, services et activités développées dans ce cadre par le FOREM ;
    - La mise en place d'un processus systématique de communication interne pour s'assurer que le personnel est informé de manière récurrente, à temps et de manière systématique sur le processus de transformation et de reengineering du FOREM en résultant.
  - **Plan de gestion et de développement des ressources humaines** prévoyant notamment :
    - Les travaux visant à préparer les évolutions réglementaires mentionnées à l'Article 73 et à l'Article 74 ;
    - La formation du management en particulier sur la gestion d'équipe, la culture d'évaluation et la culture de résultat (qualitatif et quantitatif) ;
    - L'introduction de l'évaluation des performances à tous les niveaux du FOREM ;

- Les actions à mener pour favoriser l'acquisition de compétences par le personnel tant pour la réalisation des missions du FOREM et le centrage du personnel vers celles-ci que pour favoriser la mobilité interne ;
  - Les actions nécessaires pour permettre au personnel de s'appropriier les paramètres et le sens des changements liés à la réorganisation ainsi que l'acquisition des compétences nécessaires, notamment en matière d'appropriation des outils technologiques ;
  - Les actions nécessaires issues du reengineering.
- o **Plan de gestion des développements technologiques** présentant de manière intégrée, pour l'ensemble du FOREM, les développements et équipements technologiques à réaliser en matière d'informatique et de services à distance. Il veille prioritairement à :
- Développer, sur le plan informatique, la gestion du dossier unique du demandeur d'emploi et équiper le Conseiller référent dans sa gestion de portefeuille, le suivi de parcours et les relations avec les Opérateurs tout en intégrant les informations capitalisées dans la Direction générale Formation ;
  - Faciliter l'intermédiation et la réalisation de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi pour les Conseillers employeurs et les Conseillers référents ;
  - Faciliter la visibilité de l'offre des Opérateurs et de l'adressage des demandeurs d'emploi vers ces différents Opérateurs ;
  - Privilégier l'e-Government dans la relation avec les demandeurs d'emploi, les employeurs et les Opérateurs prioritairement pour le dossier des demandeurs d'emploi, la gestion des offres et le financement des Opérateurs ;
  - Permettre le monitoring de l'activité du FOREM, notamment en ce qui concerne la Direction générale Support et la mise en œuvre de tableaux de bord ou de « *balanced scorecard* » ;
  - L'interaction continue entre les différents outils informatiques existants permettant une gestion efficace et efficiente du FOREM.
- o **Plan de gestion immobilière** présentant de manière intégrée les politiques de redéploiement prévues par le FOREM ainsi que celles de maintenance préventive et corrective pour l'ensemble du patrimoine immobilier du FOREM. Il veille prioritairement à :
- Etablir un programme justificatif annuel d'investissements ;
  - Finaliser le fichier informatisé reprenant l'ensemble des données techniques, économiques et financières pour l'ensemble de son parc immobilier (immeubles en propriété et en location) ;
  - Objectiver les choix en matière de politique immobilière et ce, en liaison avec le déploiement de l'offre de services du FOREM et sur base d'un cadastre finalisé ;
  - Optimiser ce parc immobilier et mettre en œuvre les synergies nécessaires en matière d'emploi et de formation, en regroupant les Directions régionales emploi et formation, sauf quand l'impossibilité ou l'absence d'opportunité est dûment justifiée ;
  - Prendre en compte les aspects de performance énergétique des bâtiments.

- o **Plan de gestion financière et budgétaire** présentant de manière intégrée :
  - Un programme d'optimisation des processus financiers lié aux dispositifs technologiques ;
  - La maîtrise financière de la masse salariale ;
  - La consommation budgétaire ;
  - L'affectation budgétaire des ressources humaines ;
  - Lien entre les objectifs stratégiques, les moyens et les ressources.

## **Article 85. Tableau de bord du Contrat de gestion et tableaux de bord internes**

Conformément à l'Article 10 « Culture des résultats », les missions attribuées au FOREM dans le cadre de son cœur de métier se déclinent en une série d'activités et sont assorties, dans le Contrat, d'indicateurs de mesure.

La mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord vise à évaluer de manière régulière l'action de l'Office dans un souci d'amélioration continue de ses services et de sa performance. Elle s'effectue de la manière suivante :

- Un tableau de bord du Contrat de gestion simplifié comprenant les indicateurs définis à l'annexe 2, dont la mise en œuvre démarrera dès l'adoption du Contrat de gestion, constitue la base de la communication externe de l'Office.
  - o Les valeurs cibles non encore définies de certains indicateurs de cette annexe doivent l'être pour fin décembre 2011 sauf exception motivée validée par le Comité de gestion.
  - o Le FOREM s'engage à transmettre mensuellement au Comité de gestion, à la Tutelle et à l'ensemble de ses cadres un tableau de bord dont les caractéristiques sont reprises en annexe 2 et reprenant les valeurs atteintes relatives aux indicateurs mentionnés. Ce tableau de bord est réalisé progressivement et un premier tableau de ce type est réalisé endéans les 3 mois d'entrée en vigueur du présent Contrat. Cette première version est complétée selon un planning convenu avec le Comité de gestion, après avis du Comité stratégique.
  - o Ce tableau de bord est joint au Plan d'entreprise.
- Une liste d'indicateurs complémentaires sera établie à usage interne du Comité de gestion et de la Tutelle. L'identification, la fréquence et le planning de mise en œuvre seront établis dans un délai de 3 mois après la signature du Contrat de gestion, par décision du Comité de gestion et après avis du Comité stratégique.
- Le tableau de bord du Contrat de gestion et les indicateurs complémentaires à usage interne sont alimentés par un tableau de bord de pilotage intégré interne associant les éléments de production, d'impact, de coût et de ressources humaines. En d'autres termes, les données relatives à ces indicateurs et figurant dans le tableau de bord du Contrat de gestion sont construits sur base d'une architecture unique et sont contrôlées et centralisées par le service dédié à cette fonction.
- Les indicateurs sont :
  - o Mis à jour en fonction des fréquences de mesures associées aux indicateurs ;
  - o Evalués et diffusés, aux directions et services, au moins pour la partie qui les concerne, au rythme des fréquences de mesures des indicateurs ;

- o Revus, chaque année pour déterminer leur pertinence au regard des objectifs des missions mentionnées au présent Contrat et de leur praticabilité en termes de pilotage. De nouveaux indicateurs peuvent donc être définis ou des indicateurs peuvent être basculés d'une catégorie (suivi, résultat, performance) à l'autre. Ces modifications ne peuvent se faire qu'avec l'accord du Comité de gestion et après avis du Comité stratégique ;
- o Font l'objet, en interne, d'une fiche descriptive présentant la dénomination de l'indicateur, sa définition complète, son mode de calcul, sa fréquence d'actualisation ainsi que le cadre dans lequel il s'inscrit. Les fiches descriptives des indicateurs clés sont élaborées pour fin décembre 2011.

## **Article 86. Rapport annuel d'évaluation et de mise œuvre du Contrat**

Le Comité de gestion de même que les Commissaires du Gouvernement établissent un rapport annuel d'évaluation et de mise en œuvre du Contrat de gestion à l'intention du Gouvernement.

Les Parties conviennent que le rapport annuel, sur la mise en œuvre du Contrat de gestion visé à l'Article 18 du Décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information ainsi qu'à l'Article 6 du Décret du 6 mai 1999 modifié par le Décret du 13 mars 2003, est soumis à l'avis du Comité stratégique pour fin février de l'année qui suit, adopté (au besoin après amendements) par le Comité de gestion et remis au Ministre de Tutelle pour le 30 avril au plus tard.

Ce rapport annuel est transmis, le cas échéant après concertation avec le Comité de gestion, par le Ministre de Tutelle au Gouvernement pour le 30 juin au plus tard.

Ce rapport comprend au minimum, d'une part, un examen de l'état de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs décrits à l'Annexe 2 et, d'autre part, un bilan social sur l'application des règles relatives à la gestion du personnel et à la concertation sociale. Ce rapport comprend les suggestions de modification de la liste de ces indicateurs de l'annexe 2 et/ou de modification du résultat attendu des différents indicateurs de performance. Toute modification ne peut se faire qu'avec l'accord du Comité de gestion et après avis du Comité stratégique.

En outre, à ce rapport sont jointes les informations complètes sur la rémunération des administrateurs publics et gestionnaires publics ainsi que sur les mandats et rémunérations y afférentes que ces administrateurs publics et gestionnaires publics ont obtenu auprès des personnes morales dans lesquelles l'organisme détient des participations ou au fonctionnement desquels il contribue, et où les administrateurs publics et gestionnaires publics ont été désignés sur sa proposition. Ces informations doivent être communiquées outre au Ministre de Tutelle, au Ministre Président. Ceux-ci, en application du Décret du 12 février 2004 relatif au statut d'administrateur public, les transmettent au Gouvernement qui en fait une communication au Parlement avant le 1er octobre.

## **Article 87. Lettres de mission et plans opérationnels des mandataires**

Le Gouvernement s'engage à ce que la lettre de mission des mandataires soit établie en cohérence avec le Contrat de gestion.

Les lettres de missions précisent les ressources humaines nécessaires pour l'exercice des missions qui sont attribuées aux mandataires, reprenant aussi celles relatives aux Services à gestion distincte.



Avant de le soumettre au Gouvernement en vue de son approbation, le FOREM s'engage à présenter le plan opérationnel des mandataires au Comité de gestion pour avis, en vue de valider sa cohérence avec les autres plans opérationnels.

Il s'agit également, par cette présentation, de s'assurer de sa conformité avec le Contrat de gestion qui doit prévaloir, en cas de divergence d'interprétation entre les documents.

Le Comité de gestion s'engage à donner un avis au Ministre sur la lettre de mission et l'évaluation à mi-mandat du mandataire.

## **Article 88. Système intégré de gestion des plaintes externes**

Le FOREM s'engage à poursuivre la mise en œuvre de son système intégré de gestion des plaintes externes comme outil d'amélioration de la qualité de ses prestations, par :

- L'amélioration des voies d'accès au service,
- L'ouverture du service aux Opérateurs externes,
- Un meilleur suivi des recommandations dans les pratiques du FOREM.

Le FOREM veille à l'indépendance d'action de ce service tant par rapport aux services internes que par rapport aux Opérateurs externes.

Il s'engage à mettre en place un reporting spécifique relatif aux statistiques et types de plaintes reçues ainsi qu'aux délais de leur traitement.

## **Article 89. Système intégré de pilotage**

Afin d'atteindre les objectifs repris au présent Contrat, un système de pilotage intégré veille à monitorer les différents processus métiers et support identifiés en intégrant les différents outils de gestion et en veillant à optimiser la qualité et la stabilité des données.

\* \*  
\*

## TITRE VI RÉGIME FINANCIER ET COMPTABLE / FINANCEMENT

---

### **Article 90. Missions additionnelles, modifications significatives des missions de base et nouvelles missions déléguées**

Le Gouvernement s'engage à ne pas confier au FOREM, directement ou indirectement, de missions additionnelles ou de nouvelles Missions déléguées sans s'assurer de la disponibilité des moyens nécessaires au sein du FOREM et sur base d'une négociation avec le Comité de Gestion et après avis du Comité stratégique.

Tout ajout substantiel sera traduit en Avenant à ce Contrat qui identifiera les impacts sur le FOREM des missions additionnelles et de nouvelles missions déléguées.

### **Article 91. Financement du FOREM**

Pour les années 2011-2016, sauf décision contraire du Gouvernement, le FOREM fonctionne sur base des dotations régionales inscrites au budget tel que voté par le Parlement de la Région wallonne.

Les dotations versées par la Région couvrent les charges auxquelles le FOREM doit faire face en raison des missions décrétales qui lui sont attribuées, ainsi que par ce Contrat et le nouveau Décret modifiant le Décret du 06 mai 1999 dont l'adoption est prévue en 2011.

Les dotations annuelles allouées au FOREM couvrent :

- Les frais de fonctionnement du FOREM, c'est-à-dire :
  - Les dépenses liées aux rémunérations du personnel et charges complémentaires ;
  - Les dépenses liées au financement des biens non durables et services ;
  - Les dépenses liées au financement de prestations sociales pour les demandeurs d'emploi et travailleurs ;
  - Les dépenses liées au financement des aides publiques en faveur des entreprises ;
  - Les dépenses liées au financement d'emprunts hypothécaires et des locations à long terme.
- Les frais d'investissement en biens durables qui ont trait à l'acquisition de biens immobiliers et leur maintenance ainsi que l'achat de matériel pédagogique ou autre soumis à amortissement.

Le Gouvernement s'engage à informer régulièrement le FOREM en matière budgétaire, et en particulier à transmettre de manière systématique des arrêtés ministériels relatifs à l'octroi de dotations.

Sur la base d'un plan pluriannuel d'investissement, établi par le Comité de gestion, un financement alternatif peut être au besoin envisagé afin de dégager des moyens additionnels pour répondre aux impératifs liés au patrimoine de l'Office.

Les effectifs globaux de l'Office, repris dans la lettre de mission de l'Administrateur général, seront fixés à 3.657 ETPL. En cas de modification substantielle ou de suppression d'une dotation non récurrente allouée à l'Office (subsides du Plan Marshall ou subsides alloués par un autre niveau de pouvoir national ou européen), les effectifs repris dans le présent article seront renégociés entre le Gouvernement wallon et le Comité de gestion.

## **Article 92. Comptes de réserve**

Le Comité de gestion propose chaque année une affectation du ou des comptes de réserve. Le Ministre décide de l'affectation du ou des comptes de réserve.

## **Article 93. Engagement concernant les subventions gérées pour compte du Gouvernement**

Le FOREM s'engage à assurer le versement des subventions gérées pour compte du Gouvernement, à effectuer et centraliser les justificatifs d'utilisation des subventions versées et le cas échéant, à procéder à la récupération des subventions non utilisées dans les conditions prescrites ou décidées.

## **Article 94. Gestion budgétaire, comptable et financière**

Le FOREM s'engage à maintenir une comptabilité distincte organisée dans le respect de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises pour, notamment :

- L'ensemble des missions et activités du FOREM, à l'exception des montants gérés pour compte du Gouvernement et visés à l'Article 93 et du Service à gestion distincte ;
- Les montants gérés pour compte du Gouvernement ;
- Les deux Services à gestion distincte, chacun pour ce qui le concerne.

## **Article 95. Contrôle de gestion, comptabilité analytique et coûts de revient**

Le FOREM s'engage à poursuivre ses efforts en matière de contrôle de gestion visant à la meilleure allocation possible des ressources du FOREM, notamment par la fourniture des informations nécessaires à la mesure de l'efficacité des activités. A cette fin, il met en œuvre les outils adéquats dans une logique de rationalisation des moyens.

Le FOREM s'engage à finaliser, dans un délai de 2 ans à dater de l'entrée en vigueur du présent Contrat, la mise en place de la comptabilité analytique intégrée afin d'assurer un suivi des coûts par direction et service du FOREM ainsi que par activités 'client-facing' (coût de la formation des demandeurs d'emploi par métier, coût de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, ...).

Compte tenu du reengineering des processus et de la réorganisation qu'il implique, le FOREM s'engage à adapter son système de comptabilité analytique en conséquence.

Le modèle de calcul du coût de revient, qui est alimenté par la comptabilité analytique, est harmonisé sur base de l'approche de calcul par activité (de type « *Activity-Based Costing* »).

En ce qui concerne plus particulièrement la formation des travailleurs, le FOREM s'engage à mettre en œuvre une comptabilité analytique stricte permettant de déterminer le coût de ces formations.

Le FOREM met en œuvre toutes les procédures de reporting, en ce compris en matière de comptabilité analytique, pour fournir les éléments suivants :

- Coût moyen de l'accompagnement individualisé par demandeur d'emploi et en fonction des différents publics définis ;

- Coût moyen de gestion d'une offre d'emploi ;
- Coût moyen par personne et par heure des formations professionnalisantes, par type de domaine/métier et, le cas échéant, par public ;
- Coût moyen par personne et par heure des formations transversales, par domaine et, le cas échéant, par public ;
- Coût moyen par personne et par heure des activités d'orientation par essai métier ;
- Coût moyen par personne et par heure des activités d'identification des compétences ventilées par type de produit.

Les coûts moyens visibilisent *a minima* les frais directement liés à la production (prestation, préparation, gestion, encadrement, matériel) et ceux relatifs au support.

Des efforts sont poursuivis en matière de contrôle de gestion avec, comme pour l'ensemble du fonctionnement du FOREM, une logique de rationalisation des moyens.

\* \*  
\*

## **TITRE VII MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE, SUIVI, ÉVALUATION ET RÉVISION DU CONTRAT**

---

### **Article 96. Moyens de suivi, de contrôle et mise à disposition de données**

Dans le respect de ses obligations légales et en particulier de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, le FOREM s'engage à mettre à disposition du Ministre toute information utile en matière de définition, analyse et suivi de la politique en matière d'emploi et de formation.

Le FOREM tient régulièrement informé le Ministre de l'exécution de ses missions au titre du présent Contrat.

Conformément aux Articles 6, 11 et 12 de la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public, le Ministre peut exiger du FOREM la transmission de tout renseignement complémentaire relatif aux rapports annuels, à la situation administrative et pécuniaire de son personnel, aux emprunts ainsi qu'aux placements des avoirs et disponibilités.

### **Article 97. Sanctions**

En application du Décret du 12 février 2004, s'il apparaît que le FOREM n'a pas rencontré les engagements qui lui sont fixés dans le cadre du présent Contrat, le Gouvernement wallon peut revoir sa dotation pour les années suivantes, en tenant compte, le cas échéant, des charges fixes et variables et de l'effet d'une éventuelle diminution de la dotation sur l'offre de services.

### **Article 98. Clause d'imprévision**

En cas de force majeure ou d'événements imprévisibles et inévitables, les conséquences, notamment financières et budgétaires, de ces événements font l'objet d'une concertation urgente avec le Gouvernement wallon, à l'initiative du Comité de gestion, traduite en un Avenant au Contrat de gestion.

La Région peut mettre à disposition du FOREM, via le caissier centralisateur visé par le Décret du 19 décembre 2002 instituant une centralisation financière des trésoreries des organismes d'intérêt public wallons, des avances remboursables non porteuses d'intérêt lorsque sa trésorerie menace d'être gravement affectée du fait de la survenance de l'événement à considérer.

Tel peut être le cas lorsqu'un débiteur institutionnel relevant de la Région ou dont l'obligation donnant lieu à créance du FOREM a été souscrite de l'accord de la Région, ne verse pas les sommes qu'il lui doit dans les délais impartis. Dans ce cas, le FOREM doit avoir entrepris préalablement toutes les actions utiles auprès du débiteur pour obtenir l'exécution de son obligation.

Par force majeure, il faut entendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des Parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une impossibilité d'exécution des missions, des activités ou du Contrat de gestion.

Par événement raisonnablement imprévisible et inévitable, il faut comprendre la survenance d'un événement indépendant de la volonté des Parties, qui ne pouvait être ni prévu, ni empêché et qui entraîne une difficulté d'exécution des missions, des activités, du Contrat de gestion, ou de tout autre événement raisonnablement imprévisible et inévitable, rendant simplement cette exécution plus onéreuse.

\* \*  
\*

## **TITRE VIII    MODIFICATIONS ET FIN DU CONTRAT**

---

### **Article 99. Modification des annexes au Contrat**

Les annexes au Contrat peuvent être modifiées sur base des dispositions suivantes :

- L'Annexe 1 ne peut être modifiée ; une mise à jour de la politique en matière d'emploi et de formation peut lui être substituée avec l'accord des Parties ;
- L'Annexe 2 ne peut contenir que des indicateurs ou des objectifs ; ces indicateurs et objectifs associés aux activités du FOREM font l'objet d'une évaluation annuelle. Avec l'accord des Parties, ils peuvent faire éventuellement l'objet d'une modification annuelle quant à leur nombre ou leur définition, ainsi que quant aux cibles des indicateurs de performance.

### **Article 100. Adaptation du Contrat suite à une évolution du contexte**

Lorsque l'évolution de certains éléments du contexte de conclusion du présent Contrat ou lorsque le contenu des dispositifs décrets et réglementaires, que le FOREM est chargé d'appliquer ou qui le concernent, nécessitent une modification substantielle du Contrat, la Partie la plus diligente peut demander la révision du Contrat. En cas d'adaptation significative du Contrat, celle-ci doit suivre la même procédure d'information et de communication que celle prévue par l'Article 6 du Décret du 12 février 2004 pour le renouvellement du Contrat de gestion.

### **Article 101. Adaptation du Contrat suite aux réformes institutionnelles**

Dans l'hypothèse où les réformes institutionnelles donnent lieu à des transferts de compétences en matière d'emploi ou de formation, les Parties conviennent de se réunir dans un délai de 30 jours à dater de l'entrée en vigueur de la loi pour entamer la négociation d'un Avenant au présent Contrat, voire d'une révision intégrale de celui-ci s'il échet.

### **Article 102. Avenant du Contrat**

Aucune modification substantielle du présent Contrat, à l'exception des annexes au Contrat sur base des modalités de modifications des annexes visées à l'Article 3, ne peut intervenir sans être consignée préalablement par voie d'Avenant. Toute modification substantielle des missions déléguées fait l'objet d'un Avenant au présent Contrat.

### **Article 103. Fin du Contrat**

Si, à l'échéance du Contrat, aucun autre nouveau Contrat de gestion n'a été conclu, ce Contrat est prorogé par le Ministre de Tutelle pour une période non renouvelable de six mois jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Contrat de gestion conformément aux dispositions de l'Article 8 du Décret du 12 février 2004 relatif au Contrat de gestion et aux obligations d'information. Si, à l'expiration du Contrat éventuellement prorogé, un nouveau Contrat de gestion n'est pas entré en vigueur, le Gouvernement arrête les règles provisoires applicables à la poursuite des missions de service public, conformément à l'Article 8 du Décret du 12 février 2004.

\* \*  
\*

## **TITRE IX DISPOSITIONS FINALES**

---

### **Article 104. Entrée en vigueur du Contrat**

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

### **Article 105. Dispositions transitoires**

Sous réserve de l'approbation par le Parlement du Décret modifiant le Décret du 06 mai 1999 relatif à l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi, ne sont d'application qu'après l'entrée en vigueur du Décret modificatif du FOREM pour la partie de leurs dispositions nécessitant une conformité avec le cadre décretaal du FOREM, les articles suivants :

- L'Article 18 du TITRE II, Chapitre 1 ;
- L'Article 42 du TITRE II, Chapitre 4 ;
- L'Article 63 du TITRE III ;
- L'Article 65 du TITRE IV, pour partie relative au Régisseur et au Service à gestion distincte ; Chapitre 1 ;
- L'Article 67 du TITRE IV, pour partie ; Chapitre 1 ;
- L'Article 68 du TITRE IV, en tant que Direction générale du Régisseur ; Chapitre 1 ;
- L'Article 69 du TITRE IV, en tant que Direction générale du Support ; Chapitre 1 ;
- L'Article 70 du TITRE IV, en tant que Service à gestion distincte ; Chapitre 1 ;
- L'Article 71 du TITRE IV, en tant que Service à gestion distincte ; Chapitre 1 ;
- L'Article 72 du TITRE IV, Chapitre 1.



Fait à Charleroi, le 13 septembre 2011, en trois exemplaires.

**Pour le Gouvernement wallon,**

Le Ministre chargé de l'Emploi et de la Formation, Monsieur André Antoine

**Pour le FOREM,**

Les membres du Comité de Gestion du FOREM

## **TITRE X    ANNEXES**

---

**ANNEXE 1 : TEXTES DE POLITIQUE GÉNÉRALE DU GOUVERNEMENT**

**ANNEXE 2 : INDICATEURS CLÉS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DU  
CONTRAT DE GESTION**

**ANNEXE 1 : TEXTES DE POLITIQUE GÉNÉRALE DU GOUVERNEMENT WALLON**

**EXTRAITS DE LA  
DÉCLARATION DE POLITIQUE RÉGIONALE WALLONNE  
ET  
DU PLAN MARSHALL 02.VERT  
2009-2014**

**S'APPLIQUANT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT AU FOREM**



## **PARTIE I : AXES ET PRIORITÉS DU PLAN MARSHALL 2.VERT POUR LA WALLONIE**

---

### **AXE I – UN ATOUT À VALORISER : LE CAPITAL HUMAIN.**

**Mesure 1.1. – Mobiliser collectivement les acteurs de l'enseignement, de la formation professionnelle et de l'emploi.**

**a) Développer les bassins de vie et les pôles de formation :** Cette action vise à encourager les synergies et à renforcer la cohérence entre les établissements des différents réseaux au niveau des bassins scolaires. Elle vise également de réunir les représentants de l'enseignement qualifiant, de l'enseignement de promotion sociale, de l'enseignement supérieur organisant des baccalauréats « professionnalisants », ainsi que les opérateurs de formation, les fonds sectoriels des entreprises, le service public pour l'emploi et les partenaires sociaux autour d'objectifs communs. Ensemble, il s'agira d'harmoniser l'offre de formation et de construire de véritables filières qui permettent de favoriser la continuité du parcours de qualification des futurs travailleurs et de s'inscrire dans une logique de concertation et de pilotage par les acteurs locaux.

**b) Impliquer davantage les secteurs professionnels et formaliser leurs engagements de manière plus opérationnelles :** L'objectif de cette action est de préciser les conventions sectorielles - cadres et spécifiques - afin de formaliser l'engagement des partenaires dans les domaines suivants :

- la promotion des métiers techniques dans une logique de complémentarité avec les autres actions menées ;
- la participation aux travaux du Service francophone des Métiers et des Qualifications ;
- la garantie de l'ouverture de places de stages et d'apprentissage en alternance ;
- le soutien à l'apprentissage des langues ;
- l'analyse du marché de l'emploi et de la formation ;
- l'augmentation du volume d'offres d'emploi et d'informations sur les secteurs accessibles via le site du FOREM ;
- l'augmentation de l'investissement dans la formation des demandeurs d'emploi ;
- la formation des travailleurs du secteur ;
- le soutien des activités organisées par les Centres de compétences, les Centres de Technologies Avancées et les pôles de formation ;

- le soutien à la validation des compétences ;
- le soutien à l'insertion professionnelle ;
- le soutien à l'égalité des chances.

Dans la foulée, seront élaborées, si cela s'avère opportun, d'autres conventions sectorielles, cadres ou spécifiques.

- c) Promouvoir et valoriser les métiers techniques et scientifiques :** Cette action vise à renforcer l'intérêt pour les métiers scientifiques et techniques auprès des jeunes, du public et du monde de l'entreprise. Une attention particulière sera portée à la lutte contre tout stéréotype en matière de formation et d'emploi. Pour ce faire, on conjuguera les énergies des différents acteurs afin de définir et réaliser un plan intégré de promotion des métiers scientifiques et techniques au bénéfice de tous. L'action mobilisera, notamment, les Carrefours Emploi Formation, les Centres Psycho-Médico-Sociaux de la Communauté française, les opérateurs publics et privés, l'enseignement qualifiant, l'enseignement de promotion sociale, l'enseignement supérieur, les secteurs professionnels,... Il s'agira également de poursuivre les actions menées dans le cadre du premier Plan Marshall par les Carrefours Emploi Formation en matière de promotion des métiers en pénuries, en les élargissant à l'ensemble des métiers en demande dont ceux liés aux politiques de développement durable. L'objectif à atteindre fixé par le Plan Marshall, au terme de l'année 2014 est fixé à 52.500 bénéficiaires d'actions de sensibilisation dont 15%, soit 7.875 bénéficiaires dans les métiers des Alliances Emploi Environnement et autres métiers verts.
- d) Améliorer et renforcer l'orientation :** Cette action vise à assurer une offre d'orientation qui tienne compte des réalités du marché et qui informe efficacement sur celles-ci par le développement d'actions d'orientation pratiques en lien avec le monde du travail. En d'autres termes, il s'agit de développer une offre d'orientation qui permette aux demandeurs d'emploi - en particulier ceux accompagnés par le FOREM et en priorité les jeunes et les travailleurs licenciés - de choisir un métier porteur sur base d'une information concrète et pratique sur l'exercice de celui-ci. L'approche privilégiée consiste à proposer l'essai d'un ou plusieurs métiers en centre de formation, ce qui permet un usage accru des infrastructures et d'éviter d'engorger les places de stage en entreprise. On visera particulièrement les métiers en demande ou en lien avec les politiques de développement durable. Les essais métiers et actions d'orientation pratiques seront développés, en priorité à destination des jeunes, en centre de formation FOREM et IFAPME, et avec d'autres opérateurs via des appels à projets. L'objectif fixé dans le Plan Marshall 2.Vert, au terme de l'année 2014 est fixé à 11.600 bénéficiaires dont 15%, soit 1740 bénéficiaires, dans les métiers des Alliances Emploi Environnement et autres métiers verts.
- e) Garantir l'accessibilité maximale des centres de formation :** Cette action a pour but de permettre l'accès à des équipements de pointe situés à proximité des établissements scolaires. On développera la collaboration entre les Régions wallonne et de Bruxelles-Capitale et la Fédération Wallonie/Bruxelles pour assurer un développement combiné des centres de compétence wallons et des centres de technologies avancées communautaires en collaboration avec les centres de référence bruxellois. Il s'agira également de poursuivre les efforts du premier Plan Marshall en matière de coopération entre l'enseignement et la formation professionnelle dans les centres de compétences, de manière à atteindre au moins 3 729 000 heures dévolues à l'enseignement qualifiant (y compris les apprenants) dont 15% soit 559.350 heures dans les métiers des Alliances Emploi Environnement et autres métiers verts.

## **Mesure I.2. – Valoriser et renforcer les dispositifs d'aide à l'emploi.**

On visera à renforcer l'efficacité des dispositifs de mise à l'emploi, en opérant leur simplification et en renforçant leurs liens avec la politique de mise à l'emploi des demandeurs d'emploi.

- 1) Pérenniser et développer l'APE marchand : 500 postes par an
- 2) Pérenniser et développer l'APE Jeunes : 600 postes par an
- 3) et 4) Evaluer le dispositif APE et PTP.

### **Mesure I.3. – Répondre aux besoins du marché, en renforçant l'offre de formation et en facilitant l'insertion des demandeurs d'emploi.**

**a) Renforcer l'efficacité du Plan « Langue » :** Cette action a pour objectif de soutenir le développement d'un multilinguisme fonctionnel chez tous les Wallons en unissant les efforts du Gouvernement wallon avec ceux du Gouvernement de la Communauté française afin d'atteindre une réelle maîtrise linguistique par chacun. Il s'agit d'octroyer des bourses d'immersion linguistique et organiser des formations en s'adressant aux différents publics cibles et en optimisant l'efficacité des mesures par une adaptation des pays ciblés, des partenariats, des publics visés et de la durée de l'immersion. Cette action s'inscrit dans la prolongation du premier Plan Marshall. Elle vise à renforcer l'efficacité du Plan « Langue » en veillant à recentrer celui-ci sur les personnes proches du marché du travail (demandeurs d'emploi, jeunes de dernière année de l'enseignement qualifiant et étudiants en fin d'études supérieures dans les métiers tournés vers les carrières internationales), tout en maintenant un effort de formation linguistique pour les jeunes rhétoriciens et les demandeurs d'emploi en général. Comme dans le premier Plan Marshall, une attention particulière sera accordée à l'apprentissage du néerlandais et de l'allemand. Seuls les frais des bénéficiaires des bourses seront pris en charge par le Plan Marshall 2.vert, les frais de gestion étant à charge des OIP ou administrations gérant ces bourses.

- 1) Bourses et formations pour les demandeurs d'emploi,
- 2) Formations pour les travailleurs,
- 3) Bourses et formation pour les jeunes de l'enseignement qualifiant et les rhétoriciens,
- 4) Bourses pour les jeunes de l'enseignement supérieur.

**b) Identifier les besoins des demandeurs d'emploi et des entreprises, adapter l'offre de formation qualifiante et préqualifiante en conséquence et renforcer l'accès à l'emploi**

Cette action vise à améliorer l'identification et l'analyse des compétences disponibles et demandées sur le marché, à favoriser l'accrochage et l'accès à l'emploi des publics touchés par la crise et en particulier les jeunes, à renforcer l'orientation et la formation des publics vers les métiers en demande ou liés au développement durable et à renforcer la rencontre entre les compétences portées et demandées sur le marché du travail. Il s'agit de poursuivre le plan pénuries en l'élargissant aux métiers en demande et à ceux liés au développement durable. Ce plan sera enrichi par l'expérimentation de formules d'alternance pour adultes demandeurs d'emploi, par une meilleure analyse des compétences portées par les personnes touchées par la crise - en particulier les jeunes - et par un renforcement de la rencontre entre l'offre et la demande de compétences.

Il s'agira en particulier :

- d'analyser les compétences portées et demandées,
- d'adapter l'offre de formation qualifiante et préqualifiante,
- faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de compétences.

**c) Développer la filière en alternance et généraliser les stages professionnalisants :** Cette action vise à donner aux jeunes qui le souhaitent la possibilité d'obtenir leur qualification via l'alternance ou des stages en entreprises.

L'alternance est une formule d'apprentissage qui permet de garantir une adéquation des compétences acquises par rapport aux besoins des entreprises. Elle n'est pas très développée comme filière d'apprentissage pour le public des demandeurs d'emploi. Or un certain nombre d'adultes éprouvent des difficultés à s'engager dans des processus de formation en raison de leur parcours ou de leur nécessité à garder un lien avec le monde du travail et/ou les aspects pratiques de l'apprentissage. L'objectif de cette action est de diversifier l'approche pédagogique en développant l'alternance comme réponse adéquate pour ce public.

## **AXE II – UN SUCCÈS À AMPLIFIER : LES STRATÉGIES DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ET DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES.**

### **Mesure II.1. – Poursuivre et amplifier la dynamique des pôles de compétitivité existants.**

**Développer la formation** : La formation constitue un élément essentiel d'une politique industrielle, raison pour laquelle une attention particulière a été apportée dès le lancement des pôles de compétitivité à soutenir les pôles dans la définition d'une stratégie claire en matière de formation. Lors de l'évaluation des pôles de compétitivité en 2009, il est apparu que la définition, la mise en œuvre et le suivi de stratégies de formation dans les pôles de compétitivité nécessitait de disposer de personnel adéquat. Ainsi, il a été décidé de financer trois responsables de formation mis à disposition des pôles pour les soutenir dans leurs démarches en matière de formation. Par ailleurs, les opérateurs de formation recevront les moyens de répondre aux besoins de formation exprimés par les entreprises des pôles au travers du bonus pôles de compétitivité. Le cahier des charges des appels à projets prévoira un volet formation correspondant à, minimum, 20 % des budgets des pôles (en ce compris les dispositifs qui encouragent la formation dans les pôles) qui seront garantis durant toute la durée du plan.

## **AXE V – UNE STRATÉGIE D'AVENIR À DÉPLOYER : LES ALLIANCES EMPLOI-ENVIRONNEMENT**

### **Mesure V.2. – Créer les conditions optimales pour le développement d'une offre de qualité.**

#### **a) Mettre en œuvre des actions de formation aux métiers de la première Alliance**

Cette action sera menée conjointement avec celles relatives aux autres Alliances et métiers verts. Il s'agira de travailler en concertation avec les secteurs professionnels et les opérateurs de formation et d'emploi afin de rencontrer les besoins évolutifs des entreprises :

- en identifiant les besoins nouveaux en compétences et formations dans les métiers de la première Alliance (éco-construction, Performance Énergétique des Bâtiments (PEB) et éco-rénovation), dans les métiers des autres Alliances et dans les autres métiers verts ;
- et, au regard des besoins évolutifs des entreprises, en établissant des propositions et émettant des avis quant aux évolutions et innovations à apporter en matière de formation, en particulier sur l'appel « pré-qualification » ainsi que sur les formations qualifiantes menées ou à mener par le FOREM et ses partenaires tant publics que privés pour ce qui concerne la formation aux métiers des Alliances Emploi Environnement et autres métiers verts.

Par ailleurs, il s'agit d'inclure le plan de développement des compétences au plan global relatif à la formation (décrit dans l'axe 1). Une attention particulière sera portée aux nouvelles compétences demandées ainsi qu'aux innovations dans les contenus et les dispositifs des formations liées aux nouvelles compétences et aux nouveaux métiers. Il comprendra les actions relatives aux pôles de formation, la promotion des métiers verts, la mise en œuvre d'essais métiers, le développement d'une offre de formation dans les centres de compétence à destination de l'enseignement, l'analyse des compétences portées et demandées, l'organisation de formations pré-qualifiantes et qualifiantes ; le développement de l'offre de formation en alternance et la poursuite du dispositif des chèques « éco-climat ».

#### **c) Créer de l'emploi pour répondre aux besoins de l'Alliance Emploi-Environnement via l'octroi d'APE et PTP vert**

## **AXE VI – CONJUGUER EMPLOI ET BIEN-ÊTRE SOCIAL**

### **Mesure VI.1. – Développer l’emploi dans les services de l’accueil de l’enfance et l’aide aux personnes.**

L’objectif de cette mesure est de générer des activités économiques par le renforcement des services de proximité, tels que « l’accueil de l’enfance » et « l’aide aux personnes » dans la mesure où il permet d’aider à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée en levant un des obstacles à l’investissement dans la carrière professionnelle, en particulier pour les femmes

- a) Pérenniser les emplois APE/PTP dans les services de l’accueil de l’enfance et l’aide aux personnes** créés dans le cadre du 1<sup>er</sup> Plan
- b) Répondre aux besoins d’accueil dans le secteur de la petite enfance**
- c) Renforcer l’aide aux personnes handicapées**
- d) Améliorer l’aide aux personnes handicapées**
- e) Répondre aux besoins non encore satisfaits pour d’autres publics**
  - Créer de nouveaux postes APE et/ou PTP. Dans ce cadre, le Gouvernement entend cibler en concertation avec les secteurs les emplois, les fonctions et les actions à mener. Des appels à projets seront lancés pour :
    - Favoriser l’accès à l’emploi aux filières de formation et d’insertion socio-professionnelle des « exclus sociaux » par, d’une part, le renforcement de leur encadrement dans le cadre des Articles 60 et 61 et, d’autre part, le renforcement de l’accueil aux sans-abris ;
    - Renforcer l’accompagnement des personnes victimes de violence sur le chemin de l’autonomie et de la reprise du travail ;
    - Favoriser l’intégration des personnes issues de l’immigration des primo-arrivants : développement de l’interprétariat social, accompagnement des primo-arrivants par la création de postes d’agents d’intégration et renforcement de l’offre d’alphabétisation et d’apprentissage du français ;
    - Favoriser l’accueil des gens du voyage par la création de postes de référents pour l’organisation, la négociation et l’accompagnement de leur accueil.
  - Généraliser l’expérience pilote d’insertion des jeunes dans les quartiers en difficulté : Modéliser et généraliser progressivement l’expérience pilote d’insertion des jeunes dans les quartiers en difficulté des villes wallonnes où le chômage des jeunes est élevé. Créer 250 postes APE / PTP en 5 ans.

## PARTIE II. POLITIQUES SECTORIELLES

---

### II. PERMETTRE À TOUS D'ACCÉDER À L'EMPLOI

#### 1. Créer des emplois

##### 1.1. Des emplois pour les jeunes

Il convient de travailler intensément à l'insertion rapide des jeunes sur le marché de l'emploi notamment grâce à l'APE jeunes.

- o A cette fin, le Gouvernement continuera de promouvoir les APE jeunes en accordant une priorité aux secteurs verts, aux secteurs d'avenir articulés autour des pôles de compétitivité et aux secteurs qui sont les premiers touchés par la crise.
- o Sur base d'une évaluation quantitative et qualitative, le Gouvernement s'engage à réaliser, une dimension formative lui sera ajoutée.
- o Parallèlement, le Gouvernement veillera à éviter les effets d'aubaine et l'ingénierie sociale, au plus grand bénéfice des jeunes demandeurs d'emploi.

Le Gouvernement évaluera le PFI et le PFI jeunes sous l'aspect des publics bénéficiaires, des métiers visés, des secteurs et types d'entreprises concernés, des effets formatifs, du respect des engagements par les employeurs, de l'insertion durable des bénéficiaires et des méthodes de suivi des stagiaires par le FOREM.

Le Gouvernement modifiera le cas échéant le dispositif PFI jeunes en fonction de l'évaluation, en recentrant la mesure sur les plus éloignés du marché de l'emploi et en évitant les effets d'aubaine. Il veillera à concentrer la mesure sur les demandeurs d'emploi les moins qualifiés afin de permettre à la mesure PFI d'atteindre ses objectifs d'insertion durable ; à mieux encadrer les entreprises qui accueillent des PFI et à renforcer le suivi du bénéficiaire pendant la durée du PFI en vue de diminuer le nombre d'abandons.

Le Gouvernement veillera à confirmer le PTP en renforçant la formation pendant toute la durée du PTP et en renforçant l'accompagnement en vue de la transition vers l'emploi durable. Il s'assurera que le volet formation du PTP est mis systématiquement en œuvre dans cette perspective.

Après évaluation de l'expérience pilote d'insertion socioprofessionnelle des jeunes peu qualifiés de cinq quartiers, le Gouvernement envisagera d'élargir cette initiative à davantage de quartiers prioritaires sur tout le territoire wallon, notamment dans les quartiers où sont présentes des initiatives d'économie sociale et des services de proximité. Dans le cadre de l'expérience d'insertion socioprofessionnelle des jeunes peu qualifiés de les quartiers, le Gouvernement testera, au travers des MIRE, en collaboration avec les employeurs et avec le soutien du FOREM, un système permettant d'alléger et d'adapter les exigences contenues dans les offres d'emploi, en vue d'un engagement sur base des aptitudes du demandeur d'emploi, plutôt que sur base des compétences formelles exigées (méthode dite Intervention sur l'Offre et la Demande). Dans la limite des moyens disponibles, le Gouvernement pérennisera, en le ciblant sur les jeunes des quartiers prioritaires, l'octroi d'une intervention temporaire dans les frais de garderie et de transport en vue de lutter contre les pièges à l'emploi.

##### 1.2. Des emplois dans le secteur marchand

Dans le cadre de l'évaluation du dispositif APE visant à encourager la création d'emplois dans les TPE et les PME, le Gouvernement en examinera la cohérence au regard des aides à l'expansion économique. Il veillera à ce que ces aides soient complémentaires et non pas concurrentes aux plans de réduction du coût du travail fédéraux favorisant la création d'emplois.



### 1.3. Des emplois dans le secteur non marchand

Le secteur non marchand sera une priorité du Gouvernement, notamment à travers le soutien à l'emploi. Concrètement, le Gouvernement

- pérennisera les emplois APE et PTP du Plan Marshall et développera les emplois prévus au Plan Marshall 2.vert ;
- pourra, le cas échéant, dans le cadre de ce Plan, à enveloppe constante, affecter des postes APE et PTP à des secteurs relevant de l'intégration sociale et de l'aide à la jeunesse ;
- garantira la qualité de l'offre de services dans le non-marchand en veillant à la qualification des travailleurs, notamment par leur formation continuée, avec l'appui des fonds sectoriels.

Le Gouvernement évaluera les effets du décret APE en réaffirmant la double portée du dispositif : remettre à l'emploi et subventionner des services que l'associatif et les pouvoirs locaux ne pourraient pas rendre sans cette subvention. Dans ce cadre il veillera à :

- permettre, sans remettre en cause les emplois et les politiques structurelles financées par les mécanismes de mise à l'emploi, de renforcer l'efficacité des dispositifs, en opérant leur simplification et en renforçant leurs liens avec la politique de mise à l'emploi des demandeurs d'emploi ;
- assurer la correspondance entre l'aide et les besoins réels d'une part des secteurs et d'autre part des employeurs ;
- identifier les problèmes rencontrés par les employeurs dans la gestion de leurs projets liés aux APE.

Le Gouvernement veillera à simplifier la gestion par les employeurs des aides à l'emploi dont ils peuvent bénéficier. Dans ce cadre, le Gouvernement prendra les mesures nécessaires visant à faciliter l'accès à l'information et aux conseils et à fournir d'une réponse rapide aux demandes. Il veillera également à simplifier les formalités, notamment en ce qui concerne les obligations comptables, pour permettre aux petites ASBL de bénéficier plus aisément de points APE. La transparence du dispositif APE sera garantie, notamment, par un rapport annuel qui intégrera dorénavant des informations cadastrales.

## 2. Accompagner vers l'emploi

Le Gouvernement demande l'adaptation rapide du Plan fédéral d'accompagnement des demandeurs d'emploi, en particulier pour ce qui concerne la clarification de la répartition des rôles des acteurs régionaux et fédéraux, l'accompagnement spécifique pour les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi et le renforcement des volets « formation » et « accompagnement » qui sont du ressort du niveau régional. Cette adaptation doit notamment tenir compte de l'état du marché du travail.

Le Gouvernement envisagera la possibilité d'accélérer la prise en charge des demandeurs d'emploi en vue de réduire le délai dans lequel est conclue une convention d'accompagnement après l'inscription comme demandeur d'emploi. Pour ce faire, l'action du FOREM sera redynamisée, notamment en :

- renforçant et individualisant au maximum l'accompagnement, par une définition systématique du profil des demandeurs d'emploi qui permette d'établir une stratégie d'accompagnement adaptée au projet professionnel de chacun ;
- fournissant sans délai aux demandeurs d'emploi une « boîte à outils » des différentes solutions s'offrant à eux et des différents interlocuteurs de la réinsertion professionnelle disponibles ;
- augmentant le nombre de conseillers « emploi » du FOREM par réallocation interne en assurant leur adéquation avec cette fonction.

En matière d'accompagnement vers l'emploi, la Wallonie dispose de nombreux opérateurs, outils, mesures et aides financières. Il conviendra de mieux les articuler et les coordonner entre eux pour qu'ils fournissent des réponses à chaque situation individuelle avec pour objectif le maintien, l'entrée ou le retour sur le marché de l'emploi, et en définitive l'accès à un emploi de qualité.

## **2.1. Renforcer en priorité l'accompagnement des jeunes**

Le Gouvernement entend accompagner tous les jeunes qui s'inscrivent au FOREM à l'issue de leurs études, dans le cadre d'une approche différenciée et contractualisée. Pour les moins de 25 ans qui disposent au maximum du diplôme du secondaire supérieur, il sera impératif de conclure un contrat d'accompagnement intensif et personnalisé.

L'insertion dans l'emploi et la réussite d'une première expérience professionnelle seront prioritairement visées. A cette fin,

- o le recours aux stages en entreprises sera développé, via notamment la mise en situation professionnelle (MISIP), le Plan Formation Insertion (PFI), l'alternance et en créant des partenariats originaux avec le secteur de l'intérim ;
- o les démarches de formation – en ce compris des formations aux compétences générales et relationnelles - seront amplifiées, en offrant l'accès à des formations qualifiantes contenant un passage en entreprise ou un parcours qualifiant avec certification à la clef ;
- o des collaborations entre l'école (prioritairement dans le qualifiant) et le service public de l'emploi seront développées, à la fin de la dernière année pour présenter le dispositif Jobtonic. Cette collaboration s'inscrira dans le cadre général de l'orientation et de l'information sur le marché de l'emploi et sur les métiers ;
- o les séances d'accueil et d'information du public visé par le dispositif Jobtonic ainsi que les politiques d'accompagnement seront développées et gérées par le FOREM en partenariat avec les opérateurs du DIISP dans chaque bassin de vie. Le FOREM veillera aussi à leur délocalisation pour rapprocher le dispositif du jeune demandeur d'emploi ;
- o le FOREM intensifiera l'envoi d'offres d'emploi individualisées par le biais des nouvelles technologies (sms, courriel, ...) et développera notamment un système de matching entre l'offre et la demande.

## **2.2. Permettre à ceux qui sont frappés par la crise de rebondir**

Le Gouvernement garantira un accompagnement adéquat des restructurations ou du chômage économique

- o en confiant au FOREM une mission d'information et de conseils aux entreprises confrontées à une perspective de chômage économique, voire de restructuration ;
- o en proposant des formations aux travailleurs pendant les périodes de chômage économique ou qui bénéficient de réduction du temps de travail telles que prévues par le Gouvernement fédéral, en collaboration avec les entreprises et les secteurs ;
- o en garantissant aux intérimaires et aux personnes en contrat à durée déterminée, licenciées dans un contexte de chômage économique, l'accès au dispositif de reconversion même en l'absence de licenciement collectif ;
- o en travaillant en synergie avec le Gouvernement fédéral.

## **2.3. Insérer les publics plus éloignés du marché de l'emploi**

Le Gouvernement réalisera aussi une évaluation du Dispositif intégré d'insertion socio-professionnelle (DIISP) et du fonctionnement du partenariat. Il renforcera ce dispositif en amenant tous les opérateurs, dans chaque bassin de vie, à mieux collaborer et en améliorant les passerelles entre eux. Dans le cadre du renforcement de ces passerelles et sans préjudice de l'évaluation, il veillera à ce que le Plan local Intégré d'actions concerté (PLIC), soumis par chaque MIRE au Comité Sub-régional de l'Emploi et de la Formation (CSEF) assure, à travers chacun des acteurs du DIISP, une mise à l'emploi et un accompagnement aux demandeurs d'emploi concernés.

Les personnes les plus éloignées du marché de l'emploi bénéficieront d'un accompagnement approprié, si nécessaire en allongeant la durée de leur contrat crédit-insertion. Le dispositif d'accompagnement sera orienté vers des plans locaux visant la mise à l'emploi des publics en difficulté à partir des opportunités présentes dans les bassins de vie, de préférence via les MIRE.

Malgré la motivation de nombreux demandeurs d'emploi et la qualité des services d'accompagnement et d'insertion, l'insertion sociale via l'emploi dépend de l'emploi disponible. Dès lors, le Gouvernement reconnaîtra, encouragera et soutiendra les mécanismes d'insertion sociale autres que via l'emploi, sans abandonner bien entendu la recherche active de celui-ci.

#### **2.4. Accompagner les bénéficiaires du revenu d'intégration**

Le Gouvernement fédéral a chargé les CPAS d'une mission d'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires du revenu d'intégration pour laquelle les CPAS collaborent notamment avec la Région. Pour renforcer cette politique, le Gouvernement veillera à intensifier les collaborations entre les CPAS, l'associatif et les services régionaux impliqués dans l'accompagnement et la formation

- o en définissant mieux les articulations entre CPAS, FOREM et partenaires du DIISP, en organisant davantage de collaborations entre les institutions et en développant un réseau de bonnes pratiques par commune ou par bassin de vie ;
- o
- o en coordonnant mieux les programmes d'accompagnement régionaux et le travail des CPAS pour que le passage par le contrat de travail d'insertion spécifique aux bénéficiaires du revenu d'intégration soit la voie vers un emploi durable ;
- o
- o en promouvant la mise à l'emploi via les dispositifs « Articles 60 et 61 » dans le secteur privé et le secteur public pour augmenter les lieux d'insertion ;
- o
- o en mettant en place une plate-forme de pilotage chargée d'évaluer les conséquences du plan d'accompagnement et de suivi actif des chômeurs transférés vers les CPAS et de proposer au Gouvernement des solutions.

#### **2.5. Renforcer la mobilité des demandeurs d'emploi**

La mobilité interrégionale et transfrontalière constituant une opportunité d'accès à l'emploi, le Gouvernement veillera à intensifier les actions menées dans le cadre de l'accord de coopération avec la Région flamande, la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté Germanophone, et en particulier

- o à renforcer l'accord de coopération avec la Flandre, via notamment une intensification de la mobilisation des entreprises flamandes, de l'échange de données sur les réalités des marchés de l'emploi, les pénuries et les offres d'emploi, de la sensibilisation des demandeurs d'emploi wallons, de la constitution d'équipes mixtes FOREM-VDAB et de l'octroi de libres parcours sur les réseaux TEC et De Lijn ;
- o à renforcer les synergies avec Bruxelles, via notamment une intensification de la collaboration entre le FOREM et ACTIRIS ;
- o à améliorer les collaborations entre les services publics de l'emploi de la Région Wallonne et de la Communauté germanophone, par l'échange des offres, leur gestion active et la mobilisation des demandeurs d'emploi ;
- o à développer les formations et immersions linguistiques ;
- o à multiplier les services de transports en commun interrégionaux.

La mobilité interrégionale et transfrontalière constituant une opportunité d'accès à l'emploi, le Gouvernement renforcera au niveau transfrontalier les coopérations entre services publics de l'emploi.

### **3. Refonder le Service public de l'emploi**

Le Gouvernement poursuivra, via le décret organique du FOREM, une réforme de fond au niveau de ses organes de gestion, pour redessiner un modèle plus équilibré dans la répartition des responsabilités et des compétences et qui soit plus dynamique dans les modes de décision.

Le rôle des partenaires sociaux dans la gestion de l'Office, ainsi que les structures et modalités de gouvernance seront redéfinis en concertation avec eux, dans un souci de clarification des fonctions de stratégie, de management et de gestion journalière. Le Gouvernement soumettra aux partenaires sociaux une proposition confiant le pilotage stratégique et budgétaire à une structure composée des fonctionnaires dirigeants, de représentants des partenaires sociaux et du Gouvernement.

Les concentrations de pouvoir et les délégations excessives seront proscrites et des procédures claires de décision et de reddition de comptes seront mises en place. L'optimisation dans l'affectation des moyens, pour éviter des gaspillages et doublons, sera strictement observée.

Le Gouvernement veillera à ce que les recommandations des audits interne (Comité d'audit interne) et externe (réviseurs d'entreprise, Cour des comptes) soient mises en œuvre.

La coordination et la mise en œuvre des décisions seront améliorées, d'une part entre les trois entités de l'Office de l'emploi, et d'autre part entre les services centraux et les directions régionales.

Les directions régionales seront davantage responsabilisées dans la mise en œuvre des missions et actions en cohérence avec le contexte socio-économique des bassins de vie.

L'opportunité d'autonomiser les Comités subrégionaux de l'emploi et de la formation (CSEF) sera envisagée avec les partenaires sociaux, ainsi que celle d'établir un lien fonctionnel avec le CESRW, afin de leur permettre de jouer le rôle de plate-forme de concertation et d'animation territoriale à l'échelle des bassins de vie.

La réforme vise également à recentrer le FOREM sur ses missions de base : accompagnement des demandeurs d'emploi, collecte des offres d'emploi, intermédiation avec les employeurs, information des entreprises et analyse du marché de l'emploi, organisation de la formation et de la pré-qualification, pilotage des partenariats dans l'insertion socioprofessionnelle.

Les aides financières à la formation et à l'emploi (APE, PTP, crédit-adaptation, chèques formation, ...) feront l'objet d'une gestion séparée et d'une comptabilité distincte au sein du FOREM. Les bonis éventuels liés à ces aides financières seront affectés aux politiques d'emploi (fonctionnement et investissement) sur la base d'une décision du Gouvernement.

Le FOREM développera des partenariats avec les secteurs public, associatif et privé et recourra à divers mécanismes de collaboration avec des tiers, dans le respect du principe fondamental de l'égalité de traitement entre les partenaires. Pour garantir cette dernière, des règles claires et transparentes devront être définies.

Le Gouvernement veillera à une meilleure coordination entre l'IWEPS et le service d'analyse du marché de l'emploi du FOREM en vue de la complémentarité de leurs méthodologies et des analyses produites.

Le Gouvernement veillera à ce que le FOREM développe une gestion dynamique et transparente des ressources humaines (y compris en objectivant les processus de désignation et de nomination) et à ce qu'il soit doté d'un nouveau contrat de gestion assorti de mesures fines de l'impact des actions de l'Office.

## **III. MISER SUR LES TALENTS**

### **3. Investir dans l'apprentissage des langues**

Le Gouvernement entend évaluer, adapter, poursuivre et amplifier les dispositifs du « plan langues » lancés par le Gouvernement dans le cadre du Plan Marshall. Sur la base de l'évaluation du « plan langues », le Gouvernement

- o augmentera le financement destiné aux bourses d'immersion linguistiques, aux formations intensives pour demandeurs d'emploi et aux chèques-langues ;
- o veillera à l'accessibilité la plus large de ces dispositifs (y compris les bourses d'immersion linguistique), pour toucher un public qui en est actuellement plus éloigné, notamment en accentuant les synergies avec la Communauté française ;

- o mobilisera davantage les secteurs professionnels, via les conventions sectorielles, pour la formation linguistique des demandeurs d'emploi et des travailleurs et stimulera l'intérêt des entreprises pour le plan langues ;
- o intensifiera les collaborations avec les services publics de l'emploi et de la formation flamand et germanophone, dans le cadre de la mobilité interrégionale ;
- o examinera la possibilité d'investir dans des programmes d'apprentissage interactifs par internet, donnant accès à une certification ;
- o encouragera des activités d'apprentissage des langues dans le cadre de l'accueil extrascolaire.

#### **4. Investir dans la formation continuée**

Le Gouvernement développera une approche plus qualitative des actions de formation continuée, tant au niveau de la définition des objectifs que de la mise en œuvre. Les efforts du Gouvernement en matière de formation continuée se concentreront en priorité sur les travailleurs ou demandeurs d'emploi les plus fragilisés, en particulier les moins qualifiés. Une attention particulière sera également réservée à la participation à la formation des travailleurs âgés, des femmes et des travailleurs des PME.

En matière de formation continuée, le Gouvernement

- o évaluera le décret relatif aux incitants financiers à la formation (chèques – formation et « crédit-adaptation ») en vue de corriger les éventuels effets d'aubaine et, le cas échéant, pour les chèques-formation, les adaptera et les renforcera ;
- o améliorera la cohérence entre les dispositifs bourses de pré-activité et chèques - formation à la création d'entreprises ;
- o développera, en fonction des disponibilités budgétaires, le dispositif du tutorat, dans l'emploi privé comme dans l'emploi public, dispositif dont la pertinence est évidente au regard de l'insertion des jeunes, de la transmission des savoirs et de l'emploi des plus de 45 ans ;
- o veillera à participer avec le Gouvernement fédéral à une stratégie globale visant à obtenir un investissement plus important des secteurs professionnels dans la formation continuée, en vue d'atteindre les 1,9 pc de la masse salariale ;
- o relancera les travaux engagés au cours des précédentes législatures dans le cadre de son partenariat avec le CESRW visant l'élaboration d'un tableau de bord de la formation en Wallonie.

#### **5. Investir dans l'orientation et l'information sur les métiers**

Pour faire de l'aide à l'orientation et de l'information sur les métiers un véritable service au public, le Gouvernement, en partenariat avec les gouvernements de la Communauté, de la Région bruxelloise et de la Cocof, articulera notamment les acteurs de l'enseignement (en ce compris la promotion sociale), les CPMS, le FOREM, ACTIRIS, Bruxelles-Formation, l'IFAPME, le SFPME, le consortium de validation des compétences, les carrefours emploi-formation (CEFO), les opérateurs agréés d'insertion socioprofessionnelle, et des associations actives dans le domaine. Ce service sera organisé au sein d'une plate-forme partenariale, permettant ainsi à chacun d'avoir accès à un bilan personnel, à la définition d'un projet professionnel, à l'information sur les métiers, à l'orientation et à l'état des débouchés, quelle que soit la filière impliquée (enseignement de plein exercice ou de promotion sociale, formation, filières d'alternance, validation des compétences...). Ce service au public sera organisé de manière décentralisée au niveau des bassins de vie.

Une structure d'appui aux professionnels de l'orientation sur les métiers sera mise en place pour favoriser le travail en réseau et la qualité.

L'information claire, accessible et attractive sur les métiers trouvera également sa concrétisation dans un site Internet, commun aux secteurs de la formation et de l'enseignement. Celui-ci devra permettre aux jeunes et à leurs parents, sur la base de leurs centres d'intérêt, d'avoir une définition précise des métiers et une vision des implications de leur pratique quotidienne ainsi que des filières de formation ou d'enseignement à suivre pour pouvoir les exercer.

## **6. Investir dans les métiers d'avenir**

### **6.1. Créer des pôles de formation**

La Communauté française s'est dotée d'un cadre visant à renforcer la cohérence et la synergie entre établissements scolaires de différents réseaux au niveau des bassins de vie. Le Gouvernement incitera les acteurs socio-économiques subrégionaux à jouer pleinement le rôle que le décret « bassins » leur assigne. Le Gouvernement étendra la dynamique de structuration à l'œuvre au niveau des établissements scolaires, aux secteurs de la formation professionnelle et des fonds sectoriels, par la création de « pôles de formation ». Ces « pôles » rassembleront notamment les représentants de l'enseignement qualifiant, de l'enseignement de promotion sociale, de l'enseignement supérieur organisant des baccalauréats « professionnalisants », ainsi que les opérateurs de formation, les fonds sectoriels des entreprises et les partenaires sociaux intersectoriels. Les pôles de formation devront s'impliquer dans une réelle politique d'orientation.

### **6.2. Former aux métiers des alliances Emploi-environnement**

Dans le cadre de la formation aux métiers des alliances emploi-environnement, le Gouvernement veillera à

- o investir en priorité dans la formation aux métiers d'avenir liés à l'efficacité énergétique des bâtiments, à la construction durable, au conseil en matière énergétique et plus généralement dans les métiers liés au développement durable et aux économies d'énergie ;
- o soutenir le développement des Centres de Compétence et la création de Centres de Technologies Avancées disposant d'un matériel de pointe dans ces domaines ;
- o sensibiliser les entreprises, en particulier dans le secteur de la construction, à l'intérêt de ces formations pour leurs travailleurs, dans la perspective de l'obtention de nouveaux marchés ;
- o renforcer les formations spécifiques pour les agents des administrations régionales et des pouvoirs locaux qui jouent un rôle dans la gestion du patrimoine public ou dans la sensibilisation de la population.

### **6.3. Lutter contre les pénuries de main-d'œuvre qualifiée**

Pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre qualifiée, le Gouvernement

- o poursuivra le travail d'objectivation des pénuries tel que conduit dans Job Focus, et en aidant les entreprises à rédiger leurs offres d'emploi en fonction de leurs besoins ainsi qu'en réalisant un « screening » des compétences des demandeurs d'emploi ;
- o ajustera l'offre de formation soutenue par les pouvoirs publics en fonction du résultat de cette objectivation ;
- o impliquera davantage les entreprises et les secteurs professionnels via les conventions sectorielles conclues avec la Région pour agir sur l'attractivité des métiers ;
- o veillera à ce que ces conventions sectorielles contribuent à atteindre les objectifs de formation continuée des travailleurs ;
- o approfondira les synergies avec la Communauté française en matière de lutte contre les pénuries afin que le secteur de l'enseignement, en particulier qualifiant, participe pleinement au dispositif ;
- o mettra une priorité sur la politique de lutte contre les pénuries de main d'œuvre dans la validation des compétences ;
- o veillera à l'amélioration de l'image des métiers scientifiques, techniques et manuels.

#### **6.4. Valoriser les métiers scientifiques, techniques et manuels**

Le Gouvernement renforcera les synergies avec la Communauté autour de la revalorisation de l'enseignement qualifiant. Cette revalorisation se traduira par des mesures concrètes et significatives, notamment en termes d'approche métier, d'orientation et de lutte contre la relégation et le décrochage. La revalorisation du qualifiant, tant dans ses aspects techniques et professionnels que dans la formation en alternance, prendra en compte la nécessité de favoriser des choix d'orientation positive vers ces filières de la part des élèves, des professeurs et des parents et la lutte contre les mécanismes de relégation alimentant encore trop souvent ces filières.

Le Gouvernement mettra rapidement en place le SFMQ (Service francophone des métiers et qualifications) en veillant à le doter des moyens lui permettant de s'imposer comme référence à tous les opérateurs d'enseignement et de formation. Ce service fera l'objet d'un pilotage rigoureux et d'une évaluation continue.

Le Gouvernement mettra en place des collaborations avec les Universités, l'Agence de stimulation technologique (AST) et les Centres de Compétence en vue d'accroître la sensibilisation à l'intérêt de ces métiers.

#### **6.5. Renforcer les Centres de Compétence et Centres de technologies avancées**

L'investissement dans les Centres de Compétence sera pérennisé. Dans la perspective d'une baisse éventuelle de la contribution des Fonds structurels européens en 2013, la contribution des fonds sectoriels gérés par les partenaires sociaux des secteurs professionnels concernés devrait être accrue après négociation ;

Le Gouvernement veillera à ce que les Centres de Compétence s'engagent, lorsque ce n'est pas encore le cas, à développer des centres de validation des compétences ;

Les Centres de Compétence poursuivront leur ouverture à l'enseignement et leur complémentarité avec les CTA au niveau des bassins de vie où ils sont implantés.

Les CTA poursuivront leur ouverture aux demandeurs d'emploi et aux travailleurs, ainsi que leur complémentarité avec les Centres de Compétence au niveau des bassins de vie où ils sont implantés.

### **7. Reconnaître et valider les compétences acquises**

Le Gouvernement entend faire de la validation des compétences une des priorités de la prochaine législature. Il en démultipliera l'action et accroîtra son champ d'application pour qu'un maximum de personnes puisse en bénéficier

- o en multipliant les voies d'accès à la validation des compétences :
  - pour les demandeurs d'emploi et les travailleurs ;
  - pour permettre la validation des compétences et des acquis à des niveaux correspondant à de hautes qualifications (Universités et Hautes Ecoles) ;
  - pour les personnes d'origine étrangère éprouvant des difficultés dans la reconnaissance de leurs diplômes ;
  - pour les jeunes ayant accumulé de l'expérience dans le cadre de projets d'intérêt général, même via le bénévolat.
- o en allégeant les procédures et accélérant le rythme d'agrément des référentiels de métiers disponibles dans le cadre de la validation ;
- o en élargissant la validation des compétences à des secteurs ou métiers non encore abordés ;
- o en poursuivant les synergies avec la politique de la reconnaissance des titres et diplômes pour aboutir à la certification ;
- o en obtenant des partenaires sociaux et des secteurs qu'ils s'y impliquent pleinement ;
- o en veillant à une collaboration étroite entre le consortium de validation des compétences et le SFMQ via un rapprochement structurel ou fonctionnel.

## **8. Préparer à la formation et à l'insertion**

### **8.1. Soutenir les entreprises de formation par le travail (EFT) et les organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP)**

Le Gouvernement renforcera la formation pré-qualifiante en mettant l'accent tant sur les stagiaires que sur les nécessaires synergies entre tous les opérateurs actifs sur le terrain de l'insertion socio-professionnelle, de la formation et de l'emploi

- o en renforçant le DIISP (dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle) en amenant tous les opérateurs, dans chaque bassin de vie, à mieux collaborer et en améliorant les passerelles entre eux, au plus grand bénéfice des demandeurs d'emploi. Dans le cadre du renforcement de ces passerelles, et pour mieux prendre en compte les opportunités et compétences offertes par les EFT et OISP, il veillera à ce que ces dernières se concertent pour améliorer leur offre ;
- o en étudiant l'harmonisation du statut administratif et financier des stagiaires lorsqu'ils bénéficient d'actions concomitantes ou successives menées par des opérateurs différents ;
- o en renforçant la mise en place de filières et passerelles, notamment vers la validation des compétences, la formation qualifiante et les opérateurs de placement publics et privés ;
- o en encourageant la participation des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle à la lutte contre les pénuries de main d'œuvre ;
- o en concevant les politiques basées sur les appels à projet comme complémentaires aux actions structurelles ;
- o en élargissant, en fonction des moyens budgétaires disponibles, l'accès des formations aux demandeurs d'asile.

### **8.2. Développer un plan ambitieux d'alphabétisation**

Pour soutenir l'alphabétisation qui s'impose comme un vecteur d'intégration et de cohésion sociale, le Gouvernement

- o poursuivra la logique de plan coordonné pour l'alphabétisation, basé sur un état des lieux régulier des besoins et la coordination des politiques menées ;
- o améliorera la détection de l'analphabétisme et veillera à faire émerger les demandes en soutenant les expériences d'accroche des publics ;
- o améliorera la formation des formateurs, et les efforts de mise en réseau des opérateurs ;
- o renforcera l'offre de programmes d'alphabétisation, en portant une attention particulière aux publics qui ne relèvent pas de l'insertion socioprofessionnelle mais de l'intégration sociale ;
- o coordonnera les moyens structurels en vue de stabiliser les actions en cours ;
- o mettra en place des programmes d'alphabétisation en entreprise, en envisageant l'intégration de l'alphabétisation dans certains programmes sectoriels ;
- o portera une attention particulière aux programmes d'alphabétisation en prison, notamment par la mise en œuvre d'un accord de coopération entre les différents niveaux de pouvoir concernés ;
- o développera un dispositif d'évaluation régulière des politiques d'alphabétisation.



# PARTIE III : FAIRE DE LA WALLONIE UN MODÈLE DE GOUVERNANCE

---

## II. UNE FONCTION PUBLIQUE MODERNE ET DYNAMIQUE

### 2. Identifier les besoins nouveaux et les attentes des usagers

#### 2.1. Une administration en phase avec les besoins

Pour veiller à assurer une adéquation permanente entre les services offerts et les attentes de la société, le Gouvernement s'engage à mettre en place un baromètre périodique de satisfaction sur base d'un échantillon représentatif des groupes sociaux utilisant les services de la Région wallonne. Les questions et les réponses seront qualitatives (qualité de l'accueil, rapidité du service, qualité de la réponse...).

#### 2.2. Renforcer la dynamique de simplification administrative

Pour renforcer la dynamique de simplification administrative, le Gouvernement veillera

- o à poursuivre et amplifier le travail de simplification et de lisibilité entamé sur les formulaires et documents administratifs, notamment pour les entreprises et à faciliter la collecte d'informations via internet et l'utilisation de formulaires administratifs électroniques et intelligents;
- o à étendre au maximum les formulaires en signature électronique ;
- o à développer l'utilisation de la carte d'identité électronique comme système d'identification et d'authentification des usagers pour leur permettre d'accéder aux services en ligne et à favoriser la transmission électronique interne et externe des documents administratifs ;
- o à poursuivre l'instauration du principe de confiance (déclaration sur l'honneur) avec un contrôle a posteriori de manière à supprimer l'obligation pour l'entreprise ou le particulier de fournir a priori un ensemble de données pour constituer un dossier ;
- o à de mettre en œuvre le principe des « données authentiques » que l'utilisateur ne fournira qu'une seule fois ;
- o à optimiser le service aux usagers en veillant à accuser effectivement réception des courriers dans les 10 jours ouvrables, en apportant une réponse circonstanciée dans un délai raisonnable et en redirigeant les dossiers vers les services compétents en cas d'erreur ;
- o à systématiser la traçabilité complète des démarches administratives afin de permettre aux usagers de connaître à tout moment l'état d'avancement de leur dossier (subside, prime, permis, ...).

### 3. Une administration efficace, efficiente et orientée sur les objectifs

#### 3.2. Une administration efficiente

Le renforcement des services d'audit interne tant au sein du Service Public de Wallonie que dans les Organismes d'Intérêt Public (OIP) est une priorité. Deux axes de travail seront mis en œuvre :

- o l'analyse des processus, l'identification d'éventuels de mauvais fonctionnements et la formulation de propositions d'améliorations adressées aux fonctionnaires dirigeants et à l'autorité ;

- o le contrôle interne des processus budgétaires (notamment au niveau de la justification et de la liquidation des dépenses) et administratifs (marchés publics,...).

Le Gouvernement sera attentif à renforcer la formation des auditeurs internes, par exemple en nouant un protocole de collaboration avec la Cour des Comptes ou les universités.

Pour renforcer l'efficacité de l'Administration, le Gouvernement veillera à

- o développer une analyse de l'ensemble des processus de gestion sous l'angle de l'analyse de risques. A chaque risque identifié (risque juridique, risque budgétaire, risque comptable, risque opérationnel,...) doit correspondre un dispositif permettant de le prévenir, c'est la priorité, ou s'il devait survenir d'y remédier efficacement ;
- o à développer un suivi des rapports et audits de la Cour des Comptes au niveau de chaque direction générale, en informant régulièrement l'autorité de l'état d'avancement des travaux ;
- o à poursuivre la récolte et la conservation des archives publiques des administrations et des OIP relevant de sa compétence.

### **3.3. Une administration impartiale et objective**

En vue d'une administration toujours plus impartiale et objective, le Gouvernement veillera à évaluer les procédures de recrutement et d'engagement dans la fonction publique (service public de Wallonie, organismes d'intérêt public soumis ou non au statut).

### **3.4. Une administration motivante pour ses agents**

Au niveau de l'Administration, le Gouvernement

- o anticipera l'évolution de la pyramide des âges, en veillant à assurer un maintien et une transmission des compétences et des connaissances au sein des services ;
- o donnera la priorité à l'emploi statutaire ; à cet égard, il sera notamment procédé à une évaluation de la situation dans les OIP. Le Gouvernement veillera à organiser régulièrement des concours donnant la possibilité aux agents contractuels d'accéder au statut ;
- o veillera à rendre effective la consultation des réserves de candidats des autres niveaux de pouvoir ;
- o veillera à poursuivre et renforcer la transparence des procédures de sélection, notamment au niveau des jurys, quant à leur objectivité et leur impartialité ;
- o à généraliser une grille d'évaluation et de classement des candidats respectant des critères prédéfinis. ;
- o sur la base d'une évaluation, pourra revoir les dispositions qui organisent les conditions d'engagement du personnel contractuel afin notamment de limiter les emplois concernés, d'assurer l'objectivité des recrutements et de garantir une réelle priorité aux emplois statutaires dans l'administration ;
- o objectivera la procédure d'engagement des contractuels au sein du SPW et des organismes d'intérêt public et autres personnes morales visées par le décret du 12 février 2004 relatif au statut de l'administrateur public, en systématisant chaque fois que c'est possible les étapes suivantes :
  - large appel à candidatures ;
  - épreuve ou audition des lauréats par une commission de sélection impartiale dont la composition sera fixée en tenant compte du niveau des agents concernés ;
  - systématisation d'une grille d'évaluation et classement des candidats par la commission de sélection.
- o sera particulièrement prudent dans l'engagement d'agents contractuels dans la période précédant et suivant les élections régionales.

## Pour développer les compétences au sein de l'Administration, le Gouvernement

- s'engage à développer progressivement un système de bilan de compétences individuel en vue du développement de la carrière dans le cadre d'un dialogue entre l'agent et sa direction, en lien avec les besoins de son organisation ;
- s'engage à préparer des plans de développement globaux, concernant les compétences et les connaissances nécessaires au fonctionnement de l'organisation, qui tiennent compte de la pyramide des âges et d'un recensement des expertises ;
- s'engage à développer une formation continuée des mandataires notamment sur le management et sur le leadership ;
- proposera un processus de validation des compétences acquises sur le milieu de travail (en informatique par exemple) et des formations. Ces compétences validées seront prises en compte dans l'évolution de la carrière. ;
- mettra en place une Ecole d'Administration publique en s'appuyant sur les structures.

Le Gouvernement facilitera la mobilité des agents grâce au décloisonnement de l'accès aux métiers et aux titres de compétence reconnus aux agents. La mobilité sera considérée comme une étape positive de la carrière et un instrument de développement des compétences et des connaissances.

## **4. Une administration ouverte sur la société**

### **4.1. Une administration reflet de la société**

La Région wallonne, comme employeur, tant au niveau du Service Public de Wallonie que des Organismes d'Intérêt Public, doit donner l'exemple en matière de politique de la diversité dans le recrutement. Pour ce faire, le Gouvernement poursuivra les efforts entamés afin d'atteindre l'objectif de 2,5 % de travailleurs en situation de handicap dans la fonction publique wallonne, et si nécessaire de veiller à leur encadrement.

### **4.2. Une administration qui intègre le développement durable**

La Région wallonne, en tant qu'Administration publique, doit montrer l'exemple dans la promotion du développement durable.

- Le Gouvernement insèrera dans les marchés publics des clauses environnementales, sociales et éthiques, et encouragera l'utilisation de matériaux, produits et techniques les moins lourds pour l'empreinte écologique.
- Le Gouvernement fixera des objectifs au Service public de Wallonie et aux organismes d'intérêt publics en termes de gestion environnementale, tenant à l'utilisation rationnelle de l'énergie, à la réduction de la quantité de déchets produite et au recyclage ou à la définition de plans de déplacement pour leur personnel.
- Le Gouvernement veillera à rendre la gestion pratique des services publics totalement respectueuse de l'environnement en garantissant la neutralité en CO2 de toutes les administrations, organismes d'intérêt public et cabinets via un plan rigoureux établi en début de législature et suivi via des indicateurs extérieurs.
- Le Gouvernement s'engage à rendre faibles en émissions de carbone toutes les nouvelles constructions publiques régionales et tenir compte de l'efficacité énergétique à l'occasion des rénovations.
- Le Gouvernement s'engage à mettre en œuvre au sein de l'Administration une stratégie globale de gestion énergétique des bâtiments publics régionaux et locaux (en ce compris les organismes d'intérêt public), incluant des objectifs chiffrés de réduction de la consommation d'énergie et d'émission de gaz à effet de serre, la définition de cahiers de charges-type, la mise en place progressive d'un système de comptabilité énergétique, la réalisation d'audits énergétiques, l'affichage de l'évolution des performances et des consommations énergétiques et la mise en œuvre de travaux économiseurs d'énergie financés notamment par le tiers investisseur. Le service administratif régional pilotant ce système pourrait compter sur l'expertise fédérale de FEDESCO et servir de centre de connaissances pour les communes et les provinces.

- o Le Gouvernement s'engage à privilégier systématiquement dans les cantines des administrations régionales, des organismes d'intérêt public et des autres institutions régionales, les produits issus de l'agriculture wallonne, de l'agriculture biologique, les produits locaux ou de saison et ceux du commerce équitable.
- o Le Gouvernement s'engage à remplacer progressivement le parc automobile de la Région wallonne par des véhicules « propres ».

\*

\* \*

**Annexe 2 au Contrat de Gestion – Indicateurs clés liés à la mise en œuvre du contrat de gestion**

1. Préambule méthodologique

Cette annexe, partie intégrante du contrat de gestion, complète en particulier les Articles 10, 73, 85 et 86 du contrat.

Dans le tableau ci-annexé des indicateurs clés :

- les indicateurs relatifs au nombre de demandeurs d'emploi ou d'entreprises/employeurs se réfèrent à des personnes ou entreprises différentes ;
- le terme offre d'emploi recouvre la notion de poste de travail ;
- une date butoir est mentionnée qui désigne la date à la quelle l'implémentation de l'indicateur concerné devra être finalisée. Lorsqu'un indicateur est accompagné d'un délai « de. à ... », cela signifie que des données partielles seront fournies dès la première année citée et qu'elles seront complétées au fur et à mesure des années suivantes indiquées ;
- lorsqu'un indicateur mentionne «nombre de demandeurs d'emploi bénéficiaires de services du FOREM » il ne comptabilise pas les bénéficiaires de l'inscription/réinscription.

## 2. Indicateurs du tableau de bord du contrat de gestion

Objectif	Indicateur	Type	Cible (minimale)	Délai de prod.	Ventilation
Insérer les demandeurs d'emploi (DE) sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité	Nombre de Demandeurs d'emploi bénéficiaires de services du FOREM ou de tiers financés par le FOREM	Suivi		2011	Ventilé par nombre de DE: <ul style="list-style-type: none"> <li>- informés et orientés</li> <li>- accompagnés individuellement</li> <li>- orientés vers des prestations externes</li> <li>- en formation</li> <li>- ayant bénéficié d'une identification ou d'une certification de compétences</li> </ul>
	Taux d'insertion dans l'emploi des DE bénéficiaires de services du FOREM ou ceux de tiers financés par le FOREM	Performance	À fixer globalement et à suivre par profil	2011 à 2013	Ventilé par taux d'accès à l'emploi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des DE accompagnés individuellement</li> <li>- des DE formés en gestion propre (pendant et après la formation)</li> </ul>
	Taux de progression vers l'emploi	Résultat		2011 à 2013	Ventilé par <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de progression vers l'emploi des DE accompagnés individuellement</li> <li>- Taux d'accès à la formation (des DE accompagnés individuellement)</li> </ul>
Satisfaire les besoins de recrutement et les offres d'emploi des employeurs	Nombres d'offres d'emploi	Suivi			Ventilé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- offres d'emploi gérées</li> <li>- offres d'emploi diffusées</li> </ul>
	Taux de satisfaction des offres d'emploi gérées et/ou diffusées par le FOREM	Performance	À fixer globalement et à suivre par type d'offre ou de canal)	2011 à 2013	Ventilé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'offres gérées satisfaites par des DE accompagnés et/ou sortant de formation</li> <li>- Taux de satisfaction des offres d'emploi gérées par le FOREM</li> </ul>
	Octroi de subsides individuels en faveur de travailleurs et des employeurs	Suivi		2011	Ventilé <ul style="list-style-type: none"> <li>- par dispositif</li> <li>- par nombres de travailleurs et d'entreprises bénéficiaires</li> </ul>
Affecter les ressources adéquates	Nombre d'ETP	Suivi		2011	
	Volume budgétaire réservé	Suivi		2011	Ventilé par <ul style="list-style-type: none"> <li>- SGS et autres missions</li> </ul> Pour autres missions, ventilé par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- budget affecté à des tiers ou à la gestion propre</li> </ul>