



# AVIS

## **Note relative à la gouvernance des Pôles Formation Emploi (PFE) et le modèle de statuts relatifs à tous les PFE asbl**

Émis par le Conseil d'Administration du

1er juillet 2019

|   |   |
|---|---|
| <b>Demandeur</b>                                    | Ministre Didier Gosuin                              |
| <b>Demande reçue le</b>                             | 5 juin 2019   |
| <b>Demande traitée par</b>                          | Commission Economie - Emploi - Fiscalité - Finances |
| <b>Avis émis par le Conseil d'Administration du</b> | 1er juillet 2019                                    |
| <b>Avis ratifié par l'Assemblée Plénière du</b>     | 11 juillet 2019                                     |

## Préambule

Dans le cadre de la Stratégie « Go4Brussels 2025 » (Axe 2, Objectif 4) et du Plan Formation 2020 (mesure 20), le Gouvernement bruxellois et le Collège de la COCOF se sont fixés notamment pour objectif de mieux coordonner les politiques d'emploi et de formation professionnelle au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, en prévoyant le renforcement des politiques croisées emploi-formation et la création de Pôles Formation Emploi, en lien avec les secteurs économiques clés à Bruxelles.

Dans cette optique, le Gouvernement a chargé en novembre 2015 le Service de facilitation sectorielle créé au sein du Conseil, de mobiliser les acteurs sectoriels bruxellois et de piloter les discussions en vue de conclure des accords-cadres sectoriels. Ces accords-cadres ont pour finalité de formaliser la volonté des acteurs - de l'emploi, de la formation, de l'enseignement et des entreprises - de collaborer activement afin de participer à l'amplification des politiques d'emploi, de formation et d'enseignement en développant les synergies entre eux.

À ce jour, 7 accords-cadres ont ainsi été conclus avec les secteurs suivants : Construction, Transport & Logistique (ouvriers), Industrie métallique, Electrotechnique, Horeca, Intérim, Transport & Logistique (employés). Ces accords-cadres posent les jalons d'une collaboration fructueuse entre les différents partenaires publics et privés en matière d'emploi et de formation.

Dans le cadre de certains de ces accords-cadres (Construction, Transport & Logistique, Industrie métallique), il est prévu de mettre en place des Pôles Formation Emploi (PFE), conformément à la Stratégie « Go4Brussels 2025 » et au Plan Formation 2020.

La spécificité de ces Pôles consiste en un regroupement physique ou en réseau, sous une même autorité opérationnelle, de tous les acteurs, tant privés que publics. Ce regroupement doit permettre une coordination de toutes les actions en matière d'emploi et de formation ainsi qu'une mutualisation des moyens et des compétences au bénéfice des chercheurs d'emploi et des travailleurs. Le PFE constitue la porte d'entrée principale d'un secteur d'activités en matière de formation et d'emploi pour les différents publics-cibles. La finalité d'un PFE est de favoriser l'organisation, le développement et la promotion de l'enseignement qualifiant, de la formation professionnelle, de l'alternance, de la validation des compétences et de l'emploi dans le secteur visé ainsi que la sensibilisation aux métiers visés, en soutien au développement économique et social du territoire bruxellois.

Le 14 juillet 2016, le Gouvernement bruxellois et le Collège de la COCOF ont adopté une première note stratégique concernant la création des PFE, à propos de laquelle le Conseil a remis une contribution<sup>1</sup> en date du 4 juillet 2016.

Le Gouvernement et le Collège de la COCOF ont ensuite adopté une note de principe relative à la gouvernance des PFE en date du 13 juillet 2017, à propos de laquelle le Conseil a émis une contribution<sup>2</sup> en date du 3 juillet 2017.

Le Gouvernement a, sur cette base, lancé une consultation, tant du Conseil (octobre 2018) que des différents secteurs concernés par la mise sur pied d'un PFE. Ces consultations sectorielles ont été menées sous la houlette du Comité d'accompagnement du Service de facilitation sectorielle.

---

<sup>1</sup> A-2016-056-CES (<https://ces.brussels/fr/avis/avis-du-conseil/par-date/2016/a-2016-056-ces/view>)

<sup>2</sup> C-2017-CES (<https://ces.brussels/fr/avis/contributions/par-date/2017>)

- Les secteurs de la Construction, de l'Industrie métallique et du Transport & Logistique (ouvriers) ont été consultés en novembre 2018 et en février 2019 ;
- Le secteur de l'ICT – dont l'accord-cadre est actuellement en cours de discussions - a, quant à lui, été consulté en décembre 2018 et en février 2019.

Suite à ces différentes réunions, une note relative à la gouvernance des Pôles Formation Emploi et le modèle de statuts relatifs à tous les PFE asbl ont été adoptés par le Gouvernement bruxellois et le Collège de la COCOF en leur séance du 23 mai 2019.

Le Conseil a interpellé le Gouvernement, par un courrier du 17 mai 2019, s'étonnant de ne pas avoir été informé - et consulté - de l'adoption de la note finale de gouvernance des PFE et du modèle de statuts. C'est dans ce contexte que l'avis du Conseil a été sollicité par le Gouvernement.

## Avis

Sur le plan purement logistique, **le Conseil** attire l'attention du Gouvernement sur l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2019 du « Code des sociétés et des associations ». Le modèle de statuts relatifs aux PFE asbl doit être adapté afin d'être conforme à la nouvelle législation.

Sur le fond, **le Conseil** est satisfait de voir l'aboutissement de ce dossier important, initié en début de législature.

**Le Conseil** tient à saluer tant le Gouvernement d'avoir mis en place un processus de consultation avec les secteurs concernés au sujet de la note de gouvernance des PFE que les acteurs pour leur implication dans ce processus.

**Le Conseil** regrette toutefois que ces consultations ne se soient pas prolongées dans les dernières semaines, avant l'adoption de la note finale par le Gouvernement et le Collège de la COCOF le 23 mai 2019. Il a fait part de ce regret dans une lettre au Gouvernement datée du 17 mai 2019 (cf. supra).

Cette consultation des secteurs a permis des modifications substantielles, importantes pour les secteurs impliqués, par rapport au projet initial porté par le Gouvernement en matière de gouvernance des PFE :

- La présidence du PFE

**Le Conseil** prend acte avec satisfaction qu'une des revendications communes à tous les secteurs ait été prise en considération, à savoir que la désignation de la présidence du PFE se fasse sur proposition du secteur. Pour le Conseil et les acteurs sectoriels, il est important que le Président d'un PFE ait une connaissance pointue du secteur que représente ce PFE.

- La déconnexion entre le niveau d'investissements et la représentativité.

**Le Conseil** salue la volonté de trouver un point d'équilibre dans la gouvernance du PFE, indépendamment des contributions en matière de financement. Dans cette optique, le Conseil est satisfait, dans la philosophie d'un partenariat, que la déconnexion entre apports et pouvoir de décision au CA soit maintenue. En effet, il était très difficile pour plusieurs secteurs d'apporter 50% des moyens nécessaires au fonctionnement des futurs PFE. À cet égard, la répartition 2/3 - 1/3 constitue une avancée importante. Toutefois, le Conseil tient à souligner que certains secteurs ne seront pas en mesure

de contribuer à hauteur d'1/3. Il serait sans doute préférable que l'objectif soit de « tendre vers 1/3 – 2/3 ».

- La suppression du Comité de pilotage interpôles

**Le Conseil** se réjouit également de la suppression du comité de pilotage interpôles, qui constitue également une revendication des secteurs. Il estime qu'il est essentiel de donner aux CA des PFE toutes les responsabilités qui leur reviennent et que le CA du PFE soit le lieu de prise de décision en ce qui concerne la mise en œuvre des missions qui lui sont conférées.

**Le Conseil** constate que plusieurs demandes, jugées essentielles par certains secteurs, n'ont pas été prises en considération et que le Gouvernement a maintenu des dispositifs qui ne rencontrent pas les préoccupations des partenaires sectoriels :

- 1) Le mode de décision au consensus instauré au CA, et plus particulièrement le mécanisme à 3 niveaux proposé pour rechercher l'unanimité des membres, avec le renvoi de la décision finale au Ministre de l'Emploi en cas de blocage persistant.

Le secteur du Transport & Logistique et le secteur de la Construction s'opposent à ce dispositif:

- Le secteur du Transport & Logistique considère que dans l'esprit d'un partenariat privé-public collaboratif, sain et efficace, il n'est pas acceptable que l'une ou l'autre partie ait davantage de poids dans le processus décisionnel du PFE. Par ailleurs, le secteur du Transport & Logistique considère que le schéma de décision proposé est lent, compliqué et non pragmatique et est contraire aux intérêts des publics-cibles du PFE qui attendent des décisions rapides et adaptées. Si le secteur est prêt à accepter le principe de consensus, il propose de copier le système de l'assemblée générale, à savoir un vote à majorité des 2/3 en cas d'absence de consensus. Dans cette configuration, la parité du nombre d'administrateurs « publics » et « privés » et le principe de « 1 administrateur = 1 voix » doivent prévaloir.
- Le secteur de la Construction s'interroge sur le bien-fondé d'un tel processus et se demande si le Ministre aura la qualité d'administrateur.

- 2) La fonction du directeur sectoriel

Les secteurs du Transport & Logistique et de la Construction demandaient des clarifications précises concernant la notion de « coordination fonctionnelle » reprise à l'article 32 du modèle des statuts et le processus de décision en cas de désaccord entre les 3 directeurs au sein du Comité de direction. À ce jour, en l'absence de clarifications, les interrogations persistent. Or, il est essentiel que chaque partie puisse définir clairement le champ des responsabilités respectives et des pouvoirs d'action pour fonctionner correctement et efficacement.

- 3) La source de financement du directeur sectoriel

Le secteur de la Construction estime que cette question n'a pas à être réglée dans le modèle des statuts et qu'il faut laisser aux PFE la liberté de déterminer le mode de rémunération du directeur sectoriel. Afin de garantir une autonomie de gestion, le secteur du Transport & Logistique souhaite que le directeur sectoriel soit rémunéré par des fonds

sectoriels. La demande commune est de supprimer la disposition concernée dans les modèles de statuts et de laisser ouverte cette question dans la perspective de pouvoir, le cas échéant, autoriser d'engager le directeur sectoriel à mi-temps sur le payroll du PFE et à mi-temps sur le payroll du fonds sectoriel.

4) La question du passif social et les garanties en cas de licenciement éventuel du personnel

Les partenaires sociaux bruxellois du secteur de la Construction estiment nécessaire de disposer des garanties sur le financement et les risques en cette matière.

Le secteur de la Construction demande que cette question soit réglée par le Gouvernement dans la note de gouvernance des PFE.

5) Les infrastructures du PFE

Le secteur de la Construction suggère de laisser la possibilité de confier la gestion du bâtiment (et des infrastructures) à une asbl tierce afin que l'asbl PFE puisse se concentrer sur ses missions de formation professionnelle.

Le secteur du Transport & Logistique demande que les baux locatifs soient conclus directement par le PFE (et pas uniquement par un des partenaires du PFE) dans la mesure où c'est le PFE qui gère les infrastructures.

6) Les conventions sectorielles de collaboration<sup>3</sup>

Le secteur du Transport & Logistique estime inutile la conclusion de conventions bilatérales entre le fonds sectoriel et les OIP dans la mesure où le plan d'actions adopté par le PFE vaut engagement des parties à la mise en œuvre des actions. Les plans pluriannuels et annuels doivent être contractuellement équivalents aux conventions sectorielles de collaboration.

Suite à ces constats, **le Conseil** émet les considérations générales suivantes :

**Le Conseil** rappelle et insiste sur son attachement à la logique des PFE. Ces derniers doivent être des instruments efficaces et adéquats pour améliorer la coordination et la gestion de l'emploi et de la formation professionnelle entre les différents acteurs impliqués, au bénéfice des travailleurs des secteurs, des chercheurs d'emploi, des élèves, des entreprises, ... Dans le contexte institutionnel bruxellois, il est impératif de construire une vision commune, de rassembler les forces et les moyens et de coordonner les actions des différents acteurs compétents en matière d'emploi et de formation.

Cet objectif ambitieux est partagé par les acteurs sectoriels bruxellois qui se sont engagés dans le projet d'un PFE, présenté comme un véritable partenariat, fondé sur le respect de chaque partie engagée.

Mais il importe, pour la réussite de cette ambition commune, de procéder de façon évolutive, en tenant compte des spécificités sectorielles et du degré de maturité des collaborations antérieures, actuelles et envisagées entre les acteurs en présence.

---

<sup>3</sup> Voir les Niveaux des accords – annexe de la Lettre de mission « Accords-cadres sectoriels » du CESRBC.

La construction d'un projet commun, multipartenarial et parfois multisectoriel, a besoin, selon les situations et les acteurs, de temps plus ou moins long. De nouveaux dispositifs de fonctionnement doivent se mettre en place progressivement, dans la confiance et le respect, pour permettre aux nouvelles structures que constituent les PFE de se développer afin de remplir leurs missions avec efficacité.

En vue de voir la concrétisation des PFE, **le Conseil** souligne l'importance ne pas créer un cadre trop rigide qui, soit enfermerait les partenaires dans des dispositifs qui ne leur conviennent pas ou soit détournerait définitivement les secteurs qui adhèrent à l'objectif des PFE mais ne se retrouvent pas dans les dispositions organisationnelles de la structure. Certains secteurs doivent pouvoir opter pour une version moins intégrée, comme c'est aujourd'hui le cas dans le secteur de l'HORECA., qui a souhaité poursuivre sous la forme de gouvernance actuelle des centres de référence.

À cet égard, plus spécifiquement, **le Conseil** estime que le CA du PFE doit être l'unique lieu de décision pour le PFE. Il est difficilement concevable, dans l'esprit d'un vrai partenariat, d'imposer une décision « extérieure » à l'organe interne de décision.

Si **le Conseil** comprend l'intérêt d'avoir un « tronc commun » pour les PFE, il demande d'envisager une certaine souplesse afin que chaque PFE puisse être adapté en fonction des réalités sectorielles particulières. Il est donc essentiel de permettre, sur un plan organisationnel, une marge de manœuvre suffisante pour couvrir le contexte partenarial et les spécificités de gestion et d'actions des PFE.

Cette demande de cadre flexible vaut tant pour les secteurs déjà en négociation sur la création d'un PFE – et qui ont dès lors l'habitude de collaborer avec la Région – que pour les éventuels nouveaux secteurs susceptibles de créer un PFE à l'avenir.

Pour **le Conseil**, il importe de faire la balance des intérêts au vu de l'objectif initial de créer de vrais partenariats en matière de formation et de mise à l'emploi des Bruxellois. Le risque de voir certains secteurs renoncer à s'engager dans un PFE pour des motifs d'organisation interne est suffisamment important pour que des adaptations puissent être envisagées dans le modèle de la gouvernance des PFE. Un modèle permettant des évolutions progressives, en fonction des partenaires impliqués et de leur histoire commune en devenir, est à privilégier.

\*  
\*       \*