



Cour des comptes



# La mise au travail des demandeurs d'emploi par le Forem



Rapport de la Cour des comptes transmis au Parlement wallon  
Bruxelles, mars 2020





Cour des comptes

# La mise au travail des demandeurs d'emploi par le Forem



Rapport adopté le 18 mars 2020 par la chambre française de la Cour des comptes



# La mise au travail des demandeurs d'emploi par le Forem

La Cour des comptes a audité la politique wallonne relative à la mise au travail des demandeurs d'emploi par le service public wallon de l'Emploi et de la Formation (Forem). La Cour a ainsi, d'une part, examiné les actions mises en place par le Forem pour favoriser la mise au travail des demandeurs d'emploi dans le contexte du marché de l'emploi en Wallonie et, d'autre part, évalué la pertinence de cibler les politiques en matière d'emploi sur la base de l'indicateur des métiers critiques et en pénurie.

## Marché de l'emploi en Wallonie

Le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés en Wallonie a baissé de 17,3 % entre 2014 et 2018. Une proportion importante de demandeurs d'emploi restent cependant éloignés du marché, notamment à cause de leur faible niveau de qualification, ce qui rend leur insertion durable malaisée.

Le Forem perçoit difficilement les tensions de recrutement sur le marché wallon parce qu'il ne dispose pas d'information sur la satisfaction de 95 % des postes qu'il propose. Nombre d'entre eux sont en effet gérés par d'autres opérateurs publics ou privés et diffusés sans suivi de recrutement. L'utilisation de référentiels métiers et de compétences standardisés améliorerait notamment la perception de ces tensions.

L'effet potentiel de la politique publique de mise à l'emploi est limité par la faiblesse du nombre d'emplois réellement disponibles par rapport au nombre de demandeurs d'emploi inoccupés.

## Prise en charge des demandeurs d'emploi par le Forem

Les conseillers du Forem accompagnent les demandeurs d'emploi de manière individualisée, afin de définir des objectifs et une stratégie d'action adaptés aux besoins de chacun, en vue de favoriser une insertion durable sur le marché de l'emploi.

La Cour constate que l'intervention des conseillers repose souvent sur une analyse trop peu qualitative de la situation des demandeurs d'emploi. Diverses lacunes apparaissent, notamment dans l'évaluation des aptitudes et compétences des demandeurs d'emploi, l'identification des freins à l'emploi, la détermination des besoins et dans le positionnement métier, qui reflète l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi. En outre, l'évaluation objective et documentée de leur niveau d'employabilité n'est pas mise en place.

Les plans d'action élaborés par les conseillers en concertation avec les demandeurs d'emploi font largement appel à des prestations en matière de formation, d'orientation, d'aide à la recherche d'emploi, d'identification des compétences et de créations d'activités. Les prestations réalisées

par le Forem représentent 14 % de l'offre de prestations recensée, les 86 % restants sont proposés par des opérateurs tiers.

La Cour relève qu'il n'existe pas de logique de parcours intégré et coordonné vers l'emploi en raison, notamment, d'un déficit de coordination et de communication entre les intervenants, et d'une responsabilisation insuffisante des partenaires internes et externes. Cette lacune réduit la cohérence et l'efficacité du parcours des demandeurs d'emploi et ne permet pas une utilisation optimale des moyens publics.

Par ailleurs, le système d'information du Forem repose en grande partie sur des applications historiques qui ne facilitent pas le développement attendu de son métier de base.

La Cour des comptes estime que ces constats peuvent réduire les opportunités d'insertion des demandeurs d'emploi. Elle signale, par ailleurs, que l'accompagnement individualisé mis en œuvre par le Forem ne s'inscrit pas dans les orientations définies dans son contrat de gestion 2017-2022, lesquelles prévoient d'ajuster les modalités de l'accompagnement sur la base de groupes de demandeurs d'emploi ayant des caractéristiques et des besoins homogènes.

Par ailleurs, le Forem a hérité de la compétence du contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi à la suite de la sixième réforme de l'État. Actuellement les fonctions de conseiller (accompagnement) et d'évaluateur (contrôle de la disponibilité) sont clairement séparées ; toutefois une partie importante du dossier du demandeur d'emploi demeure partagée. Ce partage a induit des modifications de comportement chez certains conseillers et opérateurs externes qui refusent de coopérer de manière objective au processus de contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi, au détriment de l'exhaustivité et de la qualité du dossier.

La Cour des comptes considère que l'organisation actuelle n'est pas optimale car elle impose aux évaluateurs de réaliser un bilan des actions du demandeur d'emploi alors qu'il est censé être connu du conseiller, et elle ne favorise pas l'intégration des recommandations des évaluateurs dans les plans d'action négociés avec les demandeurs d'emploi. La cohérence et l'efficacité du dispositif nécessitent une meilleure coordination des deux fonctions.

## Métiers critiques et en pénurie

La construction de l'indicateur des métiers critiques et en pénurie n'est pas suffisamment robuste au regard de l'importance qui lui est donnée dans les politiques récentes de mise à l'emploi des chômeurs. En outre, ces métiers ne constituent pas des gisements d'emplois suffisamment importants pour absorber un afflux massif de demandeurs d'emploi. Les formations dans ces métiers ne présentent pas des taux d'insertion significativement supérieurs, et le Forem n'a aucun levier d'action sur certaines causes de pénurie, notamment celles liées à l'attractivité de ces métiers.

## Réponses du Forem et de la ministre de tutelle

Le Forem et la ministre du gouvernement wallon chargée de l'Emploi et de la Formation partagent les préoccupations de la Cour et l'ont informée qu'une réforme importante du processus d'accompagnement est en cours et devrait, à terme, répondre à la majorité de ses recommandations.







**Chapitre 1**

<b>Introduction</b>	<b>11</b>
1.1 Cadre et objectifs	11
1.2 Méthode d'audit	11
1.3 Calendrier	12

**Chapitre 2**

<b>Marché de l'emploi en Wallonie</b>	<b>13</b>
2.1 Demande d'emploi	13
2.1.1 Aperçu général	13
2.1.2 Durée d'inoccupation	14
2.1.3 Niveau d'études	15
2.1.4 Catégorie d'âge	16
2.2 Opportunités d'emploi	17
2.2.1 Aperçu général	17
2.2.2 Caractéristiques des emplois	19

**Chapitre 3**

<b>Prise en charge des demandeurs d'emploi par le Forem</b>	<b>21</b>
3.1 Organisation de l'accompagnement par le Forem	21
3.1.1 Base légale	21
3.1.2 Procédure d'accompagnement et prise en charge des publics cibles	22
3.1.3 Accompagnement des demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés d'ordre social ou médical	25
3.1.4 Coordination des intervenants dans le parcours d'insertion du demandeur d'emploi	27
3.1.5 Spécification de l'accompagnement	32
3.2 Dossier unique du demandeur d'emploi	34
3.3 Situation du demandeur d'emploi	37
3.3.1 Identification des freins à l'emploi et des besoins du demandeur d'emploi	37
3.3.2 Orientation et évaluation de la maîtrise des compétences	38
3.4 Mobilisation du demandeur d'emploi	45
3.4.1 Plan d'action	45
3.4.2 Cohérence du parcours	46
3.5 Appariement de l'offre et de la demande	47
3.6 Contrôle de la disponibilité	48

<b>Chapitre 4</b>	
<b>Métiers critiques et en pénurie</b>	<b>51</b>
4.1 Indicateur des métiers critiques et en pénurie	51
4.1.1 Origine et utilisations	51
4.1.2 Mode de détection	52
4.1.3 Qualité de l'indicateur	52
4.2 Pertinence du ciblage de l'action du Forem sur les métiers en pénurie	55
4.2.1 Importance relative des métiers en pénurie	55
4.2.2 Causes des pénuries	56
4.2.3 Taux d'insertion dans les métiers en pénurie	57
<b>Chapitre 5</b>	
<b>Conclusion générale</b>	<b>59</b>
Tableau des principaux constats et recommandations	61
<b>Annexes</b>	<b>65</b>
<b>Annexe 1 – L'accompagnement adapté expliqué par le Forem</b>	<b>67</b>
<b>Annexe 2 – Réponse de la ministre de tutelle</b>	<b>69</b>





## Chapitre 1

# Introduction

### 1.1 Cadre et objectifs

Depuis 1988, la Région wallonne est compétente en matière de placement des travailleurs et de remise au travail des chômeurs complets indemnisés en vertu de la loi spéciale de réformes institutionnelles<sup>1</sup>. Le service public wallon de l'Emploi et de la Formation (Forem), unité d'administration publique de type 2 au sens du décret du 15 décembre 2011<sup>2</sup>, a été créé en 1989 pour gérer ces nouvelles compétences.

Depuis 2016, le Forem gère une série de nouvelles compétences transférées aux régions à la suite de la sixième réforme de l'État, dont le contrôle de la recherche d'emploi et les dispenses de disponibilité. Ces nouvelles compétences ont une incidence sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Le contrat de gestion 2017-2022, définissant les grandes orientations et identifiant les principaux chantiers à mettre en œuvre au Forem, a été adopté en mars 2017.

Dans le cadre du contrôle a posteriori du bon emploi des deniers publics et du respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience, la Cour des comptes a réalisé un audit sur la politique publique de mise à l'emploi des demandeurs d'emploi par le Forem.

Cet audit répond à deux questions principales :

- quelles sont les actions mises en œuvre par le Forem pour favoriser la mise au travail des demandeurs d'emploi dans le contexte du marché de l'emploi en Wallonie ?
- le ciblage des politiques en matière d'emploi sur la base de l'indicateur « métiers critiques et en pénurie » rencontre-t-il l'objectif d'efficacité et d'efficience ?

L'audit porte sur les principaux objectifs de cette politique publique.

### 1.2 Méthode d'audit

Les données nécessaires à l'audit ont été compilées sur la base de recherches documentaires et d'entretiens avec les responsables administratifs du Forem.

Durant l'audit, des entretiens individuels ont eu lieu avec 12 conseillers de différentes directions territoriales pour bien appréhender les spécificités et difficultés du métier. Sur

<sup>1</sup> Articles 4, § 8, et 11 de la loi spéciale du 8 août 1988 de réformes institutionnelles modifiant la loi spéciale du 8 août 1980.

<sup>2</sup> Décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités d'administration publiques wallonnes.

la base de ces entretiens, la Cour des comptes a rédigé une enquête, diffusée auprès de 599 conseillers référents et à laquelle 364 conseillers ont répondu. Une enquête similaire a également été diffusée auprès de 43 assistants sociaux du Forem, à laquelle 31 ont participé. Ces deux enquêtes ont permis de déterminer les pratiques de travail des conseillers et de mieux appréhender l'organisation et la gestion du Forem.

La Cour des comptes a aussi examiné 50 dossiers de demandeurs d'emploi sélectionnés aléatoirement et réalisé de nombreuses requêtes dans les bases de données du Forem.

### 1.3 Calendrier

Adressés au Forem le 18 juin 2019, les résultats provisoires de l'audit ont donné lieu à un débat contradictoire avec l'administration le 19 août 2019.

Le 4 septembre 2019, l'administratrice générale a transmis ses commentaires, dont il a été tenu compte dans le projet de rapport qui a été soumis le 26 novembre 2019 à la ministre de l'Emploi, de la Formation, de la Santé, de l'Action sociale, de l'Égalité des chances et des Droits des femmes.

Le 24 janvier 2020, la ministre a transmis à la Cour des comptes ses réponses aux conclusions et recommandations, desquelles le présent rapport tient compte. La réponse de la ministre est reprise in extenso en annexe.

## Chapitre 2

# Marché de l'emploi en Wallonie

## 2.1 Demande d'emploi

### 2.1.1 Aperçu général

Le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés (DEI), à savoir le nombre de personnes sans emploi, disponibles et à la recherche d'un emploi, est l'indicateur le plus communément utilisé pour quantifier la demande d'emploi. Il est calculé à partir de la statistique des demandeurs d'emploi inscrits (Stat92) établie par les services publics de l'emploi : Forem, *Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens* (ADG), Actiris et *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding* (VDAB).

Depuis avril 2006, le Forem ne gère plus les données de la Communauté germanophone. L'ensemble des données de ce rapport portent donc sur la Région wallonne hors Communauté germanophone<sup>3</sup>.

**Tableau 1** – Évolution du nombre de demandeurs d'emploi inoccupés en Région wallonne (situation au 31 décembre)<sup>4</sup>

Nombre DEI	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre DEI	249.295	233.163	224.073	209.043	206.146
Évolution		-6,5 %	-3,9 %	-6,7 %	-1,4 %

Le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés en fin d'année diminue depuis plusieurs années ; cependant, la baisse du nombre de DEI s'est ralentie en 2018. L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi inoccupés résulte de facteurs tels que la conjoncture, la fiscalité des entreprises, la limitation de la durée du chômage et les politiques de résorption du chômage. L'efficacité des politiques publiques en matière d'emploi est dès lors difficile à mesurer.

Pour comprendre la dynamique du marché, il est également nécessaire de prendre en considération les flux d'entrées et de sorties au cours d'une année. Durant 2018, il y a eu en moyenne 45.434 entrées et 47.306 sorties par mois, ce qui signifie une rotation mensuelle d'environ 22 % du « stock » de demandeurs d'emploi. Les entrées sont en moyenne constituées de 92 % de réinscriptions<sup>5</sup> et de 8 % de premières inscriptions, qui sont largement concentrées sur la période de juillet à octobre. Les sorties vers l'emploi représentent en moyenne 72 % du total, celles vers la formation 10 % et les autres sorties<sup>6</sup> 18 %.

<sup>3</sup> À titre indicatif, il y avait 2.221 DEI en Communauté germanophone au 31 décembre 2018.

<sup>4</sup> Sauf indication contraire, les tableaux et figures du présent rapport ont été élaborés à partir de données fournies ou publiées par le Forem.

<sup>5</sup> Les réinscriptions correspondent à des personnes connues du Forem qui ont déjà été inscrites comme demandeurs d'emploi par le passé.

<sup>6</sup> Cette catégorie regroupe notamment les pensions, les maladies, les exclusions, etc.

Tous les demandeurs d'emploi inoccupés ne bénéficient pas d'allocations de chômage. Il en existe quatre catégories.

- Les demandeurs d'allocations (131.837 DEI/64 %) sont des demandeurs d'emploi non liés par un contrat de travail qui bénéficient d'allocations de chômage ou d'insertion professionnelle.
- Les jeunes en stage d'insertion professionnelle à la sortie des études (30.591 DEI/15 %) sont considérés comme demandeurs d'emploi non indemnisés.
- Les demandeurs d'emploi inscrits obligatoirement (31.658 DEI/15 %) sont des chômeurs exclus temporairement du bénéfice des allocations de chômage et des demandeurs d'emploi inscrits à la demande du CPAS.
- Les demandeurs d'emploi inscrits librement (12.060/6 %) sont les personnes à la recherche d'un emploi qui n'ont pas droit aux allocations de chômage mais peuvent bénéficier des services des offices publics de l'emploi.

### 2.1.2 Durée d'inoccupation

Il ressort de diverses analyses et recherches en matière de chômage en Belgique que le taux de sortie décroît fortement avec la durée d'inoccupation. Ce phénomène s'explique par le processus de sélection opéré par les employeurs lors des recrutements et par le fait que tous les demandeurs d'emploi n'ont pas le même niveau d'employabilité. Les employeurs recrutent prioritairement les demandeurs d'emploi qui disposent des caractéristiques recherchées : ils quittent donc le chômage plus rapidement. A contrario, les demandeurs d'emploi les moins employables peinent à trouver du travail et ont plus de probabilités de devenir chômeurs de longue durée. Les chômeurs de longue durée comprennent donc une part plus importante de demandeurs moins employables, ce qui explique la corrélation entre l'augmentation de la durée d'inoccupation et la baisse du taux de sortie vers l'emploi.

Le tableau suivant ventile les demandeurs d'emploi en fonction de la durée d'inoccupation. Il importe de noter que la durée d'inoccupation telle que calculée par le Forem actuellement ne tient pas compte des occupations inférieures à trois mois<sup>7</sup>. Un demandeur d'emploi qui enchaîne des prestations d'intérim de courte durée peut donc être considéré comme inoccupé de longue durée. Cette pratique administrative a pour effet de surestimer le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés de longue durée.

**Tableau 2** – Ventilation des demandeurs d'emploi inoccupés par durée d'inoccupation au 31 décembre 2018

Durée d'inoccupation	DEI	
< 1 an	88.308	43 %
1 à 2 ans	39.625	19 %
> 2 ans	78.213	38 %
<b>Total</b>	<b>206.146</b>	<b>100 %</b>

<sup>7</sup> Le Forem précise que la méthodologie de calcul de la durée d'inoccupation d'un demandeur d'emploi relève d'un accord entre les services publics de l'emploi (SPE) et l'Office national de l'emploi (Onem), qui souhaite ne pas tenir compte des occupations inférieures à trois mois. Le Forem a formulé, à plusieurs reprises, son souhait de voir cette durée réduite à un mois ; à ce stade, cette requête n'a pas été prise en compte. Un changement dans la méthodologie de calcul est possible mais doit faire l'objet d'un accord entre les SPE et l'Onem car cette donnée est utilisée par ce dernier pour établir la statistique des demandeurs d'emploi (Stat92).



Ainsi, près de quatre demandeurs d'emploi sur dix ont moins de chances d'être insérés sur le marché de l'emploi. Il semble néanmoins utile d'affiner l'indicateur de la durée d'inoccupation<sup>8</sup> pour mieux tenir compte des occupations temporaires.

Ce constat confirme la nécessité de mener une politique visant à améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi. Outre le choix des moyens d'action à mettre en œuvre, la difficulté réside dans le fait d'objectiver leur niveau d'employabilité.

### 2.1.3 Niveau d'études

Le tableau suivant présente la ventilation des demandeurs d'emploi par niveau d'études<sup>9</sup>.

**Tableau 3 – Ventilation des DEI par niveau d'études au 31 décembre 2018<sup>10</sup>**

Études	DEI	
A - Primaire + secondaire de base	50.998	25 %
B - Secondaire 2 <sup>e</sup> degré	43.008	21 %
C - Secondaire 3 <sup>e</sup> degré	74.339	36 %
D - Apprentissage	6.232	3 %
E - Supérieur non-universitaire	21.986	11 %
F - Universitaire	7.901	4 %
G - Autres	1.682	1 %
<b>Total</b>	<b>206.146</b>	<b>100 %</b>

Ce tableau montre que 46 % des demandeurs d'emploi n'ont pas obtenu le diplôme de l'enseignement secondaire.

Le Forem a publié en août 2018 une étude portant sur l'insertion au travail des jeunes wallons inscrits comme demandeurs d'emploi pour la première fois en 2017. Cette étude dégage plusieurs enseignements.

- La proportion de demandeurs d'emploi peu qualifiés reste élevée chez les jeunes : un jeune sur cinq venus s'inscrire au Forem en 2017 n'avait pas obtenu de diplôme de l'enseignement secondaire.
- Le taux d'insertion moyen à six mois est positivement corrélé avec le niveau d'études : le taux des jeunes qui ont obtenu un diplôme de l'enseignement secondaire (62 %) est plus élevé de 27 % que celui des jeunes moins qualifiés (35 %). Ceux qui présentent le taux le plus élevé détiennent un baccalauréat.
- Les délais d'insertion sont plus longs que la moyenne et les durées d'occupation plus courtes chez les jeunes moins qualifiés. Ils connaissent un parcours vers l'emploi plus fractionné, avec des périodes d'emploi plus courtes auprès de plusieurs employeurs.

<sup>8</sup> Au moment de l'audit, le Forem prévoyait de réaliser, dans le courant du second semestre 2019, des développements complémentaires pour disposer d'une analyse plus fine en matière de durée d'inoccupation, analyse à partager avec les autres SPE.

<sup>9</sup> Les données relatives au niveau d'études sont consignées dans le dossier du demandeur d'emploi sur base déclarative.

<sup>10</sup> La catégorie « autres » regroupe notamment les demandeurs d'emploi pour lesquels la concordance de diplôme n'a pas été établie.

- La filière de l'apprentissage, tout au moins pour ce qui concerne les personnes qui le terminent, présente globalement de meilleurs résultats que l'enseignement secondaire, que ce soit en termes de taux et de délais d'insertion ou de durée d'occupation.

Ces constats mettent en lumière le rôle difficile du Forem à l'égard des jeunes en décrochage scolaire, pour lesquels les actions de remédiation mises en œuvre dans l'enseignement n'ont pas porté leurs fruits et dont les chances d'insertion durable sur le marché sont plus faibles.

Par ailleurs, l'analyse croisée du niveau d'études et de la durée d'inoccupation sur l'ensemble de la population de demandeurs d'emploi montre que ceux inoccupés depuis plus de deux ans sont proportionnellement plus nombreux dans les catégories bénéficiant du niveau d'études le moins élevé. Pour rappel, l'indicateur de la durée d'inoccupation ne tient cependant pas compte des emplois de courte durée.

#### 2.1.4 Catégorie d'âge

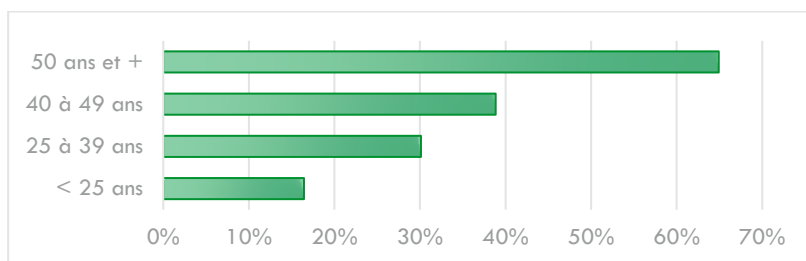
Le tableau suivant présente la ventilation des demandeurs d'emploi par catégorie d'âge.

**Tableau 4** – Ventilation des DEI par catégorie d'âge au 31 décembre 2018

Âge	DEI	
<25 ans	40.115	19 %
25 à 39 ans	76.800	37 %
40 à 49 ans	36.167	18 %
50 ans et plus	53.064	26 %
<b>Total</b>	<b>206.146</b>	<b>100 %</b>

Un demandeur d'emploi sur quatre est âgé de plus de 50 ans. Il ressort de la figure ci-dessous que la proportion de demandeurs d'emploi inoccupés depuis plus de deux ans dans cette catégorie d'âge est supérieure à celle constatée dans les autres catégories.

*Proportion de DEI inoccupés depuis plus de deux ans par catégorie d'âge*



La catégorie des moins de 25 ans est celle pour laquelle la proportion de demandeurs d'emploi inoccupés depuis plus de deux ans est la plus faible. Ce constat résulte notamment du fait qu'une partie de ces demandeurs d'emploi sont inscrits depuis moins de deux ans. L'analyse croisée de la catégorie d'âge et du niveau d'études montre que le niveau moyen chez les plus de 50 ans est plus faible que dans les autres catégories, ce qui peut également expliquer qu'ils sont, en moyenne, inoccupés depuis plus longtemps.

La mise au travail des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans constitue un véritable défi : ils représentent plus d'un quart des demandeurs d'emploi et sont très majoritairement éloignés depuis une longue durée du marché de l'emploi.

## 2.2 Opportunités d'emploi<sup>11</sup>

### 2.2.1 Aperçu général

La gestion et la diffusion des opportunités d'emploi sont des services concurrentiels. Le Forem ne bénéficie pas d'une exclusivité comme c'est le cas pour la gestion des demandeurs d'emploi<sup>12</sup>. Les canaux de diffusion des offres sont nombreux et variés, et une même offre peut être diffusée simultanément à travers plusieurs canaux : par exemple, les agences de recrutement et de sélection, les sites internet spécialisés, la presse, ainsi que des canaux plus informels comme les réseaux sociaux et le bouche à oreille. Il n'existe aucune base de données qui recense de manière unique et exhaustive l'ensemble des opportunités d'emploi pour la Belgique. Il s'agit d'une limite importante à la connaissance du marché car il est impossible de déterminer le volume total des emplois proposés.

Le Forem, dans sa mission de service public, a mis en place depuis plusieurs années une stratégie de diffusion des offres gérées par d'autres opérateurs, en plus de celles qu'il gère. Le tableau suivant présente les opportunités d'emplois diffusées par le Forem durant l'année 2018 selon leur origine.

**Tableau 5 – Opportunités d'emploi diffusées en 2018 par origine**

	Janv-18	Fév-18	Mars-18	Avr-18	Mai-18	Juin-18	Juil-18	Août-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Déc-18	Total
Forem	11.599	10.841	13.216	11.227	12.514	11.403	9.909	11.341	11.047	12.014	10.181	8.306	133.598
Flux	11.282	12.157	14.413	12.018	13.634	15.048	14.572	21.435	20.104	22.079	24.045	21.795	202.582
<b>Sous-total</b>	<b>22.881</b>	<b>22.998</b>	<b>27.629</b>	<b>23.245</b>	<b>26.148</b>	<b>26.451</b>	<b>24.481</b>	<b>32.776</b>	<b>31.151</b>	<b>34.093</b>	<b>34.226</b>	<b>30.101</b>	<b>336.180</b>
Autres SPE	10.903	9.650	11.873	9.721	11.766	3.801	12.457	9.236	10.779	10.696	10.535	7.767	119.184
<b>Total</b>	<b>33.784</b>	<b>32.648</b>	<b>39.502</b>	<b>32.966</b>	<b>37.914</b>	<b>30.252</b>	<b>36.938</b>	<b>42.012</b>	<b>41.930</b>	<b>44.789</b>	<b>44.761</b>	<b>37.868</b>	<b>455.364</b>

Il faut garder à l'esprit qu'une même opportunité d'emploi peut être diffusée par l'intermédiaire de différents opérateurs et donc être comptabilisée plusieurs fois. Un examen sommaire des offres diffusées par le Forem confirme la présence de doublons et de triplons mais il n'est pas possible de quantifier le phénomène en l'absence d'identifiant unique des postes de travail offerts.

Les canaux d'entrée des opportunités d'emploi sont regroupés en trois catégories pour faciliter la lecture du tableau :

- les offres gérées et diffusées par le Forem (29 %) ;
- les offres gérées par des opérateurs privés avec lesquels le Forem a mis en place un flux de données permettant d'assurer la diffusion des offres sur son site. Le Forem a diffusé en 2018 les offres gérées par dix partenaires privés (45 %) ;

<sup>11</sup> Les données chiffrées présentées dans ce chapitre correspondent à des opportunités d'emploi (ou postes de travail) et non à des offres d'emploi. Une offre d'emploi peut contenir plusieurs opportunités d'emploi.

<sup>12</sup> En effet, aucun cadre légal régional ne contraint une entreprise à diffuser une offre d'emploi via le Forem.

- les offres gérées par les autres services publics de l'emploi : Actiris et VDAB. Ces offres sont isolées dans le tableau car elles ne correspondent généralement pas à des opportunités d'emploi sur le territoire de la Région wallonne (26 %).

Une deuxième limite importante à la connaissance du marché vient du fait qu'à l'exception des offres du Forem faisant l'objet d'un suivi de recrutement, lesquelles représentent 5 % du total des opportunités d'emploi diffusées en 2018, aucune information n'est disponible sur la satisfaction des offres ou les délais de recrutement. Ce facteur réduit fortement la capacité du Forem à analyser les difficultés de recrutement que les employeurs rencontrent<sup>13</sup>.

L'absence d'informations sur la satisfaction des offres empêche également de déterminer avec précision le volume d'emplois réellement disponibles sur le marché à une date donnée. La Cour des comptes constate qu'une pratique fréquente consiste à comparer le stock de demandeurs d'emploi à une date donnée avec le cumul des opportunités d'emploi diffusées durant l'année (colonne « Total » du tableau ci-dessus). Cette comparaison est dénuée de tout fondement car la majorité des opportunités d'emploi diffusées n'étaient probablement plus disponibles à la date à laquelle le stock de demandeurs d'emploi a été arrêté.

En toute hypothèse, il serait plus pertinent de comparer le nombre d'opportunités d'emploi en cours de diffusion à une date donnée avec le stock de demandeurs d'emploi à la même date<sup>14</sup>. Le tableau suivant présente cette comparaison en prenant en considération les offres Forem et les flux, à l'exception des offres gérées par les autres services publics de l'emploi<sup>15</sup>.

**Tableau 6 – Comparaison du stock de DEI en fin de mois aux opportunités d'emploi en cours de diffusion**

	Janv-18	Fév-18	Mars-18	Avr-18	Mai-18	Juin-18
DEI	209.948	206.259	200.466	195.986	189.457	189.689
Emplois	18.849	20.483	22.535	20.877	22.568	21.712
DEI/emploi	11	10	9	9	8	9
	Juil-18	Août-18	Sept-18	Oct-18	Nov-18	Déc-18
DEI	221.694	224.108	215.957	211.650	205.406	206.146
Emplois	21.651	26.328	25.854	25.636	25.073	23.047
DEI/emploi	10	9	8	8	8	9

Le ratio DEI/emploi illustre le nombre moyen de demandeurs d'emploi par emploi disponible. Il s'agit d'un ratio purement théorique qui ne tient pas compte des qualifications et dont le seul but est d'illustrer le fait que les demandeurs d'emploi sont beaucoup plus nombreux que les offres. Même dans l'hypothèse d'une adéquation parfaite du profil des demandeurs d'emploi avec les profils recherchés par les employeurs, le nombre de DEI ne serait réduit

<sup>13</sup> Le Forem précise que sur les 133.598 offres qu'il a gérées et diffusées en 2018, 51.836 ont été gérées activement, parmi lesquelles 37.584 ont fait l'objet d'un suivi de recrutement, soit 72,5 % des offres suivies activement par le Forem durant cette année.

<sup>14</sup> Le Forem répond qu'une série de facteurs invalident cependant cette comparaison car les offres d'emploi s'adressent autant à des travailleurs qu'à des demandeurs d'emploi et parce que l'appariement ne se fait pas uniquement sur le nombre d'offres mais aussi sur la base des qualifications et des métiers.

<sup>15</sup> Il faut cependant tenir compte du fait que les opportunités d'emploi des flux hors autres SPE comportent également des emplois situés dans d'autres régions du pays dont la proportion ne peut être établie.

en moyenne que de 11 %. Une réduction structurelle du volume de demandeurs d'emploi ne peut en effet se faire sans une augmentation simultanée du volume d'emplois disponibles, ce qui relativise l'effet possible des politiques de mise au travail des demandeurs d'emploi.

### 2.2.2 Caractéristiques des emplois<sup>16</sup>

#### *Niveau d'études*

Le niveau d'études est non renseigné ou « autre » dans 63 % (211.549) des opportunités d'emploi diffusées en 2018. Cette situation peut provenir du fait que l'information est mentionnée dans le texte de l'offre et non dans un champ structuré, ce qui empêche son traitement informatisé. Par ailleurs, le niveau d'études n'est pas une donnée obligatoire et, pour certains métiers, les employeurs accordent plus d'importance aux compétences qu'aux diplômes. Il n'existe actuellement aucun référentiel de compétences structuré exploitable dans le cadre des procédures de recrutement.

La Cour des comptes estime que l'extrapolation des niveaux d'études demandés à partir des données disponibles risque de conduire à des conclusions erronées : en effet, il n'est pas démontré que l'échantillon d'offres pour lesquelles l'information est disponible soit représentatif de l'ensemble.

#### *Type de contrat*

Les emplois durables (contrats à durée indéterminée) ne concernent que 33 % (110.847) des opportunités diffusées en 2018. Le solde est majoritairement constitué d'emplois plus précaires, dont les contrats intérimaires représentent la plus grande partie<sup>17</sup>. La prépondérance des emplois de courte durée a pour effet de créer un enchaînement de sorties vers l'emploi et de réinscriptions pour un certain nombre de demandeurs d'emploi, lequel doit être pris en considération dans la procédure d'accompagnement.

#### *Métiers*

Le métier constitue l'un des principaux critères de classement des offres d'emploi. Le référentiel métiers n'est toutefois pas harmonisé entre les différents opérateurs. Alors que plusieurs opérateurs ont adopté le Rome V3<sup>18</sup>, le Forem utilise toujours le référentiel REM<sup>19</sup>, plus ancien.

Le Forem a mis en place une compatibilité du REM vers le Rome V3, mais l'inverse n'est pas possible, car le REM est plus détaillé que le Rome. Il en résulte que 17 % (57.064) des opportunités d'emploi diffusées ont une classification Rome, mais pas de classification REM. De même, 16 % (52.483) des opportunités d'emploi diffusées par le Forem ont un référencement métier plus restreint qui ne permet aucune compatibilité ni avec le Rome, ni avec le REM. Les offres concernées par ce référencement restreint proviennent toutes des flux d'opérateurs tiers.

<sup>16</sup> Les données présentées dans ce chapitre concernent l'ensemble des offres diffusées par le Forem, à l'exception des flux Actiris et VDAB, soit un total de 336.180 opportunités d'emploi en 2018.

<sup>17</sup> Il n'a pas été possible d'identifier de manière précise le volume d'emplois intérimaires à partir des données communiquées par le Forem.

<sup>18</sup> Répertoire opérationnel des métiers et emplois (2009).

<sup>19</sup> Répertoire emploi métier. Le Forem précise qu'il commence à implémenter le Rome V3 dans ses applications en ligne.

Les opportunités d'emploi diffusées en 2018 sont réparties sur 444 métiers différents selon le référentiel Rome V3 (819 métiers selon le référentiel REM). La distribution suit la loi de Pareto : 80 % des postes (227.093 sur 283.697) qui disposent d'un référencement métier sont ventilés sur 20 % des métiers (88 sur 444). Les 20 métiers pour lesquels il y a eu le plus de postes représentent 39 % (111.131) du total des opportunités d'emploi.

**Tableau 7 – Liste des 20 métiers Rome pour lesquels il y a eu le plus de postes diffusés en 2018**

Libellé métier	Nbre postes
Conducteur/conductrice de transport de marchandises (réseau routier)	9.551
Informaticien/informaticienne d'étude	9.060
Responsable des ventes	6.881
Agent administratif/agente administrative d'entreprise	6.867
Assistant/assistante des travaux publics et du gros oeuvre	6.850
Cadre de la comptabilité	6.652
Ouvrier/ouvrière de la maçonnerie	6.611
Polymaintenicien/polymaintenicienne	6.329
Mécanicien/mécanicienne de véhicules particuliers et industriels	4.983
Télévendeur/télévendeuse	4.744
Agent/agente de manipulation et de déplacement des charges	4.592
Installateur/installatrice d'équipements sanitaires et thermiques	4.537
Technicien/technicienne de fabrication de la construction mécanique et du travail des métaux	4.483
Attaché commercial/attachée commerciale en biens d'équipement professionnels	4.475
Agent/agente du stockage et de la répartition de marchandises	4.412
Couvreur/couvreuse	4.396
Mécanicien/mécanicienne de maintenance	4.315
Electricien/électricienne du bâtiment et des travaux publics	4.041
Cadre de l'audit et du contrôle comptable et financier	3.805
Soudeur/soudeuse	3.547
<b>Total</b>	<b>111.131</b>

## Chapitre 3

# Prise en charge des demandeurs d'emploi par le Forem

### 3.1 Organisation de l'accompagnement par le Forem

#### 3.1.1 Base légale

Le décret du 12 janvier 2012<sup>20</sup>, dont les modalités d'exécution ont été précisées par l'arrêté du 28 juin 2012<sup>21</sup>, consacre le principe de l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi. Il définit l'accompagnement individualisé comme le processus régional de soutien et de suivi personnalisé du demandeur d'emploi, par un conseiller référent du Forem, au besoin en coopération avec un ou plusieurs opérateurs, en vue de l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi dans une perspective d'emploi durable et de qualité. L'arrêté précise notamment les modalités et la durée de l'accompagnement.

Les bénéficiaires de l'accompagnement individualisé sont les demandeurs d'emploi inoccupés, non soumis à l'obligation scolaire, qui s'inscrivent ou se réinscrivent au Forem.

Le conseiller référent est le membre du personnel du Forem qui assure le suivi du parcours du demandeur d'emploi, en vue de son insertion professionnelle, et un soutien dans ses actions pour la durée de sa prise en charge. Le conseiller référent est donc l'interlocuteur principal du demandeur d'emploi.

Les principes généraux de mise en œuvre de l'accompagnement individualisé sont les suivants.

- Le Forem informe le demandeur d'emploi du processus d'accompagnement individualisé et des droits et obligations qui en découlent lors de son inscription comme tel ou lors du premier entretien s'il est déjà inscrit<sup>22</sup>.
- Le conseiller référent réalise, avec le demandeur d'emploi, un bilan qui consiste à déterminer sa situation par rapport au marché de l'emploi. Le bilan repose sur un relevé des connaissances, compétences et expériences valorisables sur le marché de l'emploi,

<sup>20</sup> Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion, ci-après dénommé le « décret accompagnement ».

<sup>21</sup> Arrêté du gouvernement wallon du 28 juin 2012 portant exécution du décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion.

<sup>22</sup> Le demandeur d'emploi peut refuser l'accompagnement par un conseiller et réaliser ses démarches de recherche d'emploi de façon autonome. Ce refus d'accompagnement peut cependant conduire à une exclusion définitive.

ainsi que des obstacles à l'insertion professionnelle. Il vise à définir le ou les objectifs professionnels à atteindre à travers la mise en œuvre d'un plan d'action.

- Le conseiller référent élabore, en concertation avec le demandeur d'emploi, un plan d'action sur la base du bilan. Ce plan reprend le ou les objectifs professionnels à atteindre en vue de l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi et les actions à entreprendre à cet effet.

La mise en œuvre du plan d'action peut s'appuyer sur les prestations internes au Forem ou sur celles d'opérateurs externes. Le conseiller référent peut, le cas échéant, s'appuyer sur les services de structures partenariales du Forem chargées de l'information et de l'orientation du demandeur d'emploi. En cas d'interventions simultanées d'opérateurs, le conseiller référent centralise les résultats des prestations, par ses contacts avec le demandeur d'emploi et les opérateurs concernés.

Le plan est adapté au fur et à mesure des contacts entre le demandeur d'emploi et le conseiller référent, en fonction des résultats des actions réalisées et, le cas échéant, des propositions d'ajustement ainsi que de l'évolution de la situation du demandeur d'emploi.

Parmi les bénéficiaires de l'accompagnement individualisé, l'arrêté du 28 juin 2012 identifie six catégories de demandeurs d'emploi considérés comme prioritaires et fixe, pour ces différentes catégories, le délai dans lequel le premier entretien de bilan doit être réalisé.

La durée par défaut de l'accompagnement est de douze mois à dater du premier entretien et peut être prolongée dans certaines situations.

### **3.1.2 Procédure d'accompagnement et prise en charge des publics cibles**

La procédure d'accompagnement des demandeurs d'emploi mise en œuvre par le Forem respecte les dispositions du décret accompagnement.

Le Forem a mis en place une procédure permettant de cibler les demandeurs d'emploi qui doivent prioritairement être accompagnés. Le ciblage en tant que tel est réalisé automatiquement par une application informatique sur la base de différents critères, dont la date d'inscription du demandeur d'emploi, sa catégorie, son âge, etc. Les demandeurs ciblés doivent être pris en charge pour entrer en accompagnement dans un délai prédéfini qui dépend de leur catégorie.

À l'échéance du délai de prise en charge, des contrôles manuels sont effectués pour vérifier si le demandeur d'emploi ciblé est toujours dans les conditions pour bénéficier d'un accompagnement. Il pourrait, par exemple, avoir trouvé du travail entretemps. Si les conditions sont toujours remplies, il est affecté à un conseiller référent et convoqué pour l'entretien de bilan. Ce mode de fonctionnement est une source de lourdeur administrative.



Les demandeurs d'emploi qui ne sont pas ciblés automatiquement ne sont pas accompagnés, sauf s'ils en font la demande. Ils sont alors identifiés dans le système comme bénéficiant d'un accompagnement volontaire<sup>23</sup>.

La Cour des comptes relève que la méthode de ciblage du Forem repose sur les catégories statistiques de demandeurs d'emploi utilisées par les différents services publics de l'emploi au niveau national (Stat92), dont le découpage ne correspond pas à celui des groupes cibles définis dans l'article 2 de l'arrêté du 28 juin 2012. Le Forem n'effectue donc pas de suivi, stricto sensu, des groupes cibles de l'arrêté mais il affirme que tous les demandeurs d'emploi repris dans ces groupes sont bien ciblés via une autre classification.

La Cour constate également que la prise en charge effective des demandeurs d'emploi ciblés repose sur des opérations manuelles qui sont organisées de manière différente dans chaque direction territoriale du Forem, à l'aide de requêtes informatiques non standardisées. L'administration centrale n'a pas mis en place des mesures de contrôle interne pour garantir le traitement égalitaire des demandeurs d'emploi et maîtriser le risque d'erreurs. Par ailleurs, les responsables du siège central n'ont pas été en mesure de préciser si de telles mesures étaient ou non mises en place dans les régions<sup>24</sup>.

Selon les données chiffrées transmises à la Cour, 50 % des demandeurs d'emploi ciblés ne sont pas entrés en accompagnement : 35,5 % n'ont pas été convoqués et 14,5 % ne se sont pas présentés à la convocation. Les responsables du siège central précisent que dans la très grande majorité des cas, les demandeurs d'emploi ne sont pas convoqués car ils ne remplissent plus les conditions de l'accompagnement, notamment parce qu'ils ont trouvé un emploi postérieurement au ciblage<sup>25</sup>. Les statistiques montrent aussi que l'accompagnement a débuté tardivement pour 40,7 % des demandeurs d'emploi accompagnés. Ce retard de prise en charge s'explique principalement par un faible taux de présence aux convocations à l'entretien de bilan (58,4 % en 2018). Il ressort des entretiens avec les conseillers que la prise de rendez-vous négociée appliquée dans certaines régions est une piste intéressante pour réduire l'absentéisme aux entretiens.

<sup>23</sup> Selon le Forem, sur la base des chiffres de 2018, 80 % des demandeurs d'emploi qui entrent en accompagnement sont issus d'un ciblage automatique et 20 % d'un ciblage encodé manuellement (demandes spontanées du demandeur d'emploi, demandes issues du service Contrôle, etc.).

<sup>24</sup> Le Forem précise que la question du ciblage sera réévaluée dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'accompagnement adapté.

<sup>25</sup> Les motifs de non-convocation en entretien de bilan se répartissent comme suit : travail (72 %), plus d'inscription comme demandeur d'emploi (8 %), plus dans les conditions administratives de prise en charge (8 %), maladie (3 %) et reprise d'études de plein exercice (1,5 %).

*Recommandation n° 1*

La Cour des comptes recommande :

- 1) de mettre en concordance la méthode de ciblage des demandeurs d'emploi avec les groupes cibles définis par la réglementation, éventuellement par leur redéfinition ;
- 2) d'organiser un pilotage du dispositif d'accompagnement et des mesures de contrôle interne pour garantir le traitement équitable des demandeurs d'emploi ;
- 3) de mettre en place des mesures visant à réduire l'absentéisme aux entretiens. Compte tenu du nombre important de demandeurs d'emploi ciblés non convoqués, il conviendrait aussi d'étudier la possibilité d'automatiser au moins partiellement les contrôles manuels préalables à la convocation, de manière à réduire la charge administrative des services régionaux et le risque d'erreurs.

L'accompagnement débute par un entretien de bilan, durant lequel un plan d'action est élaboré. Par la suite, les conseillers réalisent un suivi, en vis-à-vis ou à distance, pour évaluer la réalisation du plan d'action et l'ajuster si nécessaire. Les demandeurs d'emploi de moins de 30 ans sont considérés comme prioritaires et bénéficient au minimum d'un suivi mensuel par les conseillers. Pour les autres, la fréquence et l'intensité du suivi sont souvent laissées à l'appréciation du conseiller.

L'accompagnement est clôturé après la durée minimale de douze mois pour autant qu'aucune action du plan d'action ne soit en cours. Il peut toutefois être clôturé anticipativement lorsque le demandeur d'emploi est sorti de la demande d'emploi depuis au moins trois mois ou lorsqu'il ne collabore pas au processus d'accompagnement. L'accompagnement individualisé est reconduit pour une durée de douze mois lorsque la réinscription du demandeur d'emploi fait suite à une période d'au moins trois mois ininterrompue durant laquelle il n'est plus inscrit comme tel. Enfin, l'accompagnement initial de douze mois peut être prolongé à l'appréciation du conseiller référent et/ou à la demande du demandeur d'emploi si les objectifs du plan d'action ne sont pas encore atteints. Dans les faits, 20,7 % des accompagnements clôturés en 2018 avaient une durée supérieure à douze mois et 10,0 % une durée supérieure à quinze mois.

Le Forem précise enfin qu'une attention particulière est accordée aux jeunes ayant au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, qui font partie de la « garantie jeunesse », pour lesquels l'orientation résultat prévaut. Pour ces jeunes, la fin de l'accompagnement est soumise à l'obtention d'un résultat significatif, c'est-à-dire une action concrète (période inférieure à trois mois de travail, stage en entreprise, etc.) qui les rapproche du marché de l'emploi.

Actuellement, sauf pour le public jeune, peu d'actions sont entreprises entre l'inscription du demandeur d'emploi et le premier entretien avec un conseiller référent. Comme le premier entretien, parfois même le second, est destiné à réaliser le bilan et à établir le plan d'action, le demandeur d'emploi n'est mobilisé que plusieurs semaines, voire plusieurs mois, après son inscription au Forem, selon qu'il est considéré comme prioritaire ou non.

La Cour des comptes estime qu'il est possible d'améliorer l'efficacité de la procédure d'accompagnement à l'aide d'outils informatisés qui permettraient de mobiliser, dès leur inscription, les demandeurs d'emploi les plus autonomes et d'identifier plus rapidement et de manière objective ceux qui devraient bénéficier prioritairement d'un accompagnement par un conseiller.

Dans sa réponse, le Forem signale que différents moyens sont déjà mis en œuvre pour favoriser la mobilisation rapide, principalement des jeunes demandeurs d'emploi. Par exemple, le site internet « jeunes » du Forem fournit des informations pour prendre en main sa recherche d'emploi, des dépliants sont remis à l'inscription, des conseillers à distance prennent contact avec les jeunes pour les mobiliser et s'assurer qu'ils sont déjà en action, des séances d'accroche et d'information sont organisées, etc. En outre, le Forem précise que le délai moyen entre l'inscription comme demandeur d'emploi et la prise en charge est de 37 jours pour les jeunes ayant au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur et de 125 jours pour les jeunes diplômés du supérieur. Les jeunes reçoivent néanmoins des courriels d'information durant cette période.

#### *Recommandation n° 2*

La Cour des comptes recommande de mettre en œuvre une procédure d'accompagnement numérisée pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes et les plus qualifiés, en s'inspirant des meilleures pratiques des services publics de l'emploi des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Cette numérisation permettrait de donner des conseils pratiques et de mettre des outils à la disposition des demandeurs d'emploi pour qu'ils commencent leur recherche d'emploi dès leur inscription. Une réflexion en ce sens est en cours au Forem mais elle n'a pas encore débouché sur une mise en œuvre concrète.

### **3.1.3 Accompagnement des demandeurs d'emploi qui rencontrent des difficultés d'ordre social ou médical**

Les conseillers référents peuvent orienter les demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés d'ordre social ou médical, qui compromettent leur insertion professionnelle, vers un conseiller assistant social. Cette orientation s'établit au cas par cas, sans questionnaire standardisé et objectif, ce qui empêche de détecter certains obstacles<sup>26</sup>. L'enquête montre pourtant que 58,1 % des assistants sociaux sont favorables à l'utilisation d'un questionnaire standardisé<sup>27</sup>.

Deux tiers des conseillers référents (66,9 %) estiment que le nombre d'assistants sociaux est insuffisant pour satisfaire aux besoins de prise en charge des demandeurs d'emploi<sup>28</sup>. Ce manque explique probablement le fait que les assistants sociaux ne prennent en charge que des demandeurs d'emploi cumulant plusieurs problèmes<sup>29</sup> (les cas les plus graves) pour une durée limitée, après laquelle ils sont à nouveau accompagnés par un conseiller. De

<sup>26</sup> Voir le point 3.3.1 *Identification des freins à l'emploi et des besoins du demandeur d'emploi*.

<sup>27</sup> Le Forem relève que, lors de la même enquête, les conseillers estiment impossible d'utiliser un canevas d'entretien standardisé en raison de la diversité des situations rencontrées.

<sup>28</sup> Un assistant social à temps plein accompagne environ cent demandeurs d'emploi.

<sup>29</sup> Il s'agit le plus souvent de problèmes médicaux et psychiques, de difficultés matérielles (logement, endettement, etc.), d'assuétudes et de difficultés administratives.

plus, l'égalité de traitement des demandeurs d'emploi n'est pas respectée car les critères de prise en charge varient, notamment pour ajuster le nombre de demandeurs d'emploi à prendre en charge à la capacité d'accueil disponible, qui peut varier à la suite des départs, des changements d'affectation ou des maladies de longue durée des conseillers référents.

Selon l'enquête réalisée auprès des assistants sociaux, ils rencontrent de nombreuses difficultés dans la prise en charge des demandeurs d'emploi qui leur sont adressés. Ils soulignent l'absence d'offre adaptée à la situation de certains (80,5 %), le manque de moyens pour prendre en charge la problématique (54,8 %) et le manque de temps pour prendre en charge le demandeur d'emploi (41,9 %). Aucun assistant social ayant participé à l'enquête a répondu n'avoir aucune difficulté de prise en charge.

À peine trois assistants sociaux sur dix (29 %) s'estiment assez outillés et formés pour répondre aux problématiques rencontrées par les demandeurs d'emploi. Le Forem précise qu'il est conscient de cette situation et prévoit des sessions individuelles de formation.

À une très large majorité (90,3 %), les assistants sociaux estiment que les demandeurs d'emploi non insérables sur le marché de l'emploi devraient être pris en charge par d'autres organismes que le Forem. Sept assistants sociaux sur dix estiment que les critères de prise en charge de certains prestataires ou organismes externes sont trop sélectifs, ce qui empêche de satisfaire aux besoins spécifiques de certains demandeurs d'emploi.

Le Forem a mis en place des trajets d'accompagnement plus intensifs pour répondre aux besoins de certains publics. Les demandeurs d'emploi qui ont une inaptitude permanente au travail d'au moins 33 % reconnue par un médecin agréé par l'Onem bénéficient d'un accompagnement « adapté » de 12 mois. Le critère de handicap (réduction de la capacité de gain) est toutefois trop restrictif pour prendre en compte une série de problématiques sociales et médicales. Il existe également un trajet d'accompagnement « spécifique », d'une durée maximum de 21 mois, qui peut être renouvelé ou prolongé une fois d'une durée maximum de 18 mois (donc 39 mois au total), pour les demandeurs d'emploi qui présentent une combinaison de facteurs psycho-médico-sociaux qui affectent durablement leur santé et/ou leur intégration sociale. Les demandeurs d'emploi qui bénéficient de ces trajets intensifs peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'une suspension du contrôle de la disponibilité active, mais ces dispositions n'apportent pas de solution après la période de suspension. En juin 2018, 4.506 demandeurs d'emploi se trouvaient sous dispense, dont 2.633 pour trajet spécifique.

Le Forem précise dans sa réponse que leur éloignement de l'emploi est alors tel qu'il n'est possible d'insérer qu'un faible pourcentage d'entre eux et que c'est un public qui nécessite un accompagnement à long terme. Pour cette raison, un statut spécifique<sup>30</sup> a été créé pour ces personnes en grande difficulté. Il est d'application depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et n'est octroyé qu'après le constat que, malgré l'organisation d'un trajet spécifique qui a pour objectif de remédier aux problématiques de type psycho-médico-social, la personne n'est toujours pas en état d'intégrer le marché de l'emploi. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, les services publics de

---

<sup>30</sup> Arrêté royal du 26 mai 2019 modifiant l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, article 27, 19°.

l'emploi (SPE) utilisent l'outil CIF<sup>31</sup>, à la fois pour la récolte des données et pour la prise de décision.

La Cour des comptes constate qu'une partie des demandeurs rencontrant des difficultés psychiques, sociales ou médicales ne sont pas systématiquement pris en charge par des assistants sociaux et ne bénéficient pas d'un trajet d'accompagnement répondant à leurs besoins. Cette situation conduit à une utilisation sous-optimale des moyens et ne garantit pas l'égalité de traitement des demandeurs d'emploi.

#### *Recommandation n° 3*

La Cour des comptes recommande de standardiser les critères permettant d'identifier de manière objective les demandeurs d'emploi souffrant d'assuétudes ou d'autres problèmes médicaux ou sociaux, lesquels ont pour conséquence de les rendre, au moins temporairement, indisponibles sur le marché du travail. Le Forem devra également préciser le rôle qu'il entend jouer dans l'accompagnement de ce public, compte tenu de ses moyens d'actions, et en se reposant sur les opérateurs et structures spécialisés.

La Cour des comptes soutient par ailleurs la réflexion en cours visant à isoler au sein d'une catégorie spécifique les demandeurs d'emploi dont les difficultés empêchent le retour à l'emploi de manière durable ou temporaire<sup>32</sup>. L'accès à un tel statut devrait toutefois reposer sur un examen fiable, objectif et récurrent<sup>33</sup>, tant dans l'intérêt du demandeur d'emploi que du Forem. Les droits et obligations liés à ce statut restent par ailleurs à définir.

#### **3.1.4 Coordination des intervenants dans le parcours d'insertion du demandeur d'emploi**

La gestion des parcours d'accompagnement des demandeurs d'emploi est une mission exclusive du Forem. La mise en œuvre du décret accompagnement par ce dernier s'est traduite par des modifications organisationnelles, une adaptation de l'offre de services et la suppression des fonctions de conseil spécialisées<sup>34</sup> au profit d'une fonction unique de conseiller référent.

Le conseiller référent est l'interlocuteur principal de l'orientation du demandeur d'emploi et de sa mise en lien avec le marché de l'emploi. Ensemble, ils identifient les besoins et établissent un plan d'action permettant d'augmenter les chances de trouver un emploi. Les conseillers référents n'ont toutefois pas pour rôle principal d'aider activement les

<sup>31</sup> Classification internationale du fonctionnement du handicap et de la santé.

<sup>32</sup> 82,2 % des conseillers sont favorables à la création d'un tel statut.

<sup>33</sup> La direction du Forem travaille actuellement à la mise en œuvre d'un tel outil en se basant sur la grille d'évaluation CIF de l'Organisation mondiale de la santé. La CIF intègre à la fois le modèle médical et le modèle social pour offrir une approche globale, prenant en compte les dimensions bio-psycho-sociales, et envisage dès lors le fonctionnement et le handicap comme une interaction dynamique entre l'état de santé d'une personne et les facteurs environnementaux et personnels. Le Forem estime que 3 % des demandeurs d'emploi seraient considérés comme non mobilisables.

<sup>34</sup> Auparavant, le Forem disposait en effet de conseillers spécialisés en accompagnement, en recherche d'emploi ou en orientation.

demandeurs d'emploi à acquérir des techniques de recherche d'emploi, comme c'était le cas précédemment des conseillers spécialisés.

Le conseiller dispose d'une base de données qui recense les prestations disponibles dans les domaines de la formation, la recherche d'emploi, l'orientation, l'identification des compétences et la création d'activité, vers lesquelles il peut orienter les demandeurs d'emploi selon leur profil et leurs besoins. Ces prestations sont organisées soit par le Forem, soit par des opérateurs tiers. Au total, le cadastre de l'offre de prestation pour soutenir les demandeurs d'emploi en Wallonie, publié par le Forem en janvier 2018, comporte 5.354 prestations (180.503 places).

**Tableau 8 – Volume de prestations selon l'objectif de la prestation et le type d'opérateur<sup>35</sup>**

Type d'opérateur	Objectif de la prestation					Total	
	Formation	Orientation	Identification des compétences	Recherche d'emploi	Création d'activité		
Forem	456	32	20	17		525	9,8 %
Centre de compétence Forem	201	7				208	3,9 %
Centre de compétence ASBL	153	12		3		168	3,1 %
Cefo	14	55		55	14	138	2,6 %
Ens. promosoc.	2.630	5		2	1	2.638	49,3 %
IFAPME	626	2			6	634	11,8 %
Cisp	472	94		31	1	598	11,2 %
Aviq	70	29		6		105	2,0 %
Opérateur privé formation	17	33		48		98	1,8 %
Mire	5	1		71		77	1,4 %
Régies de quartier	38	19		2		59	1,1 %
Structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi					40	40	0,7 %
Ctre éduc. permanente	16	6		2		24	0,4 %
Autres	23	12		5	2	42	0,8 %
<b>Total</b>	<b>4.721</b>	<b>307</b>	<b>20</b>	<b>242</b>	<b>64</b>	<b>5.354</b>	<b>100,0 %</b>
	<b>88,2 %</b>	<b>5,7 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>4,5 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>100,0 %</b>	

Au titre de gestionnaire du parcours d'insertion, le conseiller référent joue un rôle crucial de conseil et d'orientation. Il est dès lors nécessaire qu'il puisse déterminer de manière pertinente les besoins des demandeurs d'emploi pour les orienter vers les prestations les plus appropriées. C'est d'autant plus important que 50 % des prestations recensées occupent le demandeur d'emploi pendant une durée supérieure à trois mois (38,5 % plus de six mois).

<sup>35</sup> Ce tableau reprend uniquement les prestations référencées dans l'outil *Formapass* en 2017.

L'enquête réalisée par la Cour des comptes auprès des conseillers montre toutefois que 59,5 % d'entre eux s'estiment insuffisamment formés et outillés pour donner des conseils en matière d'orientation professionnelle. Le Forem explique ce constat par le fait que les conseillers référents ont une fonction d'orientation de premier niveau qui ne requiert pas la mise en œuvre d'outils et de techniques d'orientation spécifiques. Ils ont la possibilité d'adresser les demandeurs d'emploi dont le projet professionnel doit être travaillé de manière plus approfondie aux "Carrefours Emploi Formation Orientation" (Cefo) ou chez des opérateurs externes.

L'efficacité d'un tel dispositif nécessite toutefois une coordination parfaite et la communication de toutes les informations pertinentes entre les intervenants, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les opérateurs prestataires externes du Forem n'ont pas accès au dossier électronique du demandeur d'emploi et le retour d'informations vers les conseillers est lacunaire, parfois même inexistant<sup>36</sup>. Le conseiller référent est le plus souvent obligé d'interroger le demandeur d'emploi sur le déroulement d'une action d'insertion ou de formation.

Dans le cadre du neuvième appel à projets<sup>37</sup>, l'atteinte des objectifs est validée, pour la plupart des mesures, par la remise, au demandeur d'emploi, d'un dossier personnalisé reprenant les résultats de l'action dont il a bénéficié, sans qu'il soit prévu d'en fournir une copie au conseiller référent concerné. Dans ces conditions, il apparaît difficile pour celui-ci d'assurer pleinement son rôle de coordination et de suivi des plans d'action des demandeurs d'emploi.

Dans sa réponse, le Forem précise que cet appel à projets prévoit bien un retour de toutes les informations utiles sur l'action de formation, mais que le contenu de ces retours peut être insatisfaisant en raison des craintes exprimées par des opérateurs que les informations données aient un effet négatif pour le demandeur d'emploi.

Le Forem souligne également que, depuis début avril 2019, les centres d'insertion socioprofessionnelle (Cisp), les missions régionales pour l'emploi (Mire), les structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (Saace), les régies de quartiers et les opérateurs des appels à projets ont accès à une partie des données disponibles pour les demandeurs d'emploi qui leur ont été adressés. Dans les phases ultérieures du projet d'interopérabilité du dossier unique du demandeur d'emploi, les opérateurs pourront directement alimenter le dossier unique de ceux qui leur ont été adressés.

D'autres exemples attestent également le manque de coordination entre les services du Forem. C'est notamment le cas des demandeurs d'emploi qui font l'objet de tests de présélection organisés par les conseillers aux entreprises en vue d'être présentés à des entreprises à la recherche de main-d'œuvre. Les candidats jugés inaptes ne sont pas présentés mais il n'y a pas de communication systématique vers les conseillers référents

<sup>36</sup> Les prestataires complètent cependant des informations dans un logiciel, dénommé « IGFP », du Forem qui assure la gestion des contrats de formation des demandeurs d'emploi. Ces informations ne sont pas accessibles aux conseillers.

<sup>37</sup> Appel à projets en vue du financement d'actions de formation/insertion à destination des demandeurs d'emploi visés par le décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion.

des raisons de cette non-présentation pour leur permettre de mettre en œuvre des actions de remédiation. Il s'agit, entre autres, de demandeurs d'emploi qui ne disposent pas des compétences pour exercer le métier sur lequel ils sont positionnés<sup>38</sup>. Cependant, un retour d'informations adéquat permettrait de réévaluer la pertinence du positionnement métier ou de proposer une formation.

Les cas des demandeurs d'emploi adressés vers une formation et qui se voient refuser l'accès à cette formation illustrent la différence de conception de la formation qu'ont les services du Forem. Les formateurs considèrent que l'adressage est de mauvaise qualité, tandis que les conseillers estiment que les seuils d'entrée en formation sont trop élevés ou que les formateurs ne s'inscrivent pas suffisamment dans une perspective d'insertion des demandeurs d'emploi. Le manque de communication et de coordination entre les services ne permet pas de résoudre ce problème.

Les conseillers estiment que les informations qui leur sont transmises sont insatisfaisantes ou insuffisantes dans 59,9 % des cas pour ce qui concerne celles transmises par les conseillers en entreprises, à raison de 64 % pour celles des formateurs du Forem, de 50 % pour celles des conseillers des Cefo et de 31,9 % pour celles des prestataires externes.

Par ailleurs, la faiblesse de l'orientation de premier niveau peut entraîner un manque de pertinence des adressages vers les prestations et un mauvais positionnement métier des demandeurs d'emploi, et ainsi réduire leurs chances d'insertion. Les chiffres en matière de positionnement métier corroborent ce constat : en effet, le nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur un seul métier ou sur un métier sans offre d'emploi demeure trop important.

La Cour des comptes considère que ces constats induisent un risque important de manque de cohérence et d'efficacité dans la gestion des parcours, de démotivation et de démobilitation des demandeurs d'emploi, et de gaspillage de deniers publics.

Dans sa réponse, le Forem concède avoir pleinement conscience de l'ensemble des dysfonctionnements relatifs au positionnement métier des demandeurs d'emploi et aux freins que cela engendre. Aussi, il travaille actuellement sur le déploiement d'un projet intitulé « Robustesse du positionnement métier et *Scan* compétences », axé sur trois périmètres : révision des règles du positionnement métier, amélioration quantitative et qualitative des outils d'identification des compétences, et élaboration d'un outil qui définit des parcours d'identification et de vérification des compétences des demandeurs d'emploi. Ce projet a démarré en mars 2019 et sera déployé courant 2020.

#### *Recommandation n° 4*

La Cour des comptes recommande d'améliorer la communication et la coordination entre les intervenants, et de responsabiliser davantage les partenaires internes et externes dans une logique de parcours intégré coordonné par le seul conseiller référent. Elle recommande également d'inclure ces aspects dans l'évaluation périodique des partenariats et, éventuellement, d'en conditionner le financement.

<sup>38</sup> La problématique des positionnements métier est développée au point 3.3.2 *Orientation et évaluation de la maîtrise des compétences*.



Le manque d'intégration des systèmes informatiques contribue également au manque d'efficacité dans la gestion des parcours d'insertion des demandeurs d'emploi. Le cœur du métier repose toujours sur plusieurs applications historiques développées selon une architecture informatique en silos, ce qui constitue un frein important au développement d'une logique transversale de parcours<sup>39</sup>. Les principales applications sont anciennes et leur compatibilité est limitée, ce qui limite fortement les possibilités d'analyse croisée des données collectées.

Concrètement, un conseiller référent sait tout au plus si un demandeur d'emploi s'est présenté à une séance d'information. Ce n'est que lorsqu'une personne entre en formation sous contrat F7obis que cette information est reprise dans son dossier et que le conseiller référent a la possibilité d'être informé. Il n'y a pas d'information authentique préalable à l'entrée.

Un autre exemple réside dans l'absence d'alerte lorsqu'un demandeur d'emploi abandonne une prestation, alors que cela devrait déclencher un suivi par un conseiller. L'absence d'alerte a pour effet de retarder le suivi, ce qui empêche le conseiller de prendre rapidement des initiatives pour maintenir la mobilisation du demandeur d'emploi dans ses démarches.

*Recommandation n° 5*

La Cour des comptes recommande d'améliorer l'intégration et l'interopérabilité des systèmes d'information de manière à permettre la traçabilité complète du parcours d'insertion des demandeurs d'emploi, de leur inscription à leur sortie, et à fournir des outils performants pour supporter le travail des conseillers référents.

L'analyse commanditée par le Forem auprès d'un prestataire externe dans le cadre de son positionnement stratégique<sup>40</sup> souligne également que le manque d'outils d'orientation et de coordination, de transfert des données entre partenaires et d'intégration informatique constituent des faiblesses importantes pour la mise en œuvre d'un scénario de coordination dans lequel le Forem se positionne comme régulateur du marché de l'emploi et de la formation, et qui a été retenu par son comité de gestion<sup>41</sup>.

La Cour des comptes relève que ce scénario de coordination s'inscrit dans la continuité de la mission de régisseur exercée depuis plusieurs années par le Forem. Ceci renforce l'effet des faiblesses relevées par l'étude, lesquelles constituent de véritables lacunes par rapport à un rôle que le Forem entend déjà jouer sur le marché de l'emploi.

<sup>39</sup> Le Forem recense 75 applications développées au cours du temps dans différents langages informatiques.

<sup>40</sup> L'article 35 du contrat de gestion 2017-2022 rappelle que le Forem agit en qualité tantôt de régisseur et tantôt d'opérateur sur le marché de l'emploi et de la formation, et qu'il est nécessaire de définir son positionnement stratégique. Cette définition du positionnement vise à déterminer les segments de marché sur lesquels le Forem entend se positionner comme opérateur et ceux pour lesquels il entend recourir à une démarche partenariale, de sous-traitance ou de subventionnement avec d'autres opérateurs.

<sup>41</sup> Forem, *Détermination du positionnement stratégique du Forem – Gestion des parcours des demandeurs d'emploi*, note au comité de gestion 19.0113CG.

### 3.1.5 Spécification de l'accompagnement

L'article 14 du contrat de gestion 2017-2022 dispose que le Forem s'engage à ajuster les modalités et l'intensité de l'accompagnement aux besoins des publics cibles. La spécification des parcours vise principalement à mettre en place un accompagnement différencié en fonction des besoins propres aux différents types de publics pris en charge.

Le Forem a développé des modalités d'accompagnement particulières pour certaines catégories de publics :

- les jeunes de moins de 30 ans sont pris en charge plus rapidement, avec un entretien de suivi mensuel pour les détenteurs au maximum d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur. Pour ces derniers, la fin de l'accompagnement est également conditionnée par un résultat significatif<sup>42</sup> ;
- les demandeurs d'emploi de plus de 60 ans peuvent choisir d'être accompagnés par un conseiller ou de poursuivre leurs démarches de recherche d'emploi en autonomie à l'issue de l'entretien de bilan ;
- les demandeurs d'emploi bénéficiant du régime de chômage avec un complément d'entreprise reçoivent, dans les trois premiers mois de leur accompagnement, au minimum deux opportunités d'emploi ou de formation ;
- les travailleurs à temps partiel avec maintien des droits bénéficiant d'une allocation de garantie de revenus peuvent introduire une demande d'accompagnement pour être suivis dans leurs démarches de recherche d'emploi à la suite de la réception d'un courrier d'informations sur leurs droits et obligations en matière d'accompagnement et de contrôle ;
- les travailleurs victimes d'un licenciement collectif.

En outre, les publics présentant des difficultés psychologiques, sociales et/ou médicales bénéficient d'une prise en charge spécifique.

La Cour considère que ces modalités d'accompagnement ne prennent pas suffisamment en considération les besoins des demandeurs d'emploi et ne satisfont pas à l'objectif poursuivi par la spécification de l'accompagnement prévue par le contrat de gestion. Les conseillers estiment que le suivi mensuel systématisé des demandeurs d'emploi de moins de 30 ans n'est pas pertinent car cette fréquence ne tient compte ni des besoins spécifiques, ni du degré d'autonomie, ni du niveau d'études de chaque jeune. La Cour des comptes souscrit à cette analyse et recommande dès lors une approche plus différenciée de cette catégorie de demandeurs d'emploi.

La segmentation des demandeurs d'emploi, sur la base de caractéristiques objectives, est très largement utilisée par les SPE des pays de l'OCDE<sup>43</sup>. La segmentation est utile pour moduler l'accompagnement en fonction de groupes de demandeurs d'emploi, classés selon leur degré d'éloignement de l'emploi, et de garantir ainsi un traitement équitable des demandeurs d'emploi au profil similaire. La plupart des SPE disposent de modèles prédictifs

<sup>42</sup> Voir le point 3.1.2 *Procédure d'accompagnement et prise en charge des publics cibles*.

<sup>43</sup> La segmentation repose le plus souvent sur le degré d'éloignement du marché de l'emploi. Ce degré d'éloignement est objectivé à l'aide d'un nombre variable de critères (de 20 à 50 critères).

de durée de chômage de chaque demandeur d'emploi selon ses caractéristiques, ce qui leur permet de définir une stratégie d'accompagnement en fonction de groupes homogènes<sup>44</sup>.

L'évaluation externe du contrat de gestion 2011-2016 réalisée par un cabinet d'audit privé soulignait déjà le fait que « *L'accompagnement des demandeurs d'emploi n'a pas fait l'objet d'une segmentation ni d'une priorisation des publics cibles à prendre en charge. De même, la définition de modalités spécifiques de prise en charge en termes de fréquence et d'intensité n'a pas été réalisée.* »<sup>45</sup>

La question de la segmentation des demandeurs d'emploi divise les instances dirigeantes du Forem. Durant les dernières années, le comité de gestion a pris acte d'au moins deux méthodes de segmentation des demandeurs d'emploi et a décidé de ne pas les appliquer. Par ailleurs, le Forem ne dispose d'aucun outil permettant d'évaluer de manière formelle et objective le niveau d'employabilité des demandeurs d'emploi. Il continue de privilégier une approche d'accompagnement dite « sur-mesure », qui repose entièrement sur l'appréciation au cas par cas des situations individuelles des demandeurs d'emploi par le conseiller référent. La crainte de stigmatisation des demandeurs d'emploi justifie en partie cette orientation, de même que l'opposition des conseillers.

L'enquête menée auprès des conseillers illustre leur opposition à la mise en œuvre de la segmentation : deux tiers (66,6 %) des conseillers estiment que l'approche au cas par cas est plus pertinente que la segmentation et plus de quatre conseillers sur dix (43,5 %) estiment qu'il n'est pas possible d'apporter une réponse standardisée aux problématiques rencontrées par les demandeurs d'emploi.

La Cour des comptes considère cependant que l'approche personnalisée de l'accompagnement privilégiée par le Forem ne garantit pas un traitement équitable des demandeurs d'emploi car elle repose exclusivement sur l'appréciation du conseiller référent. Par ailleurs, l'absence de segmentation impose au Forem de réaliser un nombre important d'entretiens de suivi, qui impliquent une charge de travail jugée excessive par les conseillers (portefeuille de demandeurs d'emploi trop grand, manque de temps pour prendre connaissance des consignes et réaliser une veille du marché de l'emploi, etc.). En outre, l'approche sur mesure de l'accompagnement ne permet pas d'évaluer l'efficacité du travail réalisé par les conseillers référents, d'autant plus qu'il n'y a aucune mesure de l'utilisation des outils, ni d'évaluation de leur pertinence et de leur efficacité.

<sup>44</sup> Certains SPE choisissent de concentrer les moyens sur les demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché de l'emploi, tandis que d'autres concentrent les efforts sur les demandeurs d'emploi rapidement insérables. Les modèles prédictifs ont une précision qui dépend du nombre de critères pris en compte et peut atteindre 85 %.

<sup>45</sup> Forem, *Rapport d'évaluation externe du contrat de gestion 2011-2016*, note au comité de gestion du 25 octobre 2016 (16.0702 CG), p. 55 et 56.

#### *Recommandation n° 6*

La Cour des comptes recommande de développer un modèle prédictif permettant d'évaluer de manière formelle l'employabilité des demandeurs d'emploi en intégrant les informations recueillies dans le cadre de leur accompagnement. Elle recommande également de moduler l'accompagnement des demandeurs d'emploi selon des critères objectifs et pertinents, et tenant compte des priorités définies par le Forem.

En outre, la Cour préconise de mesurer l'utilisation des outils mis à la disposition des conseillers, ainsi que d'évaluer leur efficacité.

### 3.2 Dossier unique du demandeur d'emploi

L'article 13 du contrat de gestion 2017-2022 du Forem comprend un ensemble de dispositions relatives au dossier unique du demandeur d'emploi. Ce dossier y est présenté comme un outil évolutif permettant de consolider et valoriser l'ensemble des informations liées à son parcours. Il doit permettre d'intégrer les informations fournies directement par le demandeur d'emploi et par les tiers intervenants pour disposer de l'ensemble des données liées aux actions entreprises et à sa carrière professionnelle. Le dossier doit aussi permettre de traduire les objectifs poursuivis en termes d'accompagnement et de valoriser les démarches entreprises par le demandeur d'emploi. Une attention est également portée au respect de la législation relative à la protection de la vie privée. Le dossier unique devait être pleinement opérationnel pour décembre 2017 au plus tard.

Le Forem considère que cet objectif a été atteint par la mise en production de l'application « vue dossier unique » (VDU). La Cour des comptes constate qu'il s'agit en réalité d'une solution minimaliste qui permet aux conseillers de consulter dans une interface unique les informations issues de plusieurs applications métier existantes et de sources authentiques<sup>46</sup>. La VDU présente l'avantage de faciliter la consultation des informations mais elle n'en allège pas pour autant le travail des conseillers : en effet, les modifications doivent toujours se faire dans les différentes applications. Par ailleurs, certaines informations essentielles, telles que le contenu du plan d'action, ne sont pas directement consultables dans la VDU : il s'agit d'une couche applicative supplémentaire de consultation et non d'un véritable dossier unique.

Par ailleurs, la VDU n'apporte aucune réponse aux lacunes des applications métier historiques, dont l'obsolescence de l'application « Érasme », qui stocke les signalétiques des demandeurs d'emploi et constitue la base du dossier électronique. Par exemple, l'architecture en silos des systèmes d'information empêche d'établir la traçabilité du parcours du demandeur d'emploi, le résultat du bilan n'est pas consigné ou difficilement exploitable<sup>47</sup>, le traitement informatisé des données contenues dans des champs libres est impossible, etc. Dans ces conditions, il est difficile pour le Forem d'identifier des stratégies d'accompagnement différenciées selon des groupes homogènes<sup>48</sup> de demandeurs d'emploi (segmentation).

<sup>46</sup> La vue dossier unique permet notamment de consulter les informations issues de la Déclaration Immédiate/ *Onmiddellijke Aangifte* (Dimona) de l'ONSS, de l'Onem, de l'Inasti et de l'Inami.

<sup>47</sup> Voir le point 3.3.1 *Identification des freins à l'emploi et des besoins du demandeur d'emploi*.

<sup>48</sup> C'est-à-dire de catégories de demandeurs d'emploi présentant des caractéristiques objectives identiques.

La Cour des comptes constate également l'absence d'intégration de certains nouveaux développements. C'est le cas de l'application « Mon profil », qui permet aux demandeurs d'emploi de créer leur profil et de le diffuser en ligne et qui n'est pas connectée à la VDU, ni à l'application Érasme. À la fin du premier trimestre 2019, les données contenues dans Mon profil n'étaient pas exploitées par les services du Forem. Pire, les conseillers chargés de l'accompagnement n'avaient pas la possibilité de consulter les profils en ligne, ce qui les empêche de garantir la cohérence des démarches des demandeurs d'emploi dont ils assurent le suivi.

De son côté, le demandeur d'emploi doit renseigner des informations déjà connues du Forem et s'autopositionner sur un référentiel métiers différent de celui utilisé par les conseillers de l'organisme<sup>49</sup>, ce qui n'assure pas la cohérence du profil en ligne avec le dossier du demandeur d'emploi, notamment pour son positionnement métier.

L'examen d'un échantillon de dossiers de demandeurs d'emploi montre que les données qu'ils contiennent sont insuffisantes pour se faire une idée précise de leur situation, de leurs besoins et de l'objectif poursuivi par le plan d'action. L'enquête réalisée auprès des conseillers établit que 70,2 % d'entre eux partagent cet avis. En outre, le manque de contextualisation dans la plupart des dossiers empêche de comprendre et d'évaluer la qualité du travail des conseillers référents.

Dans sa réponse, le Forem admet les difficultés rencontrées par une partie des conseillers pour rédiger la zone de contextualisation et précise qu'une formation consacrée à cet outil est en cours d'élaboration.

À la fin du premier trimestre 2019, l'accès à la VDU par les intervenants du parcours d'insertion du demandeur d'emploi était toujours au stade de projet. L'application était toutefois accessible aux évaluateurs du Forem chargés du contrôle de la disponibilité. L'enquête révèle que les conseillers se méfient de l'utilisation qui pourrait être faite du dossier électronique dans le cadre du contrôle de la disponibilité du demandeur d'emploi<sup>50</sup>, ce qui expliquerait qu'un conseiller sur cinq déclare utiliser un dossier sous format papier et se contente d'inscrire le strict minimum dans le dossier électronique. Une telle pratique nuit à la qualité et à l'exhaustivité du dossier électronique et réduit la pertinence de son utilisation par les différents acteurs du parcours d'insertion du demandeur d'emploi.

<sup>49</sup> Le demandeur d'emploi qui crée un profil en ligne répond à une série de questions visant à le positionner suivant le référentiel Rome V3, qui est plus fiable que le référentiel utilisé par le conseiller (REM dans l'application Érasme). Il s'agit d'un autopositionnement et non d'une validation de ce positionnement sur la base d'un test de connaissances ou de compétences.

<sup>50</sup> Voir le point 3.6 *Contrôle de la disponibilité*.

*Recommandation n° 7*

La Cour des comptes considère que le système d'information actuel présente de nombreuses faiblesses et ne permet pas de supporter l'évolution du métier de base du Forem, notamment le renforcement du rôle de coordination, la spécification de l'accompagnement, le développement de services en ligne, le contrôle de la qualité de l'accompagnement, etc. La vue dossier unique couvre certains besoins en matière de consultation des données mais ne constitue en aucun cas une réponse satisfaisante aux dispositions de l'article 13 du contrat de gestion. La Cour des comptes recommande dès lors de développer un véritable dossier unique intégré qui réponde adéquatement à l'ensemble des besoins actuels et futurs, et d'abandonner les applications historiques devenues obsolètes. Pour que cet outil puisse être véritablement efficace, il est indispensable que les informations y introduites par les conseillers soient exhaustives.

En matière de respect de la législation sur la protection de la vie privée, le service juridique du Forem a informé la Cour des comptes que l'avis de la Commission de la vie privée a été sollicité. Conformément à cet avis, le Forem limite à dix ans la durée maximale de conservation des données à partir de la radiation<sup>51</sup>, ce qui correspond à la durée de prescription de droit commun.

Un tirage aléatoire de dossiers a néanmoins fait apparaître que les données des demandeurs d'emploi sont conservées pour une durée supérieure à dix ans, en méconnaissance de la politique interne de conservation des données et de la législation sur la protection de la vie privée. Les dossiers ne sont pas archivés et demeurent accessibles à une très large catégorie du personnel. Les informations personnelles, comme le domicile et les employeurs successifs de personnes ayant été inscrites comme demandeur d'emploi, restent visibles dans les applications du Forem, bien au-delà du délai de dix ans après la radiation<sup>52</sup>. En outre, des données postérieures à la radiation, telles que le domicile et l'employeur actuel, collectées par l'intermédiaire de liaisons avec des sources authentiques, sont librement accessibles dans la VDU.

Dans sa réponse, le Forem souligne la complexité de la problématique : d'un côté, le règlement général sur la protection des données (RGPD) exige que les données personnelles ne soient utilisées que pour des buts déterminés et uniquement pendant la durée requise pour chacun d'eux ; d'un autre côté, le dossier unique vise à collecter et mettre à disposition des données personnelles pour des buts différents. En outre, l'accompagnement des personnes s'inscrit de plus en plus dans l'idée d'un accompagnement tout au long de la vie. Le Forem estime donc aujourd'hui pertinent de conserver certaines données au-delà de dix ans. Vu l'évolution du contexte, le Forem ne pouvait donc plus poursuivre une gestion consistant à traiter toutes les données de la même manière et de les effacer après ce délai. Le Forem investit donc depuis plusieurs années dans la construction d'une architecture tant technique qu'organisationnelle pour permettre une gestion fine des accès aux données et de leur rétention en fonction des usages (pour garantir le principe de proportionnalité du

<sup>51</sup> La radiation correspond au retour à l'emploi, à la mise à la retraite, au décès, ou à tout autre événement rendant le demandeur d'emploi définitivement indisponible sur le marché de l'emploi.

<sup>52</sup> Le tirage aléatoire a permis de consulter des dossiers de personnes ayant été radiées il y a plus de quinze ans, de personnes âgées de plus de 80 ans et même de personnes décédées il y a plus de dix ans.

RGPD). En raison de la complexité du système d'information, la migration vers ce nouveau système de gestion est progressive.

*Recommandation n° 8*

La Cour des comptes recommande de prendre les mesures idoines pour se conformer à la législation sur la protection de la vie privée.

### 3.3 Situation du demandeur d'emploi

#### 3.3.1 Identification des freins à l'emploi et des besoins du demandeur d'emploi

L'enquête menée auprès des conseillers fournit de nombreux éléments sur le déroulement pratique de l'accompagnement et la conception qu'ils ont de leur travail. Pour les entretiens de bilan, 27,7 % des conseillers utilisent les guides disponibles, tandis que 11,5 % utilisent leur propre méthode et 60,2 % estiment qu'il n'est pas possible d'utiliser un canevas d'entretien standardisé à cause de la diversité des situations rencontrées. L'administration centrale du Forem relève cependant dans sa réponse que les outils mis à leur disposition leur permettent d'envisager les singularités de chaque demandeur d'emploi.

L'enquête révèle également que seuls 36 % des conseillers dressent la liste des besoins et des freins à l'emploi du demandeur d'emploi dans son dossier électronique, que 23,4 % conservent cette liste dans des notes manuscrites personnelles et que 40,6 % ne dressent pas de liste formalisée des besoins. Or, le dossier électronique est destiné à recueillir toutes les données pertinentes du demandeur d'emploi, pour suivre son parcours de manière globale et cohérente.

Ce résultat peut en partie s'expliquer par le fait que le dossier électronique tenu dans Érasme n'a pas été conçu pour consigner de manière structurée les résultats de l'entretien de bilan. L'option retenue consiste à contextualiser le plan d'action à l'aide de quatre zones de commentaires libres qui permettent aux conseillers d'exposer les faits, besoins, perspectives de travail et leur perception. L'accès au dossier électronique par les évaluateurs dans le cadre du contrôle de la disponibilité a également modifié le comportement de certains conseillers<sup>53</sup>.

L'analyse d'un échantillon de dossiers corrobore les conclusions de l'enquête : les informations consignées dans le dossier électronique sont souvent très succinctes et peu éclairantes, et l'exploitation des zones de contextualisation n'est pas standardisée<sup>54</sup> ; certains dossiers ne sont pas contextualisés, la nature des informations consignées dans les différentes zones est très variable, la description des besoins est sommaire ou inexistante, etc.

Ce manque d'informations empêche d'assurer un contrôle de la qualité des trajets d'accompagnement et oblige très souvent à reprendre à zéro l'accompagnement en cas de

<sup>53</sup> Voir le point 3.6 *Contrôle de la disponibilité*.

<sup>54</sup> La Cour des comptes n'a toutefois pas eu accès à la zone « perception », qui est personnelle au conseiller.

changement de conseiller<sup>55</sup>. Par ailleurs, le manque d'objectivation et de structuration des besoins des demandeurs d'emploi et des freins à l'emploi prive le Forem d'une vision claire et synthétique de leur situation, ce qui l'empêche de catégoriser les publics sur la base de leurs besoins et d'élaborer des réponses adaptées.

L'enquête menée auprès des conseillers montre également quelques contradictions dans leur conception du travail. Moins d'un tiers (31,5 %) est favorable à l'utilisation systématique d'un outil permettant d'évaluer de manière objective et standardisée le degré d'éloignement du marché de l'emploi d'un demandeur d'emploi. Alors qu'une majorité de conseillers (52,5 %) est opposée à l'utilisation d'une liste standardisée des besoins et des freins à l'emploi dans le but d'objectiver les résultats des entretiens de bilan, ils ne sont que sept sur dix à s'estimer compétents pour évaluer le niveau d'employabilité d'un demandeur d'emploi à l'issue du bilan et cinq sur dix à estimer que les outils à leur disposition permettent d'évaluer le niveau de maîtrise d'un métier par le demandeur d'emploi.

Lors des entretiens, plusieurs conseillers ont également mentionné la difficulté qu'ils ont à aborder et à traiter certains problèmes personnels des demandeurs d'emploi (assuétudes, problèmes psychiques, ou familiaux, etc.). Ces problèmes ne sont dès lors pas toujours correctement détectés ni renseignés dans le dossier électronique et les plans d'action peuvent ne pas en tenir compte suffisamment. L'enquête confirme que plus des deux tiers des conseillers (68,8 %) ne savent pas toujours de quelle manière traiter les informations sensibles qui ont des conséquences sur la recherche d'emploi. De même, 78,5 % des conseillers estiment qu'il faudrait lever les freins à caractère médical ou social avant d'envisager des actions de recherche d'emploi<sup>56</sup>, ce qui suppose de les identifier correctement.

Le Forem tient à rappeler dans sa réponse que le RPGD ne permet pas de mentionner des diagnostics médicaux mais que seules les limitations fonctionnelles qui en découlent peuvent être indiquées.

#### *Recommandation n° 9*

La Cour des comptes recommande de mettre en place des mesures visant à améliorer l'objectivation des besoins et freins des demandeurs d'emploi et à les consigner de manière systématique et structurée, afin de permettre leur exploitation dans le cadre du ciblage des demandeurs d'emploi et de la spécification de l'accompagnement.

### **3.3.2 Orientation et évaluation de la maîtrise des compétences**

L'un des résultats de l'orientation du demandeur d'emploi est l'attribution d'un positionnement métier : il correspond au métier pour lequel le demandeur d'emploi s'engage à effectuer des démarches actives de recherche d'emploi et pour lequel il est censé disposer des aptitudes professionnelles eu égard à sa formation et à son expérience. Tout demandeur d'emploi doit être positionné sur au moins un métier.

<sup>55</sup> Les informations consignées ne permettraient pas à un conseiller de comprendre clairement la situation et le parcours du demandeur d'emploi suivi précédemment par un collègue. Or, en cas de déménagement du demandeur d'emploi ou à la demande de ce dernier, un autre conseiller référent est désigné.

<sup>56</sup> Pour le Forem, une telle attitude serait constitutive de discrimination.



Le premier positionnement est réalisé lors de l'inscription par le demandeur d'emploi lui-même (autopositionnement) ou par l'agent qui procède aux inscriptions. Il est confirmé ou modifié par le conseiller référent lors de l'entretien de bilan, sur la base des éléments communiqués par le demandeur d'emploi. Selon l'enquête réalisée auprès des conseillers, ceux-ci doivent revoir le positionnement souvent (51,7 %), régulièrement (39,2 %), très souvent (8,8 %) ou jamais (0,3 %)<sup>57</sup>.

Le positionnement métier s'appuie sur le référentiel métiers REM, utilisé de longue date par le Forem. L'organisme s'est engagé depuis plusieurs années à adopter le référentiel métiers Rome V3-*Competent*, initialement développé par le service public de l'emploi français et adapté par le VDAB aux spécificités du marché belge. Toutefois, à la fin du premier trimestre 2019, cet engagement n'était pas concrétisé. Le nouveau référentiel est implémenté dans quelques applications récentes<sup>58</sup> mais non dans l'application Érasme, qui reste le cœur du dossier électronique du demandeur d'emploi. Pour rappel, le positionnement métier sur le référentiel REM est confirmé par le conseiller référent, mais le demandeur d'emploi doit s'autopositionner sur le référentiel Rome dans l'application Mon profil, ce qui peut engendrer des problèmes de cohérence.

*Recommandation n° 10*

La Cour des comptes recommande de concrétiser rapidement l'utilisation d'un référentiel métiers unique dans l'ensemble des fonctions et applications du Forem.

Le contrat de gestion 2017-2022 met l'accent sur l'évaluation des compétences et des qualifications réelles des demandeurs d'emploi à la suite de leur inscription. Le test de compétences et du positionnement métier des demandeurs d'emploi vise à améliorer la qualité de l'information et à proposer des actions adaptées à leur profil dans le cadre de l'accompagnement. Cet objectif n'était pas encore atteint à la fin du premier trimestre 2019.

Dans la grande majorité des cas, le positionnement métier des demandeurs d'emploi n'est pas vérifié et repose exclusivement sur leur déclaration et l'appréciation d'un conseiller du Forem. Au 31 décembre 2018, seuls 3.928 demandeurs d'emploi (soit 1,9 %) avaient un positionnement métier confirmé par une fin de formation. Par ailleurs, 1.474 demandeurs d'emploi ont passé un *screening* de compétences en 2018. Ce faible nombre de *screenings*, en baisse constante depuis dix ans, s'explique notamment par le fait que leur organisation actuelle est trop chronophage pour permettre leur utilisation à une large échelle : en effet, pour chaque test informatisé réalisé par un demandeur d'emploi, un formateur est mobilisé pendant environ vingt minutes. Par ailleurs, les *screenings* ne sont disponibles que pour un nombre limité de métiers et les conseillers estiment qu'ils ne sont pas toujours pertinents, dans leur forme actuelle, pour évaluer la maîtrise de compétences dans les métiers manuels.

Concernant la fiabilité du positionnement métier, le Forem rappelle dans sa réponse qu'il exploite, outre le *screening* de compétences, d'autres éléments comme les brevets ou certifications obtenus et les diplômes qualifiants. Il estime que dans une logique de réduction

<sup>57</sup> Le Forem précise dans sa réponse que le positionnement métier doit s'entendre comme un processus qui se travaille tout au long de l'accompagnement et pas seulement lors de l'entretien de bilan.

<sup>58</sup> Par exemple l'application Mon profil.

des coûts, le recours au *screening* doit être ciblé sur les personnes qui ne présentent pas d'assurance dans leur positionnement.

À titre de comparaison, le VDAB a mis les tests de compétences à la disposition des demandeurs d'emploi dans leur dossier en ligne, ce qui leur permet de réaliser autant de tests qu'ils le souhaitent. À l'issue du questionnaire informatisé, le demandeur d'emploi reçoit les résultats et, le cas échéant, est invité à s'inscrire à une formation ou à revoir son positionnement métier. La mise à disposition en ligne permet de réaliser un plus grand nombre de tests, améliore la qualité de l'information disponible et permet d'occuper plus utilement les formateurs. Le Forem prévoit que le test sera disponible à partir de l'espace personnel du demandeur d'emploi dès 2020.

L'examen des dossiers montre également que la plupart des informations qui contribuent à évaluer les compétences et l'employabilité des demandeurs d'emploi sont renseignées sur base déclarative et ne font l'objet d'aucune vérification. Le niveau d'études n'est pas validé par une vérification des diplômes, les connaissances en langues sont rarement objectivées par un test, les brevets et titres pédagogiques ne sont pas vérifiés, etc. Les acquis de formation sont mis en relation avec un métier, mais selon un référentiel métiers différent de celui utilisé pour le positionnement métier du demandeur d'emploi, ce qui ne permet pas d'exploiter directement l'information.

De plus, il n'existe aucune alerte permettant d'assurer la cohérence du positionnement métier avec les autres informations contenues dans le dossier. À titre d'exemple, il est possible de positionner un demandeur d'emploi sur le métier de chauffeur de poids lourds alors que son dossier ne mentionne pas qu'il possède le permis de conduire ad hoc.

Le Forem procède de manière ponctuelle à des opérations de gestion active de la réserve de main-d'œuvre (Garmo), lesquelles consistent notamment à vérifier le positionnement des demandeurs d'emploi pour un métier spécifique. L'une d'elles montre qu'un nombre significatif de demandeurs d'emploi sont positionnés sur des métiers pour lesquels ils ne disposent pas des titres requis. Pour certains métiers, la proportion de demandeurs d'emploi disposant de la qualification requise est inférieure à 10 %<sup>59</sup>. Pour le métier en pénurie de chauffeur de poids lourds, cette proportion n'était que de 44 % ; cette faiblesse s'explique soit par le mauvais positionnement, soit par le manque d'exhaustivité des informations sur les titres et qualifications contenues dans le dossier du demandeur d'emploi. Par contre, l'analyse des informations relatives aux demandeurs positionnés sur le métier d'aide soignant fait apparaître que 82 % de la réserve de main-d'œuvre dispose bien du visa relatif à la profession.

Bien que chronophages, ces opérations Garmo améliorent sensiblement la qualité des informations relatives au positionnement métier et peuvent conduire à des actions de formation et de réorientation des demandeurs d'emploi.

---

<sup>59</sup> Exemples de métiers avec une proportion inférieure à 10 % au 31 décembre 2018 : agent général d'assurances (3 %), agent logistique en milieu hospitalier (8 %), chef monteur d'échafaudage (0 %), conducteur de véhicule sanitaire (8 %), conseiller de clientèle bancaire (2 %), courtier en assurances (2 %), ergothérapeute (9 %), kinésithérapeute (5 %), logopède (6 %), pharmacien (2 %), réviseur d'entreprises (3 %), technologue en imagerie médicale (2 %).

La qualité du positionnement métier est également influencée par le caractère généraliste des conseillers référents, qui n'ont pas la possibilité de développer une connaissance suffisante de l'ensemble des métiers, dont le nombre est pléthorique (819 métiers REM et 444 Rome utilisés en 2018). L'enquête réalisée auprès des conseillers montre que 51,1 % d'entre eux estiment que les outils et prestations à leur disposition ne permettent pas d'évaluer le niveau de maîtrise d'un métier par le demandeur d'emploi<sup>60</sup>.

Le faible niveau de confiance du degré de maîtrise de compétences par les demandeurs d'emploi entraîne une mauvaise estimation de leur niveau d'employabilité et, par conséquent, de la qualité de la réserve de main-d'œuvre. Les conseillers référents élaborent ensuite des plans d'action basés sur un diagnostic biaisé, ce qui réduit les chances d'insertion des demandeurs d'emploi.

Une autre conséquence est le risque de présenter des candidats sous-qualifiés aux employeurs ayant recours aux services de présélection des conseillers aux entreprises, au détriment de la crédibilité du Forem. Pour pallier cette lacune, les conseillers aux entreprises sollicitent parfois, auprès des conseillers référents, des listes de candidats à présenter. Cependant, cette procédure est chronophage et manque d'objectivité et d'équité. Les conseillers aux entreprises organisent également des tests dont les résultats ne sont toutefois exploités que dans le cadre d'une procédure de recrutement. Communiqués aux conseillers référents, ils pourraient utilement contribuer à améliorer la connaissance de la réserve de main-d'œuvre et à proposer des actions de remédiation aux demandeurs d'emploi non retenus.

#### *Recommandation n° 11*

La Cour des comptes recommande de mettre à disposition en ligne des outils tels que des tests de compétences et de langue, pour améliorer la qualité de l'information sur le niveau de maîtrise des compétences alléguées par le demandeur d'emploi. Selon le résultat de ces tests, le Forem pourrait proposer des mesures idoines, comme la réorientation ou la formation.

La Cour recommande également de vérifier et de valider le positionnement métier des demandeurs d'emploi, notamment en mettant en place des mesures visant à améliorer la qualité du positionnement lors de l'inscription des demandeurs d'emploi<sup>61</sup>.

Enfin, la Cour préconise d'étudier la possibilité de spécialiser les (ou certains) conseillers par secteur d'activité, à tout le moins pour les métiers qui nécessitent des connaissances plus pointues, de manière à affiner l'analyse de la situation et des besoins des demandeurs d'emploi, et à améliorer la pertinence des plans d'action.

La Cour des comptes estime par ailleurs que l'obligation imposée par le système informatique de positionner les demandeurs d'emploi sans qualifications ni expérience

<sup>60</sup> Pour remédier à ce problème, le Forem a mis en place pour ses collaborateurs des journées d'information sur les métiers et les secteurs. Par ailleurs, 95 questionnaires d'aide au positionnement sont mis à la disposition des conseillers ; ils ont été actualisés en juillet 2019.

<sup>61</sup> Un échange de données automatisé avec la Communauté française et l'IFAPME permettrait d'obtenir les qualifications et titres des demandeurs d'emploi, ce qui permettrait d'améliorer grandement la fiabilité des données en la matière. Un contrôle informatisé pourrait également empêcher le positionnement sur des métiers pour lesquels le demandeur d'emploi ne dispose pas des titres requis.

professionnelle sur au moins un métier est peu pertinente : il en résulte que les demandeurs d'emploi dans cette situation sont positionnés sur quelques métiers « fourre-tout ». Près de 86 % des conseillers ayant répondu à l'enquête partagent cet avis et estiment nécessaire de revoir la procédure de positionnement métier des demandeurs d'emploi sans qualifications ni expérience.

Le tableau-ci-après fait apparaître que les 25 métiers comportant le plus grand nombre de positionnements représentent à eux seuls près de 50 % des positionnements métier au 31 décembre 2018<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Nombre de demandeurs d'emploi à l'actif à l'exception des positionnements en projet professionnel et de ceux pour lesquels les demandeurs d'emploi ne doivent pas être présentés.

**Tableau 9** – Les 25 métiers qui comportent le plus de positionnements au 31 décembre 2018

Métiers	Nombre de DEI positionnés	En % du total des positionnements métier
Réassortisseur	25.403	4,2 %
Employé administratif	22.129	3,6 %
Technicien de surface	19.705	3,2 %
Vendeur en articles d'habillement	16.739	2,7 %
Vendeur en alimentation générale	16.689	2,7 %
Caissier de libre-service	16.520	2,7 %
Vendeur en équipement de la personne	15.476	2,5 %
Manutentionnaire	15.172	2,5 %
Aide ménager	14.499	2,4 %
Manœuvre en construction	14.045	2,3 %
Agent de main et de finition	13.675	2,2 %
Chauffeur livreur	13.239	2,2 %
Agent d'accueil	10.078	1,7 %
Magasinier	9.209	1,5 %
Ouvrier d'entretien du bâtiment	8.694	1,4 %
Vendeur détaillant en produits frais	7.867	1,3 %
Commis de cuisine	6.561	1,1 %
Serveur en restauration	6.423	1,1 %
Éducateur	6.156	1,0 %
Jardinier	5.114	0,8 %
Equipier polyvalent de restauration	5.109	0,8 %
Employé à l'encodage	4.997	0,8 %
Secrétaire	4.897	0,8 %
Commis de cuisine en collectivité	4.557	0,7 %
Serveur de bar - brasserie	4.352	0,7 %
<b>Total</b>	<b>287.305</b>	<b>47,1 %</b>

*Recommandation n° 12*

La Cour des comptes recommande de supprimer le caractère obligatoire du positionnement métier lors de l'inscription pour les demandeurs d'emploi sans qualifications ni expérience et d'encourager le développement de leurs compétences dans des métiers qui offrent de meilleures perspectives d'insertion.

Enfin, la Cour relève que si les demandeurs d'emploi sont positionnés en moyenne sur trois métiers, 24 % d'entre eux (48.950 DEI) n'étaient positionnés que sur un seul métier au 31 décembre 2018. Parmi eux, 29.048 n'avaient jamais été accompagnés et 10.685 étaient positionnés sur des métiers pour lesquels le Forem n'avait reçu aucune offre durant les trois mois précédents.

Quant aux demandeurs d'emploi positionnés sur un seul métier, les données du Forem montrent que, pour l'essentiel, soit les métiers concernés exigent peu de qualifications, soit leur demande de main-d'œuvre est plus faible que l'offre.

**Tableau 10** – Les 10 métiers qui comportent le plus de demandeurs d'emploi monopositionnés au 31 décembre 2018

Métiers	Nombre de DEI monopositionnés	En % du total des positionnements métier
Technicien de surface	2.660	1,3 %
Employé administratif	2.473	1,2 %
Aide ménager	2.118	1,0 %
Mancœuvre en construction	1.954	0,9 %
Agent de main et de finition	1.565	0,8 %
Manutentionnaire	1.554	0,8 %
Réassortisseur	1.414	0,7 %
Chauffeur livreur (sur une tournée)	1.082	0,5 %
Assistant ménager en collectivité	943	0,5 %
Éducateur	767	0,4 %
<b>Total</b>	<b>16.530</b>	<b>8,0 %</b>

Au 31 décembre 2018, 50.915 demandeurs d'emploi étaient renseignés comme « à ne pas présenter » pour un des métiers sur lesquels ils sont positionnés, ce qui implique qu'ils n'étaient pas (ou plus) aptes à exercer ce métier ou qu'ils souhaitaient réorienter leur carrière professionnelle vers un autre métier<sup>63</sup>.

Il ressort des entretiens avec les conseillers que certains ne privilégient l'élargissement du positionnement métier qu'après une tentative infructueuse de recherche d'emploi car ils considèrent que les demandeurs d'emploi sont plus réceptifs à leurs conseils lorsqu'ils ont pu confronter leur projet professionnel à la réalité du marché de l'emploi<sup>64</sup>. Cette pratique induit néanmoins un risque d'éloignement du marché de l'emploi et de démotivation.

*Recommandation n° 13*

La Cour des comptes recommande de réduire le nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur un seul métier en élargissant les positionnements, particulièrement pour ceux qui sont positionnés sur un métier peu demandé sur le marché de l'emploi ou pour lequel la réserve de main-d'œuvre est importante.

<sup>63</sup> Le demandeur d'emploi qui est positionné sur un métier avec un statut « à ne pas présenter » ne reçoit aucune offre d'emploi sur ce métier et est exclu des présélections organisées par le Forem à la demande d'employeurs.

<sup>64</sup> Positionner un demandeur d'emploi sur un métier nécessite de prendre en compte au minimum deux des trois dimensions suivantes : les compétences du demandeur, l'intérêt collectif (demande du marché, des entreprises) et l'intérêt individuel (motivation à exercer le métier).

## 3.4 Mobilisation du demandeur d'emploi

### 3.4.1 Plan d'action

Le plan d'action est un document élaboré par le conseiller référent en concertation avec le demandeur d'emploi à l'issue de l'entretien de bilan. L'article 8 du décret accompagnement précise que le plan d'action reprend le ou les objectifs professionnels à atteindre en vue de l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi. Il détermine au minimum les actions à entreprendre par le demandeur en matière de recherche d'emploi et, le cas échéant, en matière d'orientation, de formation ou de création d'activité ou toute autre démarche susceptible de contribuer à son insertion professionnelle, les délais de réalisation des actions à entreprendre, les engagements de chacun pour leur réalisation et leur état d'avancement au fur et à mesure de leur réalisation. Le plan d'action est une forme de contractualisation de la mobilisation du demandeur d'emploi.

L'analyse d'un échantillon de plans d'action de demandeurs d'emploi en cours d'accompagnement montre que ce document ne suffit généralement pas à comprendre la stratégie mise en œuvre par les conseillers pour favoriser la mise au travail. Cette situation résulte en partie du fait que les plans d'action sont construits à partir d'objectifs et d'actions génériques<sup>65</sup> qui ne sont pas mis en perspective avec les besoins et freins des demandeurs d'emploi, lesquels ne sont pas objectivés de manière structurée dans le dossier<sup>66</sup>.

Par ailleurs, les conseillers ont signalé que les plans d'action sont généralement construits par étapes successives<sup>67</sup>, au fil des entretiens de suivi, et ont justifié cette pratique par le souci d'éviter de surcharger et de démotiver les demandeurs d'emploi. Toutefois, une telle pratique ne favorise pas la prise de conscience, par le demandeur, de son degré d'éloignement de l'emploi. Elle ne permet pas non plus de s'assurer de la qualité du travail des conseillers référents ni du fait qu'ils ont effectivement élaboré une stratégie d'actions cohérente à l'issue du bilan. En effet, certains conseillers pourraient être tentés d'amorcer un plan d'action sur la base d'actions génériques telles que rédiger un curriculum vitae et une lettre de motivation, et de différer la réflexion sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'insertion du demandeur d'emploi.

La perspective de l'ouverture future du dossier unique aux intervenants du parcours d'insertion plaide également en faveur de la détermination, par les conseillers référents, des objectifs et des étapes clés du parcours, en lien avec le diagnostic des besoins et freins du demandeur d'emploi. Il s'agit en effet d'un prérequis nécessaire pour coordonner l'action des intervenants et les responsabiliser. Par ailleurs, l'échange d'informations sur les résultats des actions mises en œuvre doit permettre d'ajuster le plan d'action. Une telle perspective nécessite toutefois une évolution importante de la conception du plan d'action et des outils informatiques.

<sup>65</sup> Les actions sont reliées automatiquement à l'un des sept objectifs génériques suivants : « *acquérir des outils techniques de recherche d'emploi, organiser et préparer sa recherche, postuler, élargir et orienter ses recherches, se former et évaluer ses compétences, créer son activité, s'engager dans un parcours spécifique* ».

<sup>66</sup> Voir le point 3.3.1 *Identification des freins à l'emploi et des besoins du demandeur d'emploi*.

<sup>67</sup> Le Forem souligne que ce côté itératif permet de mesurer la progression du demandeur d'emploi. Il précise également qu'un plan d'action est conçu comme une feuille de route à destination du demandeur d'emploi.

*Recommandation n° 14*

La Cour des comptes recommande d'améliorer les plans d'action en y intégrant dès le bilan les objectifs et étapes clés du parcours et en mettant en relation les actions avec les besoins et freins des demandeurs d'emploi. Elle recommande également de partager le plan d'action avec les intervenants du parcours et de les responsabiliser dans la réalisation des objectifs.

**3.4.2 Cohérence du parcours**

Comme évoqué précédemment, le conseiller peut adresser les demandeurs d'emploi à des prestataires internes ou externes du Forem. Cependant, les demandeurs peuvent également s'inscrire librement à des actions d'insertion ou de formation.

Les prestataires externes sont désignés pour plusieurs années au terme d'un appel à projets. Pour la période en cours, le Forem a retenu 45 % des projets proposés<sup>68</sup>. Avant le lancement du dernier appel à projets, le Forem a identifié les besoins en interrogeant les conseillers et les a déclinés selon les spécificités locales du marché de l'emploi. Toutefois, la reconduction des projets n'est pas évaluée au regard de leurs résultats en termes d'insertion<sup>69</sup>.

Les prestataires externes du Forem sont financés notamment selon le nombre de participants aux actions de formation et d'insertion.

Les conseillers estiment que les initiatives prises par le demandeur d'emploi ou par d'autres services ou partenaires ne s'inscrivent pas systématiquement dans un parcours réfléchi vers l'emploi (82,2 % parfois ; 13 % régulièrement ; 4,2 % jamais ; 0,6 % très souvent). Or, les actions de formation et d'insertion sont coûteuses et certaines présentent des délais assez longs d'entrée en formation.

Par ailleurs, il arrive que le conseiller constate qu'un demandeur d'emploi éprouve un besoin de formation et qu'ensuite l'entrée en formation soit refusée par le prestataire. Dans le cas de Forem Formation, les seuils d'accès sont actuellement différents d'un centre de formation à l'autre et il subsiste une inadéquation entre les demandes et les entrées en formation. Pour résoudre ces problèmes, la direction générale du Forem travaille à l'objectivation et à l'harmonisation des seuils d'accès des formations entre les différents centres et opérateurs<sup>70</sup>. À cet effet, une plateforme nommée « Dossimo » a été mise en place pour permettre une traçabilité en ligne de tous les seuils d'accès<sup>71</sup>. Anciennement, les demandeurs d'emploi qui n'atteignaient pas le seuil d'accès minimal étaient simplement refusés, ce qui pouvait nuire à leurs chances d'insertion professionnelle. Aujourd'hui, le Forem propose des remédiations pour permettre au plus grand nombre d'accéder aux formations.

L'enquête menée auprès des conseillers indique qu'ils sont confrontés à des difficultés de prise en charge des demandeurs d'emploi par les prestataires internes et externes,

<sup>68</sup> Sur une enveloppe de 20 millions d'euros réservée par le Forem, seuls 9 millions ont été attribués à des projets de prestataires externes.

<sup>69</sup> Le taux d'insertion n'est pas toujours mesurable et dépend de la nature de l'action. En revanche, le taux d'insertion est mesuré pour une action de formation à un métier spécifique.

<sup>70</sup> Des compétences de base (quatre opérations mathématiques, français, etc.) sont exigées pour entrer en formation.

<sup>71</sup> Le Forem tente d'objectiver les prérequis exigés selon les exigences spécifiques du métier.



particulièrement pour ceux qui sont les plus éloignés du marché de l'emploi. Les problèmes le plus souvent rencontrés sont : l'absence d'offre adaptée à la situation du demandeur d'emploi (68,5 %), les critères de prise en charge trop sélectifs (61,6 %), le délai d'entrée trop long (58,2 %) et le manque de places (48 %). Seuls 3,1 % des conseillers indiquent ne pas rencontrer de difficultés de prise en charge des demandeurs éloignés du marché de l'emploi.

#### *Recommandation n° 15*

La Cour des comptes constate que la cohérence du parcours d'insertion n'est pas garantie, à cause de l'organisation actuelle du Forem. Dès lors, elle recommande de renforcer le rôle central du conseiller référent dans la gestion des parcours d'insertion, notamment en matière d'adressage, pour garantir cette cohérence et éviter un gaspillage de moyens publics. Pour les mêmes raisons, la Cour recommande de limiter le nombre de places disponibles aux demandeurs d'emploi qui s'inscrivent librement à des actions de formation ou d'insertion, afin d'augmenter le taux d'adressage en formation et d'améliorer le taux d'insertion à l'issue des formations.

### 3.5 Appariement de l'offre et de la demande

La principale activité réalisée par le Forem pour favoriser l'appariement de l'offre et de la demande consiste à diffuser les offres d'emploi, essentiellement au travers de son site internet. Les offres diffusées sont gérées par le Forem (29 % en 2018) ou proviennent de flux avec les autres services publics de l'emploi (26 %) ou des opérateurs privés (45 %). Le demandeur d'emploi dispose de plusieurs modes de recherche (simple, par arborescence et par critères) et peut enregistrer une recherche pour la réutiliser ultérieurement. Il doit toutefois prendre l'initiative de la recherche d'emploi.

Les services du Forem transmettent également des offres de manière individualisée aux demandeurs d'emploi. Cette transmission est réalisée à la fois par les conseillers aux entreprises (168.074 demandeurs d'emploi bénéficiaires en 2018), et par les conseillers référents (37.093 demandeurs d'emploi bénéficiaires en 2018). L'examen d'un échantillon de dossiers montre toutefois que les transmissions individualisées d'offres ne tiennent pas toujours suffisamment compte de la situation des demandeurs d'emploi. À titre d'exemple, certains reçoivent des offres pour un métier pour lequel leur dossier mentionne qu'ils ne doivent pas être présentés. Par ailleurs, si le principe de la transmission individualisée d'offres est intéressant, la valeur ajoutée de faire réaliser cette opération manuellement par des conseillers est limitée.

Les conseillers aux entreprises du Forem proposent aux employeurs des conseils gratuits qui sont destinés à développer l'activité, recruter du personnel ou former des collaborateurs. En matière de recrutement, les conseillers aux entreprises accompagnent et soutiennent les employeurs de plusieurs façons : en analysant les qualifications et compétences requises pour le poste à pourvoir, en les assistant dans la rédaction de l'offre d'emploi, en les conseillant dans le choix des canaux de diffusion<sup>72</sup> des offres d'emploi et, enfin, en les guidant pour le

<sup>72</sup> Les canaux de diffusion mis à la disposition des employeurs sont multiples (internet, courriels ou textos à des publics ciblés, affichage dans les points de contact du Forem, etc.).

suivi des candidatures. Pour le recrutement d'un grand nombre de candidats, ils peuvent également organiser des *jobdays*.

Les conseillers aux entreprises sont parfois amenés à réaliser une présélection, à l'issue de laquelle ils proposent une liste restreinte de candidats à un employeur (5.453 emplois offerts avec présélection en 2018). Pour ce faire, ils consultent les conseillers référents pour identifier les demandeurs d'emploi qui répondent le mieux aux critères recherchés et ils organisent également des tests d'aptitudes. Il ressort des entretiens avec les conseillers référents que les entreprises formulent parfois des demandes de nature discriminatoire<sup>73</sup>. Par crainte que le recrutement n'ait pas lieu, les conseillers accèdent pourtant souvent aux demandes des employeurs.

Les conseillers référents soulignent également que la répartition actuelle des tâches ne prévoit pas de contacts avec les entreprises. Ils estiment que ce cloisonnement empêche d'avoir une bonne connaissance du marché, ce qui peut réduire la pertinence des actions qu'ils proposent dans le cadre de l'accompagnement. Les conseillers aux entreprises ont, pour leur part, une connaissance limitée de la réserve de main-d'œuvre. Certains estiment que la fonction de placeur, telle qu'elle existait encore au début des années 1990, était plus efficace sur ce point.

#### *Recommandation n° 16*

La Cour des comptes recommande de mettre en place un système de croisement automatisé qui pousse les offres dans l'espace personnel en ligne des demandeurs d'emploi de manière à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, à réduire la charge de travail des conseillers et à garantir l'égalité des chances de tous les demandeurs d'emploi.

La Cour des comptes recommande également de mettre à la disposition des conseillers aux entreprises un guide précisant les critères de recrutement interdits et acceptables, et d'interdire aux agents du Forem de participer à des pratiques discriminatoires.

### 3.6 Contrôle de la disponibilité

La sixième réforme de l'État a transféré aux Régions la compétence du contrôle de la disponibilité des demandeurs d'emploi. Cette nouvelle compétence est exercée par le Forem, qui a créé un service distinct chargé du contrôle de la disponibilité active des demandeurs d'emploi<sup>74</sup>.

Les évaluateurs du service de contrôle ont pour mission d'apprécier les démarches de recherche d'emploi sur la base de critères objectifs<sup>75</sup> pour garantir le traitement équitable des demandeurs d'emploi<sup>76</sup>. Pour ce faire, les évaluateurs ont accès à leur dossier électronique,

<sup>73</sup> Les critères cités par les conseillers sont liés à l'âge et au genre.

<sup>74</sup> L'essentiel des effectifs (évaluateurs) sont des anciens agents de l'Onem qui ont été transférés au Forem. Fin 2018, il y avait 107 évaluateurs, 25 assistants et 13 fonctions d'encadrement affectés à l'exercice de ce contrôle (en équivalents temps plein).

<sup>75</sup> Les critères d'évaluation sont définis dans la réglementation et précisés dans une instruction administrative.

<sup>76</sup> Pour garantir l'égalité de traitement des demandeurs d'emploi, sont pris en compte leurs forces et faiblesses, et les éléments de leur parcours, ainsi que le contexte du bassin de l'emploi.

à l'exception du champ « perception », dans lequel le conseiller référent peut inscrire ses impressions personnelles à leur sujet.

L'enquête réalisée auprès des conseillers montre que près de deux tiers de ceux-ci (65,3 %) ont modifié la manière de consigner les informations dans le dossier électronique depuis que le service de contrôle y a accès. Les principaux changements consistent à éviter de mentionner des informations qui pourraient être utilisées à la charge du demandeur d'emploi dans le cadre du contrôle (57,5 %), à formuler des commentaires de manière plus neutre et plus objective (50,1 %) et à solliciter l'accord du demandeur d'emploi avant de mentionner des informations sensibles dans son dossier (15,1 %). Un conseiller sur cinq indique conserver des notes sous format papier (21,3 %).

Le métier de conseiller référent implique inévitablement une part de contrôle, puisqu'il est amené à évaluer les progrès du demandeur d'emploi, ainsi que ses démarches en vue de son insertion, conformément au plan d'action. En principe, le conseiller est tenu d'indiquer dans le dossier électronique les actions non réalisées par le demandeur d'emploi. L'enquête indique toutefois que seuls deux tiers des conseillers (66,8 %) les mentionnent dans le dossier électronique.

Le conseiller est également tenu d'objectiver certains faits en lien avec la recherche d'emploi, tels que l'absence aux entretiens de bilan, qui doit être justifiée par un motif valable, et la non-prise en considération par le demandeur d'emploi d'offres qui lui sont remises.

L'échange d'informations entre les conseillers et les évaluateurs est nécessaire pour que le contrôle prenne en compte l'ensemble des éléments pertinents relatifs aux démarches entreprises par le demandeur d'emploi. Dans quelques directions territoriales, des échanges informels ont lieu entre les conseillers et les évaluateurs. L'enquête confirme la nécessité de cet échange d'informations, puisque seuls quatre conseillers sur dix estiment que les décisions des évaluateurs sont cohérentes par rapport à leur propre perception des efforts déployés par les demandeurs d'emploi qu'ils accompagnent.

Les résultats de l'enquête et des entretiens ont également mis en évidence une certaine ambivalence des conseillers référents à l'égard du contrôle et, plus particulièrement, de la part de contrôle qu'ils accepteraient d'assumer. Cette ambivalence s'explique par le fait qu'une majorité de conseillers ne souhaite pas assumer la responsabilité d'une sanction qui pourrait être infligée à un demandeur d'emploi qui ne remplit pas ses obligations. Par ailleurs, les conseillers estiment que la relation de confiance avec les demandeurs d'emploi se dégraderait s'ils devaient également les contrôler. Il n'est donc pas surprenant que 80 % des conseillers se disent opposés à une fusion des métiers de conseiller et d'évaluateur (60 % totalement opposés et 20,2 % plutôt opposés). Près de deux tiers d'entre eux sont néanmoins favorables au partage du dossier électronique du demandeur d'emploi avec le service de contrôle (42,1 % plutôt d'accord, 21,6 % tout à fait d'accord) et 65,7 % souhaitent que leur avis soit pris en compte dans le processus de contrôle de la disponibilité.

La Cour des comptes constate que les conseillers référents récoltent de nombreuses informations sur les demandeurs d'emploi et qu'ils ont pour mission de vérifier la réalisation des actions inscrites à leur plan d'action. Les conseillers exercent de fait une mission de contrôle puisqu'ils sont tenus de consigner la non-réalisation d'actions prévues dans le

plan. L'effet de ces contrôles sur la mobilisation des demandeurs d'emploi est toutefois réduit par le manque de leviers à la disposition des conseillers référents et la séparation des fonctions d'accompagnement et de contrôle de la disponibilité. Quant aux évaluateurs, ils réalisent une forme de bilan et formulent des recommandations en matière de recherche d'emploi, lesquelles devraient idéalement être traduites dans le plan d'action pour garantir la cohérence entre l'accompagnement et le contrôle des demandeurs d'emploi.

*Recommandation n° 17*

La Cour des comptes recommande au minimum d'améliorer la coordination des fonctions d'accompagnement et de contrôle de la disponibilité, de manière à mieux prendre en considération les éléments factuels de suivi de l'accompagnement lors du contrôle et d'ajuster, si nécessaire, le plan d'action sur la base des recommandations formulées par les évaluateurs. Par ailleurs, la Cour recommande d'automatiser les contrôles<sup>77</sup> relatifs à la recherche d'emploi par le biais du profil en ligne du demandeur, dans le but de confier un rôle d'accompagnement et de conseil aux évaluateurs et de réduire leurs tâches purement administratives<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Le VDAB a mis en place un dossier en ligne du demandeur d'emploi qui permet de suivre les démarches réalisées. Lorsque le demandeur d'emploi n'effectue pas une série de tâches imposées ou ne postule pas à des offres d'emploi, il est convoqué pour un entretien. L'automatisation du contrôle présente l'avantage de mettre sur un même pied les demandeurs d'emploi accompagnés et ceux qui ne le sont pas, ce qui permettrait de minimiser le risque que les tribunaux rejettent les sanctions à l'égard de demandeurs d'emploi non accompagnés.

<sup>78</sup> Selon le Forem, les évaluateurs assument déjà une mission partielle de conseil, puisque le rapport d'évaluation comprend des recommandations (élargir la recherche d'emploi, intensifier la recherche, définir le projet, reprendre contact avec le conseiller, lever les freins à la mobilité, prendre contact avec un assistant social).

## Chapitre 4

# Métiers critiques et en pénurie

### 4.1 Indicateur des métiers critiques et en pénurie

#### 4.1.1 Origine et utilisations

Chaque année, la direction Veille, Analyse et Prospective du marché de l'emploi du Forem dresse la liste des métiers critiques et en pénurie. Un métier est considéré comme critique lorsque la mise en relation des postes à pourvoir et des candidats ne se fait ni dans les délais souhaités, ni sans difficultés de recrutement. Un métier critique est considéré comme en pénurie lorsque la réserve de main-d'œuvre inscrite au Forem est insuffisante pour satisfaire l'ensemble des opportunités d'emploi connues.

Initialement, cette liste servait principalement à déterminer les études qui préparent à une profession pour laquelle il existe une pénurie significative de main-d'œuvre dans le cadre de la mise en œuvre de l'article 93 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage. Cet arrêté définit les conditions dans lesquelles le chômeur complet peut être dispensé d'être disponible sur le marché de l'emploi en raison de la reprise d'études<sup>79</sup>.

Plus récemment, l'utilisation de la liste a été étendue en Région wallonne suite au constat fait par le ministre de l'Emploi et de la Formation que de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés de recrutement en Wallonie et qu'il y a, par ailleurs, une réserve importante de demandeurs d'emploi. Le Forem a ainsi été encouragé à orienter et à former les demandeurs d'emploi prioritairement vers les métiers en pénurie. Le gouvernement wallon a également mis en place un incitant financier de 350 euros pour les demandeurs d'emploi qui terminent une formation leur permettant d'accéder à ces métiers<sup>80</sup>. Plusieurs indicateurs de suivi du contrat de gestion 2017-2022 témoignent de l'attention particulière portée aux métiers en pénurie.

Face à ces développements récents, la qualité de l'indicateur des pénuries et la pertinence de l'utiliser pour cibler une politique publique en matière de remise à l'emploi méritent d'être analysées.

Dans sa réponse, le Forem signale que l'amélioration de la méthode d'identification des pénuries nécessitera de pouvoir mener des enquêtes directement auprès des entreprises pour connaître leurs besoins de main-d'œuvre et leurs difficultés de recrutement.

<sup>79</sup> Le Forem et les autres services publics de l'emploi du pays publient depuis plus d'une dizaine d'années, sur la base d'une méthode similaire, une liste énumérant les métiers et fonctions critiques ou en pénurie. Cette analyse régulière a attiré l'attention sur la problématique des tensions de recrutement. Au fil du temps, une évolution législative a retenu ce concept.

<sup>80</sup> Arrêté du gouvernement wallon du 28 février 2019 relatif à l'incitant financier visant la mobilisation des demandeurs d'emploi vers la formation, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> septembre 2018.

#### 4.1.2 Mode de détection

La méthode mise en œuvre pour déterminer les métiers critiques et en pénurie repose, dans un premier temps, sur une analyse statistique d'opportunités d'emploi gérées durant l'exercice précédent par le Forem. La liste 2018 est donc basée sur des opportunités d'emploi diffusées en 2017.

Le Forem calcule un taux de satisfaction des opportunités d'emploi sur la base des informations que les entreprises lui communiquent sur l'aboutissement ou non du recrutement pour lequel elles ont fait appel aux conseillers en entreprises de l'organisme.

Un métier est considéré comme critique si le taux de satisfaction pour les postes du métier concerné est inférieur à la médiane de l'ensemble des métiers et si le délai de satisfaction est supérieur à la médiane de l'ensemble des métiers.

Le Forem calcule également un indice de tension, qui correspond au rapport entre le nombre de demandeurs d'emploi et celui des opportunités d'emploi. Un métier critique est considéré comme en pénurie quand l'indice de tension est inférieur à 1,5<sup>81</sup>. Les métiers en pénurie sont donc un sous-ensemble des métiers critiques.

La liste des métiers critiques et en pénurie issue de l'analyse statistique est ensuite soumise à l'avis d'experts internes du Forem et des fonds sectoriels de formation<sup>82</sup>. Ces experts peuvent proposer d'ajouter ou de supprimer des métiers dans la liste statistique.

La liste 2018 établie à l'issue de ce processus et validée par le comité de gestion du Forem comporte 88 métiers critiques, dont 55 en pénurie. La liste statistique comportait, quant à elle, 63 métiers critiques, dont 45 en pénurie.

Il importe de noter que la liste dressée par le Forem exclut les métiers du secteur de l'enseignement. C'est la Commission inter-réseaux des titres de capacité de la Communauté française qui arrête la liste des fonctions en pénurie dans l'enseignement.

#### 4.1.3 Qualité de l'indicateur

Le calcul des taux et délais de satisfaction est basé sur un ensemble de 22.912 opportunités d'emploi gérées par le Forem et pour lesquelles l'information sur le suivi de recrutement était disponible, ce qui représente 17,2 % de ces opportunités et 6,8 % du total des opportunités d'emploi diffusées en 2018 (hors flux Actiris et VDAB).

L'analyse par sondage sur échantillon peut produire des résultats extrapolables à condition que la méthode d'échantillonnage mise en œuvre garantisse la représentativité de l'échantillon. Dans les faits, le Forem utilise par défaut la population des offres avec suivi de recrutement car il ne dispose pas des informations relatives à la satisfaction de la grande majorité des opportunités d'emploi qu'il diffuse. Il n'est pas démontré que cette population

<sup>81</sup> Un indice inférieur à 1,5 signifie qu'il y a moins de quinze demandeurs d'emploi disponibles pour dix postes.

<sup>82</sup> Dans sa réponse, le Forem précise que c'est en tenant compte des limites relatives à la production d'une liste statistique qu'il a complété la méthode de détection par le recours systématisé aux avis des conseillers en recrutement et par le recueil d'avis auprès des fonds sectoriels, qui sont les mieux placés pour identifier les difficultés de recrutement.

constitue un échantillon représentatif de l'ensemble des offres diffusées. Dans ces conditions, l'extrapolation des résultats à l'ensemble du marché n'est statistiquement pas possible et ce, d'autant plus que les emplois dans certains métiers sont plus fréquemment pourvus par des canaux de recrutement qui échappent à l'analyse statistique, tels que l'intérim par exemple<sup>83</sup>.

La méthode de détection statistique exclut de l'analyse les métiers pour lesquels il y a moins de 12 offres et de 24 postes<sup>84</sup> avec suivi de recrutement. La prise en considération d'un seuil permet d'éviter de mettre en avant des métiers pour lesquels il y a peu d'opportunités d'emploi ou des situations anecdotiques. Le seuil est fixé sur la base de l'expérience, bien que cela puisse avoir pour effet d'exclure certains métiers pour lesquels la réserve de demandeurs d'emploi est faible par rapport au volume total des offres<sup>85</sup>.

La question de la pertinence du seuil se pose également pour les taux de satisfaction des offres. La solution choisie par le Forem consiste à ne retenir que les métiers qui présentent un taux de satisfaction inférieur à la médiane<sup>86</sup> sur l'ensemble des métiers<sup>87</sup>. Il en résulte qu'il y aura toujours 50 % des métiers pour lesquels le taux de satisfaction sera inférieur à la médiane. Cette approche peut être critiquable lorsque le taux de satisfaction médian est élevé, comme c'est le cas pour les données 2017 (88,9 %).

Le choix des valeurs de seuil influence significativement les résultats de l'analyse statistique. La Cour des comptes a simulé l'effet d'une élévation du nombre minimal d'opportunités d'emploi à 25 offres et à 50 postes, et de la fixation d'un taux de satisfaction cible de 80 %. Ces hypothèses de travail réalistes auraient pour effet de réduire la liste des métiers en pénurie détectés statistiquement de 73,3 % (12 métiers au lieu de 45).

L'indice de tension sur la base duquel un métier critique est déclaré en pénurie est un ratio entre le nombre de demandeurs d'emploi positionnés sur ce métier au 31 décembre de l'année et le cumul des offres diffusées par le Forem durant l'année sur ce même métier. Ce ratio compare des demandeurs d'emploi disponibles à des offres qui, pour une part, ne le sont plus. Les simulations effectuées par la Cour montrent que le calcul de l'indice de tension par un ratio entre les demandeurs d'emploi disponibles et les offres disponibles<sup>88</sup> aurait pour effet de réduire la liste des métiers en pénurie détectés statistiquement à 1 seul

83 Le Forem précise qu'il négocie avec le SPF Économie la possibilité d'intégrer dans les enquêtes que ce dernier réalise auprès des entreprises une question permettant de déterminer les canaux de recrutement des entreprises par grands secteurs d'activité économique, afin de pondérer ce que représentent les offres reçues par le Forem dans le marché. Ceci semble acquis pour 2021.

84 Une offre peut comporter plusieurs postes.

85 Le métier de chef comptable illustre bien ce phénomène dans l'analyse des données 2017 : il a été exclu car il n'atteint pas le seuil de 12 offres/24 postes avec suivi de recrutement mais, par ailleurs, il y avait 1.047 postes et seulement 76 demandeurs d'emploi positionnés sur le métier à la fin de l'année 2017.

86 La médiane est la valeur qui permet de couper un ensemble de données en deux parts égales.

87 Auparavant, le Forem utilisait la moyenne, qui produisait des biais.

88 La valeur de ce ratio a été approchée en comparant le nombre de demandeurs d'emploi au 31 décembre 2017 et le nombre d'opportunités d'emploi en cours de diffusion au 31 janvier 2018. La Cour des comptes ne disposait pas des données arrêtées à la même date.

métier au lieu de 45. La combinaison des deux simulations conduirait à n'identifier aucun métier en pénurie<sup>89</sup>.

L'avis des experts sur la liste statistique a débouché, en 2018, sur un remaniement important qui se traduit par une augmentation de 22,2 % (+ 10) du nombre de métiers en pénurie. Cette augmentation nette résulte, en réalité, de l'ajout de 26 nouveaux métiers et de la suppression de 16 métiers issus de l'analyse statistique. La liste finale des métiers en pénurie ne comporte dès lors plus que 52,8 % de métiers détectés par l'analyse statistique.

L'argumentation fournie au comité de gestion du Forem<sup>90</sup> pour justifier l'ajout de métiers repose le plus souvent sur une anticipation, par les fonds sectoriels, des difficultés de recrutement à venir, laquelle gagnerait à être documentée davantage. L'examen des données relatives à l'année 2018 montre d'ailleurs que des réserves de main-d'œuvre parfois importantes en regard du nombre d'emplois disponibles existent dans la plupart de ces métiers.

La Cour souligne néanmoins que l'argumentation met en avant le besoin croissant de qualifications dans de nombreux métiers et le fait que les demandeurs d'emploi ne disposent pas systématiquement des compétences pour exercer les métiers sur lesquels ils sont positionnés. Ces éléments confirment les constats formulés précédemment sur la qualité des positionnements métier. La Cour relève également que l'ajout de certains métiers est motivé par le fait que les emplois dans ces métiers sont régulièrement pourvus par intérim et échappent à l'analyse statistique.

Le Forem admet que l'argumentation contenue dans les réponses des fonds sectoriels n'a pas toujours la même temporalité que la période d'observation. Plusieurs commentaires concernent des difficultés de recrutement à venir ou des tensions existantes ou relatives à l'année de référence de l'étude. Il précise qu'il a, en 2019, systématisé le recueil de données auprès des fonds à l'aide d'un formulaire électronique plus formel, qui leur permet de joindre des documents électroniques reprenant des tableaux, rapports, etc., de manière à augmenter la qualité de l'étayage.

Enfin, la méthode d'identification statistique des pénuries induit un décalage temporel entre l'existence d'une pénurie, son identification et l'apport d'une solution. L'examen des données historiques confirme l'existence de métiers structurellement en pénurie mais également de situations plus temporaires. Le risque existe donc que certains métiers ne satisfassent plus aux critères de pénurie lors de la publication de la liste et, à l'inverse, que des pénuries plus récentes n'aient pas été détectées.

En conclusion, la méthode de détection qui fonde la liste des métiers critiques et en pénurie est perfectible. Les constats de l'étude au départ de la population des offres avec suivi de recrutement ne peuvent être extrapolés à l'ensemble du marché de travail<sup>91</sup>. Bien qu'une

---

<sup>89</sup> Ces simulations visent à démontrer l'effet du choix des seuils sur les résultats de l'analyse statistique et ne permettent pas de conclure à l'absence de métiers en pénurie. Il faut également tenir compte du fait que certaines pénuries sont comblées par le recours à de la main-d'œuvre étrangère et n'apparaissent donc plus comme telles puisque les emplois disponibles sont effectivement pourvus.

<sup>90</sup> Note 18.0403 CGbis du 11 septembre 2018.

<sup>91</sup> Cette limite est mentionnée dans les publications du Forem.



comparabilité des méthodes de détection entre régions et dans le temps soit nécessaire, le choix des valeurs de seuil influence les résultats de l'analyse, le ratio utilisé pour déterminer les métiers en pénurie manque de pertinence et les pénuries identifiées peuvent correspondre à une situation passée. Enfin, le remaniement de cette liste à la suite de l'avis d'experts ajoute une part de subjectivité.

*Recommandation n° 18*

La Cour des comptes estime que la liste des métiers en pénurie ne constitue pas un indicateur suffisamment robuste au regard de l'importance qui lui est donnée dans le ciblage des politiques de l'emploi en Région wallonne. Elle recommande de modifier la méthode de détermination des pénuries pour remédier aux faiblesses qu'elle a constatées.

## 4.2 Pertinence du ciblage de l'action du Forem sur les métiers en pénurie

### 4.2.1 Importance relative des métiers en pénurie

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des offres d'emploi diffusées par le Forem en 2018 (hors flux VDAB et Actiris) par catégorie de métier<sup>92</sup>. La catégorisation est fortement influencée par le fait que près d'une offre sur trois n'a pas de référencement selon le référentiel métiers REM sur la base duquel est établie la liste des métiers critiques et en pénurie.

**Tableau 11** – Ventilation des opportunités d'emploi diffusées en 2018 par catégorie de métier

Catégorie de métier	Opportunités d'emploi diffusées en 2018		
	Cumul annuel	En % du total	En % des opportunités avec référencement métier
Métiers critiques en pénurie	61.303	18,2 %	27,0 %
Métiers critiques pas en pénurie	27.249	8,1 %	12,0 %
<b>Sous-total métiers critiques</b>	<b>88.552</b>	<b>26,3 %</b>	<b>39,1 %</b>
Métiers non critiques	138.081	41,1 %	60,9 %
<b>Sous-total</b>	<b>226.633</b>	<b>67,4 %</b>	<b>100,0 %</b>
Sans référencement métier	109.547	32,6 %	
<b>Total</b>	<b>336.180</b>	<b>100,0 %</b>	

Les métiers en pénurie représentent un peu plus d'un quart des opportunités d'emploi diffusées en 2018 pour lesquelles le référencement métier est connu. Si l'on y ajoute le fait que le taux de satisfaction des offres est relativement élevé dans bon nombre de ces métiers<sup>93</sup>, la capacité d'absorption d'un afflux de travailleurs dans les métiers en pénurie est limitée.

<sup>92</sup> La catégorisation des métiers est basée sur le référencement métier REM des offres et sur la liste 2018 des métiers critiques et en pénurie.

<sup>93</sup> Voir le point 4.1.3 *Qualité de l'indicateur*.

À titre d'illustration, le nombre d'opportunités d'emploi en cours de diffusion au 31 décembre 2018 dans les métiers en pénurie était de 4.421<sup>94</sup> ; cela représente 2,1 % du nombre de demandeurs d'emploi arrêté à la même date (206.146 DEI). Il y avait moins de 20 postes disponibles pour 13 des 55 (23,6 %) métiers en pénurie et seuls 14 métiers sur 55 comptaient au moins 100 postes. La médiane est de 42 postes par métier.

Par conséquent, une stratégie d'action qui consiste à orienter et à former massivement les demandeurs d'emploi dans les métiers en pénurie ne garantit pas leur insertion durable, à cause du volume d'emplois limité dans certains d'entre eux. Il y a également un risque de détourner les demandeurs d'emploi de métiers plus porteurs en termes de volume d'emploi.

*Recommandation n° 19*

La Cour des comptes recommande de mieux intégrer le nombre d'emplois réellement disponibles dans la stratégie d'orientation des demandeurs d'emploi et d'élaboration de l'offre de formation.

#### 4.2.2 Causes des pénuries

L'analyse réalisée annuellement par le Forem a pour objectif de lister les métiers en pénurie, mais elle n'en identifie pas les causes. La politique de l'emploi wallonne pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre repose essentiellement sur l'hypothèse causale d'un décalage entre les compétences des travailleurs disponibles sur le marché de l'emploi et celles recherchées par les entreprises.

Le déficit de compétences des travailleurs disponibles est un constat général mis en avant depuis plusieurs années par diverses études mais il n'est pas spécifique aux métiers en pénurie. Les demandeurs d'emploi sans formation ni expérience sont plus difficilement insérables dans la plupart des métiers, en pénurie ou non.

Dans l'enquête, les conseillers ont mentionné qu'ils rencontraient fréquemment des difficultés à orienter les demandeurs d'emploi vers les métiers en pénurie en raison de leur manque d'attrait (50,6 % des répondants). Ce désintérêt peut, par exemple, résulter du manque d'intérêt financier au regard des exigences du métier et des conditions de travail. Ils citent également comme freins le temps nécessaire à la formation, qui n'est pas compatible avec le souhait de trouver rapidement un travail (54,8 % des répondants), et le fait que certains métiers ne sont accessibles qu'avec un diplôme de l'enseignement supérieur (34,7 % des répondants).

La pénurie de travailleurs dans certains métiers peut donc résulter d'un ensemble de causes, dont certaines sont hors du champ d'action du Forem. Le recours à la formation constitue une réponse adaptée dans certaines situations, mais sa généralisation peut être source de gaspillage lorsque le déficit de compétences ne constitue pas la cause principale de pénurie.

<sup>94</sup> Ce nombre a fluctué entre 4.319 et 5.252 à la fin de chaque mois de l'année 2018.

*Recommandation n° 20*

La Cour des comptes recommande de différencier les moyens d'action sur la base d'une analyse préalable des causes de pénurie.

**4.2.3 Taux d'insertion dans les métiers en pénurie**

Le tableau suivant présente les taux d'insertion moyens à l'issue des formations calculés dans le cadre du suivi du contrat de gestion 2017-2022<sup>95</sup>.

**Tableau 12** – Taux d'insertion moyen à l'issue des formations au 31 décembre 2018

Taux d'insertion moyen	à trois mois	à six mois	à un an
Toutes formations	46,0 %	56,4 %	67,7 %
Formations métiers	50,5 %	61,5 %	73,2 %
Formations métiers critiques et en pénurie	53,6 %	63,7 %	73,3 %

Le taux d'insertion moyen global est le plus bas car ce groupe inclut l'ensemble des formations, en ce compris les formations transversales (modules d'orientation, langues, etc.) et les modules intermédiaires, pour lesquels les taux d'insertion sont logiquement moins élevés. Il ne constitue dès lors pas une base de comparaison pertinente.

L'enseignement principal de ce tableau est que les taux d'insertion moyens à six mois et à un an dans les formations aux métiers critiques et en pénurie ne sont pas significativement supérieurs à ceux des formations orientées métier.

Le Forem explique cette faible différence par le fait qu'une part importante des formations orientées métier est considérée comme menant aux métiers critiques et en pénurie, et qu'il existe donc un fort recoupement entre les deux indicateurs. Cette situation résulte en partie de l'application d'une règle de rétention de deux ans<sup>96</sup>, qui se traduit concrètement par le fait que le taux d'insertion est calculé en prenant en considération les listes de métiers critiques et en pénurie 2017 et 2018. La Cour note également que les indicateurs relatifs aux formations dans les métiers en pénurie prennent également en considération les métiers critiques qui ne sont pas en pénurie. Cette pratique ne permet pas d'apprécier le taux d'insertion dans les seuls métiers en pénurie.

Sous réserve de cette limite, l'analyse comparée des taux d'insertion suggère qu'il y a peu d'intérêt à orienter préférentiellement une part importante des demandeurs d'emploi vers des formations qui conduisent aux métiers en pénurie.

Par ailleurs, la Cour des comptes fait remarquer que l'indicateur du taux d'insertion ne permet pas d'apprécier l'insertion durable des demandeurs d'emploi à l'issue des formations

<sup>95</sup> Forem, *Indicateurs du contrat de gestion 2017-2022 - 4<sup>e</sup> trimestre 2018*, note au comité de gestion 19.0203 CG du 19 mars 2019.

<sup>96</sup> La règle de rétention consiste à comptabiliser comme formation conduisant aux métiers critiques ou en pénurie les formations dans un métier qui figurait dans la liste des métiers critiques ou en pénurie lorsque le demandeur d'emploi a entamé sa formation mais qui n'y était plus en fin de formation.

puisqu'ils sont considérés comme insérés dès qu'ils effectuent une journée de travail. L'indicateur pourrait utilement être affiné en tenant compte de la durée d'occupation.

Dans sa réponse, le Forem signale que, outre le taux d'insertion, une mesure de la durée d'occupation est réalisée conformément aux engagements du contrat de gestion et que ses résultats sont publiés dans l'annexe du rapport d'exécution du contrat.

*Recommandation n° 21*

La Cour des comptes recommande de concentrer les efforts de formation sur les métiers porteurs et les gisements d'emplois.

## Chapitre 5

# Conclusion générale

La situation du marché de l'emploi en Wallonie rend l'action du Forem complexe. Le niveau moyen de qualification des demandeurs d'emploi est faible, y compris chez les jeunes, qui sont encore nombreux à abandonner leurs études sans diplôme. Or, le diplôme est un élément qui facilite grandement l'obtention d'un emploi pour des jeunes sans expérience. Par ailleurs, près de quatre demandeurs d'emploi sur dix sont inoccupés de longue durée et ont statistiquement moins de chances de trouver du travail. Leurs chances sont d'autant plus réduites que le nombre d'emplois disponibles est nettement inférieur au nombre de demandeurs d'emploi. Ces éléments réduisent l'effet potentiel de l'action du Forem.

La méthode mise en œuvre par le Forem pour identifier les métiers en pénurie n'est pas suffisamment robuste considérant l'importance donnée à cet indicateur. Le ciblage des politiques publiques de l'emploi sur cette base conduit à concentrer les moyens sur des métiers pour lesquels le volume d'emplois disponibles est, en réalité, limité. De plus, les actions de formation dans ces métiers ne présentent pas des résultats d'insertion à l'emploi significativement supérieurs à celles dans d'autres métiers. Enfin, le Forem n'a aucun levier d'action sur certaines causes des pénuries liées à l'attractivité du métier. Il ne peut pas non plus agir pour les métiers nécessitant un cursus de formation.

L'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi par le Forem présente des faiblesses. L'analyse de leur situation par rapport au marché est encore trop peu qualitative, leurs besoins ne sont pas suffisamment déterminés de manière structurée et les plans d'action ne sont pas systématiquement mis en relation avec les besoins. Les dossiers électroniques des demandeurs d'emploi ne sont pas assez documentés et il y a un manque important de communication et de coordination entre les intervenants, de sorte que les conseillers référents ne sont pas en mesure de s'assurer que les actions mises en œuvre pour l'insertion du demandeur d'emploi s'inscrivent de manière optimale dans une logique de parcours vers l'emploi cohérent et réfléchi, en tenant compte de la situation du demandeur d'emploi et des opportunités d'emploi disponibles sur le marché. La coordination des fonctions d'accompagnement et de contrôle de la disponibilité est également insuffisante.

Enfin, les systèmes informatiques du Forem présentent des faiblesses importantes qui contribuent au manque d'efficacité de son action. Par ailleurs, ils ne permettent pas de supporter l'évolution nécessaire du métier de base de l'organisme vers un rôle de régisseur.

Face à ces constats, la Cour des comptes a formulé un ensemble de 21 recommandations, dont les principales figurent dans le tableau ci-après.

En réponse à cette conclusion générale, le Forem fait valoir que les recommandations de la Cour rejoignent ses préoccupations et viennent renforcer un ensemble d'initiatives prises durant les deux dernières années. Ainsi, le comité de direction a, le 10 septembre 2019, proposé au comité de gestion et au gouvernement wallon une transformation profonde du concept, de

la mission, des processus, moyens et outils de prise en charge et d'accompagnement intensif des demandeurs d'emploi dans un programme renommé « accompagnement adapté »<sup>97</sup>, qui devrait permettre au Forem de satisfaire à la majorité (16) des recommandations de la Cour.

En réponse au projet de rapport de la Cour, la ministre souligne que les constats et les recommandations qui y sont formulés rejoignent les analyses et les évaluations menées par ailleurs et renforcent la volonté du gouvernement wallon de réformer le processus d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Le nouveau modèle devrait répondre aux constats et manquements mis en exergue par la Cour.

L'objectif est que tout demandeur d'emploi puisse bénéficier d'un accompagnement sur mesure et d'un suivi actif qui répondent à ses besoins et tiennent compte de sa situation personnelle et professionnelle ainsi que du contexte socio-économique dans lequel il évolue.

Les réflexions et le travail de refonte du modèle d'accompagnement des demandeurs d'emploi sont en cours dans le but d'approuver un nouveau décret fin 2020.

Les différents axes de cette réforme sont :

- une prise en charge rapide du demandeur d'emploi ;
- un renforcement de la qualité du positionnement métier et de l'orientation de premier niveau ;
- un accompagnement spécifique du demandeur d'emploi sur la base notamment de son profil ;
- un suivi actif et une articulation renforcée entre les différents intervenants internes ou externes de l'insertion ;
- une réorganisation des ressources humaines disponibles ;
- une formation et un outillage des conseillers ;
- un développement des outils informatiques du Forem et l'ajout de nouvelles fonctionnalités au dossier unique du demandeur d'emploi ;
- le recours à des tiers (opérateurs d'insertion socioprofessionnelle, opérateurs de formation voire d'enseignement) ;
- une modification du processus de contrôle de l'activation du demandeur d'emploi.

---

<sup>97</sup> La notion d'accompagnement adapté expliquée par le Forem figure à l'annexe 1.

Tableau des principaux constats et recommandations

Constats	Recommandations	Actions annoncées par le Forem dans sa réponse
<p>La méthode de ciblage du Forem repose sur les catégories statistiques de demandeurs d'emploi utilisées par les différents services publics de l'emploi au niveau national (Stat92), dont le découpage ne correspond pas à celui des groupes cibles définis dans l'article 2 de l'arrêté du 28 juin 2012.</p> <p>La prise en charge effective des demandeurs d'emploi ciblés repose sur des opérations manuelles qui sont organisées de manière différente dans chaque direction territoriale, à l'aide de requêtes informatiques non standardisées.</p>	<p>Prise en charge des demandeurs d'emploi</p> <p>Mettre en concordance la méthode de ciblage des demandeurs d'emploi avec les groupes cibles définis par la réglementation, éventuellement par une redéfinition de ces derniers; mettre en place un pilotage du dispositif d'accompagnement et des mesures de contrôle interne pour garantir le traitement équitable des demandeurs d'emploi, ainsi que des mesures visant à réduire l'absentéisme aux entretiens.</p>	<p>Revoir le décret accompagnement et le découpage des groupes cibles.</p> <p>Développer la mise en place d'une approche qualité intégrant ce type de questionnement.</p> <p>Revoir le processus d'objectivation pour absentéisme et élargir la pratique des rendez-vous négociés.</p>
<p>Actuellement, sauf pour le public jeune, peu d'actions sont entreprises entre l'inscription du demandeur d'emploi et le premier entretien avec un conseiller référent.</p>	<p>Mettre en œuvre une procédure d'accompagnement informatisée pour les demandeurs d'emploi les plus autonomes et les plus qualifiés.</p>	<p>Poursuivre l'expérimentation en cours sur l'accompagnement à distance de jeunes sortant des études avec un diplôme supérieur.</p> <p>Mettre en place le programme d'accompagnement adapté.</p>
<p>Une partie des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés psychiques, sociales ou médicales ne bénéficie pas d'un trajet d'accompagnement adapté.</p>	<p>Standardiser les critères permettant d'identifier de manière objective les demandeurs d'emploi qui souffrent d'assétudes ou d'autres problèmes médicaux ou sociaux qui les rendent au moins temporairement indisponibles sur le marché du travail.</p>	<p>Demander aux conseillers de prendre en compte les difficultés rapportées par les demandeurs d'emploi et d'examiner en quoi elles influencent les démarches d'insertion professionnelle.</p> <p>Mettre en place des conseillers spécialisés dans la gestion des publics éloignés en interaction directe avec les opérateurs spécialisés.</p>

Constats	Recommandations	Actions annoncées par le Forem dans sa réponse
<p>Le Forem n'a pas adopté de segmentation de demandeurs d'emploi, ni de stratégie d'accompagnement adaptée aux besoins de chaque public, contrairement à ce que prévoit le contrat de gestion.</p>	<p>Développer un modèle prédictif permettant d'évaluer de manière formelle l'employabilité des demandeurs d'emploi en intégrant les informations recueillies dans le cadre de leur accompagnement.</p> <p>Moduler l'accompagnement des demandeurs d'emploi selon des critères objectifs et pertinents et tenant compte des priorités définies par le Forem.</p>	<p>Continuer à construire un modèle prédictif d'éloignement au travail/retour sur le marché de l'emploi.</p> <p>Réaliser un profilage et une segmentation des publics en vue de proposer des prestations différenciées pour répondre aux attentes du contrat de gestion.</p>
<p>Le système d'information actuel présente de nombreuses faiblesses et ne permet pas de supporter l'évolution du métier de base du Forem, notamment le renforcement du rôle de coordination, la spécification de l'accompagnement, le développement de services en ligne, le contrôle de la qualité de l'accompagnement, etc.</p>	<p>Développer un véritable dossier intégré qui réponde adéquatement à l'ensemble des besoins actuels et futurs. Améliorer la qualité et l'exhaustivité des encodages dans le dossier unique.</p>	<p>Faire évoluer les outils partagés de gestion de parcours dans le cadre de la mise en place du programme d'accompagnement adapté.</p>
<p>Seuls 36 % des conseillers dressent la liste des besoins et des freins à l'emploi du demandeur d'emploi dans son dossier électronique, 23,4 % des conseillers conservent la liste des besoins et des freins dans des notes manuscrites personnelles et 40,6 % ne dressent pas de liste formalisée des besoins.</p>	<p>Mettre en place des mesures visant à améliorer l'objectivation des besoins et freins des demandeurs d'emploi et les consigner de manière systématique et structurée afin de permettre un accompagnement spécifique des demandeurs d'emploi.</p>	<p>Développer une zone de contextualisation pour permettre l'intégration des catégories de freins.</p> <p>Mettre en place un nouveau système de gestion de parcours interopérable des demandeurs d'emploi.</p>
<p>Le nouveau référentiel métiers est implémenté dans quelques applications récentes mais non dans l'application Érasme, qui reste le cœur du dossier électronique du demandeur d'emploi. Le Forem utilise deux référentiels, ce qui est une source de confusion et de perte d'informations.</p>	<p>Concrétiser rapidement l'utilisation d'un référentiel métiers unique dans l'ensemble des fonctions et applications du Forem.</p>	<p>Mettre en œuvre une stratégie qui consiste à se désengager d'applications historiques obsolètes pour s'engager vers la mise en place d'une nouvelle architecture des technologies de l'information intégrant de nouvelles applications et se fondant sur les standards actuels.</p>
<p>Compte tenu de l'organisation actuelle du Forem, la cohérence du parcours d'insertion n'est pas garantie.</p>	<p>Renforcer le rôle central du conseiller référent dans la gestion des parcours d'insertion, notamment en matière d'orientation en formation, pour garantir cette cohérence et éviter un gaspillage de moyens publics.</p>	<p>Faire adopter un cadre juridique attribuant explicitement un rôle de régisseur au Forem et fixant la répartition des rôles entre celui-ci et les opérateurs.</p>



Constats	Recommandations	Actions annoncées par le Forem dans sa réponse
<p>Les conseillers aux entreprises sont parfois amenés à réaliser une présélection, à l'issue de laquelle ils proposent une liste restreinte de candidats à un employeur. Pour ce faire, ils consultent les conseillers référents pour identifier les demandeurs d'emploi qui répondent le mieux aux critères recherchés et organisent également des tests d'aptitudes.</p>	<p>Améliorer la précision et la fiabilité du dossier électronique du demandeur d'emploi et mettre en place un système d'orientation automatisé qui insère les offres dans l'espace personnel en ligne des demandeurs d'emploi, de manière à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande de main-d'œuvre, et à réduire la charge de travail des conseillers.</p>	<p>Permettre la validation des profils déposés dans un outil en ligne en vérifiant les éléments attestant des compétences portées. Développer l'orientation du demandeur d'emploi profilé vers les offres en ligne.</p>
<p>Les conseillers exercent de fait une mission de contrôle des demandeurs d'emploi puisqu'ils sont tenus de consigner la non-réalisation d'actions prévues dans le plan d'action. Quant aux évaluateurs, ils formulent parfois des recommandations en matière de recherche d'emploi, lesquelles devraient idéalement être traduites dans le plan d'action.</p>	<p>Améliorer la coordination des fonctions d'accompagnement et de contrôle de la disponibilité de manière à mieux prendre en considération les éléments factuels de suivi de l'accompagnement lors du contrôle et, si nécessaire, ajuster le plan d'action sur la base des recommandations formulées par les évaluateurs.</p>	<p>Faire évoluer les processus de prise en charge, d'accompagnement adapté, d'évaluation et de contrôle des demandeurs d'emploi.</p>
<b>Métiers en pénurie</b>		
<p>La méthode statistique qui fonde la liste des métiers critiques et en pénurie présente plusieurs faiblesses.</p>	<p>Améliorer la méthode d'identification des pénuries.</p>	<p>Pouvoir mener des enquêtes directement auprès des entreprises pour connaître leurs besoins de main-d'œuvre et leurs difficultés de recrutement.</p>
<p>Les taux d'insertion moyens à six mois et à un an dans les formations aux métiers critiques et en pénurie ne sont pas significativement supérieurs à ceux des formations orientées métier.</p>	<p>Concentrer les efforts sur les métiers porteurs et les gisements d'emplois.</p>	<p>Analyser l'adéquation de l'offre en gestion propre aux besoins du marché et définir des orientations relatives à la révision de cette offre de services.</p>







## Annexe 1

### L'accompagnement adapté expliqué par le Forem

L'accompagnement adapté permettra de prendre en compte la situation du demandeur d'emploi en renforçant dès l'inscription/la réinscription, l'analyse du positionnement métier du demandeur d'emploi au départ de la définition de son profil métiers/compétences et ce, selon le référentiel Rome V3-*Competent*. Sur cette base, le Forem, via des outils d'intelligence artificielle et/ou l'analyse d'un conseiller, déterminera les modalités de prise en charge du demandeur d'emploi.

Les demandeurs d'emploi ayant un positionnement vérifié et dit « robuste » se verront proposer un accompagnement à distance après l'évaluation de leurs compétences numériques et de leur degré d'autonomie. Ils seront suivis et évalués régulièrement à distance avec, à tout moment, la possibilité pour le Forem de prendre en charge le demandeur d'emploi en vis-à-vis.

Pour les demandeurs d'emploi dont le positionnement métier n'est pas suffisamment robuste ou est inexistant, le Forem activera un service en vis-à-vis de bilan de compétence et de guidance. Sur base des résultats, le demandeur d'emploi sera pris en charge par des conseillers sectoriels, ou par des conseillers spécialisés dans la gestion des publics éloignés, ou encore, pour certains, dans une étape intermédiaire d'orientation professionnelle avec des spécialistes internes ou externes, pour être, par la suite, pris en charge par les équipes sectorielles ou les équipes publics éloignés.

Des analyses et développements sont en cours afin de se doter d'un outil de segmentation-profilage visant à objectiver le degré d'éloignement du demandeur d'emploi par rapport au marché de l'emploi.

Par ailleurs, concernant les problèmes de cohérence des parcours d'insertion, le Forem estime qu'une véritable régulation est à mettre en œuvre. Celle-ci passe notamment par l'adoption d'un cadre juridique attribuant explicitement un rôle de régisseur au Forem et fixant les relations entre celui-ci et les opérateurs.

La mise en œuvre de l'accompagnement adapté va nécessiter des évolutions informatiques et digitales importantes pour doter les conseillers du Forem d'un outil performant de gestion de parcours.

Un autre élément constitutif de l'accompagnement adapté intégrera un suivi permanent des actions convenues avec les demandeurs d'emploi, de leur mise en œuvre et des efforts accomplis. C'est le conseiller qui évaluera, dans un cadre objectivé, l'activation du demandeur d'emploi et, s'il échoue, après avertissements, qui décidera de transmettre le dossier au service de contrôle pour suivi (recevabilité, audition, sanction, etc.).

L'accompagnement adapté implique la prise en charge de tous les demandeurs d'emploi, ce qui permettra de clarifier et d'homogénéiser les processus actuels de ciblage.

Une révision fondamentale du décret accompagnement est également prévue ainsi que d'autres ajustements d'ordre légistique, pour acter et cadrer le nouveau périmètre d'actions et de responsabilité du service de contrôle.

La mise en place de l'accompagnement adapté s'opérera via un programme structuré.

Annexe 2

Réponse de la ministre de tutelle



24 JAN. 2020

Madame Christie MORREALE

LA VICE-PRÉSIDENTE  
MINISTRE DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION,  
DE LA SANTÉ, DE L'ACTION SOCIALE,  
DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DES DROITS DES FEMMES

**Cour des Comptes  
Monsieur Philippe ROLAND  
Premier Président  
Rue de la Régence, 2  
1000 BRUXELLES**

Nos réf : 2020/CM/LL/RV/BB/07/st

**Objet : La mise au travail des demandeurs d'emploi par le FOREM.**

Monsieur le Premier Président,

Le rapport relatif à la mise au travail des demandeurs d'emploi, réalisé par vos services, a retenu toute mon attention et a fait l'objet d'une lecture attentive par mes services.

Les constats et recommandations qui y sont formulés rejoignent les analyses et évaluations menées par ailleurs et renforcent ma volonté et celle du Gouvernement wallon de réformer le processus d'accompagnement des demandeurs d'emploi tel qu'actuellement mis en œuvre par l'Office wallon de la Formation professionnelle et de l'Emploi.

Mon objectif est qu'à l'avenir, tout demandeur d'emploi puisse bénéficier d'un accompagnement sur-mesure et d'un suivi actif qui répondent à ses besoins et tiennent compte de sa situation personnelle et professionnelle ainsi que du contexte socio-économique dans lequel il évolue.

Les réflexions et le travail de refonte du modèle d'accompagnement des demandeurs d'emploi sont en cours. Mon équipe s'y attèle depuis mon entrée en fonction et en concertation avec le Forem. Dès la fin de ce mois, j'entamerai également des discussions avec les différents acteurs du marché de l'emploi et de la formation professionnelle, ainsi que le processus législatif visant l'approbation d'un nouveau décret fin 2020. D'ores et déjà le décret budgétaire (initial 2020) tient compte de la réforme en cours.

Vous trouverez, ci-dessous, les différents axes de cette réforme et les réponses qu'ils permettront d'apporter aux manquements, notamment mis en évidence par votre analyse, tout en renforçant les bonnes pratiques déjà mises en place au bénéfice des demandeurs d'emploi.

### 1. Une prise en charge rapide et un accompagnement sur-mesure :

- Comme le soulignent les chiffres de la situation du marché de l'emploi, plus la durée d'inoccupation augmente, plus l'insertion du demandeur d'emploi sur le marché du travail se complexifie. Il importe dès lors d'assurer une prise en charge rapide des demandeurs d'emploi, dès leur inscription.
- L'objectif du futur dispositif d'accompagnement sera d'accompagner tous les demandeurs d'emploi et de leur offrir un soutien sur-mesure. L'atteinte de cet objectif nécessitera le développement des systèmes informatiques de l'Office afin de permettre la mise en place d'un accompagnement à distance pour les demandeurs d'emploi dits autonomes. Cette autonomie sera déterminée en fonction de la maturité numérique du demandeur d'emploi et de son profil (expérience, compétences et qualifications, niveau d'études, ...).
- Il conviendra d'évaluer cette autonomie dès l'inscription afin de détecter rapidement les demandeurs d'emploi nécessitant, le cas échéant, un suivi intensif et en vis-à-vis.

### 2. Renforcement de la qualité du positionnement métier et de l'orientation de premier niveau :

- Un positionnement métier de qualité du demandeur d'emploi constitue un préalable indispensable afin d'apporter une réponse adéquate à ses besoins. Les demandeurs d'emploi ne disposant ni d'expérience professionnelle ni des titres et diplômes requis pour l'exercice du métier qu'ils voudraient exercer, devront faire l'objet d'une vérification de leur positionnement. Il conviendra également que ce positionnement et son étendue tiennent compte du marché de l'emploi et notamment de la disponibilité de main-d'œuvre au regard des opportunités d'emploi disponibles.
- L'analyse du profil du demandeur d'emploi et la solidité de son positionnement métier doivent permettre d'améliorer son orientation de premier niveau et la spécification de son accompagnement.
- Tout demandeur d'emploi pour lequel le positionnement métier s'avère insuffisant sera invité à réaliser un bilan de ses compétences, en recourant notamment aux conseillers en orientation professionnelle. A cette fin, le réseau des Cité des Métiers sera déployé pour devenir la porte d'entrée unique de l'orientation professionnelle tout au long de la vie.
- L'amélioration de la qualité du positionnement métier des demandeurs d'emploi permettra également de garantir la fiabilité du Matching entre l'offre et la demande d'emploi, la qualité de l'offre de services aux entreprises et la fiabilité des données statistiques dont l'Office dispose et qui interviennent, notamment, dans le cadre de la détermination de la liste des métiers en pénurie et des fonctions critiques.





### 3. Spécification de l'accompagnement :

- Sur la base, notamment, du profil, des qualifications et titres, de l'expérience professionnelle et de son positionnement métier, l'employabilité du demandeur d'emploi et son degré de proximité ou d'éloignement de l'emploi seront évaluées afin de construire avec lui un plan d'actions.
- Des conseillers sectoriels disposant des connaissances spécifiques seront dédiés aux demandeurs d'emploi disposant d'un positionnement métier et d'une employabilité solide.
- Les demandeurs d'emploi dont le degré d'éloignement par rapport à l'emploi est plus important et/ou dont l'orientation professionnelle n'est pas claire devront faire l'objet d'un accompagnement par un conseiller spécialisé dont la mission sera d'analyser le degré d'éloignement de l'emploi et ses freins afin de mettre en place une stratégie d'accompagnement et de construire un parcours vers l'emploi, avec le demandeur d'emploi.
- En outre, il convient de renforcer encore la mise en place de trajets spécifiques pour les demandeurs d'emploi confrontés à des difficultés d'ordre psycho-médicosocial via le renforcement d'une offre de service adaptée à leur situation et la mise en place de partenariats avec des services et opérateurs spécialisés.

### 4. Suivi actif et une articulation renforcée entre les différents intervenant de l'insertion :

- Il conviendra que tous les demandeurs d'emploi puissent bénéficier d'un accompagnement dynamique orienté coaching et solutions, en fonction de leurs besoins et de leur degré d'autonomie. Ce faisant, la Wallonie opte pour un modèle de Service public d'emploi intégrateur, garantissant la prise en charge de chaque citoyen-ne en demande d'emploi. Cette prise en charge se traduira par un ensemble de prestations, pour partie opérées par des tiers et des partenaires.
- Le recours à l'offre de services interne et externe devra garantir la mise en place d'un parcours intégré et cohérent vers l'emploi. Pour ce faire, les conseillers devront maintenir le contact avec les demandeurs d'emploi tout au long de leur parcours en ce compris lorsque le demandeur d'emploi est pris en charge par un prestataire externe de l'Office.
- Il conviendra de coupler ce suivi du demandeur d'emploi à une concertation plus poussée entre les conseillers et les prestataires de service externes. Comme le souligne le projet de rapport de la cour des comptes, la diversité des acteurs nécessite une réelle coordination et communication entre les différents intervenants en ce compris, en interne, au FOREM, non seulement concernant les données pertinentes relatives au demandeur d'emploi mais également sur le déroulement des actions menées par les prestataires/partenaires internes et externes.

#### 5. Réorganisation des ressources :

- La mise en place du nouveau modèle d'accompagnement des demandeurs d'emploi nécessitera de clarifier les différents rôles et métiers intervenant dans la gestion du parcours du demandeur d'emploi et conduira à une réorganisation des ressources humaines actuelles.
- Demain, l'ensemble des métiers s'articuleront autour du parcours du demandeur d'emploi, dès son inscription, en passant par l'identification des compétences, la formation et la mise en contact avec l'entreprise, avec pour objectif et indicateurs communs de résultats, l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Les conseillers en démarches administratives, les conseillers référents et les évaluateurs seront les premiers à évoluer dans le cadre du processus du nouvel accompagnement orienté coaching et solutions. Ils augmenteront leur valeur ajoutée envers l'utilisateur en participant, dès l'inscription, à la mise en place d'un parcours d'accompagnement visant l'emploi.

#### 6. Formation et outillage des conseillers :

- Cet accompagnement revisité, en ce compris dans ses activités proposées via les canaux digitaux, ne pourra s'exercer efficacement et à la satisfaction des bénéficiaires que si le personnel (conseillers, évaluateurs, management) adhère au concept, se mobilise et se sent outillé pour proposer des réponses de qualité aux besoins exprimés.
- Ceci implique une montée en compétences et une actualisation permanente des compétences des conseillers :
  - de la connaissance que les conseillers sectoriels ont du secteur auquel ils sont affectés, des opérateurs de formation et d'enseignement y associés et des réalités et besoins des entreprises concernées
  - de la maîtrise que les conseillers spécialisés/experts ont des opérateurs/partenaires spécialisés dans l'orientation professionnelle, la préqualification, la santé mentale, l'accompagnement du handicap, la gestion des problématiques sociales ou de santé, ...
- C'est pourquoi un soin tout particulier sera accordé à la gestion du changement pour tous les collaborateurs impliqués. Cette gestion au changement devra également s'accompagner d'outils visant à apporter une aide aux conseillers, notamment en matière d'objectivation des freins à l'insertion et des besoins du demandeur d'emploi, et en matière de segmentation des publics.

#### 7. Développement IT :

La réussite de la mise en œuvre du futur accompagnement nécessitera également le développement des outils informatiques de l'Office.

Les développements IT devront permettre la mise en place d'un accompagnement à distance pour les demandeurs d'emploi dont la maturité numérique est suffisante (d'emblée ou après l'acculturation numérique dans ce cadre). Le développement des canaux digitaux est également indispensable. Il s'agira, à l'avenir, de contacter le demandeur d'emploi, pris en charge à distance, afin de s'assurer du bon déroulement de sa recherche emploi et, le cas échéant, de l'amener à rencontrer un conseiller en vis-à-vis.

- L'accès en ligne à une partie de l'offre de services constitue un préalable afin d'assurer une réponse plus rapide aux besoins des demandeurs. Les services en ligne du FOREM feront l'objet de développements continus visant la mise à disposition de nouveaux outils applicatifs facilitant la recherche d'emploi et le développement des compétences, mais également le flux de données de sources authentiques et le partage d'informations entre services et avec les partenaires.
- Ainsi, le dossier unique du demandeur d'emploi sera enrichi par des éléments relatifs à son parcours en interne au sein des services du FOREM ou en externe auprès des opérateurs. Le dossier unique capitalisera des informations factuelles et objectivées, dans un objectif de suivi efficace des actions et activités convenues et entreprises par le demandeur d'emploi.
- Grâce à de nouvelles fonctionnalités, cet outil permettra de suivre en temps réel l'évolution du parcours du demandeur d'emploi et d'intervenir en cas de difficulté. Il permettra de mieux tenir compte, lors de l'évaluation par le conseiller, des efforts du demandeur d'emploi et objectivera les éléments d'évaluation de la disponibilité active. Il tiendra également compte des règles en matière de RGPD et ne capitalisera que les informations convenues et acceptées par le demandeur d'emploi.

#### 8. Recours aux tiers :

- Le FOREM devra poursuivre, optimiser, voire amplifier ses relations avec les tiers (opérateurs d'insertion socioprofessionnelle et opérateurs de formation, voire d'enseignement). Ces relations devront s'organiser en co-construction et en confiance mutuelle : il est indispensable que les informations utiles au parcours de chaque demandeur d'emploi et à son insertion sur le marché du travail puissent être échangées et capitalisées dans le dossier unique, dans le respect du RGPD et des règles déontologiques qui s'imposent.
- L'articulation entre l'accompagnement orienté coaching et solutions, organisé par le FOREM, et les services proposés par les opérateurs externes sera un enjeu majeur afin de garantir la fluidité des parcours des demandeurs d'emploi. Ce recours aux tiers devra s'organiser dans une optique d'optimisation des moyens publics et d'effectivité de la prise en charge des demandeurs d'emploi en amont ou en parallèle de leur parcours professionnel, pour des interventions adéquates et efficaces, de nature psycho-médicosociale ou de préparation à l'insertion.

#### 9. Accompagnement et contrôle :


- Un autre élément constitutif de la réforme de l'accompagnement est l'intégration, au sein du processus d'accompagnement et donc du ressort des conseillers, d'un suivi constructif et permanent des actions convenues avec les demandeurs d'emploi, de leur mise en œuvre et des efforts accomplis, ce en concertation avec les différents intervenants dans le parcours d'insertion de chaque demandeur d'emploi.
- Ce sera donc le conseiller qui évaluera, dans un cadre objectif, l'activation du demandeur d'emploi et, s'il échoue, après avertissements, qui décidera de transmettre le dossier au Service contrôle pour suivi (recevabilité, audition, sanction éventuelle, etc.).

Le processus, les balises ainsi que les outils de diagnostic et le plan d'action de l'accompagnement actuel seront donc revus en vue d'y intégrer les outils d'un coaching orienté solutions mais aussi d'évaluation. Un plan d'action spécifique et d'ampleur sera mis en œuvre pour la formation initiale et continue des conseillers.

C'est dans cette optique et avec ces objectifs que je déposerai une note au Gouvernement wallon dans les prochains jours, visant l'adoption, en première lecture, d'un avant-projet de décret qui fixera un nouveau cadre légal et réglementaire et permettra d'asseoir juridiquement le nouveau modèle d'accompagnement.

Ce nouveau modèle devrait répondre aux constats et manquements mis en exergue par votre projet de rapport, dont il est, d'ores et déjà tenu compte dans la mise en œuvre du nouveau dispositif en cours d'élaboration.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



**Christie MORREALE**



Vous pouvez consulter ou télécharger ce rapport  
sur [www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be).



**DÉPÔT LÉGAL**  
D/2020/1128/6

**PRÉPRESSE ET IMPRESSION**  
Imprimerie centrale de la Chambre des représentants

**PHOTO DE COUVERTURE**  
Shutterstock

**ADRESSE**  
Cour des comptes  
Rue de la Régence 2  
B-1000 Bruxelles

**TÉL.**  
+32 2 551 81 11

**FAX**  
+32 2 551 86 22

[www.courdescomptes.be](http://www.courdescomptes.be)