



Avis A.1.135

**RELATIF À L'AVANT-PROJET D'ARRÊTÉ DU GOUVERNEMENT WALLON RELATIF À L'ORGANISATION
DES DIRECTIONS TERRITORIALES DE L'OFFICE WALLON DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DE L'EMPLOI**

Adopté par le Bureau du CESW le 9 septembre 2013

LA DEMANDE D'AVIS

Le 8 juillet 2013, le Ministre A. ANTOINE a sollicité l'avis du CESW sur l'avant-projet d'arrêté du Gouvernement wallon relatif à l'organisation des directions territoriales de l'Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi.

EXPOSÉ DU DOSSIER

La Déclaration de politique régionale 2009-2014 et le Contrat de gestion du FOREm 2011-2016 prévoient de revoir l'organisation territoriale du FOREm avec pour objectifs la réduction du nombre de territoires, la responsabilisation accrue de ceux-ci et l'intégration des activités emploi et formation.

L'avant-projet d'arrêté du Gouvernement wallon propose un découpage géographique du FOREm en quatre territoires et abroge l'arrêté du 13 mai 2004 fixant le ressort territorial des directions générales et territoriales de l'Office. Il instaure également une direction interrégionale qui couvre l'ensemble de la Wallonie pour ce qui concerne la coordination des activités favorisant la mobilité interrégionales des demandeurs d'emploi et des travailleurs.

Il permet enfin au FOREm de désigner, à titre transitoire, un expert en charge de piloter les activités de chaque territoire, de manière à mettre en place sans tarder la nouvelle organisation territoriale dans l'attente d'une modification du cadre organique du FOREm.

AVIS

Le CESW constate que le découpage proposé des quatre territoires permet de prendre en compte la diversité du territoire wallon et de ses spécificités socio-économiques.

En particulier, il souligne la cohérence entre ce découpage et celui qui est en cours de discussion pour les bassins de vie, puisque les territoires du FOREm englobent ceux prévus pour ces derniers. Ceci permettra au FOREm d'organiser de manière cohérente sa participation aux travaux menés au sein des bassins de vie.

Par ailleurs, il a pour objectif de permettre à l'Office de redéployer efficacement ses organes internes de pilotage afin de rendre possible et ce, de manière efficace, l'intégration au niveau des territoires des activités emploi, formation et support et l'association du siège central et des territoires dans le pilotage général du FOREm.

Si le CESW souscrit à cet objectif, il s'interroge sur l'adéquation de la démarche poursuivie dans le cadre de cet AGW.

En effet, en ce qui concerne le redéploiement des organes internes de pilotage, le Conseil considère que celui-ci, essentiel pour le bon fonctionnement et « la simplification de la gestion de l'Office » soulignée notamment dans l'article 72 du contrat de gestion, avec comme objectif général l'action « en fonction des besoins des usagers », ne peut se faire judicieusement qu'au travers d'une vue globale, claire et précise de la réorganisation désirée, ainsi que de sa traduction dans l'organigramme de l'Office.

Sur base de cette considération, le CESW émet les interrogations suivantes :

- Le management du FOREm a souhaité mettre en place une direction matricielle axée, d'une part, sur des compétences fonctionnelles (DG produits formation, DG accompagnement, DG support, DG régisseur) et d'autre part, des compétences territoriales (4 directions territoriales) ; le projet d'arrêté vise à rendre ce type de management possible. Dans ce cadre, le CESW se pose la question de savoir s'il ne serait pas opportun d'adapter le projet d'arrêté afin de mettre en évidence la double autorité hiérarchique des directeurs territoriaux et des DG fonctionnels sur les actuels directeurs (A4) dont la fonction fera l'objet d'une requalification dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'entreprise ?
- Quelle articulation - tant fonctionnelle que hiérarchique - s'opérera entre les responsables des nouvelles Directions territoriales et les membres actuels du Comité de Direction, dont les trois Directeurs généraux des différentes entités ?
- Qu'est-il du rôle futur de l'Administrateur général adjoint, dont la lettre de mission a été adoptée par le GW en février 2012 et l'appel à candidature annoncé ?
- Qu'est-il prévu pour la mise en concordance de cette nouvelle organisation avec le décret du 10 mai 2012 et le contrat de gestion en vigueur ?

Exemple : extrait Art.72 du contrat de gestion : 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.

D'autre part, au sujet de la Direction interrégionale, le CESW est d'avis que ce rôle de « coordination des activités » doit s'exercer en séance de Comité de direction pour ne pas démultiplier les procédures et échelons de décision. Cette coordination relève d'une tâche d'exécution fonctionnelle, de même niveau que celle des directeurs actuels.

La personne désignée en tant qu'expert devra pouvoir être immédiatement opérationnelle, notamment en raison d'une expérience avérée de gestion similaire à celle nécessaire pour assumer la fonction.

Par ailleurs, se référant à l'article 73 du contrat de gestion : «Analyse de l'organisation, des processus et moyens du FOREm et reengineering», le CESW rappelle d'une part les travaux effectués pour la mise en œuvre de celui-ci, en suspens à ce jour, et d'autre part, l'état actuel de la Direction Régisseur, considérée comme essentielle lors de la négociation du contrat de gestion.

Au vu de ces différents constats, non exhaustifs, le CESW désire attirer l'attention sur le risque que constitue la dévolution des postes dirigeants avant l'analyse approfondie, globale et précise de l'organisation attendue, afin d'atteindre les objectifs annoncés, négociés et approuvés par les différentes parties.

Dans ce cadre, le Conseil regrette également le recours à la solution transitoire, maintes fois utilisée dans le passé, de désignation d'experts et souligne l'impérieuse nécessité, sur base d'un organigramme concerté, de revoir le cadre organique fixé par l'AGW du 22 juin 2006, tel que mentionné dans l'article 5 du présent avant projet.