

| | | |
|--------|---|----|
| 0 | Préambule | 2 |
| 0.1 | Contexte | 2 |
| 0.1.1) | Situation en Région wallonne | 2 |
| 0.1.2) | Le FOREM en tant que SPE wallon | 2 |
| 0.2 | Définitions préalables | 3 |
| 0.2.1) | Partenaires privés | 3 |
| 0.2.2) | Partenariats | 3 |
| 0.2.3) | Statut des personnes accompagnées | 3 |
| 1 | Cadre légal regissant les relations SPE/partenaires d'emploi privés | 4 |
| 1.1 | Cadre général | 4 |
| 1.2 | Dispositions particulières | 4 |
| 2 | Systèmes d'agrément - critères de qualité | 6 |
| 2.1 | Objet de l'agrément | 6 |
| 2.2 | Exemples d'agréments | 6 |
| 2.2.1) | Agrément conditionnant l'autorisation d'exercer une activité : agences de placement..... | 6 |
| 2.2.2) | Agrément conditionnant un subventionnement structurel : organismes de formation/insertion | 6 |
| 2.3 | Critères de qualité | 7 |
| 2.3.1) | L'organisme introduit lui-même une demande de cofinancement auprès du FOREM | 7 |
| 2.3.2) | L'organisme est partenaire du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP) . | 7 |
| 3 | Externalisation sans agrément préalable - critères de qualité | 8 |
| 3.1 | La capacité des partenaires à mener leur action à bien | 8 |
| 3.2 | La qualité des partenariats conclus avec le FOREM | 9 |
| 3.3 | Le bien-fondé du type et des modalités de recours aux partenaires | 9 |
| 4 | Pratiques et perspectives | 10 |
| 4.1 | Contexte | 10 |
| 4.2 | Critères d'évaluation des partenariats | 10 |
| 5 | Conclusion | 12 |

0 PRÉAMBULE

0.1 Contexte

0.1.1) Situation en Région wallonne

Dans le domaine de l'emploi, la Région wallonne, qui est compétente en matière de mesures actives, est passée d'une situation de monopole à une **gestion mixte du marché du travail**.

Etant donné la multiplicité d'acteurs amenés à intervenir sur ce marché, le Service public d'emploi (SPE) s'est vu impartir un **rôle de gestion du marché**, essentiellement axé sur deux fonctions :

- une **fonction d'analyse** portant, d'une part, sur les besoins du public et des entreprises et, d'autre part, sur l'offre de service disponible ;
- une **fonction de coordination/d'articulation** impliquant
 - de veiller à la concertation entre les différents acteurs en vue de l'articulation de leurs actions ;
 - de confronter l'analyse des besoins et l'offre de service en vue de stimuler l'offre là où c'est nécessaire, selon la technique la plus appropriée (appel à projets, cofinancement de projets proposés par des opérateurs, etc.)
 - de coordonner la consommation de l'offre par les demandeurs d'emploi (intégration des actions des différents opérateurs et suivi du parcours des personnes).

0.1.2) Le FOREM en tant que SPE wallon

Le FOREM est le **Service wallon de l'Emploi**, mais aussi de la Formation professionnelle. Ces deux aspects correspondent à deux des entités du FOREM, à savoir FOREM Formation et **FOREM Conseil**. Cette dernière entité est plus particulièrement dédiée aux activités liées à l'emploi et à la gestion du marché (concept de « régisseur-ensemblier »).

Aussi, afin de se limiter, dans une perspective de comparaison européenne, aux activités liées au **Service public d'emploi** (SPE) au sens strict, les éléments d'information du présent document concerneront essentiellement **FOREM Conseil**. Les activités de cette entité se répartissent entre différents services :

Les activités directement liées à l'emploi relèvent :

- du **Service aux Particuliers** (SAP), qui est centré sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi : de l'inscription au suivi du parcours en passant par l'orientation et les techniques de recherche d'emploi ;
- du **Service aux Entreprises** (SAE), qui est centré sur la diffusion d'offres d'emploi et sur le conseil aux entreprises en matière d'aide à l'emploi et à la formation, et qui est également chargé de la gestion d'aides publiques à la formation et à l'emploi.

Les activités liées à la gestion du marché concernent :

- le Service d'**Analyse du marché de l'emploi et de la formation** (AMEF), qui est chargé de produire et de diffuser des études sur le fonctionnement du marché et sur l'efficacité des mesures en faveur des demandeurs d'emploi ;
- le Service des **Relations partenariales** (SRP), qui se consacre à l'articulation et à la coordination d'expertises internes et externes complémentaires afin de faire en sorte que l'offre de services des opérateurs corresponde mieux aux demandes du public et des entreprises.

0.2 Définitions préalables

0.2.1) Partenaires privés

Dans le cadre du présent document, la notion de « **partenaire privé** » recouvre à la fois le secteur **marchand** et le secteur **non-marchand**.

0.2.2) Partenariats

En vue de répondre aux besoins du marché, **FOREM Conseil** fait appel à des **partenaires publics ou privés** pour la prise en charge de problématiques spécifiques. Il leur **confie, à certaines conditions**, le soin de mettre en œuvre, au profit de demandeurs d'emploi, des **actions d'orientation, de transition vers l'emploi et de pré-qualification**.

Ce type d'externalisation s'inscrit dans des **dispositifs préétablis**. Un de ces dispositifs, le Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP) associe l'ensemble des **partenaires publics et privés** concernés dans le cadre d'une **concertation** dont FOREM Conseil est le pilote.

A noter par ailleurs que c'est la **totalité de la prestation** qui est externalisée, y compris le **recrutement des participant(e)s**.

0.2.3) Statut des personnes accompagnées

L'accompagnement offert au sein de FOREM Conseil - et à travers l'action de ses partenaires - concerne essentiellement des **demandeurs d'emploi**. Ceux-ci peuvent avoir différents statuts, dont notamment :

- le statut de **demandeur d'emploi inoccupé**, bénéficiant ou non d'un revenu de remplacement (allocation de chômage ou revenu d'intégration sociale) ;
- le statut de **demandeur d'emploi libre** (notamment en étant **travailleur occupé**).

Certains textes de référence utilisent par ailleurs les termes de « **travailleurs occupés** » et « **travailleurs inoccupés** ».

1 CADRE LÉGAL REGISSANT LES RELATIONS SPE/PARTENAIRES D'EMPLOI PRIVÉS¹

1.1 Cadre général

Au niveau international, l'OIT a remplacé la convention n°96, qui prescrivait la suppression ou la restriction des « bureaux de placement payant », par la convention n°181 qui prescrit de « permettre aux agences d'emploi privées d'opérer ».

Au niveau européen, la Cour de Justice des Communautés européennes a posé certaines limites au monopole public des services de placement, en particulier lorsque le SPE n'est pas à même d'assurer complètement la fourniture des services qui lui sont réservés.

Dans ce contexte supranational d'une « **gestion mixte du marché du travail** », les options majeures laissées aux autorités nationales concernent l'ampleur de la libéralisation des services de placement et le rôle parallèlement dévolu au SPE.

En Belgique, la **Région wallonne** a choisi d'organiser la gestion mixte autour de deux axes :

- le remodelage du positionnement et du **rôle du SPE** qui, d'opérateur quasi-monopolistique, devient « **régisseur** » du marché du travail et « **ensemblier** » d'actions menées par les opérateurs publics et privés (le SPE reste cependant « opérateur public de formation » en son entité FOREM Formation) ;
- la **libéralisation complète des services de placement** dans le cadre d'un régime d'**agrément préalable** (les services de formation professionnelle n'étant pas réglementés).

1.2 Dispositions particulières

1. Le **recours aux ressources externes** trouve sa source dans l'Arrêté de la Communauté française du 12 mai 1987.

Cet Arrêté pose le principe et les modalités de la reconnaissance par le FOREM de centres de formation externes, permettant ainsi à ceux-ci de bénéficier d'une intervention financière et garantissant aux bénéficiaires de ces centres les droits liés au contrat de formation professionnelle du FOREM.

2. Ensuite, la **notion de partenariat** public/privé et ses **modalités** ont été définies dans le Décret du 6 mai 1999 relatif au FOREM, en son article 7.

Au sens de ce texte, il faut entendre par partenariat « *toute forme d'association ou de collaboration avec des intervenants publics et/ou privés, par laquelle des moyens financiers, humains ou matériels peuvent être mis en commun pour poursuivre un objectif ressortissant aux missions de l'Office² qui dépasse ou qui rend plus adéquate la réponse qu'un intervenant aurait pu apporter seul aux besoins des publics-cibles ou lorsque l'Office ne peut réaliser une partie de ses missions seul, en raison de la spécificité du besoin à couvrir* ».

¹ Toute institution active sur le marché de l'emploi est concernée, y compris les organismes de formation.

² C'est-à-dire le FOREM.

Ce même article assortit la conclusion de partenariats public/privé d'une série de conditions obligatoires, destinées à assurer la bonne exécution des conventions et la qualité des prestations, dont notamment:

- *La convention doit prévoir la création d'une instance collégiale dont l'objet est de suivre sa bonne exécution ;*
- *La convention doit ménager à l'Office³ une participation appropriée permettant d'atteindre les objectifs du partenariat ;*
- *La convention doit définir les moyens mis à disposition pendant l'exécution de la convention ;*
- *La convention doit prévoir qu'aucune reconduction n'aura lieu sans une évaluation des actions réalisées et les critères sur base desquels cette évaluation s'effectuera <...>.*

Traditionnellement, les conventions de ce type sont conclues avec des partenaires du **secteur privé non-marchand**. La grande majorité des organismes concernés sont **labellisés, pour les besoins de leur subventionnement**, sur une base décrétaire (**Région wallonne**).

Il s'agit, par exemple, des **organismes d'insertion socioprofessionnelle** (OISP) et des **entreprises de formation par le travail** (EFT), ainsi que des missions régionales pour l'emploi (MIRE), des Régies des quartiers et de l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et des petites et moyennes entreprises (IFAPME, qui est un organisme public de formation).

D'autres organismes sont reconnus par la **Communauté française**, tels que, par exemple, les **organismes d'Education permanente** (et les établissements de l'Enseignement de promotion sociale, qui est un opérateur public de formation).

Dans ce contexte, l'intervention de FOREM Conseil se limite à un **cofinancement** d'actions proposées par l'opérateur lui-même.

3. Le Décret du 13 mars 2003 confère à FOREM Conseil un nouveau rôle de « **régisseur-ensemblier** », qui stipule que le service public d'emploi (SPE) doit stimuler et coordonner les opérateurs des secteurs public et privé (**marchand et non-marchand**).

Dans ce cadre, FOREM Conseil a élargi ses partenariats aux opérateurs de **formation/insertion** du secteur privé marchand, notamment par la technique de l'**appel à projets**.

4. Simultanément, la transposition de la convention 181 de l'OIT concernant les **agences d'emploi privées** a donné lieu à un autre Décret, daté également du 13 mars 2003, relatif à l'agrément des agences de placement.

Pour rappel, le SPE wallon n'effectue pas de placement à proprement parler. Ce type de prestations, entièrement aux mains du marché, est à présent réglementé, que celles-ci s'adressent à des travailleurs ou à des demandeurs d'emploi (voire à des entreprises).

FOREM Conseil est ainsi amené à exiger de ses partenaires un **agrément en tant qu'agence de placement** lorsqu'il fait appel à des partenaires privés – des secteurs **marchand et non-marchand** - pour des **prestations de recherche d'emploi et d'insertion professionnelle**.

5. Le dispositif de concertation entre partenaires d'insertion et de formation évoqué ci-dessus (DIISP, voir point 0.2.2) trouve lui aussi sa source dans un texte légal (Décret du 1^{er} avril 2004).

Les partenaires visés par ce Décret sont essentiellement des **organismes publics** ou des organismes du secteur **privé non-marchand** faisant l'objet d'un agrément tel que mentionné plus haut. Les entreprises y sont également associées.

³ C'est-à-dire le FOREM.

2 SYSTÈMES D'AGRÉATION - CRITÈRES DE QUALITÉ

2.1 Objet de l'agrément

Le **système d'agrément** des organismes de formation, d'insertion et/ou de placement existant en Région wallonne (ou en Communauté française) est un système **externe au FOREM**.

Les différents agréments sont liés soit à une **autorisation d'exercer une activité** soit à un **subventionnement structurel** par la Région wallonne. Ils impliquent toute une série d'**obligations**, concernant notamment les **domaines financier et pédagogique/professionnel** et la **reddition de comptes**.

2.2 Exemples d'agréments

2.2.1) Agrement conditionnant l'autorisation d'exercer une activité : agences de placement

Cet agrément s'applique à **tous les prestataires** de « services de placement », **dépendant ou non des autorités publiques** (à l'exception du SPE et du SELOR, organisme public de recrutement dans la fonction publique). Les « **services de placement** » visés ont pour objet la recherche d'emploi, le recrutement/sélection, le travail intérimaire, l'insertion ou l'outplacement.

Le régime organise un système d'autorisation préalable (« **agrément** ») subordonnée à l'accomplissement de **conditions** qui visent à garantir le sérieux et la solidité du projet d'activité considéré sous différents aspects, qu'ils soient juridiques, commerciaux ou professionnels.

En outre, les agences de placement sont tenues de respecter des **règles de fonctionnement après l'octroi de l'agrément**, sous peine de la suspension ou du retrait de celui-ci ; ces règles concernent la spécificité de l'agrément, le respect d'autres réglementations applicables, la déontologie professionnelle, les informations à l'Administration de la Région wallonne et la transparence du marché du travail.

Il est par ailleurs intéressant de mentionner que les agences de placement sont tenues de fournir périodiquement au SPE certaines informations relatives aux services effectivement prestés ainsi qu'aux travailleurs et entreprises qui en ont bénéficié. Cette obligation d'information vis-à-vis du SPE s'inscrit dans la mission de « régisseur » du marché du travail incombant à ce dernier, qui est notamment chargé d'améliorer l'information sur le marché du travail au bénéfice de l'autorité publique, des entreprises et travailleurs ainsi que des opérateurs (fonction d'analyse, cfr supra).

Vis-à-vis du SPE, il est interdit aux agences de placement d'intervenir dans l'inscription des demandeurs d'emploi qui conditionne l'octroi des allocations de chômage ainsi que dans le contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi sur le marché de l'emploi.

2.2.2) Agrement conditionnant un subventionnement structurel : organismes de formation/insertion

Les organismes labellisés par la Région wallonne pour des prestations effectuées dans le **domaine de la formation/insertion** cités ici à titre d'exemple sont les **organismes d'insertion socioprofessionnelle** (OISP) et les **entreprises de formation par le travail** (EFT).⁴

⁴ L'on notera également que l'agrément des Missions régionales pour l'emploi (les MIRE, actives dans l'accompagnement vers et dans l'emploi) et celui des Régies des quartiers (actives dans le domaine de la resocialisation) sont également régis par décret, et qu'un Décret concernant les coopératives d'activités (transition vers l'emploi indépendant) est en voie d'élaboration.

Le régime concernant les EFT/OISP organise non pas un système d'autorisation préalable conditionnant le fonctionnement des organismes concernés, mais un **système de vérification des conditions du financement public d'actions de formation-insertion** menées par ceux-ci.

Ces organismes ont pour **objectif** majeur de préparer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires, et ce, en s'inscrivant dans le cadre du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP, voir point 0.2.2). Ils s'adressent ainsi à un **public** peu qualifié ou précarisé et ont pour **mission**, notamment, de permettre au bénéficiaire de développer ses capacités à se former en l'aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques lui permettant l'accès à des formations qualifiantes et, à terme, au marché de l'emploi.

Les **conditions préalables à l'agrément** par la Région wallonne visent à assurer, par exemple, que l'organisme bénéficiaire est dénué de but lucratif, qu'il s'intègre fonctionnellement au Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle par des partenariats avec le SPE et d'autres opérateurs pertinents, et que son action se fonde sur des moyens adéquats (méthodologie, programme et moyens mis en œuvre, budget, respect de certaines législations, accompagnement psychosocial, évaluation, etc.).

Les organismes agréés en tant qu'EFT ou OISP se voient également impartir certaines **obligations** (touchant notamment à la durée des actions, au taux d'encadrement, à la tenue des comptes, etc.)

Enfin, ces organismes s'engagent à se soumettre au **contrôle administratif, pédagogique et budgétaire** de la Région wallonne. Celle-ci vérifiera la **réalisation des objectifs et missions** incombant à l'organisme agréé, en fonction d'une série de **critères quantitatifs et qualitatifs**.

2.3 Critères de qualité

Par conséquent, la reconnaissance d'un organisme par la Région wallonne (ou, mutatis mutandis, par la Communauté française) constitue une forme de label, de **garantie** concernant la capacité des **partenaires** à mener leur projet à bien, que ce soit :

1. au niveau de la **solvabilité/solidité** de l'organisme ;
2. au niveau de l'**expertise** de l'organisme ainsi que, a priori, au niveau des **ressources et moyens** (financiers, humains, pédagogiques) disponibles (et des **réalisations** effectives dans le cadre des missions imparties à ces organismes par la Région wallonne).

Cette **garantie quant à la capacité de l'opérateur à mener son projet à bien** est mise à profit dans les cas suivants :

2.3.1) L'organisme introduit lui-même une demande de cofinancement auprès du FOREM

Même si l'agrément n'est pas une condition expresse pour qu'un opérateur puisse introduire une **demande de cofinancement** dans le cadre d'un partenariat avec FOREM Conseil, la plupart des actions cofinancées de cette manière sont réalisées par des **organismes labellisés** par la Région wallonne (ou par la Communauté française). Ce label sert, a priori, de garantie quant à la capacité du partenaire.

La **convention de partenariat** conclue entre le FOREM et le **partenaire privé (non-marchand)** dans le cadre d'un cofinancement permet aux **participant(e)s** de bénéficier automatiquement des **avantages liés au contrat de formation** professionnelle du FOREM.

2.3.2) L'organisme est partenaire du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP)

Même s'il n'y pas de convention directe entre le FOREM et un organisme-partenaire du DIISP, l'**adhésion de cet organisme au DIISP** permet au participant, à certaines conditions, de bénéficier automatiquement des **avantages liés au contrat de formation** du FOREM.

Dès lors que l'agrément fait office de garantie quant à la capacité de l'opérateur de mener son action à bien, les **autres indicateurs de qualité** à mettre en place concernent plus particulièrement :

- la qualité des **partenariats conclus avec le FOREM** ;
- le **bien-fondé du mode de recours aux partenaires** choisi par le FOREM pour répondre à une problématique donnée. Ces aspects seront traités aux points 3 et 4 de la présente note.

3 EXTERNALISATION SANS AGRÉATION PRÉALABLE - CRITÈRES DE QUALITÉ

Dans ce troisième cas de figure – se posant dans le cadre des appels à projets lancés par le SPE -, la question des critères de qualité est double. En effet, elle portera à la fois sur la capacité du partenaire à mener son projet à bien et sur la qualité des partenariats conclus avec le FOREM.

3.1 La capacité des partenaires à mener leur projet à bien

Pour être admis à participer à **un appel à projets**, les organismes (des secteurs marchand et non-marchand) doivent satisfaire aux **critères de qualité** suivants :

- être en capacité de mettre en œuvre dans les délais requis les moyens humains, matériels et techniques nécessaires à l'action ;
- répondre aux normes du Règlement général sur la protection du travail (RGPT) en matière d'hygiène et aux règles relatives au bien-être ;
- offrir des garanties suffisantes de qualité (expérience de l'organisme, qualification des intervenants, prévision des moyens adaptés, etc.).

Sont donc exclus de l'appel à projets, notamment :

- les opérateurs qui sont en état ou font l'objet d'une condamnation, faillite, liquidation ou toute situation analogue ;
- les opérateurs qui ne sont pas en règle vis-à-vis de leurs obligations sociales et fiscales ;
- les opérateurs qui, à la suite d'une autre procédure d'octroi de subventions et/ou d'agrément, ont été déclarés en défaut par rapport à leurs obligations contractuelles.

Ces **conditions** seront notamment **vérifiées** au moyen de documents attestant :

- que l'opérateur est en règle vis-à-vis de l'ONSS (Office national de la sécurité sociale), de l'Administration des contributions directes et, le cas échéant, de la TVA (taxe sur la valeur ajoutée) ;
- que l'organisme n'est pas en faillite, s'il s'agit d'une société commerciale, ou en liquidation, s'il s'agit d'une association sans but lucratif (asbl).

Les **organismes labellisés** par la Région wallonne ou la Communauté française sont **dispensés** de ces obligations : ils doivent simplement fournir les références de leur agrément.

La **convention de partenariat** conclue entre le FOREM et le **partenaire privé (marchand ou non-marchand)** dans le cadre d'un appel à projets permet aux **participant(e)s de bénéficier** automatiquement des **avantages liés au contrat de formation** professionnelle du FOREM.

3.2 La qualité des partenariats conclus avec le FOREM

Au-delà de la capacité des partenaires, il s'agit de mesurer la **qualité des partenariats conclus avec le FOREM**. Cette exigence est **valable dans tous les cas de figure**, qu'il s'agisse d'une **demande de cofinancement** introduite par l'opérateur lui-même ou d'un projet de partenariat déposé dans le cadre d'un **appel à projets** lancé par le SPE.

Pour rappel (voir point 1), cette exigence relative à l'évaluation se fonde sur une **base légale** qui n'est autre que le **Décret relatif au FOREM**, lequel stipule que toute convention de partenariat

- doit prévoir l'instauration d'une instance collégiale chargée de suivre la bonne exécution de la convention ;
- doit subordonner la reconduction de la convention à une évaluation des actions réalisées, tout en fixant les critères sur la base desquels cette évaluation sera effectuée.

Même s'il n'existe encore aucun système-qualité à proprement parler, les différents types de partenariat se voient tous évaluer selon le même type d'**indicateurs**. Ceux-ci ont essentiellement trait aux aspects suivants :

1. la **pertinence** du partenariat par rapport aux besoins identifiés dans l'environnement :
le partenariat apportera-t-il une réponse à un problème donné ?

et la **pertinence des moyens** envisagés par l'opérateur pour l'action envisagée :
ces moyens permettront-ils d'atteindre les objectifs prévus dans le cadre du partenariat ?

2. l'efficacité-**performance** de l'action proposée :
les résultats de l'action correspondent-ils aux objectifs prévus par le partenariat ?

et l'efficacité-**impact** du partenariat :
les résultats permettent-ils de répondre au besoin identifié au départ ?

Autrement dit, chaque action fait l'objet d'une évaluation dont les **critères** sont préalablement fixés. Les modalités de suivi et d'évaluation de chaque action (co)financée par le SPE (prévues dans le Décret du FOREM) apportent les **garanties** nécessaires quant au respect des objectifs, du programme d'action, du public bénéficiaire, etc.

3.3 Le bien-fondé du type et des modalités de recours aux partenaires

Le recours aux partenariats peut revêtir différentes formes (cofinancement, appel à projets, etc.) et peut s'effectuer selon différentes modalités (types de partenaires, public visé, durée et localisation des projets, mode de financement, etc.).

Il est dès lors essentiel d'évaluer les processus mis en œuvre, afin d'améliorer l'efficacité et la pertinence des modes d'intervention sur le marché et d'instaurer un monitoring des processus en cours.

4 PRATIQUES ET PERSPECTIVES

Qu'il s'agisse des projets faisant l'objet d'une demande de cofinancement de la part des opérateurs ou des dossiers déposés dans le cadre d'appels à projets lancés par FOREM Conseil, l'évaluation de la qualité des partenariats intervient à différents niveaux, à différents moments et selon différents critères. Les modes et indicateurs d'évaluation sont similaires, même s'il n'existe pas encore de système d'assurance-qualité à proprement parler.

A titre d'exemple, l'on trouvera ci-après une description concernant plus particulièrement la procédure d'appel à projets.

4.1 Contexte

De tels appels à projets, qui s'inscrivent dans la ligne de la gestion mixte du marché du travail et dans le cadre de la mission de régisseur-ensemblier incombant à FOREM Conseil, ont été initiés à l'occasion de la mise en place du Plan d'accompagnement des chômeurs (basé sur l'Accord de coopération entre l'Etat fédéral, les Régions et les Communautés du 1^{er} juillet 2004).

Ce vaste plan nécessitait en effet non seulement d'accroître l'offre de service en matière d'accompagnement, mais également de diversifier cette offre en vue de mieux répondre aux besoins de l'ensemble des publics visés (tous les chômeurs, de 18 à 50 ans, par étapes successives).

4.2 Critères d'évaluation des partenariats

1. Les **projets de partenariat** sont évalués selon **2 critères fondamentaux** : leur pertinence et leur efficacité.

Il s'agit dès lors de répondre aux questions suivantes :

- **avant la conclusion des partenariats** : l'action permettra-t-elle d'offrir une solution à un problème/besoin constaté en matière d'emploi ? (pertinence externe), les moyens prévus permettront-ils d'atteindre les objectifs visés ? (pertinence interne) ;
- **après la réalisation des partenariats** : les résultats (quantitatifs et qualitatifs) correspondent-ils aux objectifs qui étaient prévus ? (efficacité interne ou performance), le problème constaté au départ a-t-il trouvé sa solution ? (efficacité externe ou impact).

Par ailleurs, cette évaluation est effectuée à différents niveaux et par **différents intervenants**, dans un **souci d'objectivité et de respect des mandats** :

- l'analyse de la pertinence interne (cohérence du dossier) est examinée par des **experts** ;
- l'analyse de la pertinence externe (réponse à un besoin) est confiée à des **comités sous-régionaux** : l'un regroupe différents services de FOREM Conseil, l'autre est composé des partenaires sociaux ;
- l'ensemble des avis est soumis à un **comité de sélection central** présidé par le Président du Comité de gestion et comprenant, au-delà des membres de l'administration, également des experts universitaires et des représentants de la Direction générale de l'Economie et de l'Emploi (DGEE) de la Région wallonne (respect des missions et des agréments).

Quant à l'évaluation de l'efficacité des actions, elle fait également l'objet de différentes interventions :

- l'opérateur réalise une auto-évaluation de son action ;
- celle-ci est validée en fonction des conclusions des comités d'accompagnement de la convention de partenariat ;
- les évaluations des différentes conventions de partenariat d'un même dispositif sont agrégées en vue d'évaluer leur cohérence d'ensemble ;
- un monitoring post-formation est en train de se mettre en place en vue de mesurer l'impact des actions à plus long terme.

2. La **procédure d'appel à projets** en tant que telle fait également l'objet d'une évaluation, selon le **même type de critères**. Ce type d'évaluation dépasse toutefois le cadre de la présente note.

Toutefois, un premier constat s'impose : étant donné que l'impact du type de recours au marché sera mesuré en termes de réponse à un besoin/problemème identifié au départ, il convient de procéder

- à une estimation claire et précise des besoins auxquels l'on souhaite répondre ;
- à une identification préalable de l'apport et de la complémentarité de nouveaux partenaires par rapport à l'existant qui serait déjà susceptible de fournir une réponse aux besoins identifiés.

5 CONCLUSION

Dans le contexte de la gestion mixte du marché du travail, la Région wallonne a repositionné le SPE, qui a évolué d'un quasi-monopole à un rôle de « régisseur-ensemblier », et ce, en son entité FOREM Conseil.

FOREM Conseil compte dès lors parmi ses missions la coordination et l'articulation des ressources internes et externes dans le domaine de l'emploi (orientation, transition vers l'emploi et amélioration de l'employabilité).

A cette fin, le Service des relations partenariales de FOREM Conseil intervient sur le marché selon différentes techniques – dont celle de l'appel à projets – et conclut des conventions de partenariat avec différents types d'opérateurs, agréés ou non, issus des secteurs marchand et non-marchand.

En Région wallonne, seule l'activité des agences de placement est réglementée (cet agrément est dès lors obligatoire pour l'exercice des activités concernées). Quant aux organismes de formation/insertion, ils peuvent se faire agréer (par la Région wallonne ou la Communauté française), notamment aux fins de leur subventionnement.

Quoi qu'il en soit, ces différents agréments ne sont pas sans points communs : d'une part, ils sont externes au FOREM et, d'autre part, ils concernent essentiellement les capacités financière, logistique et pédagogique des partenaires, ainsi que leur reddition de comptes vis-à-vis des pouvoirs publics.

Autrement dit, ce type d'agrément peut servir de critère de qualité quant à la solidité et à l'expertise des partenaires - dans l'absolu -, mais ne préjuge en rien de la qualité des partenariats conclus avec le FOREM - organisés en réponse à une situation donnée.

C'est dès lors sur ce dernier plan que devront se concentrer les efforts en matière d'assurance-qualité.

Pour rappel, le Décret relatif au FOREM contraint le SPE et ses partenaires à se donner les moyens d'évaluer les partenariats, puisqu'il stipule que toute convention de partenariat doit, d'une part, prévoir l'instauration d'une instance collégiale chargée de suivre la bonne exécution de la convention et, d'autre part, subordonner la reconduction de la convention à une évaluation des actions réalisées, tout en fixant les critères sur la base desquels cette évaluation sera effectuée.

Par conséquent, au-delà des garanties concernant les partenaires, fournies par les différents agréments, le Décret du FOREM légitimise l'évaluation des partenariats selon des critères définis par convention ainsi que la mise en place d'un comité d'accompagnement chargé du suivi de la convention de partenariat.

Les différents types de partenariats conclus avec le FOREM sont évalués selon des critères d'efficacité et de pertinence. Dans cette perspective, tout se mesure à l'aune des objectifs à atteindre, et les objectifs se fixent en fonction des besoins. Il paraît dès lors essentiel, en amont de l'instauration de tout système-qualité, de clarifier les besoins auxquels l'on souhaite répondre par le recours au marché, et de préciser la plus-value attendue des partenariats par rapport à l'existant. Ces éléments constituent autant de préalables à la définition et à la bonne utilisation d'indicateurs de qualité.