



L'avenir des CSEF

Opportunités nouvelles pour des missions renouvelées.

Note de travail des Présidents des CSEF à l'attention du CESRW

Préambule

En promouvant le Concept « Bassin de Vie », les Gouvernements Wallon et de la Communauté Française visent à établir de véritables partenariats locaux entre les acteurs de l'Emploi, de la Formation et de l'Enseignement. L'objectif est d'aboutir à une gouvernance plus efficace et plus cohérente des sous-territoires, avec en finalité un meilleur service rendu à la population et aux entreprises.

Les Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation, qui sont des lieux sous-régionaux de rencontres, de débats et d'impulsion de projets, ne peuvent bien évidemment pas assister en spectateur à ces évolutions qui touchent au sens même de leur existence. Ceci est d'autant plus vrai que ces évolutions ouvrent des perspectives, notamment en matière de décloisonnement des acteurs et des mondes, favorables à la concrétisation de l'action de terrain des C.S.E.F.

Au travers de cette note, les Présidents de C.S.E.F. ont donc souhaité mettre sur la table une série de propositions, pour ce qui concerne la structuration des futurs Bassins de Vie, qui sont basées sur des dispositifs existants mais aussi sur des articulations nouvelles à construire. Ils estiment que les C.S.E.F. sont l'acteur incontournable par rapport au pilotage et à l'animation des Bassins de vie, ce postulat s'appuie sur une suite d'éléments objectifs fondant la légitimité des C.S.E.F. à exercer ce rôle :

- Si la dynamique Bassin de Vie est nouvelle, elle ne peut faire table rase du passé et devra, bien évidemment, s'appuyer sur l'existant. A ce niveau, plusieurs projets et dispositifs fonctionnent déjà dans l'esprit Bassin de Vie. L'inventaire de ces projets (IPIEQ, CCSR, Concert'Action,..) met en évidence un dénominateur commun : les C.S.E.F.
- La rigueur budgétaire et l'utilisation optimale des moyens disponibles est une préoccupation majeure des instances gouvernantes qui doit se concrétiser dans tous les projets et pour tous les acteurs : l'implication des C.S.E.F. dans le pilotage et l'animation des Bassins de Vie permettra de réaliser des économies d'échelle.
- La mise en œuvre des Bassins de Vie, qui implique la coordination d'acteurs issus de différents mondes, est un exercice particulièrement délicat qui nécessite un savoir-faire et qui exige une neutralité dans le chef de celui qui sera amené à piloter. Le C.S.E.F. est l'acteur qui offre à la fois un encrage local, une pratique de la construction partenariale et une position « au dessus de la mêlée », cette dernière capacité ayant notamment été relevée dans le cadre de la mise en œuvre récente des IPIEQ.
- Enfin, les liens privilégiés entretenus par les C.S.E.F. avec les organismes et/ou les projets de développement économique de leur territoire ouvrent la perspective d'aller encore plus loin dans l'objectif de transversalité et de décloisonnement visé par la réforme Bassin de Vie (mise en lien des débats EFE avec les options prises pour le développement socio-économique du territoire).

Même si la proposition se base, en grande partie, sur l'articulation de l'existant, elle implique néanmoins des ajustements au niveau des compétences et du fonctionnement des actuels C.S.E.F. A ce niveau, la première priorité des Présidents et des partenaires sociaux est de rendre aux Comités Subrégionaux une autonomie d'actions et de fonctionnement qui leur permette d'exercer pleinement le rôle qu'ils revendiquent.

Cette contribution vise enfin à attirer l'attention du Pouvoir Politique sur l'aspect prioritaire du débat sur le pilotage et la construction du Dispositif Bassin de vie par rapport aux réflexions relatives au découpage des zones ou aux mécanismes de financements des futurs projets.

Il est par ailleurs dommageable que les CSEF n'aient, jusqu'à présent, pas été associés aux travaux en cours sur la mise en œuvre des Bassins de vie et pôles de synergie, alors que leur expérience de terrain peut incontestablement constituer une expertise utile (par exemple en insistant sur la nécessité d'envisager des nouveaux mécanismes de financement de projets rompant avec les systèmes classiques d'appels à projets qui suscitent davantage de concurrences que de synergies entre les acteurs d'un territoire).

En conclusion, les présidents rappellent, une nouvelle fois, leur pleine et entière disponibilité pour participer à la suite des travaux, notamment pour ce qui concerne l'opérationnalisation plus fine du modèle présenté dans la note.



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

L'avenir des CSEF

Opportunités nouvelles pour des missions renouvelées.

Le contexte actuel, de négociation du contrat de gestion du FOREM, de mise en œuvre du décret sur l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et la coopération pour l'insertion, de balbutiement de la dynamique des bassins de vie, apporte son lot d'incertitudes tout en ouvrant des perspectives intéressantes et des opportunités à saisir en faisant preuve de capacité de réaction et de proposition.

La présente note, travaillée au niveau de la coordination des Présidents de CSEF qui ont, à cet effet, consulté leur comité respectif, s'inscrit dans la dynamique entamée il y a tout juste une année qui a permis aux partenaires sociaux et politiques d'acter une volonté partagée de plus d'autonomie de fonctionnement et d'action des Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation. Elle propose une configuration améliorée des CSEF avec l'ensemble des dynamiques en cours d'élaboration et/ou d'installation. Cette configuration nouvelle, conforte les CSEF dans certaines de leurs missions décrétales, mais offre des arrimages nouveaux aux dispositifs émergents.

Les questions relatives au découpage des zones territoriales des CSEF et à l'articulation à l'échelle régionale du dispositif proposé n'y sont pas abordées, les Présidents considérant que ces points ne relèvent pas de leurs prérogatives. Ces enjeux importants devront bien évidemment être abordés en temps et lieux opportuns. Les Présidents, et notamment ceux qui sont directement concernés par les nouveaux découpages de zones, souhaitent, bien évidemment, être associés à ces débats.

Les propositions à venir constituent essentiellement un exercice d'articulation de ce que les CSEF réalisent déjà, tirant à son expertise et la prétention de pouvoir assumer, à ressources égales, de nouveaux positionnements. Il conviendra aux partenaires sociaux et politiques d'examiner cette première esquisse tout en se positionnant, le cas échéant, sur les scénarii proposés.

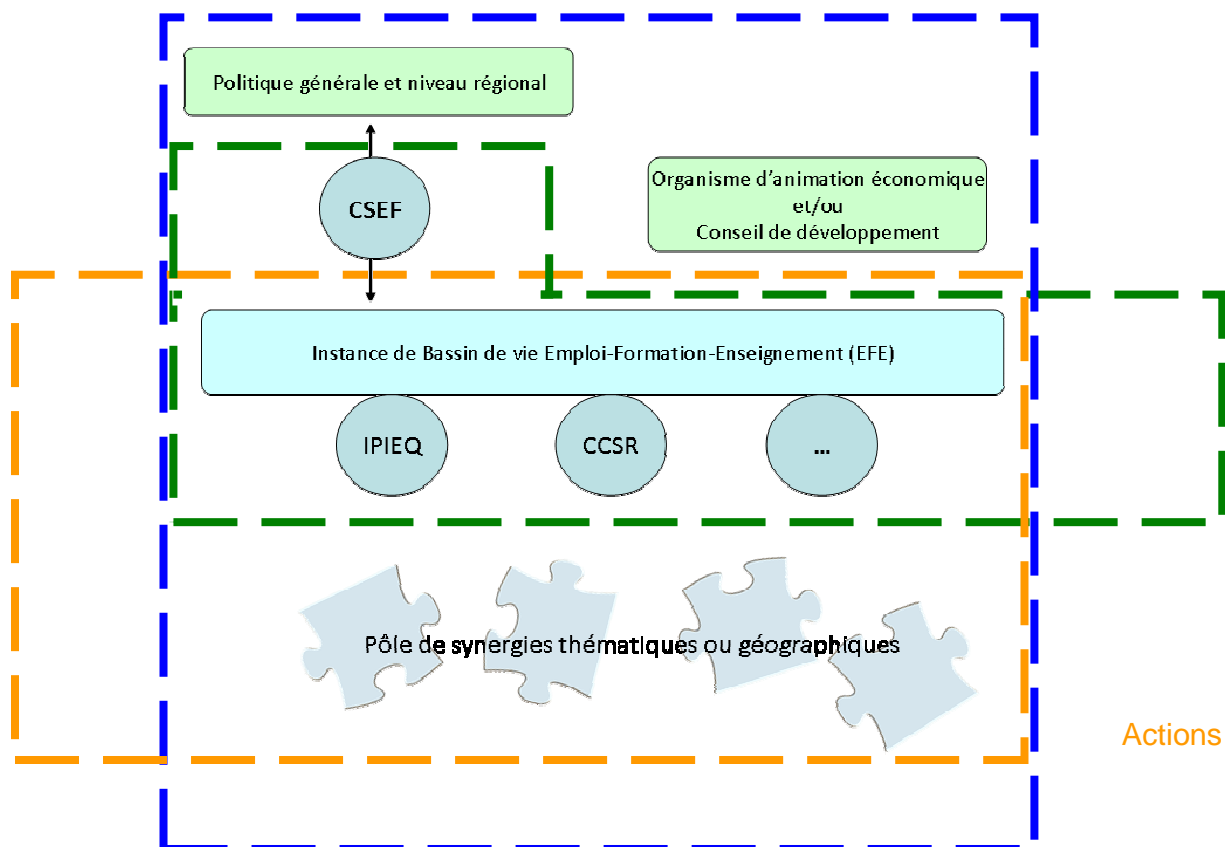
Parce qu'on ne se décrète pas mandaté pour telle ou telle chose, il convient, pour mieux cerner là où pourrait être l'utilité des CSEF et là où leur expérience en matière d'animation territoriale et partenariale pourrait être mise à contribution, de voir comment les CSEF peuvent se loger au cœur des dynamiques annoncées sous le nom « bassin de vie » et « pôles de synergies ».

Nous reprendrons comme base de notre réflexion les 5 « A » énoncés dans la note « Bassin de vie, une opportunité pour les CSEF » pour n'en faire finalement plus que 3 « A ».

3 missions centrales pour les CSEF :

- *Articulation et Animation*
- *Analyse, Avis et évaluation*
- *Actions partenariales et territoriales*

La présente note s'attachera à décrire le schéma suivant en précisant ce qui justifie l'articulation générale et les différentes missions qui en découleraient.

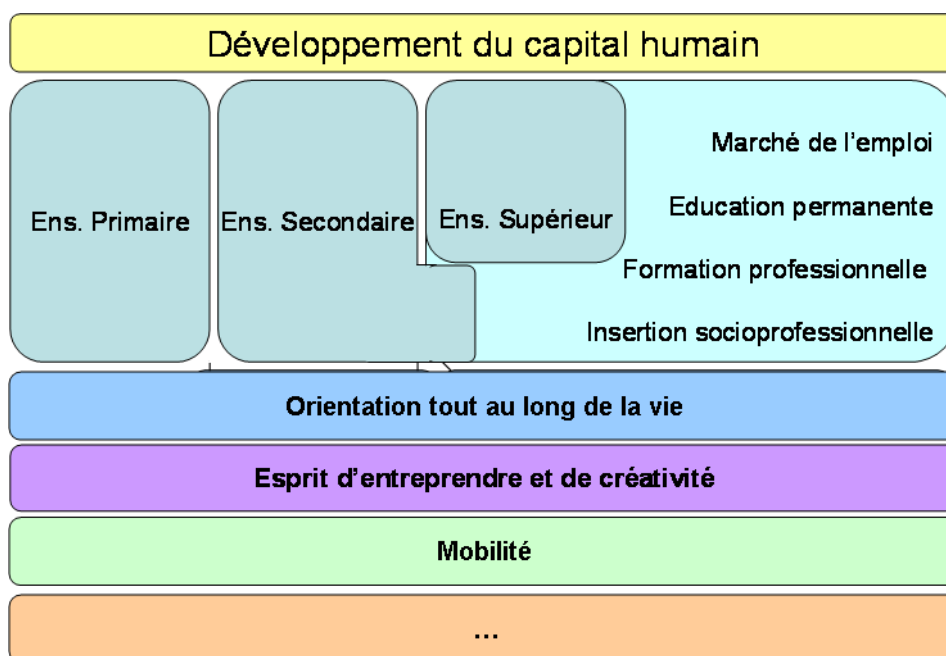


Mission 1

Articulation & Animation

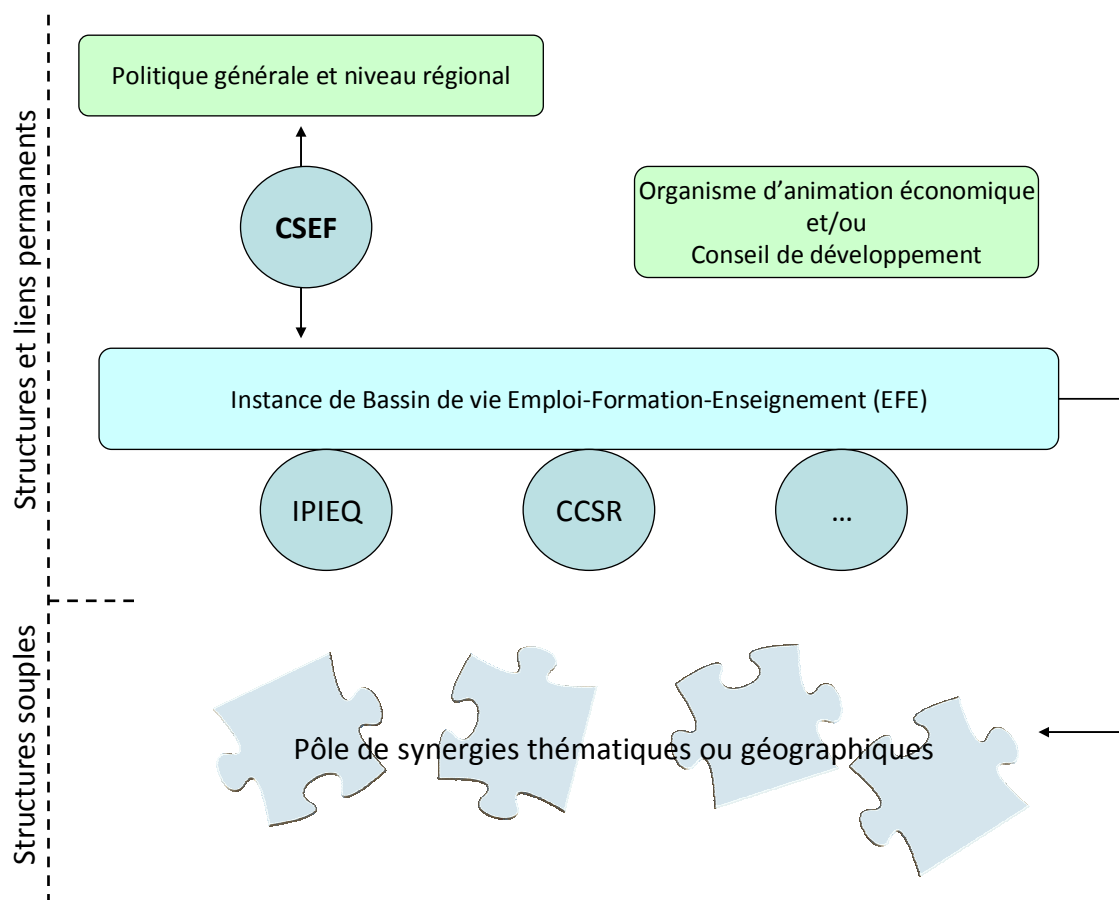
Le graphique suivant trace déjà les contours de futures missions et d'articulations nouvelles. Et parmi ces nouveaux contours pour des compétences déjà éprouvées, celle de l'Animation/Articulation. A ce niveau, la richesse d'intervention des CSEF et d'allier une capacité de détermination de la stratégie (les CSEF, instances paritaires, sont des lieux où les partenaires sociaux peuvent débattre et se positionner sur un certain nombre d'enjeux et de questions) à une capacité de suivi et de mise en oeuvre de cette stratégie sur le terrain (Les CSEF disposent de moyens humains et financiers à cette fin).

Le schéma suivant montre combien les problématiques d'emploi, de formation et d'enseignement sont étroitement liées et que l'action coordonnée tout au long du parcours de vie d'un individu fait figure d'absolue nécessité.



Pour de multiples raisons déjà identifiées par ailleurs, les CSEF sont bloqués par leur positionnement institutionnel, mais pas seulement. L'articulation au Forem n'ayant il est vrai pas porté les fruits escomptés, pourquoi ne pas envisager un scénario d'articulation différent du présent, tout en capitalisant les réalisations actuelles et les compétences certaines des CSEF ?

Proposition de schéma général d'articulation des missions des CSEF :



Nous allons commencer par présenter brièvement le graphique, qui sera décliné dans les propositions tout au long de la présente note.

Mais de manière générale, si on prend l'hypothèse que le CSEF se verrait confier la fonction d'animateur des bassins de vie EFE, déclinant alors ce rôle en divers commissions (IPIEQ, CCSR, .. le nombre n'est pas limité et peut varier en fonction des besoins des territoires et des plans d'actions régionaux et sous-régionaux), on constate d'emblée que deux des commissions qui seraient nécessaires sont déjà établies, l'IPIEQ pour le « E » d'enseignement qu'il conviendra d'élargir à tous les étages de l'enseignement, et la CCSR pour le « F » de Formation/insertion. Le « E » d'Emploi constituant le fil rouge de l'ensemble du dispositif que l'expertise du service d'Analyse du Marché de l'Emploi du FOREM pourra venir compléter.

Le CSEF continuerait donc à assurer, moyennant certains aménagements éventuels, sa fonction d'instance consultative.

Le CSEF aurait une double mission. La première consisterait, à assurer la compétence d'avis des CSEF.

Cette instance aurait également un rôle d'interpellation et de mise en lumière des dysfonctionnements dans le processus d'accompagnement et dans la coopération pour l'insertion. Elle devrait également être systématiquement consultée sur les nouveaux dispositifs en projet dans les champs Emploi Formation enseignement.

Ce statut particulier dans la construction permet de bien séparer la fonction d'Analyses/Avis /Evaluation des autres éléments constitutifs du Dispositif

Composition : CSEF = représentants des partenaires sociaux + expertise de l'IWEPS (fournitures de données pour les avis et cadrage méthodologique pour l'évaluation des dispositifs)

Les commissions et le bassin de vie

La commission du bassin de vie EFE serait l'instance faitière du nouveau dispositif, dont la première mission consistera à donner des orientations pour chacune des sous-commissions et pôles de synergie développés en aval. Il s'agit d'un lieu où seraient synthétisées les problématiques transversales, seraient coordonnés les trois domaines concernés, et qui ferait également office de table de projets transversaux qui une fois finalisés pourraient se structurer en pôle de synergie en étroite collaboration avec les instances de développement socioéconomique local (Intercommunale, ou Conseil de développement lorsqu'il en existe).

L'instance EFE réunirait donc, au minimum, des représentants des partenaires sociaux, du monde de la formation/insertion, du monde scolaire (en veillant à garantir l'équilibre entre les parties). Elle est présidée par le Président du CSEF.

Afin de fonctionner de manière efficace, le bassin de vie devrait mettre en place, ou ingérer, des commissions (à déterminer selon les besoins du territoire) dont certaines sont déjà établies. :

L'**IPIEQ** continuerait à être pilotée par la Communauté française avec pour garant de la régulation le CSEF. Ses missions consisteraient à favoriser l'harmonisation et la régulation de l'offre scolaire du qualifiant, avec la possibilité de mener des projets inter-réseaux, et de s'intégrer dans des projets issus de pôles de synergies. Puisque cette note tente d'agir pour de meilleures articulations de l'existant il conviendrait de réaffirmer le rôle crucial des présidents des CSEF et des partenaires sociaux au sein des IPIEQ, et ce faisant veiller à traduire ce rôle par un meilleur équilibrage de

l'instance y compris lorsque sa composition sera amenée à évoluer en fonction de l'adaptation de ses compétences au Dispositif Bassin de Vie. Par ailleurs l'IPIEQ devrait se voir confortée dans son importance dans le processus de répartition de l'offre scolaire par un renforcement de l'aspect contraignant des avis qui y sont rendus et des orientations qui y sont prises.

Composition de IPIEQ = Représentants des partenaires sociaux + représentants du monde scolaire (le rôle actuel d' « observateur » des représentants de la formation pourrait être repensé)

La **CCSR**, dont le fonctionnement a démontré la richesse du partenariat, poursuivrait ses travaux sous le pilotage de l'instance de bassin de vie EFE. Dans la continuité du projet Concert'Action, la coordination étroite avec le FOREM (par exemple via SRP local), qui œuvrerait uniquement comme pilote-ressource pour le montage de projet, serait assurée . La mission de cette commission et le rôle du CSEF serait d'informer, de sensibiliser, de susciter des réflexions pour enfin impulser des pratiques et des projets novateurs auprès des acteurs locaux.

Composition : CCSR = Représentants des Partenaires sociaux + représentants du monde de la formation/insertion.

L'IPIEQ, la CCSR et les autres commissions permanentes qui pourraient être créées seraient placées sous le pilotage des Instances Bassin de vie EFE et animées par les équipes des CSEF.

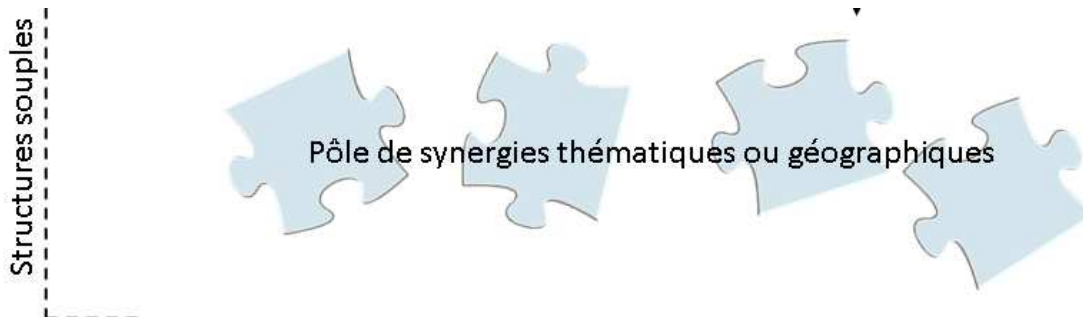
De manière globale, ces commissions sont des lieux de débats, d'arbitrage, de propositions, d'impulsion de projets et d'actions en vue d'une meilleure régulation de l'offre sur les champs concernés.

En lien étroit avec le monde socioéconomique via les intercommunales de développement ou, le cas échéant, un conseil de développement territorial, le CSEF piloterait les bassins de vie EFE, en synergie avec les objectifs de développement fixés par le monde politique et par ses déclinaisons locales.

L'instance de Bassin de vie EFE, et ses sous-commissions fonctionneraient de manière permanente et ne demanderaient pas réellement d'investissement supplémentaire à charge des CSEF qui co-animent déjà deux d'entre-elles. L'instance de bassin de vie pourrait d'ailleurs, au titre d'une transversalité nécessaire travailler , par exemple, la notion de projet de vie, d'orientation et également celle de l'esprit d'entreprendre et de se mettre en projet.

Les pôles de synergie

Le flou actuel en matière de pôle de synergie est un moment important pour que la dynamique territoriale y soit inoculée en profondeur. En effet ces pôles devraient avoir des fonctions bien spéciales et propres à des types de gouvernance de type post-moderne, c'est-à-dire « flexible dans ses frontières, dans son contenu et dans le temps ».



On cerne alors mieux l'exigence de souplesse que demande la mise en place d'une dynamique de pôle de synergie qui ne soit pas une énième couche de concertation et de concentration d'acteurs déjà imbriqués par ailleurs, mais bien quelque chose « d'en plus », qui apporte une plus-value. Dans ce sens on pourrait penser que la plus value principale d'un pôle de synergie est moins sa durée que la rapidité de sa création, comme si la force était dans le besoin soudain d'une concentration momentanée des forces d'un territoire autour d'un enjeu, d'un problème, d'une urgence. La composition de ces pôles de synergies est informelle et souple afin de s'adapter aux demandes, aux ressources locales et devrait fonctionner sur base volontaire et ponctuelle.

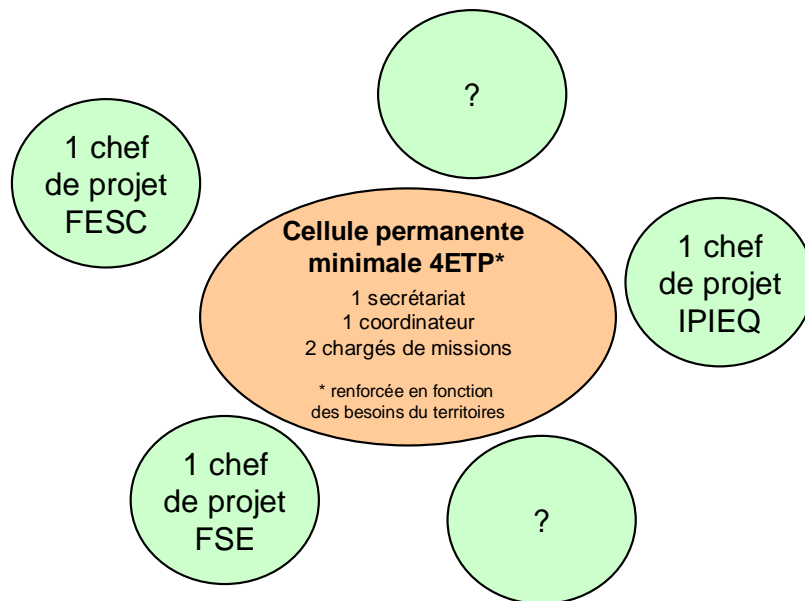
Il pourrait y avoir trois types de pôles de synergie qui répondraient à des signaux différents émanant du terrain. Les pôles **géographiques** (en suivant ce raisonnement, le bassin de vie EFE est en fait un pôle de synergie d'un bassin géographique) qui répondent à une logique de concentration et de concertation intra ou extra bassin (des pôles de synergie pourraient en effet être développés sur plusieurs territoires ou parties de territoires bassin de vie). Les pôles de synergie peuvent également être **thématiques**. Ajoutons enfin les pôles sectoriels qui pourront être créés.

Dans ces dynamiques les CSEF sont plus libres dans la mesure où leur implication et participation à l'un ou l'autre pôle de leur territoire se fera selon les thématiques abordées

Ces nouvelles missions ne vont pas sans quelques craintes. Pourtant, dans cette articulation là, l'équipe CSEF garderait sa structure de personnel, et pourrait, selon les projets, selon les synergies établies ici ou là, servir de structure d'accueil pour des chargés de projets détachés d'autres instances. Ainsi, le CSEF aurait un rôle d'incubateur de projets transversaux dans le domaine EFE, sans pour autant ne devoir se restreindre qu'à ses propres ressources. En accueillant d'éventuels

détachements, le CSEF serait le garant de l'aspect transversal et inter-organismes qui est le cœur du concept de pilotage territorial et transversal d'un bassin de vie. Offrant logistique, accompagnement au lancement de projet et soutien à la création de valeur pour le capital humain de son territoire le CSEF serait alors pleinement au service du territoire dont il s'occupe et se préoccupe. Ce positionnement des CSEF comme *pouponnière* de projet EFE se ferait à ressources humaines égales et à budgets égaux.

Graphiquement voici ce que pourrait donner le concept de CSEF comme structure faitière du développement territorial du capital humain.



Mission 2

Analyses, avis, et Evaluation

La mission 2 donne un tour neuf à des compétences plus éprouvées. L'originalité réside dans la fusion des deux premiers « A » de l'Analyse et de la remise d'Avis, mais également, voir surtout, dans l'articulation de cette nouvelle avec les enjeux actuels et l'organisation du paysage institutionnel local à venir. Les constats ont été tirés concernant les limites de la fonction de **remise d'avis**. Si l'on sait que le CSEF la porte au cœur de sa légitimité dans l'échiquier sociopolitique, il n'en reste pas moins que le système actuel connaît, outre certaines réussites, énormément de dysfonctionnement qui ne vont pas sans créer perte d'énergie et frustration pour les membres des CSEF mais aussi, et ce n'est pas rien, pour les opérateurs de formation et d'insertion.

Plusieurs scénarii se profilent alors. A ce stade, il y a une unanimité par rapport au caractère insatisfaisant et inefficace de la situation actuelle en matière d'avis et par rapport au besoin d'évaluation. Il apparaît cependant que des divergences existent entre partenaires sociaux par rapport à certaines compétences d'avis. Il appartient au C.E.S.R.W. de faire les arbitrages nécessaires à ce niveau. Les Présidents des CSEF se tiennent à la disposition du C.E.S.R.W. pour apporter leur expérience de terrain.

Mission 3

Actions partenariales, territoriales en dév. du capital humain

Il va de soi que promouvoir l'interaction pour produire de l'action peut au bout du compte paraître frustrant si les CSEF ne prennent pas une part active dans l'action qu'il produit. Aussi, les actions d'initiatives seraient toujours de mise afin de promouvoir le partenariat en acte et ce dans une optique de développement territorial. Les idées forces de toutes les actions qui seraient mise en place par le CSEF (ou les personnes détachées et logées en son sein), seraient celles du bassin de vie qu'il aurait la chance d'animer et comprenant trois domaines : l'Emploi, la Formation et l'Enseignement.

Ces actions prendraient sources et forces aux seins des différentes commissions, sur demande d'un conseil de développement, par impulsion politique, ou bien encore en réponse à des demandes émanant de pôle de synergie en cours d'émergence ou bien déjà constitué.

Une priorité serait mise sur l'impulsion de projets innovants pour le territoire afin que la mise en commun des forces locales puisse apporter une plus-value par rapport à l'existant tant en matière de force productive qu'en matière de contenu.