

# Planifier la réforme systémique de l'Enseignement qualifiant, de l'Enseignement pour Adultes et de la Formation professionnelle

## Note de synthèse



Juin 2025

## Table des matières

Contexte et aperçu de la réforme .....	3
Contexte et rétroactes .....	3
Ambition .....	4
Avancée de la réforme depuis l'adoption de la note d'orientation du 26 septembre 2024 .....	6
Feuille de route pluriannuelle .....	7
Description des mesures par domaine .....	8
<b>Domaine 1</b> - Orientation vers les formations et l'enseignement qualifiants ainsi que la promotion et l'information sur les métiers .....	8
<b>Domaine 2</b> - Pertinence et efficience de l'offre d'enseignement et de formation qualifiants - à jour par rapport aux réalités des métiers .....	11
<b>Domaine 3</b> - Collaboration enseignement qualifiant et monde du travail et accompagnement vers l'emploi .....	14
<b>Domaine 4</b> - Offre d'enseignement et de formation qualifiants de qualité pour tous, certification et fluidité des apprentissages .....	16
<b>Domaine 5</b> - Lutte contre le décrochage scolaire .....	18
<b>Domaine 6</b> - Exploitation du potentiel des données .....	19
<b>Domaine 7</b> - Infrastructures et équipements de qualité .....	21
<b>Domaine 8</b> – Développement de l'alternance pour les jeunes .....	23
<b>Domaine 9 - Alternance pour adulte</b> .....	25
<b>Domaine 10</b> - Participation à la formation professionnelle .....	25
<b>Domaine 11</b> - Prise en charge des publics éloignés de l'emploi .....	27
<b>Domaine 13</b> - Clarification des périmètres entre opérateurs en recentrant chaque opérateur sur son cœur de métier .....	28
Modèle de gouvernance et d'opérationnalisation de la réforme .....	29
Principes directeurs .....	29
Gouvernance exécutive inter-francophone .....	30
Phase 2 : Intégration des organes de pilotage inter-francophones au sein de la coupole .....	33

# Contexte et aperçu de la réforme

## Contexte et rétroactes

Les Déclaration de Politique Communautaire et Déclaration de Politique Régionale wallonne contiennent un chapitre commun « Régions, Fédération, travailleurs et employeurs unis pour l'emploi et la formation », faisant du renforcement de la qualité de notre formation professionnelle et de notre enseignement qualifiant un sujet prioritaire.

Plusieurs étapes significatives ont été franchies, permettant d'aboutir à un **plan d'opérationnalisation de la réforme systémique de l'Enseignement qualifiant, de l'Enseignement pour Adultes et de la Formation professionnelle** :

1. Mai à décembre 2022 : Lancement des travaux par les Gouvernements de la Wallonie, FWB, RBC et COCOF pour renforcer l'Enseignement qualifiant et la Formation professionnelle, sous la direction d'un comité de pilotage – en particulier, la réalisation d'un état des lieux transversal pour établir une compréhension commune des forces et points d'amélioration du système, présenté à plus de 700 décideurs et acteurs de l'écosystème ;
2. Novembre 2023 à juin 2024 : Élaboration et évaluation de propositions de scénarios permettant d'aboutir à une ou plusieurs visions de réformes, intégrées dans une ébauche de feuille de route ;
3. Le 11 juillet 2024 : Accord sur une DPC et une DPR incluant un chapitre commun appelant à l'établissement « dès le début de la législature, d'une feuille de route systémique et ambitieuse, s'inscrivant dans la durée. » ;
4. 26 septembre 2024 : Approbation par les Gouvernements de la RW et de la FWB d'une note d'orientation relative à la réforme systémique de l'Enseignement qualifiant, de l'Enseignement pour Adultes et de la Formation professionnelle.

Depuis cette approbation, des réflexions approfondies ont été menées pour préparer le contenu de la présente note aux Gouvernements, incluant la feuille de route détaillant les objectifs et la temporalité de mise en œuvre, ainsi que la définition de la gouvernance et des ressources nécessaires pour l'opérationnalisation.

Les réflexions menées se basent sur les 13 axes de travail ou « domaines » qui ont été définis dans la note d'orientation adoptée le 26 septembre 2024 :

- **Domaine 1.** Orientation vers les formations et l'enseignement qualifiants ainsi que la promotion et l'information sur les métiers
- **Domaine 2.** Pertinence et efficience de l'offre d'enseignement et de formation qualifiants - à jour par rapport aux réalités des métiers
- **Domaine 3.** Collaboration enseignement qualifiant et monde du travail et accompagnement vers l'emploi
- **Domaine 4.** Offre d'enseignement et de formation qualifiants de qualité pour tous, certification et fluidité des apprentissages
- **Domaine 5.** Lutte contre le décrochage scolaire
- **Domaine 6.** Exploitation du potentiel des données
- **Domaine 7.** Infrastructures et équipements de qualité

- **Domaine 8.** Développement de l’alternance pour les jeunes
- **Domaine 9.** Alternance pour adulte – n’ayant pas fait l’objet d’un approfondissement dans le cadre de la Note d’Orientation adoptée en septembre 2024
- **Domaine 10.** Participation à la formation professionnelle
- **Domaine 11.** Prise en charge des publics éloignés de l’emploi
- **Domaine 12.** Financement
- **Domaine 13.** Clarification des périmètres entre opérateurs en recentrant chaque opérateur sur son cœur de métier

La présente note vise à décliner les orientations validées dans la note d’orientation du 26 septembre 2024 en une feuille de route opérationnelle, assortie de jalons concrets pour leur mise en œuvre.

Les termes « enseignement qualifiant » repris dans la présente note portent à la fois sur l’enseignement secondaire de plein exercice et en alternance et l’Enseignement pour Adultes. Les termes « formation professionnelle » recouvrent tant la formation professionnelle dispensée par les opérateurs régionaux de formation que par l’Enseignement pour Adultes qualifiant.

Lorsqu’un gouvernement aura été institué en RBC et COCOF, il sera veillé à l’associer à la présente réforme.

Par ailleurs, ce travail de réforme ne s’inscrit pas dans une démarche isolée ou faisant fi des travaux passés. Il s’appuie notamment sur les avancées déjà réalisées dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d’excellence, avec lequel il est articulé, ainsi qu’avec les avancées déjà réalisées dans le passé par les différents opérateurs de la formation professionnelle. Il s’inscrit également dans une logique de concertation et de coordination étroite avec l’ensemble des acteurs concernés afin de garantir la cohérence des actions menées, à éviter les redondances, et à renforcer l’efficacité des dispositifs en mobilisant les expertises de terrain, tant du monde de l’enseignement que de celui de la formation.

## Ambition

La réforme de l’Enseignement qualifiant, de l’Enseignement pour Adultes, et de la Formation professionnelle est une réforme majeure et en cohérence directe avec les objectifs des gouvernements de répondre aux principaux défis de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles mentionnés dans les DPC/DPR : *« La Wallonie et la FVB font face à trois principaux défis en lien avec l’enseignement qualifiant, l’enseignement de Promotion Sociale et la formation professionnelle :*

- *Emploi : Taux d’insertion dans - et qualité de - l’emploi trop faible, tant au sortir des formations professionnelles que de l’enseignement qualifiant ;*
- *Niveau de qualification : Persistance d’une part importante de la population qui ne possède pas de qualification professionnelle suffisamment avancée au regard des besoins du marché du travail ;*
- *Pénurie de compétences : Nombre croissant d’employeurs déclarant faire face à des difficultés de recrutement, en particulier dans les postes techniques. »*

Pour adresser ces principaux défis, les gouvernements se sont fixés des objectifs se déclinant en indicateurs concrets et rendant possible la mesure d'impact des mesures de la réforme auprès de l'ensemble des publics cibles ainsi que son suivi tout au long de son implémentation :

- Augmentation du taux d'insertion dans l'emploi ;
- Augmentation du taux de participation des chercheurs d'emploi à la formation professionnelle, principalement pour les personnes inactives ;
- Réduction de la part de la population éloignée du monde du travail, dont la réduction du décrochage scolaire.

Pour répondre durablement à ces défis, la formation constitue un levier essentiel. Sa qualité et sa cohérence avec les réalités du monde du travail seront renforcées au moyen des actions et instruments suivants :

1. Orientation neutre et de qualité :
  - a. Une information complète et objective sur l'univers des métiers et des formations (p. ex. publication des données d'insertion, plateforme unique)
  - b. Accompagnement dans l'orientation des jeunes et des adultes par des professionnels de l'orientation formés et indépendants en complément avec les équipes éducatives et les formateurs de terrain. Cet accompagnement prendra en compte l'usager (adolescent vs adulte)
  - c. Implication des acteurs du monde du travail dans l'orientation
2. Qualité et pertinence de la formation :
  - a. Renforcement des capacités d'analyse et des mécanismes de pilotage de l'offre en collaboration avec les secteurs et selon les besoins du monde du travail
  - b. Généralisation de l'alternance dans les métiers pour lesquels elle s'avère pertinente, afin de faciliter l'insertion dans l'emploi
  - c. Mise à jour des compétences techniques des enseignants et formateurs, notamment via la formation continue et l'immersion dans le monde du travail
  - d. Mise à jour du contenu des formations et référentiels enseignés (partie technique) de manière régulière et systématique
  - e. Mise en place d'un système d'assurance qualité robuste pour la partie technique
  - f. Accès à des équipements de pointe ce qui permettra de répartir la « formation » technique entre les établissements, les centres de formation de pointe et les entreprises
  - g. Reconnaissance des formations par les acteurs du terrain impliqués dans des évaluations externes et communes par secteur
3. Renforcement de l'accompagnement vers l'emploi de la formation :
  - a. Organisation et encouragement de l'accompagnement de tous les apprenants, en particulier, les publics à risque tel que les élèves majeurs décrocheurs, les publics éloignés de l'emploi et les jeunes – en particulier en donnant un rôle aux établissements d'enseignement et aux opérateurs régionaux dans la démarche d'insertion

Par ailleurs, la réforme vise à optimiser l'utilisation des fonds publics en simplifiant les démarches administratives, en allégeant les procédures et en renforçant la logique centrée sur l'usager. Cela passera par une coordination accrue des politiques de la FWB et de la RW dans les domaines de l'enseignement, de la formation et de l'emploi, notamment via l'échange de

données, la mutualisation des équipements et des ressources (p.ex. l'orientation) et un renforcement des capacités d'analyse centralisées et des mécanismes de pilotage de l'offre de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle.

Enfin, les différentes institutions de politique croisée inter-francophones seront fusionnées au sein d'une entité unique, prenant racine à l'OFFA actuel.

## **Avancée de la réforme depuis l'adoption de la note d'orientation du 26 septembre 2024**

En complément de l'élaboration de la feuille de route visant à assurer la mise en œuvre effective de la réforme au cours des deux prochaines législatures, des initiatives ont déjà été entreprises pour réaliser des avancées concrètes dès maintenant.

En particulier, le processus de recrutement d'un directeur de la réforme pour la nouvelle structure de l'OFFA, chargé de l'opérationnalisation de la réforme, est en cours.

De plus, un cabinet d'avocats a été mandaté pour la révision et la rédaction d'un nouvel accord de coopération visant à regrouper la majorité des instances de politiques croisées.

En parallèle, dans la quasi-totalité des domaines, des initiatives sont déjà en cours ou seront lancées très prochainement :

### **Domaine 1 - Orientation**

- Rédaction des nouvelles conventions de financement, tout en tenant compte de la situation budgétaire de chaque signataire, des Cités des métiers et premiers travaux portant (i) sur la réforme de la gouvernance et du dispositif d'orientation tout au long de la vie (OTLAV) et (ii) sur un accord de coopération intégrant l'OTLAV dans le cadre des futures missions de l'OFFA ;
- Développement et publication prochaine du taux d'insertion dans l'emploi en fin de formation, par option du qualifiant, sur [monorientation.be](http://monorientation.be) et, pour les opérateurs régionaux de la formation, au sein du catalogue wallon des formations.

### **Domaine 2 - Pertinence et efficience de l'offre**

- Mise en place des comités stratégiques sectoriels et de leur cadre légal visant à centraliser le pilotage de l'offre en lien avec les besoins du marché du travail ;
- Travaux de révision, à travers une note méthodologique et stratégique des processus de création et de révision des profils de formation du SFMQ afin de mettre à jour tous les profils de formation au cours de la législature, et assurer une formation en ligne avec les réalités actuelles des métiers.

### **Domaine 3 - Collaboration écoles / monde du travail**

Développement d'un projet pilote en collaboration avec les Chambres de Commerce/Akt, une quinzaine d'établissements, et les opérateurs régionaux, visant à établir des connexions avec les entreprises locales. Ce projet pilote visera à tester des modalités de partenariats structurels avec les entreprises et employeurs locaux (stages, immersions, etc.) et de soutien à l'insertion professionnelle des participants à la fin de leur parcours.

## **Domaine 6 - Echange de données**

- Établissement d'un accord entre le secteur de l'Enseignement et les Cités des Métiers pour le transfert systématique des données concernant les majeurs décrocheurs vers les agences de l'emploi, afin d'assurer leur suivi. Cela inclut (1) la rédaction d'une base décrétable pour l'utilisation des données de la FWB et (2) la rédaction d'un décret conjoint RW/FWB ou un accord de coopération permettant d'intégrer ultérieurement la RBC et la CoCof, structurant l'échange de données. Sur cette base, un plan de prise en charge des majeurs décrocheurs devra être rédigé ;
- Mise en œuvre technique de l'échange de données et de l'accès aux bases de données des diplômes entre la FWB et la RW et par la suite avec la RBC et la CoCof.

## **Domaine 7 - Infrastructure**

- Construction d'un cadastre des infrastructures et des équipements au départ des équipements du Forem, à étendre par la suite aux autres opérateurs de formation et possiblement d'enseignement ;
- Mise en place d'une stratégie immobilière au sein du Forem (2025-2030) permettant de mettre en place un suivi de l'utilisation des ressources de maintenance et d'investissement ;
- Premiers échanges entre l'IFAPME et le Forem visant la rationalisation et mutualisation des infrastructures, pouvant être graduellement étendu aux autres institutions impliquées dans la démarche.

## **Domaine 8 - Alternance pour jeunes**

- Discussions en cours avec les premiers secteurs en vue de généraliser l'alternance dans une sélection de métiers dès la rentrée 2028.

## **Domaine 9 – Alternance pour Adultes**

- Développement de l'alternance dans l'Enseignement pour Adultes

## **Domaine 10 - Participation à la formation professionnelle**

- Mise en place des initiatives de développement et d'intensification de l'accompagnement des chercheurs d'emploi, notamment à travers la réallocation des ressources humaines du Forem et l'accélération des procédures d'accompagnement des chercheurs d'emploi ;
- Création et mise à disposition d'un catalogue des formations disponibles auprès de l'ensemble des opérateurs et promotion de la formation professionnelle.

## **Feuille de route pluriannuelle**

La feuille de route s'articule autour de quatre principes directeurs :

- Mobiliser deux législatures pour agir efficacement, en garantissant des avancées concrètes et visibles chaque année, afin de maximiser l'impact du temps politique disponible. Pour ce faire, les parties prenantes seront consultés ;

- Produire des effets immédiats et mesurables sur le terrain, au bénéfice direct de chaque public concerné, répondant aux objectifs des gouvernements ;
- Renforcer la coordination inter-francophone, en assurant i) le renforcement des capacités d'analyse et ii) un pilotage cohérent entre entités fédérées et ce, en étroite connexion avec le monde du travail et la réalité régionale ;
- Rendre plus efficiente l'allocation et l'utilisation des fonds publics octroyés au système, notamment en visant la simplification administrative des démarches, l'allègement des procédures et la logique usager.

La présente section a pour objectif de définir, par domaine et projet, un niveau d'ambition et un calendrier « volontariste » mais aussi « réaliste » pour les deux législatures à venir (voir illustrations ci-dessous), en ligne avec les aspirations de la note d'orientation et de la DPC/DPR.

## Description des mesures par domaine

**Domaine 1** - Orientation vers les formations et l'enseignement qualifiants ainsi que la promotion et l'information sur les métiers

### Objectifs :

- Meilleure orientation vers des filières porteuses d'emploi grâce à une information complète et objective sur l'univers des métiers et des formations ;
- Amélioration de l'image des métiers techniques et « manuels » ;
- Amélioration du maillage de l'offre d'orientation afin de la rendre plus simple et plus lisible, pour faciliter la prise en charge des chercheurs d'emploi et les orienter plus efficacement vers l'opérateur le plus pertinent.

### Projets :

1. Stratégie francophone concernant l' « Orientation Tout au Long de La Vie », et coordination centralisée (par opposition à la multiplicité des initiatives actuelles) ;
2. Développement d'indicateurs d'insertion dans l'emploi entre autres à l'issue de toutes les formations.

**Synthèse Projet 1 - Stratégie francophone concernant l' « Orientation Tout au Long de La Vie », et coordination centralisée (par opposition à la multiplicité des initiatives actuelles)**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Se doter d'un plan d'action commun ambitieux et établir une meilleure coordination entre les initiatives et acteurs en</b>	<p><b>[En cours] Note d'orientation</b> définissant un plan stratégique sur l'information et l'orientation au métier, commun à l'ensemble de l'écosystème francophone, tant au sein de l'enseignement de transition, qualifiant et spécialisé, que au sein de l'Enseignement pour Adultes, de l'enseignement supérieur, et de la formation professionnelle, reprenant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur base d'un cadastre approfondi, la définition d'objectifs communs en lien avec les usagers</li> </ul>	<p>Note d'orientation – juin 2025</p> <p>Cadastre des acteurs impliqués – voir la temporalité dans la note d'orientation</p>



matière d'information et d'orientation	<p>concernés, et le rôle de chacune des entités actuellement actives dans le domaine de l'orientation, incluant également l'orientation individuelle (Cité des Métiers, Enseignement, Forem, OTLAV, ASBL subventionnées, etc.) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La définition d'un plan de communication pour promouvoir et informer sur les études et les métiers (p. ex. via WorldSkills Belgium et les Cités/Carrefours des Métiers), en ce compris vers les métiers STEAM, en particulier auprès des femmes, et coordonner les initiatives de communication des différentes entités identifiées.</li> </ul>	Plan de communication – voir la temporalité dans la note d'orientation
	<p><b>[En cours] Adopter un accord de coopération intégrant l'OTLAV dans le cadre des futures missions de l'OFFA</b> permettant de définir la mise en œuvre de la centralisation des compétences et décrivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le transfert des ressources du FOREM vers l'OFFA qui assumera le rôle d'orchestrateur pour l'ensemble des entités mentionnées ci-dessus (Cité des Métiers, Enseignement, Forem, OTLAV, ASBL subventionnées, etc.) ;</li> <li>Les modalités de renforcement des liens entre les Cités et carrefours des métiers (coordinateurs), les secteurs, les établissements scolaires, les centres de formation (CDC/CTA/Pôle formation emploi), et les associations actives dans l'orientation ;</li> <li>L'accompagnement, le pilotage et la professionnalisation des Carrefours et Cités des Métiers ;</li> <li>La clarification du budget et des moyens alloués aux Cités des Métiers (CDM) tout en tenant compte de la trajectoire budgétaire de chaque entité concernée ;</li> <li>La clarification de la gouvernance nécessaire et des moyens mis en œuvre sur le terrain.</li> </ul>	<p><b>1<sup>ère</sup> lecture - Q4 2025</b></p> <p><b>Entrée en vigueur et transfert des ressources - Q1 2027</b></p>
2. Développer et déployer une offre d'orientation de qualité pour tous, à la fois pour les élèves de l'enseignement qualifiant et les	<p><b>Fusionner les différents portails d'orientation disponibles en un portail unique</b>, tel que monorientation.be (au lieu des 5 portails actuels), communiquant des informations intuitives et objectives sur les métiers (p. ex. indicateurs d'employabilité ou d'insertion dans l'emploi) et rassemblant tous les outils existants.</p>	Lancement du portail unique - Q1 2027
	<p><b>Identifier les besoins en termes d'outil IA</b> (p. ex. pour fournir des recommandations individualisées de haute qualité en matière d'orientation) <b>et lancer un marché</b></p>	Q3 2027

apprenants de la formation professionnelle	<b>public</b> pour son développement (sauf si les compétences nécessaires sont disponibles en interne).	
	<b>Créer un profil de fonction pour les conseillers d'orientation</b> (actuellement détachés de l'enseignement, du FOREM, des CISP, etc.) et définir leur localisation et leur statut afin de les regrouper sous un statut unique et au sein des Cités des Métiers, <b>et renforcer les formations</b> pour ces conseillers en orientation.  <i>Les travaux devront déterminer l'allocation des ressources existantes dans l'équipe centralisée des conseillers d'orientation (Forem, AGE et autres opérateurs).</i>	Q2 2027
	<b>Renforcer la promotion active des métiers dans les établissements.</b>	
	<b>Renforcer et élargir la bibliothèque de ressources et de dispositifs sur l'orientation</b> mise à disposition des professionnels de l'orientation, en couvrant aussi bien les informations sur les métiers existants que la sensibilisation aux dimensions psychologiques et connaissance de soi (p. ex. mise à l'échelle de Story-Me).	Q2 2027

## Synthèse Projet 2- Développement d'indicateurs d'insertion dans l'emploi à l'issue de toutes les formations

Objectif	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Développer et diffuser des indicateurs d'insertion dans l'emploi</b> pour l'ensemble de l'offre d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle	<b>Produire et consolider les données existantes relatives aux parcours post-formation</b> des différents types d'études/formations et métiers (s'accorder sur la définition et la méthode de ses indicateurs, et sur le responsable du développement de ces indicateurs).	Indicateurs développés et finalisés – Q3 2025/Q1 2026
	<b>Publier les indicateurs les plus pertinents</b> , tout en les ancrant dans la réalité du terrain, par exemple sur la plateforme centralisée de l'orientation et/ou monorientation.be, ainsi que sur le catalogue wallon de la formation. Parmi les indicateurs pertinents : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs d'insertion dans l'emploi ;</li> <li>• Le ratio entre le volume d'emplois disponibles dans un secteur donné et le nombre d'apprenants afin d'évaluer l'adéquation entre formation et besoins du marché ;</li> </ul>	Publication d'un premier indicateur - Q2 2026 (FWB)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pourcentage d'élèves qui poursuivent effectivement dans le métier choisi ;</li> <li>• La rétention dans l'emploi, la capacité de rester durablement dans le métier ;</li> <li>• Autre indicateur prédictif des besoins du monde du travail si identifié comme nécessaire (ex : nombre d'offres d'emploi recensées sur le site du Forem).</li> </ul>	
	<b>Harmoniser les indicateurs de taux d'insertion</b> dans l'emploi entre les opérateurs et les entités (FWB/RW).	Q1 2027

**Domaine 2** - Pertinence et efficience de l'offre d'enseignement et de formation qualifiants - à jour par rapport aux réalités des métiers et aux réalités régionales.

**Objectifs :**

- Amélioration de la qualité de l'enseignement et de la formation qualifiante, en lien avec les réalités actuelles et futures du monde du travail, notamment en formant les enseignants et formateurs aux techniques les plus récentes et en mettant à jour le contenu des formations ;
- Meilleure coordination entre opérateurs, afin d'éviter les doublons entre les opérateurs d'enseignement et de formation, sources de concurrences inefficaces et coûteuses pour les pouvoirs publics.

**Projets :**

1. Renforcement des capacités d'analyse des besoins du marché du travail et des mécanismes de pilotage de l'offre de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle ;
2. Mise à jour des compétences techniques des enseignants et formateurs ;
3. Mise à jour des contenus de formation.

**Synthèse Projet 1 – Renforcement des capacités d'analyse des besoins du marché du travail et des mécanismes de pilotage de l'offre de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Centraliser l'analyse des besoins du marché du travail au niveau francophone</b>	<p><b>[En cours] Instituer les Comités stratégiques (Costras) en modifiant le décret du Forem et adopter une convention de collaboration</b> entre les parties prenantes des Costras afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer les acteurs du monde de l'entreprise ;</li> <li>• Inclure des représentants de l'enseignement et de la formation professionnelle ;</li> <li>• Définir une gouvernance permettant de (i) se saisir des besoins structurels et conjoncturels du marché du travail identifiés par les secteurs, (ii) identifier d'autres besoins du monde du travail, et</li> </ul>	<p>Modifications du décret du Forem <b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - juin 2025</p> <p>Convention de collaboration <b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - Q4 2025</p>

	<p>(iii) de répondre aux besoins du monde du travail tout en tenant compte des réalités régionales.</p> <p>Des textes juridiques devront inclure une réflexion notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et missions des différentes instances (structurelle, conjoncturelle, et locale/opérationnelle) ;</li> <li>• Les modalités d'échanges d'information entre les Costras ;</li> <li>• Le modèle de gouvernance des "instances" opérationnelles (pilotage, membres, ...).</li> </ul>	
	<p><b>Mettre en œuvre la généralisation des Costras</b> dans tous les secteurs et opérateurs de l'enseignement et formation professionnelle, <b>via une expérience pilote pour les besoins conjoncturels</b></p>	<p><b>Pilote - Q3 2025</b></p> <p><b>Mise à l'échelle - Q1 2026</b></p>
	<p><b>Etudier la modification du Décret Gouvernance de l'enseignement qualifiant permettant l'intégration décrétole du rôle des Costras au sein de l'enseignement qualifiant</b></p>	<p>Modification du Décret Gouvernance</p> <p><i>Temporalité à déterminer en fonction de l'évaluation du Décret Gouvernance prévue décrétolement</i></p>
<p><b>2. Étendre les opérations dans le cadre inter-francophone</b></p>	<p><b>Adopter un accord de coopération</b> nécessaire pour renforcer les mécanismes de pilotage de l'enseignement qualifiant et de la formation professionnelle y compris le périmètre et les nouvelles missions de <b>l'OFFA</b></p>	<p>Intégration au sein de l'OFFA – Q3 2027</p>

## Synthèse Projet 2 - Mise à jour des compétences techniques des enseignants et formateurs

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<p><b>1. Améliorer et centraliser une offre de formation pertinente et à jour</b></p>	<p><b>Etablir un catalogue unique et accessible de « formation technique » des enseignants et formateurs</b> – et en désigner l'orchestrateur rassemblant l'ensemble des formations existantes et les rendant disponibles dans le cadre « légal » actuel des formations d'enseignants</p> <p><i>Les travaux devront déterminer s'il est opportun d'instituer un « orchestrateur » unique pour les différents opérateurs de formation pour enseignant et formateur</i></p>	<p>Catalogue développé - Q2 2026</p> <p>Publication et déploiement de l'offre - Q3 2026</p>
<p><b>2. Systématiser la mise à jour</b></p>	<p><b>Rendre la formation technique continue des enseignants obligatoires</b>, sur base du catalogue ci-</p>	<p>Modification du code de</p>

<b>des compétences des formateurs et enseignants</b>	<p>avant, nécessitant : la modification du code de l'enseignement concernant la formation en cours de carrière, les contrats d'objectifs (plan de formation) ainsi que la revue des textes pour l'Enseignement pour Adultes et la revue de l'accord de coopération des opérateurs de formation</p> <p><i>Les travaux devront déterminer si cette obligation peut être mise en œuvre dans le cadre des jours de formations actuellement fixés pour les enseignants, ou si des modalités alternatives devront être instituées (notamment en termes de jours de formation obligatoires)</i></p>	<p>l'enseigne nt <b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - janvier 2027</p> <p><b>Entrée en vigueur</b> - Q3 2027</p>
	<p><b>Mener une étude de faisabilité sur les modalités</b> de la systématisation de la mise à jour des compétences techniques, notamment sur la capacité d'absorption des formations par les centres des formations pour enseignants et formateurs, le budget des formations et des jours supplémentaires à prester, la temporalité des formations, et le phasage de la mise à l'échelle</p>	Q1 2027

### Synthèse Projet 3 – Mise à jour des contenus de formation

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Accélérer le rythme de production des contenus de formation pour passer de 36 à 12-18 mois</b>	<p><b>[En cours] Faire revoir par le SFMQ ses procédures, via une nouvelle note stratégique et une note méthodologique</b>, dans l'attente d'un accord de coopération revu, en actionnant les leviers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision de la gouvernance et des processus de validation des profils SFMQ (notamment en imposant des délais aux chambres des métiers et de formation et en transformant les chambres en organes consultatifs) ;</li> <li>• Optimisation de la rédaction des profils à partir de profils européens existants ;</li> <li>• Réduction de la granularité pour augmenter la flexibilité ;</li> <li>• Intégration de profils experts et du terrain pour la rédaction des profils</li> </ul>	<p>Note stratégique - Juin 2025</p> <p>Note méthodologique du SFMQ - Q2 2025</p>
	<p><b>Modifier l'accord de coopération</b> pour rendre structurels les changements demandés et pour intégrer le SFMQ, le CFC et le CVDC au sein de l'OFFA réformé</p>	<p>Accord de coopération <b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - Q3 2026</p>
<b>2. Réviser et accélérer l'appropriation des profils par</b>	<p><b>Modifier le cadre légal traduisant les profils du SFMQ en référentiels et programmes auprès des opérateurs de formation, y compris l'enseignement</b> (accélération et une augmentation de la qualité) tout en tenant compte des</p>	<p>Identification des textes <b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - Q1 2026</p>

<b>l'enseignement de 5 ans à 1 an</b>	<p>réalités des uns et des autres, en actionnant les leviers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifications administratives ;</li> <li>• Renforcement du contrôle « substantiel » de conformité des profils de certification avec ceux du SFMQ ;</li> <li>• Mise en place d'un processus standardisé d'évaluation régulière des profils</li> </ul> <p><i>Les travaux devront déterminer s'il convient de limiter le recours aux profils SFMQ pour les métiers qui ne mènent pas à un métier complet.</i></p>	
---------------------------------------	---	--

**Domaine 3** - Collaboration enseignement qualifiant et monde du travail et accompagnement vers l'emploi

**Objectifs :**

- Partenariat coordonné et durable des acteurs du monde du travail et de l'enseignement afin de renforcer l'apprentissage et l'accompagnement des apprenants tout au long de leur parcours ;
- Intensification des liens entre le corps enseignant et le monde du travail, via la mise à jour régulière de leurs compétences techniques et la collaboration avec des experts issus du monde du travail ;
- Développement de réseaux locaux école-entreprise, avec des bénéfices partagés : recrutement local facilité, formation adaptée aux besoins du monde du travail local, etc.

**Projet :**

1. Renforcement lien « Ecole-monde du travail » et accompagnement vers l'emploi

**Synthèse Projet 1 – Renforcement lien « Ecole-monde du travail » et accompagnement vers l'emploi**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Renforcer les interactions entre les enseignants et le monde du travail, avec une généralisation progressive des mécanismes de collaboration existants</b>	<p><b>Simplifier le cadre légal</b> (textes à définir) pour :</p> <p>1/ <b>encourager les enseignants de la formation qualifiante</b> à avoir une pratique professionnelle, notamment à travers certains leviers tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la pertinence et la faisabilité de la mise en place de périodes de congé au cours de la carrière d'enseignant ;</li> <li>• Conservation de l'ancienneté pour les périodes dans le monde du travail ;</li> <li>• Développer et promouvoir le modèle d'enseignants « experts » et de collaboration avec les entreprises afin de les mettre à disposition.</li> </ul>	<p>Modification décrétable</p> <p><b>1<sup>ère</sup> lecture - Q3 2026</b></p>

	<p>2/ <b>encourager les professionnels à devenir enseignant</b>, à travers notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promotion de la mesure de la valorisation de l'expérience professionnelle antérieure ;</li> <li>• Une communication proactive et récurrente (similaire à La Défense) et une présence renforcée dans les salons de l'emploi ;</li> <li>• La facilitation d'une formation pédagogique via l'Enseignement pour Adultes.</li> </ul>	
	<p><b>Renforcer le lien établissement qualifiant – opérateurs de formation - monde du travail en</b> incitant les écoles à inclure des objectifs spécifiques dans leur contrat d'objectifs (selon leurs réalités) et en ajoutant cet objectif aux contrats PR-FPO/WBE (mission des « Cellules de Soutien et d'Accompagnement »).</p> <p><i>Les travaux devront déterminer s'il convient de confier la mission d'accompagnement vers l'emploi aux établissements scolaires eux-mêmes (évaluation des résultats de l'expérience pilote) - par exemple via la création d'une OASE dédiée à la transition vers (i) l'enseignement supérieur de plein exercice, (ii) l'Enseignement pour Adultes et/ou (iii) à l'insertion professionnelle- ou aux agences de l'emploi.</i></p>	<p>Modification législative <b>1<sup>ère</sup> lecture - Q3 2025</b></p>
	<p><b>Sélectionner et mettre à l'échelle les dispositifs</b> d'immersion et de mise en contact des enseignants avec le monde du travail (p. ex. la mise à l'échelle d'Entr'Apprendre par la Fondation pour l'Enseignement).</p>	<p><b>Pilote -</b> 1<sup>ère</sup> vague (5 écoles) - Septembre / Octobre 2026</p> <p>2<sup>ème</sup> vague (10 écoles) - Septembre / Octobre 2028</p> <p><b>Mise à l'échelle - Q3 2029</b></p>
<p><b>2.. Mettre en place un lien continu entre le monde du travail et les établissements</b></p>	<p><b>[En cours] Organiser une expérience pilote</b> permettant de nommer une personne responsable (chef d'atelier) des relations écoles-monde du travail au sein de l'établissement afin de développer un lien structurel entre les écoles, le tissu économique local, les opérateurs d'emploi et de formation avec l'aide des accompagnateurs des CEFA, et ayant pour mission de :</p>	<p><b>Pilote - S2 2025 ou 2026</b></p> <p><b>Mise à l'échelle</b> - Temporalité de l'expérience à déterminer</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le contact avec les entreprises afin d'organiser les stages des élèves, des expériences d'immersion des enseignants en entreprise, etc. ;</li> <li>Disposer de la connaissance du monde du travail local pour permettre d'accompagner les jeunes vers l'emploi à la fin de leur parcours ;</li> <li>Disposer de la connaissance du monde du travail permettant d'assurer que les formations sont en lien avec les attentes du monde du travail local.</li> </ul> <p>Les opérateurs régionaux seront intégrés, dès le début, dans l'expérience pilote afin de définir leur rôle éventuel. Il sera laissé le choix aux établissements participants des modalités de collaboration avec ces derniers.</p>	
	<b>Améliorer la supervision et l'organisation des stages par les enseignants dans leurs missions</b>	
	<b>Modifier les accords sectoriels pour favoriser la participation des secteurs dans la formation initiale</b> (p. ex. contribution des fonds sectoriels, création et participation des professionnels aux épreuves d'évaluation, etc.)	<b>1<sup>ère</sup> lecture -</b> Temporalité à déterminer <b>Entrée en vigueur -</b> Temporalité à déterminer
	<b>Simplifier et coordonner les plateformes</b> existantes recensant les offres de découvertes des métiers et de formation dans le secondaire, le supérieur et la formation professionnelle pour les apprenants (p. ex. OPLA, Student.be, Stages-up)  Un cadastre des plateformes existantes sera réalisé et le recours à une plateforme unique sera privilégié	<b>Cadastre – Q2 2026</b>  <b>Mise en cohérence/fusion – Q4 2026</b>

**Domaine 4** - Offre d'enseignement et de formation qualifiants de qualité pour tous, certification et fluidité des apprentissages

**Objectifs :**

- Élaboration d'une offre d'enseignement et de formation qualifiants de haute qualité, accessible à tous, pour favoriser l'excellence éducative et professionnelle ;
- Renforcement de la crédibilité et de la reconnaissance des certifications, assurant leur acceptation mutuelle et automatique par les employeurs et les opérateurs de formation, et facilitant ainsi la mobilité et l'insertion professionnelle des apprenants

**Projets :**

- Création d'un mécanisme d'assurance qualité de la partie « technique » des formations, commun à tous les opérateurs régionaux et de la FWB ;



2. Simplification du paysage de certification et co-construction des certifications techniques entre le monde de la formation/de l'enseignement et le monde du travail/les secteurs en respectant les compétences attendues à la fin du profil de certification.

**Synthèse Projet 1 – Création d'un mécanisme d'assurance qualité de la partie « techniques » des formations, commun à tous les opérateurs régionaux et de la FWB**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Créer une agence et une assurance qualité commune</b>	<p><b>Établir un cadre légal</b> (textes à définir) <b>pour la nouvelle agence de qualité externe</b>, en fonction de l'évaluation de l'existant, définissant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ses rôles et responsabilités, sa gouvernance, et sa structure - ce cadre doit également préciser l'articulation de ses missions avec les autres dispositifs de qualité existants (p. ex. SGI, FormaForm, AEQES, etc.) ainsi que les procédures et modalités existantes ;</li> <li>Les modalités des audits qualité, en particulier dans le cadre des contrats d'objectifs et du protocole de collaboration des écoles en dispositif d'ajustement, notamment sur la méthodologie d'évaluation, l'accompagnement et l'amélioration, et la fréquence.</li> </ul> <p><i>Les travaux devront :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Déterminer s'il convient de créer une agence qualité spécifique pour organiser l'assurance qualité ou d'utiliser les structures existantes, et, le cas échéant, définir à partir de quel organisme cette nouvelle agence serait structurée</i></li> <li><i>Définir les modalités exactes d'institutionnalisation de ce mécanisme d'assurance qualité, notamment sa localisation par rapport à d'autres organes existants ainsi que la nature de ses attendus (avis formel, labellisation, accréditation)</i></li> </ol>	<p><b>Cadre légal – S2 2026</b></p> <p><b>Pilote – S2 2027</b></p> <p><b>Mise à l'échelle – S2 2028</b></p>

**Synthèse Projet 2 – Simplification du paysage de certification et co-construction des certifications techniques entre le monde de la formation/de l'enseignement et le monde du travail/les secteurs**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Mettre en place une évaluation</b>	<b>Généraliser, pour l'ensemble des programmes d'enseignement et de formations qualifiants</b> menant à un métier lié à un profil du SFMQ, <b>les évaluations externes communes de fin de formation</b> (cocréées et	<b>Adoption – S2 2026</b>

<b>externe commune</b>	<p>potentiellement coorganisées avec les secteurs) à travers l'organisation d'un pilote dans 1 ou 2 secteurs) qui respecteront les compétences définies dans les profils de certification.</p> <p><i>Les travaux devront évaluer l'opportunité de mettre en œuvre simultanément les épreuves sectorielles et les audits de qualité, en tenant compte du risque de redondance et de surcharge de travail.</i></p>	
<b>2. Adopter un cadre de certification francophone unique et de reconnaissance des acquis</b>	<p><b>Création d'un Certificat commun pour l'enseignement et la formation professionnelle</b> qui sanctionne la réussite d'un ensemble cohérent et significatif d'acquis d'apprentissage en modifiant l'accord de coopération et le décret organisant la certification dans l'enseignement qualifiant</p> <p><i>Les travaux devront définir s'il convient de généraliser la reconnaissance des compétences entre opérateurs, et déterminer si cette reconnaissance doit concerner uniquement les opérateurs de formation ou inclure également l'Enseignement pour Adultes et l'enseignement qualifiant</i></p>	A déterminer
	<p><b>Établir un cadre légal</b> pour intégrer et augmenter l'utilisation de certifications internationales de reconnaissance des acquis (p. ex. Europass Mobility) au sein des opérateurs de la FWB et de la RW</p>	A déterminer
<b>3. Assurer la reconnaissance des certifications étrangères</b>	<p><b>Identifier les causes racines des obstacles à la reconnaissance des certifications étrangères</b>, notamment en évaluant le fonctionnement des services de reconnaissance des diplômes</p>	<p><b>Identification des causes racines/diagnostic</b> – S1 2026 à S2 2026</p>
	<p><b>Élaborer un plan pour y remédier, et désigner une personne responsable</b> de sa mise en œuvre au sein de l'AGE</p>	<p><b>Adoption d'un plan de transformation</b> – S2 2026</p>

## Domaine 5 - Lutte contre le décrochage scolaire

### Objectifs :

- En articulation avec le nouveau schéma de prise en charge de la FW-B, réduction du décrochage grâce à un suivi et un accompagnement renforcé des décrocheurs mineurs non-inscrits et majeurs ;
- Amélioration de la coordination entre la FWB et les régions pour prendre en charge les majeurs décrocheurs qui ne sont plus sous obligation scolaire

**Projet :**

1. Définir et déployer un plan d'action inter-francophone prioritaire de lutte contre le décrochage scolaire des mineurs non-inscrits et des majeurs

**Synthèse Projet 1 - Définir et déployer un plan d'action inter-francophone prioritaire de lutte contre le décrochage scolaire**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Améliorer la coordination entre la FWB et la RW en matière de lutte contre le décrochage scolaire pour les mineurs non-inscrits et les majeurs</b>	<b>Adapter s'il échet les modalités d'application des décrets du 26 avril 2024</b> relatifs à la réduction du décrochage scolaire des mineurs non-inscrits, à la lutte contre l'absentéisme des élèves et aux exclusions scolaires	Adaptation des décrets <b>1<sup>ère</sup> lecture - S2 2025</b>
<b>2. Améliorer le suivi et l'accompagnement des décrocheurs majeurs</b>	<b>Envoyer une communication conjointe aux directions des établissements scolaires</b> , permettant de rediriger les décrocheurs majeurs vers les Cités des Métiers	Réalisé
	<b>Établir un plan d'action afin d'améliorer le suivi et l'accompagnement des mineurs non-inscrits et des décrocheurs majeurs</b> , définissant un protocole clair pour la prise en charge des décrocheurs majeurs par le Forem et la Cité des Métiers, après transmission des données (sur base des échanges mentionnés à la section suivante)	<b>Plan de prise en charge développé par Forem/CdM</b> – dans les 6 mois de l'activation de l'échange de données (voir section suivante)

**Domaine 6 - Exploitation du potentiel des données****Objectif :**

Exploiter pleinement le potentiel des données pour piloter l'écosystème, améliorer la qualité de l'Enseignement qualifiant et de la formation professionnelle, ainsi que pour orienter et accompagner les apprenants.

**Projet :**

1. Définition d'une stratégie "Données" et d'un plan d'actions associé pour piloter le système et améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle.

**Synthèse Projet 1 – Définition d'une stratégie "Données" et d'un plan d'actions associé pour piloter le système et améliorer la qualité de l'enseignement et de la formation professionnelle**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
1. Élaborer une stratégie d'exploitation et de partage des données entre la FWB et les régions	<b>[En cours] Instituer une base décrétales concernant le traitement et les possibilités d'échange des données</b> des élèves et apprenants dans l'enseignement de la FWB dans le respect du RGPD	<b>1<sup>ère</sup> lecture –</b> S1 2025  <b>Entrée en vigueur –</b> S1 2026
	<b>[En cours] Adopter un accord de coopération</b> définissant un cadre commun de partage, en conformité avec le RGPD, des données nécessaires au suivi du décrochage scolaire des mineurs non-inscrits et majeurs décrocheurs, précisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités d'échange de données (calendrier, fréquence, délais, modalités techniques) entre la FWB et la RW ;</li> <li>• Les responsabilités en matière de collecte, de partage et de mise à jour des données ;</li> <li>• Le lien avec le protocole de prise en charge de ces profils, tel que défini ci-dessus ;</li> <li>• Les modalités de coordination pour assurer un suivi efficace et réactif des situations à risque.</li> </ul>	<b>1<sup>ère</sup> lecture –</b> Q3 2025
	<b>Etablir une liste priorisée à la fois des échanges de données et d'indicateurs chiffrés</b> clairs, mesurables et comparables (p.ex. indicateurs portant sur le taux et la qualité d'insertion dans l'emploi, pour tous les opérateurs et toutes les formations) <b>à partir de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'établissement d'un cadastre exhaustif de l'ensemble des bases de données disponibles auprès des acteurs</b>, pour évaluer leur pertinence et leur potentiel d'exploitation dans le cadre des échanges de données ;</li> <li>• <b>L'élaboration d'une liste des cas d'usage prioritaires</b> (pour laquelle il faudra déterminer si on garde le périmètre restreint - p.ex. uniquement données de décrochage et de certification - ou plus large) <b>et des données nécessaires</b> pour l'exercice de leurs missions et la mise en œuvre des accompagnements qu'elles proposent (p.ex. certification/ compétences acquises vers les Régions pour assurer un suivi et une orientation pertinente, identification et accompagnement proactif des élèves majeurs en décrochage ne faisant pas l'objet d'un suivi par la FWB, pilotage de l'offre de formation, pilotage des investissements en équipement)</li> </ul>	<b>Cadastre -</b> Q2 2026 <b>Liste des cas d'usage –</b> Q2 2026

	<p><b>Adopter un accord de coopération entre la FWB et RW – impliquant les institutions pertinentes</b> permettant l'échange de données dans le cadre des cas d'usage identifiés ci-dessus</p> <p><b>Comprenant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les administrations impliquées et les données à échanger</b> (identifiées dans le cadre du cadastre) <b>en fonction des cas d'usage</b></li> <li>• <b>Les modalités d'échange de données entre les parties prenantes</b> (type, fréquence, acteurs, etc.)</li> </ul>	<p><b>Accord de coopération entre la FWB et la RW</b></p> <p><b>1<sup>ère</sup> lecture</b> - A déterminer en fonction des cas d'usage (p.ex. S2 2025 pour le décrochage des majeurs)</p>
<p><b>2. Développer une plateforme pour l'hébergement de base de données afin d'améliorer l'échange de données</b> entre les différents acteurs</p>	<p><b>Définir les fonctionnalités requises d'un outil ou d'une plateforme destiné à héberger prioritairement l'ensemble des bases de données inter-francophones et/ou subsidiairement à échanger les données</b>, en collaboration avec les fournisseurs informatiques compétents. L'objectif est de garantir l'interopérabilité des systèmes, l'exhaustivité et la comparabilité des données, ainsi qu'une mise à jour régulière et une synchronisation automatique et bidirectionnelle des informations entre les différents acteurs.</p> <p>Etudier la possibilité de le développer en interne et, le cas échéant, lancer un marché public pour son développement</p>	<p>A déterminer en fonctions des cas d'usage</p>
	<p><b>Mettre en place une version pilote du système d'échange de données au sein des entités concernées pour tester sa faisabilité technique et organisationnelle</b> (p. ex. Intégrer les bases de données de la FWB et le dossier unique du Forem, afin de centraliser et d'harmoniser les informations relatives aux parcours éducatifs et professionnels des élèves ainsi que des chercheurs d'emploi)</p>	<p>A déterminer en fonctions des cas d'usage</p>

## Domaine 7 - Infrastructures et équipements de qualité

### Objectifs :

- Accès fluide aux infrastructures et équipements de qualité pour tous les apprenants et toutes les formations, garantissant ainsi des apprentissages effectués sur des outils de pointe ;
- Optimisation des ressources publiques pour assurer l'efficacité des investissements dans les infrastructures de formation et d'enseignement ;
- Renforcement de la formation, notamment triale ;
- Utilisation des infrastructures et équipements pour soutenir le développement professionnel et pédagogique des enseignants et formateurs.

### Projet :

1. Création d'un cadastre de tous les opérateurs, rapprochement des CTA/CDC et renforcement de l'accessibilité à tous les publics au travers de la mutualisation des infrastructures et des équipements et via un pilotage des investissements

**Synthèse Projet 1 – Création d'un cadastre des infrastructures, rapprochement des CTA/CDC et renforcement de l'accessibilité à tous les publics au travers de la mutualisation des infrastructures et des équipements et via un pilotage des investissements :**

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Créer un cadastre de l'infrastructure</b>	<b>[En cours] Établir un cadastre, dont on définira les acteurs à inclure dans le périmètre</b> (dans un premier temps uniquement pour les équipements de pointe et puis par la suite pour l'ensemble des opérateurs), <b>des équipements et infrastructures pouvant être mutualisés entre la RW et la FWB</b> (en incluant les offres de formation associées et en envisageant l'ajout de secteurs supplémentaires dans un second temps)	<b>Cadastre à mettre en partage–</b> initié FOREM/IFAP ME Q2 2025 <b>Elargi aux autres opérateurs –</b> Q4 2025
<b>2. Développer un accès mutuel aux infrastructures au travers d'une mutualisation efficace des équipements</b>	<b>Adopter un décret « Centre de Compétence » établissant un cadre légal pour la reconnaissance et le financement de lieux de formation de pointe</b> (p. ex. pérennisation des moyens, révision des règles de financement des infrastructures, favorisation de l'implication des employeurs et des secteurs dans le financement d'équipements de pointe), en complément de l'offre des centres de formation classiques et de l'enseignement, comme prérequis à une coopération.	<b>1<sup>ère</sup> lecture –</b> Q3 2025
	<b>[En cours] Organiser la rationalisation et la mutualisation des infrastructures et équipements entre l'IFAPME et le Forem</b> (à étendre par la suite aux autres institutions impliquées dans la démarche)	<b>Initiative lancé –</b> Q2 2025
	<b>Réviser l'accord de coopération entre les CTA et les CDC</b> , définissant les modalités de mutualisation des ressources, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règles communes précisant les critères et les conditions d'accès aux ressources partagées, notamment pour l'orientation et la formation des enseignants (p. ex. règle de financement, seuils de fréquentation, balises au niveau des publics, assurances, etc.) ;</li> <li>• Les processus opérationnels qui régissent l'utilisation des équipements et infrastructures (p. ex. systèmes de réservation, gestion des conflits d'utilisation, coordination logistique, etc.) ;</li> <li>• La gouvernance de cette coopération.</li> </ul>	<b>1<sup>ère</sup> lecture –</b> Q3 2025

<b>3. Créer un statut unique permettant le développement d'une stratégie commune d'investissement</b>	<b>Créer un statut unique pour les centres de pointe</b> , pour l'ensemble du périmètre défini, au-delà des CTA/CDC (quel que soit l'opérateur)	Prochaine législature
	Mettre en place <b>une gouvernance permettant le pilotage d'une stratégie commune d'investissement</b>	S2 2027

## Domaine 8 – Développement de l'alternance pour les jeunes

### Objectifs :

- Augmentation du taux d'insertion dans l'emploi à travers le développement significatif de l'alternance et/ou l'apprentissage en milieu de travail au sein des programmes d'enseignement secondaire qualifiant, les considérant comme une modalité d'apprentissage à part entière (et non une filière distincte) ;
- Augmentation de la qualité de la formation grâce à la participation d'élèves motivés, ayant choisi la filière positivement à la suite d'une orientation efficace et à un rapprochement des secteurs et du monde de l'enseignement

### Projet :

1. Généralisation des parcours mixtes pour les jeunes apprenants (incl. alternance pour jeunes)

### Synthèse Projet 1 – Généralisation des parcours mixtes pour les jeunes apprenants (incl. alternance pour jeunes) :

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Mettre en place l'alternance pour les jeunes à travers une mise à l'échelle de l'alternance – en commençant par une</b>	<b>[En cours] Mettre en place des accords avec 1-2 secteurs afin de généraliser l'alternance et prendre un engagement public</b> avec ceux-ci, <b>à la suite de discussions avec les secteurs</b> intéressés pour identifier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intérêts et engagements potentiels ;</li> <li>• Les métiers pertinents pour la mise en œuvre de l'alternance, en tenant compte de la capacité d'accueil, de l'intérêt des apprenants, et des conditions de travail adaptées aux mineurs ;</li> <li>• Les obstacles potentiels, tels que les charges administratives, l'accueil d'étudiants ne disposant pas des compétences attendues, et le manque d'incitants.</li> </ul>	<b>Accords avec secteurs – S1 2026</b>

sélection d'options	<p><b>Organiser des groupes de travail pour concevoir des solutions aux obstacles identifiés</b> par les secteurs et les autres acteurs de l'alternance, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les modalités d'alternance, des parcours mixtes, et des alternatives (stage, formation en centre) en fonction des secteurs et métiers ;</li> <li>• Adapter les rythmes scolaires spécifiques aux secteurs et métiers ;</li> <li>• Déterminer le rôle de l'accompagnant et du tuteur, et établir des conditions d'encadrement (p. ex. en clarifiant et homogénéisant les missions d'accompagnement et en définissant un cadre commun pour le développement professionnel des accompagnateurs) ;</li> <li>• Evaluer l'effet des incitations financières pour les entreprises telles que des primes, des mesures auto-finançantes, ou des réductions fiscales, en fonction de la capacité budgétaire des pouvoirs publics et en fonction des orientations en termes d'adaptation et remplacement des incitants actuels) ;</li> <li>• Revoir les conditions d'entrée et les programmes de préparation (p. ex. organiser des tests d'entrée, mettre en place des conditions d'accès renforcées, développer un programme (optionnel) de préparation à l'alternance).</li> </ul> <p>Instaurer des simplifications administratives pour les tuteurs et les apprenants (p. ex. digitalisation des processus, exemptions de Dimona, assurance, etc.)</p>	Lancement des groupes de travaux – S2 2025
	<p><b>Mettre à disposition une plateforme d'information et de matching unique permettant une vue exhaustive des filières</b> afin d'informer les entreprises en s'appuyant notamment sur les secteurs et réseaux professionnels</p>	A déterminer
2. Organiser la transition dans l'écosystème	<p><b>Adopter un Décret organisant le cadre de l'alternance et instituant l'enseignement comme seul opérateur d'enseignement/formation pour les élèves de moins de 18 ans vers l'enseignement, dans les options dans lesquelles l'alternance est généralisée</b></p> <p><i>Les travaux devront préciser les modalités de mise en œuvre de l'alternance pour les jeunes de moins de 18 ans exclusivement au sein de l'enseignement, au plus tôt en septembre 2028 et au plus tard en septembre 2029 conformément au futur décret qui désignera l'enseignement comme seul opérateur pour ce public. Par ailleurs, les modalités de partenariat et de collaboration avec les opérateurs régionaux de la formation et les employeurs seront définies.</i></p>	<p><b>1<sup>ère</sup> lecture - S1 2027</b></p> <p><b>Mise en œuvre – S2 2029</b></p>
	<p><b>Définir les collaborations entre les opérateurs de formation et l'enseignement</b> concernant l'alternance</p>	A déterminer



	pour jeunes, en tenant compte de la mise en place de cette filière dans l'enseignement au plus tard en septembre 2029, notamment l'impact sur les inscriptions de mineurs à l'IFAPME	
<b>3. Améliorer et promouvoir l'image de l'alternance</b>	<b>Créer une campagne de communication</b> à grande échelle, ciblant les apprenants potentiels, les parents et/ou les entreprises, en utilisant divers canaux tels que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation de journées de l'alternance dans les écoles ;</li> <li>• La collaboration avec des associations locales pour informer les jeunes dans leurs lieux de fréquentation ;</li> <li>• L'intégration des plateformes existantes sur l'alternance dans un portail web unique centralisant l'information pour les apprenants et les employeurs ;</li> <li>• Le renforcement de la visibilité de l'alternance sur les plateformes d'orientation, ainsi que lors des principaux événements d'orientation comme les Cités des Métiers et les stands du SIEP</li> </ul>	<b>Mise en œuvre – S2 2027</b>

## Domaine 9 - Alternance pour adulte

En ce qui concerne l'alternance pour adulte, via leur DPC-DPR : « les Gouvernements s'engagent à développer significativement l'alternance et/ou l'apprentissage en milieu de travail au sein de l'enseignement qualifiant » mais aussi « de l'enseignement pour adultes, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur ». Et les accords soulignent que *« L'alternance est considérée comme une modalité pédagogique, qui ne doit pas être propre à l'un ou l'autre opérateur : chaque opérateur d'enseignement et de formation doit avoir la faculté de la mettre en place. A cette fin, ils entendent développer l'alternance comme modalité pédagogique principale pour une partie des métiers et renforcer le poids et la qualité de l'apprentissage en milieu de travail pour les autres métiers »* Dès lors, chaque opérateur d'enseignement ou de formation pour adultes veillera à son niveau à l'implémentation et au développement de l'alternance dans ces cursus lorsque cela s'y prête.

## Domaine 10 - Participation à la formation professionnelle

### Objectif :

Augmentation de la participation à la formation professionnelle afin d'augmenter et d'accélérer l'insertion professionnelle des personnes sans emploi, pour atteindre le niveau actuellement observé en Flandre

### Projet :

1. Augmentation de la participation à la formation professionnelle

### Synthèse Projet 1 – Augmentation de la participation à la formation professionnelle

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
-----------	-----------	---------------

<b>1. Promouvoir et valoriser la formation professionnelle</b> en déployant des campagnes de communication ou en renforçant l'implication sectorielle dans la promotion de la formation	<b>Rédiger ou modifier les conventions sectorielles pour permettre l'implémentation d'un plan d'action</b> visant à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déployer des campagnes de communication ciblant les apprenants</b>, afin d'améliorer la promotion et la valorisation de la formation professionnelle, notamment en renforçant l'implication du monde du travail ;</li> <li>• <b>Déployer des parcours intégrés d'accompagnement et de formation</b> pour l'ensemble des publics, en particulier ceux éloignés de l'emploi - cela inclut le développement d'outils d'aide à l'orientation vers la formation, spécifiquement destinés aux conseillers</li> </ul>	<b>Adoption du texte -</b> Q2 2025  <b>Entrée en vigueur –</b> Q4 2025
	<b>[En cours] Créer une plateforme intégrant des systèmes de recommandations pour des formations personnalisées et adaptées au marché</b> , tout en offrant un cadastre complet et régulièrement mis à jour des formations professionnelles	Initié en Q1 2025
<b>2. Renforcer l'accompagnement vers la formation</b> par le Forem et développer des outils d'aide à l'orientation	<b>Modifier le décret accompagnement du Forem afin de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réviser les procédures et les délais incombant au Forem</b> dans le but de rendre plus dynamique « l'accompagnement orienté coaching et solutions » ;</li> <li>• <b>[En cours] Renforcer l'intensité de l'accompagnement du Forem</b> (p. ex. en implémentant le numérique dans les approches pédagogiques)</li> </ul>	<b>1<sup>ère</sup> lecture mai 2025</b>
<b>3. Réduire les obstacles à la participation à la formation</b> tant au niveau administratif, pratique que financier	<b>Identifier les freins administratifs</b> à la participation à la formation, en fonction des opérateurs (p. ex. droits d'inscription, documents à remplir, conditions d'accès), afin de <b>créer et mettre en œuvre un plan de simplification des procédures administratives</b> , incluant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'harmonisation du statut des apprenants</b> de la formation professionnelle, garantissant l'harmonisation des règles et avantages indépendamment de l'opérateur de formation ou d'enseignement qu'ils fréquentent ;</li> <li>• <b>La révision des contrats stagiaires et documents requis</b></li> </ul>	<b>Lancement –</b> Q2 2025  <b>Révision des statuts –</b> Q1 2026
	<b>Mener une réflexion sur les obstacles pratiques et financiers dans le but d'y trouver des solutions</b>	En cours
<b>4. Mener une réflexion sur les incitants à la participation à la formation</b>	<b>Identifier les incitants permettant d'augmenter la participation à la formation professionnelle et les modalités de leur mise en œuvre</b> , notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La valorisation des acquis</b> pour accélérer la mise en formation au sein de parcours plus agiles, sur base des compétences identifiées et des trajectoires de mise à l'emploi établies ;</li> <li>• <b>La modularisation de l'offre de formation ;</b></li> </ul>	<b>Analyse –</b> Q3 2025 <b>Orientation –</b> Q4 2025 <b>Document stratégique -</b> 2027

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les modalités d'entrée en formation et de formation</b> au nouveau parcours du chercheur d'emploi</li> </ul>	
--	--	--

## Domaine 11 - Prise en charge des publics éloignés de l'emploi

### Objectif :

Augmentation du taux d'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en déployant avec succès et à grande échelle des parcours intégrés d'accompagnement et de formation

### Projet :

1. Renforcement de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi

### Synthèse Projet 1 – Renforcement de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi

Objectifs	Livrables	Mise en œuvre
<b>1. Renforcer la prise en charge des publics éloignés de l'emploi</b> au sein de <b>parcours intégrés</b> de formation et d'insertion socio-professionnelle	<b>Établir un état des lieux sur les initiatives existantes</b> , les acteurs, leurs rôles et responsabilités, <b>et mener une réflexion sur les conditions pour une mise en œuvre effective et de qualité des mesures existantes d'accompagnement et d'insertion</b>	<b>Cartographie des opérateurs</b> – déjà fait
	<b>Établir un plan d'action ambitieux pour renforcer l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi dans des parcours intégrés et transversaux</b> répondant également aux besoins socio-économiques et à l'acquisition de compétences de base - Le plan consistera entre autres à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarifier le périmètre de chacun des acteurs</b>, de l'insertion ;</li> <li>• <b>Améliorer la qualité des mesures existantes d'accompagnement et d'insertion</b>, notamment via la mise en œuvre des recommandations (non mises en œuvre) de l'OCDE relatives aux partenariats entre opérateurs ;</li> <li>• <b>Sélectionner et mettre à l'échelle les mesures d'accompagnement en cours</b> (p. ex. la réforme de « l'accompagnement orienté coaching et solutions », ou accompagnement psycho-social) ;</li> <li>• <b>Créer de nouveaux programmes de renforcement des compétences et en format modulaire</b></li> </ul>	<b>Lancement – Q3 2025</b>  <b>Mise en œuvre du plan – Q2 2026</b>
<b>2. Réduire le taux d'abandon en formation</b>	<b>Mettre en place un système de suivi et d'alerte sur les abandons en :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesurant de manière systématique le taux d'abandon</b> et en publiant des indicateurs de suivi au niveau global et pour chaque opérateur ;</li> </ul>	<b>Lancement d'initiative – Q3 2025</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Créant un système de signalement des cas d’abandon ou de risque d’abandon</b> entre le Forem et les opérateurs</li> </ul>	
	<b>Mettre en place un accompagnement renforcé pour les publics à risque d’abandon pendant la formation</b> (p. ex. en intégrant la mission d’accompagnement en cours de formation aux missions prioritaires des opérateurs)	<b>Mise en œuvre – Q4 2025</b> (déjà en cours)

**Domaine 13** - Clarification des périmètres entre opérateurs en recentrant chaque opérateur sur son cœur de métier

#### Objectifs :

Les Gouvernements s’engagent, au travers de leur déclaration de politique générale respective, à *“mener une réflexion visant à améliorer la lisibilité, la cohérence et l’efficacité de l’écosystème de formation professionnelle et d’enseignement de promotion sociale. Dans ce cadre, le rapprochement et la fusion entre opérateurs seront privilégiés”*.

Afin de tendre vers cet objectif, les Gouvernements entendent notamment :

- Clarifier les périmètres entre opérateurs en recentrant chaque opérateur sur son cœur de métier pour supprimer les concurrences contre-productives et les doublons tout en préservant les effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs et de leur mise en concurrence ;
- Favoriser les mises à l’échelle ciblées de certains opérateurs ;
- Mettre en place un mécanisme de régulation systémique de l’offre d’enseignement et de formation qualifiants (cf. Domaine 2 de la collaboration inter-francophone ci-avant) ;
- Clarifier le rôle du Forem entre agence de l’emploi, opérateur de formation et “régisseur”.

Spécifiquement pour cette législature, la note d’orientation s’engage en priorité à :

- Poursuivre les réflexions sur les périmètres des opérateurs ;
- Optimiser progressivement l’empreinte géographique de l’offre de formation professionnelle entre les différents opérateurs ;
- Clarifier le rôle du Forem entre agence de l’emploi, opérateur de formation et “régisseur”.

Afin d’assurer, dès à présent, la complémentarité de l’offre entre opérateurs, les Ministres fonctionnels veilleront conjointement à recentrer chaque opérateur de formation professionnelle sur son cœur de métier pour supprimer les concurrences contre-productives et les doublons tout en préservant les effets potentiellement positifs de la multiplicité des opérateurs et de leur mise en concurrence.

A terme, un avis des Costras susmentionnés sera sollicité sur les différentes demandes de la part des opérateurs afin d’éviter les concurrences et éventuels doublons, tout en tenant compte des réalités régionales, et d’en avertir les Gouvernements.

## Modèle de gouvernance et d'opérationnalisation de la réforme

Le succès de la réforme devra passer par la mise en place d'une structure de gouvernance claire permettant de piloter cette réforme de grande ampleur et touchant l'ensemble des acteurs de l'écosystème inter-francophone. Au vu du nombre important d'acteurs impliqués et de leur diversité (voir illustration ci-dessous), la collaboration représente un véritable enjeu pour le succès d'une réforme d'une complexité rare. Pour cela, la note d'orientation du 26 septembre 2024 prévoit que *« cette réforme sera mise en œuvre à partir d'une coupole inter-francophone, dotée de moyens suffisants lui permettant d'appréhender la complexité et l'ampleur du changement à venir. [...] Cette coupole sera supportée par des équipes chantiers constituées d'agents mis à disposition par les entités et administrations concernées. Enfin, les orientations politiques données à cette coupole seront fixées par les Gouvernements via un Comité de Direction »*.

Cette section vise à présenter de manière synthétique la gouvernance prévue pour accompagner la réforme, articulée autour des éléments suivants :

- Les grands principes directeurs, visant à garantir un alignement stratégique et une collaboration efficace entre l'ensemble des parties prenantes ;
- L'évolution de la structure de gouvernance actuelle de l'OFFA vers une coupole inter-francophone, centralisant les organismes régulateurs et transversaux de l'écosystème.
- La structure et les responsabilités de la cellule opérationnelle de la réforme, les rôles des différents organes de gouvernance ainsi que les approches possibles pour l'intégration d'autres réformes en cours au sein de la réforme systémique ;
- L'estimation des besoins en ressources humaines et financières, ainsi que le modèle de réallocation de certaines de ces ressources au sein de la cellule opérationnelle de la réforme en tenant compte de la situation budgétaire de chaque entité concernée.

Ce document sert de base et devra être approfondi ultérieurement pour y intégrer des éléments complémentaires, notamment avec l'entrée en fonction du Responsable de l'Opérationnalisation de la Réforme (voir définition du profil ci-dessous). Toutes les dénominations mentionnées sont préliminaires et susceptibles d'être mises à jour.

### Principes directeurs

La gouvernance de la réforme a été conçue selon des principes directeurs visant à instaurer une démarche commune. Cette approche favorise la collaboration et assure la cohérence des orientations entre les entités fédérées et les organismes impliqués dans la mise en œuvre de la réforme :

- Une Feuille de route stratégique commune à la Wallonie et la FWB (RBC/COCOF ultérieurement) pour ce qui concerne l'ensemble des réformes ci-dessus visées ;
- Un Comité de Direction conjoint au niveau ministériel ;
- Une Cellule d'Opérationnalisation de la Réforme composée du Responsable Opérationnel de la Réforme et d'une équipe de 3 à 5 chefs de projet senior, cette équipe répond hiérarchiquement au Comité de Direction et fonctionnellement à la direction de l'OFFA ;

- Un comité d'avis composé des parties prenantes de la réforme assurant la consultation et la prise en compte des réalités du terrain et régionales tout au long de la réforme ;
- Une prise de décision commune cohérente sur l'ensemble des questions inter-francophones et une concertation régulière concernant les grandes orientations des réformes qui sont propres à chaque entité ;
- Des équipes projets pour mettre en œuvre les chantiers, issues des différentes institutions communautaires et régionales :
  - Pour les chantiers nécessitant une forte coordination entre FWB et Wallonie, composition d'une équipe au sein de l'OFFA rassemblant des agents des différentes institutions, sous la direction du Responsable Opérationnel de la Réforme ;
  - Pour les chantiers relevant uniquement de la compétence des entités, la mise en œuvre des réformes est prise en charge par chaque entité dans le respect des grandes orientations définies en commun au sein du Comité de Direction, ainsi que dans le respect des organes de gouvernance des entités impliquées.
- En cas de doute, les choix émis dans la note d'orientation du 26 septembre et de la présente feuille de route ou la DPC/DPR font foi.

## Gouvernance exécutive inter-francophone

L'opérationnalisation de la réforme nécessitera une transformation progressive de l'OFFA en coupole inter-francophone en charge de piloter la démarche. En effet, la DPC/DPR ainsi que la note d'orientation font mention de la double mission de l'OFFA de (1) Piloter la réforme systémique et (2) Centraliser et coordonner les acteurs inter-francophones de l'écosystème, en plus des missions actuelles de régulation de la formation en alternance : *« Le rôle de cette coupole sera dans un premier temps d'assurer une mise en œuvre cohérente et efficace des différents chantiers, tout en garantissant que les orientations et objectifs politiques fixés par les Gouvernements soient atteints. [...] Elle sera également progressivement amenée à jouer le rôle d'instance de coordination et de pilotage transversale des politiques croisées en matière d'enseignement et de formation telle qu'esquissée dans la présente note. »*

Dans ce cadre, l'OFFA est utilisée comme véhicule juridique permettant de rassembler en une instance le pilotage de la réforme et, dans un deuxième temps de l'écosystème. Cela impliquera un travail approfondi visant à faire de cette structure de taille limitée, l'organe central d'un écosystème complexe et comprenant de nombreux intervenants (figure 1).

La mise en place de la coupole inter-francophone se déroulera en trois phases progressives :

1. **Phase 1 : Mise en place de la Cellule d'Opérationnalisation de la Réforme**  
 Dans un premier temps, une Equipe d'Opérationnalisation de la Réforme sera mise en place, sous la supervision d'un Comité de Direction.
2. **Phase 2 : Intégration des organes de pilotage inter-francophones au sein de la coupole**  
 À moyen terme, les organes de pilotage inter-francophones seront regroupés sous une direction unique. Cette coupole sera dirigée par le Responsable Opérationnel de la Réforme, qui élargira alors ses fonctions exécutives pour couvrir les missions de pilotage de l'écosystème de la coupole inter-francophone.

### 3. Phase 3 : Pilotage de l'écosystème

Sur le long terme et une fois la réforme finalisée, la coupole inter-francophone endossera le rôle de coordinateur et de pilote des politiques croisées en matière d'enseignement qualifiant et de formation professionnelle regroupant ainsi la majorité des acteurs inter-francophones afin d'assurer la cohérence du pilotage de l'écosystème.

#### Phase 1 : Mise en place de l'Equipe d'Opérationnalisation de la Réforme

Dans un premier temps, pour opérationnaliser les éléments de la réforme qui lui seront confiées, l'OFFA existante sera renforcée d'une équipe d'opérationnalisation de la réforme, une structure responsable de l'implémentation, qui sera regroupée sous la coupole inter-francophone.

Les organes de gouvernance de l'équipe d'opérationnalisation de la réforme seront organisés de la manière suivante :

#### Comité de direction :

- **Rôle :**
  - Accorder une priorité stratégique aux projets majeurs inscrits dans le cadre de la présente législature, en cohérence avec les objectifs de la DPC et de la DPR et définir la trajectoire budgétaire de la réforme ;
  - Fixer le périmètre d'actions du Directeur de la Réforme – mise en œuvre de la réforme telle que décidée par le Comité de direction ;
  - Donner les orientations politiques à la Réforme, en prenant des décisions communes sur (1) l'ensemble des réformes inter-francophones et (2) les orientations principales concernant les réformes propres à chaque entité et (3) les ressources humaines dans les entités concernées et les budgets à mobiliser, afin d'assurer la cohérence de l'évolution des formations professionnelles et de l'enseignement qualifiant en FWB et RW ;
  - Arbitrer les décisions stratégiques transversales et les validations de budgets, principalement pour les sujets transversaux inter-francophones ;
  - Assurer la communication sur l'état d'avancement de l'ensemble des aspects de la réforme et les progrès réalisés
- **Composition :** Ministres-Présidents, les Ministres fonctionnels (ou leurs représentants), avec le dirigeant de la coupole inter-francophone comme invité en fonction des sujets traités
- **Cadence :** Réunions bimensuelles

#### Comité d'avis :

- **Rôle :**
  - Consulter les acteurs liés à la réforme
  - Émettre des avis consultatifs sur les modalités de mise en œuvre des réformes reprises au sein de la présente note, notamment en faisant remonter les potentiels freins opérationnels et les éventuelles alternatives et en évaluant la soutenabilité des réformes ;

- Assurer une collaboration et consultation entre les acteurs pour les initiatives qui leur sont communes ;
  - Contribuer au suivi de la réforme par la réalisation d'un état des lieux annuel, permettant d'évaluer l'avancement et d'objectiver les évolutions du terrain et donc s'assurer de la mise en œuvre des actions prévues via les opérateurs de l'éco-système ;
  - Veiller à la continuité et à la cohérence de la réforme, en s'assurant que les actions entreprises restent alignées avec les constats initiaux et les ambitions définies dans la note d'orientation.
- **Composition :** les parties prenantes de la réforme (à minima, FOREM, IFAPME, FPO/WBE, représentants des employeurs, organisations syndicales interprofessionnelles et de l'enseignement), présidé par les Ministres fonctionnels (ou leurs représentants) et avec un secrétariat organisé par le Responsable Opérationnel de la Réforme et son équipe,
  - **Cadence :** réunions récurrentes avec des sessions ad hoc en fonction des besoins (fréquence à préciser)

#### **Cellule d'Opérationnalisation de la Réforme :**

- **Rôle :**
  - Assurer une mise en œuvre cohérente et efficace des différents chantiers, en garantissant que les orientations et objectifs politiques fixés par les Gouvernements soient atteints ;
  - Garantir la continuité de la réforme au travers des législatures ;
  - Assurer le lien entre la coupole et les entités impliquées afin d'assurer la cohérence des orientations et la fluidité de l'opérationnalisation ;
  - Créer la transparence entre les domaines de la réforme pour assurer la collaboration entre les équipes projet des entités concernées ;
- **Composition :** Responsable de l'Opérationnalisation de la Réforme, 3 à 5 chefs de projets senior
- **Cadence :** réunions hebdomadaires
- **Lien hiérarchique :** la COR rapporte hiérarchiquement au Comité de Direction et fonctionnellement à la direction de la coupole

#### **Equipes projet sous la coupole inter-francophone/l'équipe d'opérationnalisation de la réforme :**

- **Composition :** équipe à constituer par domaine et la taille sera fonction de la complexité du domaine. Les membres peuvent être détachés / réalloués / dédiés / mis à disposition par les administrations/OAP pour travailler sur la mise en œuvre de la réforme (à coût budgétaire neutre) ou recrutés en cas de nécessité de compétences spécifiques (p. ex., en informatique). Une part significative, voire la totalité du temps de ces ressources sera consacrée à la mise en œuvre de la réforme afin d'en garantir la réussite.
- **Rôle :**



- Assurer l’opérationnalisation technique des réformes en collaboration avec les acteurs du terrain tout en coordonnant les interdépendances avec les autres acteurs pour assurer la couverture de l’entièreté du périmètre de leur domaine ;
- Traduire les orientations politiques en une feuille de route et des actions concrètes ;
- Piloter l’avancement des livrables opérationnels et juridiques (notamment, rédaction des décrets)
- **Lien hiérarchique :** les équipes projet localisées à la coupole inter-francophone répondront directement aux chefs de chantier senior tandis que les équipes projet dans les entités impliquées répondront aux organes de gouvernance locaux (p. ex., Conseil d’administration du Forem pour les équipes projet du Forem). Certaines équipes seront composées de personnes rattachées à plusieurs institutions différentes.
- **Modalité d’intégration des initiatives en cours :** une évaluation domaine par domaine et en concertation avec les entités impliquées, pour définir le modèle d’intégration adéquat en fonction de la nature du domaine et du lien avec les initiatives existantes (voir figure 4) avec les possibilités de :
  - Regrouper les actions sous une équipe projet intégrée à la coupole, notamment pour les domaines inter-francophones nécessitant une coordination étroite.
  - Maintenir les initiatives contribuant à la réforme au sein des entités d’origine et de leur domaine, tout en pouvant être pilotées par la coupole ou par les instances de gouvernance internes dont les orientations seront transmises par les ministres compétents, eux-mêmes associés à la réforme.

### Accompagnement au changement

- **Composition :** équipes sur le terrain au sein des opérateurs de formation et des établissements de l’enseignement
- **Rôle :**
  - Soutenir les équipes pédagogiques et administratives dans l’appropriation des nouveaux dispositifs
  - Faire le lien entre le terrain et le pilotage central en remontant les besoins, signaux faibles et suggestions des acteurs, et en relayant les messages de la coupole ou des équipes projets
  - Former et accompagner les professionnels (formateurs, enseignants, directions) dans l’évolution de leurs pratiques, en lien avec les enjeux de la réforme (ex. alternance, certification, partenariats avec les entreprises).

L’une des premières tâches, et probablement la plus importante, du Responsable Opérationnel de la Réforme, après sa prise de fonction, sera de constituer les équipes, tant au sein de l’Equipe d’Opérationnalisation de la Réforme que sur le terrain.

### Phase 2 : Intégration des organes de pilotage inter-francophones au sein de la coupole

Au cours de la législature actuelle, les organes de pilotage inter-francophones (tels que le SFMQ, CFC, le CVDC et l’OTLAV, avec la possibilité d’ajouter d’autres acteurs – voir figure 4) seront progressivement intégrés à la structure de la coupole inter-francophone selon la feuille de route des Domaine 1 Projet 1 et Domaine 2 Projet 3. Par ailleurs, certains organismes, comme une

agence qualité commune, pourraient être directement créés au sein de cette coupole dans le cadre du Domaine 4.

La coordination de cette structure sera assurée par le directeur de la coupole inter-francophone, qui rendra compte à un conseil d'administration dont la composition sera révisée.

## Transformation progressive de l'OFFA en coupole inter-francophone

