



Agence Fonds social européen

*Évaluation de la mise en œuvre de l'axe 1
« Entreprises et créativité »*

RAPPORT FINAL
Juillet 2021

BDO Advisory

Glossaire

AEI	Agence pour l'Entreprise et l'Innovation
AFSE	Agence Fonds social européen
AMO	Accueil en Milieu Ouvert
ASE	Agence de Stimulation Economique
AST	Agence de Stimulation Technologique
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
CCG	Centre de Coordination et de Gestion
CEB	Certificat d'Etude de Base
CESS	Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur
CISP	Centres d'Insertion Socioprofessionnelle
COCOF	Commission Communautaire Francophone
COMES	Commission consultative et d'agrément des entreprises d'économie sociale
CPAS	Centre Public d'Aide Sociale
CRA	Centre de Recherche Agréé
DDE	Demandeur d'Emploi
DPR	Déclaration de Politique Régionale
EPS	Enseignement de Promotion Sociale
EO	Enseignement Obligatoire
ESUP	Enseignement Supérieur
ETP	Equivalent Temps Plein
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FLW	Fonds du Logement de Wallonie
FOREM	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FSE	Fonds Social Européen
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
IBSA	Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse
IEJ	Initiative Emploi Jeunes
IFAPME	Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises
IWEPS	Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique
NCP	National Contact Point
NEET	Not in education, employment or training
OI	Organisme institutionnel
OISP	Organisme d'Insertion Socio-Professionnelle
ONEM	Office National de l'Emploi
OS	Objectif Spécifique
PI	Priorité d'Investissement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PO	Programme Opérationnel
PPB	Pouvoir Public Belge
RBC	Région Bruxelles-Capitale
Réseau EEN	Réseau Entreprises Europe Network
RIS	Revenu d'Intégration Social
R&D	Recherche et Développement
RW	Région wallonne
SAACE	Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi
SAJ	Service d'Aide à la Jeunesse
SFPME	Service Formation des Petites et Moyennes Entreprises
SGJEP	Service Général de l'Éducation Permanente et de la Jeunesse de la FWB
SIP	Service Insertion Précarité
SPW	Service Public de Wallonie
SPW EER	SPW Economie, Emploi et Recherche
SPW IAS	SPW Intégration et Action sociale
SOWALFIN	Société Wallonne de Financement et de garantie des petites et moyennes entreprises
TF	Task Force
UE	Union européenne
ULB	Université Libre de Bruxelles
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience

Table des matières

Glossaire	2
Table des matières.....	3
Liste des tableaux.....	6
Liste des figures	7
AXE 1 - ENTREPRISES ET CRÉATIVITÉ	8
1. OBJET DU RAPPORT	8
2. MÉTHODOLOGIE	8
2.1. Socle méthodologique	8
<i>Un relevé de littérature et des entretiens de cadrage</i>	<i>8</i>
<i>Une approche qualitative approfondie</i>	<i>9</i>
<i>Entretiens avec les opérateurs</i>	<i>9</i>
<i>Organisation de deux focus-groupes</i>	<i>11</i>
<i>Une analyse quantitative centrée sur les indicateurs disponibles</i>	<i>12</i>
<i>L'enquête SONECOM.....</i>	<i>13</i>
2.2. Précautions méthodologiques	14
3. ETAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'ENTREPRENEURIAT, DE L'INNOVATION ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE	15
3.1. Indicateurs relatifs à la création d'entreprises	15
3.1.1. <i>Démographie des entreprises</i>	<i>15</i>
3.1.2. <i>État financier des PME wallonnes</i>	<i>19</i>
3.2. Indicateurs relatifs à l'innovation	20
3.3. Indicateurs relatifs à l'économie sociale.....	22
4. EVOLUTIONS CONTEXTUELLES ET INSTITUTIONNELLES PENDANT LA PERIODE DE PROGRAMMATION 2014-2020	25
4.1. La Wallonie	25
4.1.1. <i>La réforme des instruments économiques wallons</i>	<i>26</i>
4.1.2. <i>Les SAACE</i>	<i>27</i>
4.1.3. <i>L'évolution du paysage de l'innovation</i>	<i>29</i>
4.1.4. <i>Les Agences-conseil</i>	<i>30</i>
4.1.5. <i>Volontés et initiatives politiques</i>	<i>30</i>
4.1.5.1. <i>La Région wallonne.....</i>	<i>30</i>
4.1.5.2. <i>La Région Bruxelles-Capitale</i>	<i>33</i>
4.2. Les points clés à retenir.....	35
5. « ENTREPRISES ET CREATIVITE » : EVALUATION DE L'AXE 1.....	37
5.1. Raison d'être de l'axe 1.....	37
5.1.1. <i>Un double objectif et un triple public cible</i>	<i>37</i>

5.1.2.	<i>Entreprises innovantes : une complémentarité FEDER-FSE</i>	38
5.2.	Vue générale de l'axe 1	40
5.3.	Objectif thématique, priorités d'investissement, objectifs spécifiques et actions	42
5.4.	Vision synthétique des projets	46
5.4.1.	Objectif spécifique 1.1	47
5.4.2.	Objectif spécifique 1.2	48
5.4.3.	Par zone	49
5.4.4.	Projets en fonction des opérateurs	50
5.5.	Quelle comparaison avec la précédente programmation ?	51
5.6.	Evaluation de la mise en œuvre	53
5.6.1.	Un effet du FSE sur l'ambition des projets	53
5.6.2.	De l'innovation dans le montage des projets	54
5.6.3.	Le fonctionnement en partenariat et en réseau	55
	<i>Des partenariats antérieurs au FSE</i>	57
	<i>Des freins d'ordre organisationnel et administratif</i>	59
5.6.4.	Difficultés de mise en œuvre	59
5.6.5.	Divergence entre le terrain et les indicateurs de reporting	61
5.7.	Acquis du public cible et évolution sur la période de programmation	62
5.7.1.	Primo-créateurs : statuts et motivations à l'entrée	63
5.7.2.	Primo-créateurs : formations choisies et compétences acquises	65
5.7.3.	Primo-créateurs : évolution du statut et insertion socio-professionnelle	69
5.7.4.	Une adéquation entre les besoins et le public cible	73
5.7.5.	Des besoins complémentaires émergents	75
5.7.6.	Une évolution constante du public cible	78
5.8.	Les impacts de la crise sanitaire	81
	<i>L'enjeu des compétences numériques</i>	82
5.9.	Analyse des réalisations et des résultats	83
5.9.1.	Présentations des réalisations et des résultats	83
	<i>Les réalisations</i>	83
	<i>Les résultats</i>	86
5.9.2.	Analyse de l'efficacité	89
6.	RECOMMANDATIONS	90
6.1.	Basculer vers un suivi individuel des stagiaires (ou de l'entreprise) et enrichir le système de suivi	90
6.2.	Soutenir les partenariats	94
6.3.	Former dans le domaine des compétences numériques	95

6.4.	Encourager une approche flexible du public cible, centrée sur le besoin et non le statut	95
6.5.	Formaliser davantage les compétences acquises	96
6.6.	Tirer profit de la nouvelle gouvernance des fonds structurels pour adapter le PO aux besoins émergeant	97
7.	CONCLUSIONS.....	98
7.1.	Pertinence.....	98
7.2.	Cohérence	100
7.3.	Efficacité	104
7.4.	Efficiéce	108
	ANNEXES	110
1.	GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTRETIENS DE CADRAGE.....	110
2.	GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTRETIENS AVEC LES OPERATEURS	111
3.	PARTICIPANTS AUX FOCUS GROUP	112
4.	ENQUETE A DESTINATION DES PRIMO-CREATEURS AYANT SUIVI UNE ACTION COFINANCEE PAR LE FSE EN 2018 - RAPPORT DE COLLECTE ET RESULTATS OBSERVES.....	112

Liste des tableaux

Tableau 1: Nombre de PME en Wallonie entre 2009 et 2018.....	16
Tableau 2:Taux de création nette de PME en Belgique	17
Tableau 3 : Répartition de l'emploi selon la taille de la PME	19
Tableau 4 :Indicateurs financiers des PME wallonnes.....	20
Tableau 5 :Statistiques générales sur l'économie sociale en Wallonie	23
Tableau 6 : budget alloué à l'axe 1 selon l'OS et la source de financement	46
Tableau 7: répartition des projets par portefeuille et OS.....	46
Tableau 8 : répartition proportionnelle des projets selon le chef de file pour l'OS 1.1	48
Tableau 9 : répartition proportionnelle des projet selon le chef de file pour l'OS 1.2.	49
Tableau 10 - Montants octroyés dans le cadre de l'axe 1 pour la programmation 2007-2030..	51
Tableau 11 : étapes post formation pour les personnes ayant indiqué comme motivation principale l'autocréation d'emploi/le développement d'un projet personnel.	63
Tableau 12 : intention de créer son emploi après la formation lorsque la motivation première est l'autocréation d'emploi/le développement d'un projet personnel	64
Tableau 13 : estimation par les stagiaires de l'acquisition de compétences utiles pour lancer son activité selon la perception des compétences initiale pour suivre la formation.....	64
Tableau 14 : création effective d'une activité selon la perception des compétences initiale pour suivre la formation.....	65
Tableau 15 : estimation par les stagiaires de l'acquisition de compétences utiles pour lancer son activité en fonction de la réalisation d'un stage	66
Tableau 16 : acquisition de compétences et activité principale selon la classe d'âge	67
Tableau 17 : formalisation des compétences à la fin de la formation selon la situation socio-professionnelle au départ de la formation	68
Tableau 18 : perception des compétences acquises par les stagiaires selon leur niveau de diplomation au départ de la formation et en fonction de la situation socio-professionnelle préexistante	68
Tableau 19 : situations vécues par le stagiaire avant et depuis la formation	70
Tableau 20 : création d'activité selon la situation socio-professionnelle, la diplomation ou la catégorie d'âge.....	71
Tableau 21 : niveau de satisfaction des stagiaires	74
Tableau 22 : niveau de satisfaction des stagiaires selon leur situation socio-professionnelle avant la formation	76
Tableau 24 - indicateurs de réalisations de l'axe 1 FSE 2014-2018	85
Tableau 23 : création d'activité et perspective de carrière selon la bénéfice ou non d'un suivi en post formation	87
Tableau 25 - indicateurs de résultats de l'axe 1 FSE 2014-2018	88

Liste des figures

Figure 1 : évolution du nombre de PME belges entre 2009 et 2018	16
Figure 2 :Taux de création nette des entreprises en Belgique	17
Figure 3: taux et nombre de faillite en Wallonie (2008-2019, indice 100 = 2008)	18
Figure 4: Répartition des entreprises wallonnes en fonction de leur taille (2018)	19
Figure 5 : Evolution du personnel de R&D en Wallonie entre 2007 et 2017.....	21
Figure 6 : répartition proportionnelle des projets selon le chef de file pour l'OS 1.1.	47
Figure 7: répartition proportionnelle des projet selon le chef de file pour l'OS 1.2.	49
Figure 8 : répartition proportionnelle des montants par localisation pour l'Axe 1	50
Figure 9 : répartition proportionnelle des montants par type d'opérateur pour l'Axe 1	51

AXE 1 - ENTREPRISES ET CRÉATIVITÉ

1. OBJET DU RAPPORT

Ce document constitue le projet de rapport final d'évaluation de la mise en œuvre de l'axe 1 « Entreprises et créativité » du programme opérationnel FSE Wallonie.Bruxelles 2020.eu, résultat du travail du consortium composé de BDO, de l'ULB (Metices) et de SONECOM. Ce rapport est composé de sept parties dont les observations principales sont présentées ci-après.

Ce rapport présente l'évaluation de la mise en œuvre de cet axe et de ces deux mesures qui le composent. Le rapport s'appuie sur une analyse qualitative et quantitative de la mise en œuvre des deux mesures de l'axe, de ses effets et de son impact, tels qu'ils peuvent être observés à la fin de l'année 2020, pour en dégager des premiers résultats et recommandations. Les indicateurs traités sont ceux couvrant la période de programmation jusqu'au 31 décembre 2019 et transmis à l'évaluateur courant de l'année 2020.

Le rapport est structuré comme suit :

1. objet du rapport ;
2. méthodologie ;
3. état des lieux quantitatif ;
4. évolutions contextuelles et institutionnelles ;
5. évaluation de l'axe 1 ;
6. recommandations ;
7. réponses aux questions d'évaluation.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Socle méthodologique

Cette évaluation s'inspire de plusieurs sources reprises dans une note méthodologique validée par l'AFSE en avril 2020 ainsi que de la feuille de route pour la poursuite des travaux réalisées en mai 2021 et approuvée également par l'AFSE¹. En complément à l'analyse documentaire et à une actualisation des données de contexte pertinentes pour la bonne compréhension des thèmes de l'autocréation et de l'innovation sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles, nous avons mobilisé plusieurs types de méthodes que nous décrivons ci-dessous. En marge des différentes méthodes citées ci-dessous, nous avons bien évidemment mobilisé les documents relatifs au programme opérationnel, les données qualitatives issues de la littérature ainsi que les données quantitatives disponibles (voir leur définition dans le feuille de route).

Un relevé de littérature et des entretiens de cadrage

Afin d'avoir une connaissance fine de la question de l'autocréation et de l'innovation et de son contexte particulier dans le cadre du FSE, les premiers travaux de l'évaluation ont été consacrés à une revue documentaire, au cours de laquelle des ressources administratives et quantitatives ont été sollicitées.

Au-delà d'un cadrage du contexte, nous avons pu aborder une première fois la question, notamment, des facteurs bloquants ou incitants à la mise en œuvre des projets. La revue

¹ Nous vous y renvoyons pour plus de détails

documentaire a ainsi permis de mieux cerner les apports et les limites du FSE dans le contexte de la Belgique francophone. Ensuite, afin de confronter les résultats de la revue de la littérature aux pratiques de terrain, des entretiens de cadrage individuels semi-directifs avec des acteurs institutionnels ont eu lieu en octobre et novembre 2020 avec les chefs de file et les membres de l'enseignement supérieur.

<i>Structure</i>	<i>Fonction de(s) la personne(s) interrogée(s)</i>	<i>Date</i>
MIRVAL +	Cellule Financements régionaux et fédéraux (LTTO)	6/10/2020
SOWALFIN	Pôle création, département affaires européennes et département de la coordination de la sensibilisation et de l'accompagnement	14/10/2020 02/11/2020
SPW EER	Direction de l'Emploi et des Permis de travail	20/10/2020

L'objectif de ces entretiens, d'environ une heure chacun, était de permettre de mieux comprendre :

- Le rôle des différents acteurs institutionnels dans la gestion/coordination des dispositifs (administrations, partenaires sociaux, secteurs, opérateurs-clés) ;
- La mise en œuvre des dispositifs ;
- La manière dont sont récoltées/gérées les données propres aux dispositifs et à leurs bénéficiaires.

Une approche qualitative approfondie

L'évaluation a visé, dans un premier temps, à recueillir les préoccupations exprimées sur le terrain en privilégiant la confrontation entre une pluralité de points de vue. Il s'agissait d'un préalable méthodologique indispensable afin que l'étude puisse aboutir à la mise en place de dispositifs d'action adaptés.

L'évaluation a reposé sur l'exploitation des expériences vécues et racontées par les acteurs institutionnels et de terrain afin de faire émerger une analyse fine des conditions de mise en œuvre des mesures et des recommandations exprimées.

L'équipe de recherche s'est appuyée sur une démarche inductive et peu directive qui a l'avantage de ne pas imposer un modèle d'analyse au terrain et permet aux acteurs interrogés d'avoir une grande liberté dans la formulation de leurs réponses : nous avons privilégié le recours à différentes méthodes - entretiens individuels avec les acteurs, focus-groupes - afin que les points de vue potentiellement différents puissent à la fois s'exprimer et s'affronter afin d'identifier les visions et représentations de chacun vis-à-vis des situations rencontrées en ne négligeant pas toute leur complexité et les différentes étapes parcourues.

Entretiens avec les opérateurs

Pour l'axe 1, une série d'entretien avec les opérateurs a été réalisée. Au-delà de tenter de représenter au maximum tous les types de projets du PO, notre sélection s'est essentiellement basée sur des critères qualitatifs dans le but de saturer les unités de sens, c'est-à-dire de représenter une majorité de points de vue, opinions et vécus différents que nous trouvons chez les opérateurs et personnes interrogés. Ces entretiens ont été utiles essentiellement pour

l'évaluation des critères de pertinence et de cohérence mais ont également permis de construire la base de l'évaluation liée à l'efficacité et l'efficience.

Ils ont permis aussi d'aborder des questions liées à l'innovation. Ces critères d'innovation peuvent concerner plusieurs dimensions :

- Nouvelle manière d'aborder le besoin du public-cible (méthodologie, approche pédagogique),
- Caractère innovant ou à haute valeur ajoutée du secteur ou de la thématique concerné,
- Nouveau besoin non couvert précédemment par une formation ou une offre de services,
- Nouveau public ciblé.

Des questions sur l'effet « système » des projets menés (influence du projet sur le système d'enseignement ou l'écosystème d'innovation dans lequel il s'inscrit) ont été également intégrées au questionnement. Nous entendons donc, dans ce contexte, l'innovation non pas comme l'acte de créer une nouvelle méthode, technologie ou un nouveau produit au sein d'une entreprise mais plutôt les démarches et méthodes nouvelles mises au point par les opérateurs afin d'accompagner les entreprises et les auto-entrepreneurs.

Les entretiens réalisés étaient semi-directifs. Les opérateurs interrogés ont été choisis sur la base :

- Du nombre de projets coordonnés ou mis en œuvre ;
- Des montants budgétaires représentés par ces projets ;
- De la spécificité du public et/ou de l'intervention (économie sociale par exemple) afin de représenter une variété de publics.

La liste des opérateurs à interroger ainsi que les questionnaires utilisés ont été soumis systématiquement à la relecture de l'AFSE. Pour les raisons sanitaires que nous connaissons, ces entretiens se sont déroulés en distanciel. Le questionnaire utilisé est disponible en annexe.

Les entretiens suivants ont eu lieu :

<i>Structure</i>	<i>Fonction de la personne interrogée</i>	<i>Date</i>
Propage-s	Coordinateur	4/11/2020
Innovatech	Directeur	5/11/2020
UCM	Directrice du développement économique et cheffe de projet réseau Diane	10/11/2020
EFP/SFPME	Chef de service Formation SFPME et directeur financier et administratif EFP	16/11/2020
Job'in	Directrice	18/11/2020
Alpi asbl	Directrice	19/11/2020
CréaJob	Directrice et coordinatrice financière	20/11/2020

Il ne nous a pas semblé pertinent d'interroger des structures comme le FOREM dans cet axe, bien que cet opérateur soit présent. Ce dernier est sollicité davantage sur les autres axes où il dispose d'un financement plus significatif.

La sélection des chefs de file et porteurs de projets proposée, en plus des trois entretiens de cadrage déjà abordés supra², permet de couvrir plus de 95% du budget affecté à l'axe 1, la totalité des opérateurs « chefs de file » (à l'exception du FOREM) ainsi que plusieurs porteurs de projets et plus de 90% des projets concernés.

Organisation de deux focus-groupes

Deux focus groupes, visant à confronter les constats tirés des premières analyses, ont été réalisés pour mettre en débat les observations et analyses disponibles. Ils se sont focalisés sur la mise en œuvre et les effets des mesures, dans l'objectif de capturer l'efficacité et l'efficacité des projets mis en œuvre.

L'objectif des focus-groupes était de confronter le point de vue des acteurs de terrain dans la mise en œuvre et les effets des mesures de l'axe 1 en fonction des activités de leur organisation, leur ancrage géographique (villes grandes et moyennes versus petites villes rurales), la taille de leur organisation, l'ampleur du financement reçu et leur public habituel.

Les organisations sollicitées pour participer au focus groupe ont été sélectionnées selon une méthode tendant à représenter la diversité des opérateurs en charge des projets. Ils ont été sélectionnés à partir du tableau contenant les données de l'ensemble des opérateurs financés dans le cadre de l'axe 1 et fourni par l'AFSE. Les détails sont également fournis en annexe. Une partie des participants avait déjà été sollicitée lors des entretiens.

Les questions évaluatives posées dans le cadre des focus groupes ont permis de traiter les aspects de l'évaluation suivants :

- Évaluation de la stratégie et de l'émergence de pratiques innovantes ;
- Conditions de mise en œuvre et la compréhension des besoins du public cible ;
- Évaluation des résultats et de l'impact des actions ;
- Recommandations/pistes de réflexion ;
- un retour d'expérience sur la crise sanitaire.

Deux focus groups ont ainsi été réalisés (un pour les opérateurs de l'autocréation d'emploi/économie sociale et un autre pour les opérateurs de l'innovation). Ils visaient à découvrir les principaux problèmes qui préoccupent d'une part les opérateurs de l'autocréation et d'autre part les opérateurs de l'innovation. Ils ont également servi à mettre en avant les bonnes pratiques et les acquis de la programmation. La découverte de ces problèmes ou acquis a aidé à déterminer, parmi un certain nombre d'options, quelle est la meilleure voie à suivre pour la suite de la mise en œuvre du PO et la nouvelle programmation, ou à déterminer quelles sont les préoccupations qui empêcheraient une proposition d'aller de l'avant.

L'intérêt de la méthode des focus groups, basée sur des entretiens collectifs, est de saisir les prises de position en interaction les unes avec les autres et non de manière isolée. Les focus groups permettent en effet l'analyse à la fois des significations partagées et des désaccords, grâce à la prise en compte des interactions sociales qui se manifestent dans la discussion.

Pour qu'il soit efficace et puisqu'il était animé à distance, nous avons limité un focus group à un maximum d'environ 10 personnes, permettant de rassembler un ensemble d'opérateurs

² Pour rappel, les entretiens de cadrage se sont déroulés avec la SOWALFIN, le SPW EER et les représentants du projet MIRVAL+.

actifs sur la thématique de l'autocréation ou de l'innovation et de vérifier les différents points de vue exprimés dans les entretiens, les hypothèses formulées ou de remettre en contexte les analyses quantitatives.

Une analyse quantitative centrée sur les indicateurs disponibles

Ce que le consortium d'évaluation appelle « base de données de l'AFSE » est en fait constitué de deux bases de données :

- une base de données « Description des projets » (ou fichier « décision » de l'AFSE). Cette dernière liste l'ensemble des caractéristiques (axe, mesure, opérateur, montant maximum subsidié, portefeuille, etc.) de chacun des projets sélectionnés ;
- une base de données indicateurs (ou fichier « indicateurs » de l'AFSE) : Cette dernière compile, pour chaque projet et pour chaque année, les indicateurs de réalisations et de résultats tels que reçus des porteurs de projets et agrégés par l'AFSE.

A partir du code identifiant le projet, le consultant a fusionné les deux bases de données, permettant de croiser les caractéristiques des projets (portefeuilles, budget, opérateur, etc.) avec les réalisations et résultats (nombre participants, sorties positives, profil des participants, etc.). Cette source est essentiellement mobilisée dans l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience. Elle permet de contrôler l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de performance mais aussi de réaliser des analyses plus fines de l'atteinte de ces objectifs en fonction des différentes caractéristiques des projets (par type de porteurs, par zone, etc.).

Dans le cas particulier du portefeuille RESINNOVE, les données relatives à l'atteinte des objectifs sont directement transmises par la SOWALFIN qui consolide les indicateurs du portefeuille.

Nous rappelons que les indicateurs fournis par l'AFSE (fichiers « indicateurs ») comportent des limites méthodologiques qu'il convient de garder à l'esprit. En effet, il s'agit de données agrégées par projet. Il n'y a pas de données individualisées pour chaque bénéficiaire au sein de la base de données à notre disposition. Par conséquent, les indicateurs ne comptabilisent pas le nombre de personnes (un suivi individuel sans double comptage d'une année à l'autre ou d'un dispositif à l'autre) mais le nombre de participations effectives dans un dispositif par an. Certains bénéficiaires ou stagiaires sont donc parfois comptés plusieurs fois³ (si suivi d'une action sur deux années ou au sein de différents projets). Une inscription sans participation n'est pas comptabilisée.

Suite à différents échanges avec l'AFSE, des données complémentaires ont été mises à disposition. Il s'agit d'extraction de données issues de la base de données en ligne de l'AFSE où les différents opérateurs peuvent gérer leur projet et déposer/encoder leurs fichiers stagiaires. Ces nouvelles données permettent notamment d'identifier clairement, pour chaque année de programmation, le nombre d'entrées et de sorties de stagiaires par opérateur. Nous pouvons ainsi mettre en évidence les stagiaires ayant suivi une action sur plusieurs années et réduire ainsi le risque de double comptage. Néanmoins, il ne nous est toujours pas possible d'identifier les stagiaires ayant participé à plusieurs actions chez plusieurs opérateurs différents.

³ Ce risque de double comptage est néanmoins déjà pris en compte dans le rapport d'activité du portefeuille RESINNOVE pour les indicateurs « nombre d'entités sensibilisées » et « nombre de structures ayant bénéficié d'un accompagnement ». Une demande de données complémentaires a été formulée auprès de l'AFSE afin de pouvoir distinguer le nombre d'entrées et de sorties d'un dispositif par an et ainsi limiter au maximum le risque de double comptage.

Nous notons également que, sur 2021, certains opérateurs dont les SAACE ou les MIRE ont reçu des budgets complémentaires des pouvoirs publics belges. Ceux-ci ne sont pas toujours directement liés au projet FSE. Néanmoins, à ce stade de l'évaluation, les données de l'année 2021 ne sont pas encore prises en compte puisque l'année n'est pas encore clôturée. Cela n'aura pas d'incidence pour l'analyse des années précédentes mais doit être pris en compte si les indicateurs de l'année 2021 étaient pris en compte ultérieurement. Enfin, le portefeuille RESINNOVE a été arrêté fin 2020 sur décision du Gouvernement wallon et aucune réalisation n'aura lieu eu 2021 dans le cadre du FSE.

L'enquête SONECOM

Dans le cadre de l'axe 1 et plus précisément de l'OS 1.1 (Accompagner et former à l'autocréation d'emploi et à la création d'entreprise), une enquête est réalisée auprès des stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi en 2018 (n=400) financé par le FSE.

L'enquête quantitative ayant pour objectif de mesurer statistiquement des tendances, le questionnaire est standardisé et essentiellement constitué de variables fermées (nominales, échelles...) ou semi-ouvertes. Il est conçu en vue de contenir des indicateurs permettant d'étudier l'objet visé et de tester différentes variables hypothétiquement en lien avec la problématique. Il comporte d'une part des questions de fond en lien avec la problématique et d'autre part des questions de profil et se divise en huit parties distinctes, chacune visant à détailler les informations relatives à : la situation de l'individu avant l'action FSE (emploi, situation familiale, niveau d'éducation) ;

- La situation de l'individu avant l'action de formation/d'accompagnement (situations connues par rapport au marché de l'emploi, situation familiale, dernier diplôme obtenu) ;
- Sa motivation à l'entrée (prise de connaissance du dispositif, raisons évoquées pour entamer la formation, testing de compétences) ;
- La formation suivie (Stage, complétude de la formation, expérience de la formation, apports de la formation, éventuel document reçu au terme de la formation, niveau de satisfaction, etc.)
- L'insertion socioprofessionnelle après formation (situations connues par rapport au marché de l'emploi, caractérisation de l'activité principale connue, caractérisation et impact du suivi après formation/accompagnement, création ou reprise d'activité) ;
- La crise de la Covid-19 (changements occasionnés)
- Le profil du répondant (nationalité, niveau le plus élevé de diplôme et lieu d'obtention, situation familiale, etc.).

Dans un premier temps, Sonecom a mis en forme et proposé un premier projet questionnaire qui a ensuite été discuté lors d'une séance de travail (17 mars 2021) en collaboration avec l'Agence FSE et l'IWEPS. Cette première version a alors fait l'objet d'une phase de prétest afin d'éprouver celui-ci en situation réelle, ce qui a été l'occasion d'une part de tester le dispositif en termes de fond (compréhension des questions, des modalités, etc.) et de forme (fluidité du questionnaire, durée de passation, etc.) ; d'autre part de relever d'éventuelles difficultés liées à la qualité de la base de données et de permettre de planifier la collecte en fonction des cadences horaires.

En règle générale, le questionnaire était bien compris et la longueur d'administration respectée. Quelques légères modifications ont été faites au niveau de la formulation des questions, et la question sur le domaine de formation supprimée (étant donné qu'il s'agit ici d'enquête relative exclusivement à la création d'activité) et remplacée sur la question relative au domaine de la création d'activité éventuelle.

La collecte des enquêtes quantitatives s'est déroulée du 7 juin au 22 juillet 2021. La population de référence est composée d'individus ayant bénéficié d'une action de formation cofinancée par le FSE dans le courant de l'année 2018 relative à l'Axe 1 : création d'activité. Pour cette enquête, Sonecom visait à atteindre un échantillon de 400 à 450 individus (soit autant de questionnaires dûment complétés). Compte-tenu de la disponibilité limitée des coordonnées de stagiaires (1686 individus), tout a été mis en œuvre pour atteindre un échantillon le plus étendu possible : rappels successifs, horaires variables, prise de rendez-vous. Au total, ce sont 464 enquêtes qui ont pu être collectées. Les résultats obtenus pourront donc être lus avec une marge d'erreur de 3,87%⁴.

2.2. Précautions méthodologiques

Les dernières données à notre disposition incluent l'année 2019 (base de données transmise par l'AFSE dans sa version du 13 mai 2020 compilant les données jusqu'au 31 décembre 2019). Nous avons plusieurs précautions méthodologiques à formuler quant à l'usage et l'interprétation des indicateurs mis à notre disposition. Nous en rappelons ici les points les plus importants :

- Les données sont limitées uniquement aux indicateurs développés dans le cadre de performance du PO FSE ;
- Les données utilisées sont des données agrégées par projet. Il n'y a pas de données individualisées pour chaque stagiaire au sein de la base de données utilisée, c'est-à-dire que les indicateurs ne comptabilisent pas le nombre de personnes (un suivi individuel sans double comptage d'une année à l'autre ou d'un dispositif à l'autre) mais le nombre de participations effectives dans un dispositif par an (double comptage si un jeune est suivi sur deux ans ou dans deux projets, une inscription sans participation n'est pas comptabilisée) ;
- Le fait d'abandonner une action n'est pas nécessairement un facteur d'échec. Quitter une formation peut avoir de multiples raisons. Ceci peut impliquer un biais dans l'analyse puisque ne pas suivre la formation jusqu'au bout n'est pas un signe de désintérêt et suivre une formation à son terme n'est pas gage d'un statut amélioré par rapport à une personne l'ayant quitté plus tôt. Il est possible que des stagiaires aient connus une intégration socio-professionnelle positive malgré l'abandon d'une action. Dans les statistiques, un tel parcours sera considéré comme une personne n'ayant pas mené l'action à son terme (et le pourcentage lié diminuera), c'est-à-dire négativement.

⁴ Pour plus de détails, nous vous renvoyons à l'annexe présentant exhaustivement le rapport de collecte et les résultats observés.

3. ETAT DES LIEUX QUANTITATIF DE L'ENTREPRENEURIAT, DE L'INNOVATION ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Le paysage de l'innovation, de l'autocréation et de l'entrepreneuriat a évolué depuis 2014. Dans ce chapitre, une analyse de l'évolution de cet environnement est dressée, avec ses changements potentiellement structurants. En effet, une série d'évolutions, notamment institutionnelles, ont une influence directe sur la mise en œuvre de la logique d'intervention. La logique, telle que pensée en 2014 et présentée ultérieurement, se met en œuvre dans un paysage institutionnel qui a évolué sur la période de programmation.

En ce qui concerne la thématique entrepreneuriale au sens large et la mesure concernant l'autocréation d'emploi, les dernières années ont vu émerger des nouveaux modes de soutien à la création d'entreprises et l'affirmation d'une communauté de « start-ups ». Ceci a favorisé l'émergence d'espaces de *coworking*, des *fablabs*, des *hubs* créatifs ou encore des nouvelles manières d'accompagner les primo-créateurs. A Bruxelles, des évolutions similaires, portées par un écosystème urbain créatif ont vu le jour. En outre, l'émergence de l'économie collaborative et de plateformes de partage viennent également nourrir le questionnement sur les évolutions du paysage de l'axe 1 depuis le début de PO et peuvent justifier la nécessité de faire évoluer les réponses à apporter aux besoins des publics ciblés par le FSE.

Cette section est divisée en trois parties distinctes. Tout d'abord, les indicateurs quantitatifs des différents publics concernés (entrepreneurs, autocréateurs/économie sociale, PME innovantes) par l'axe 1 seront présentés, analysés et commentés. Ensuite, nous reviendrons, plus succinctement, sur les indicateurs d'innovation. Après, nous dressons un état des lieux du secteur de l'économie sociale (nombre d'entreprises et d'employés, filières dominantes).

3.1. Indicateurs relatifs à la création d'entreprises

3.1.1. Démographie des entreprises

La démographie des entreprises est le fait de créations, de disparitions et de migrations d'entreprises. La plus faible croissance du taux de création net d'entreprises est en partie liée à un taux important de disparition des entreprises. La présente section se concentre sur la Wallonie, les actions FSE n'étant pratiquement pas présentes à Bruxelles pour cette thématique car relevant du PO FSE bruxellois.

En début de programmation, la Wallonie est confrontée à un nombre élevé de cessations précoce d'activités (taux de cessation d'activité de plus de 8% en 2012, source INS). La non-transmission des entreprises explique également ce ralentissement du taux de croissance du nombre d'entreprises. Il faut toutefois noter que le taux de cessation d'activité du Brabant Wallon se situe à un niveau inférieur à celui du reste de la Wallonie (7,11% en 2012, source INS).

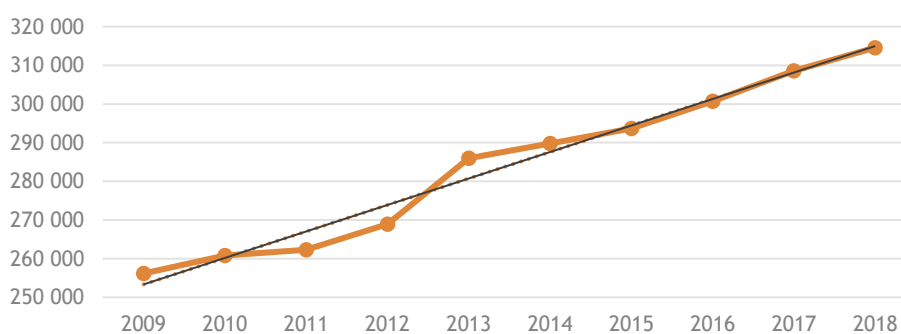
Cependant, de 2009 à 2019, le nombre de PME wallonnes n'a cessé d'augmenter. En Wallonie, en 2018, **314.567 PME** ont été répertoriées, ce qui représente 27% des PME de l'ensemble du pays, un taux de croissance moyen de plus de 21% sur 10 ans, ou un taux de croissance annuel moyen de 1,95% par an (PME uniquement). Cette augmentation continue du nombre de PME ne cache pas pour autant l'ensemble les difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Tableau 1: Nombre de PME en Wallonie entre 2009 et 2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Wallonie	259.172	260.819	262.280	268.918	286.000	289.821	293.692	300.734	308.535	314.567

Source : UCM, Unizo, Graydon⁵

Figure 1 : évolution du nombre de PME belges entre 2009 et 2018



Source : UCM, Unizo, Graydon - Graphique : BDO

Malgré cette croissance positive, la Wallonie continue d'accuser un retard sérieux sur la moyenne nationale. La Wallonie, est confrontée à un nombre élevé de cessations d'activités. De plus, une densité d'entreprises plus faible et un niveau d'emploi par entreprise également faible sont à l'origine d'un taux d'emploi plus bas que dans les autres Régions. Ceci explique que la promotion de l'entrepreneuriat et des services avancés aux PME figure parmi les priorités de la programmation FSE.

Si nous nous attardons sur la Wallonie, en 2018, le taux de création des entreprises en Wallonie était de 9,3% et le taux de disparition s'élevait, lui, à 6,7%⁶. Entre 2007 et 2018, le taux de création est toujours resté plus élevé que le taux de disparition (avec un écart toutefois variable selon les années)⁷. Aussi, en 2014 et 2016, le taux de création a fortement augmenté, alors que le taux de disparition, lui, n'a fait que décroître⁸. Entre 2016 et 2018 (dernières données disponibles), l'écart entre les deux taux était d'environ 2%. Entre 2007 et 2018, le taux moyen de création nette d'entreprises (PME et grandes entreprises) est de 1,7 % en Wallonie, 2,5 % en Flandre et 3,5 % à Bruxelles. La Wallonie est alors la Région de Belgique avec le taux de création le plus faible, en deçà des autres Régions et de la moyenne nationale⁹.

En moyenne, il y a 2.950 entreprises supplémentaires chaque année en Wallonie. Cependant, le taux de disparition est plus élevé en Wallonie (après sept ans d'existence, 76% des entreprises wallonnes existent toujours, contre 81% en Flandre).

⁵ UCM, UNIZO, Graydon. 2019. Rapport PME 2019 : Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges.

⁶ IWEPS, « Chiffres clés de la Wallonie. Edition 2020 », p. 78.

⁷ IWEPS, « Chiffres clés de la Wallonie. Edition 2020 », p. 78.

⁸ *Ibidem*.

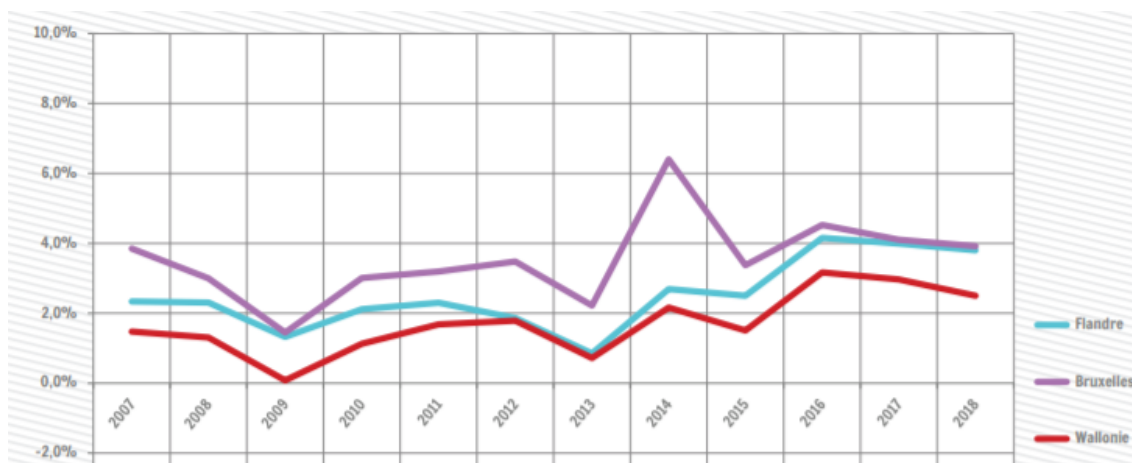
⁹ IWEPS, « Chiffres clés de la Wallonie. Edition 2020 », p. 76.

Tableau 2: Taux de création nette de PME en Belgique

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux de création <i>brut</i> de PME	11,1%	9,5%	10,5%	10,4%	10,3%
Taux de cessation de PME	8,0%	7,1%	6,4%	6,4%	6,6%
Taux de création <i>net</i> de PME	3,1%	2,4%	4,2%	4,0%	3,6%

Source : Tableau de bord 2019 des PME et travailleurs indépendants en Belgique, SPF Economie

Figure 2 : Taux de création nette des entreprises en Belgique



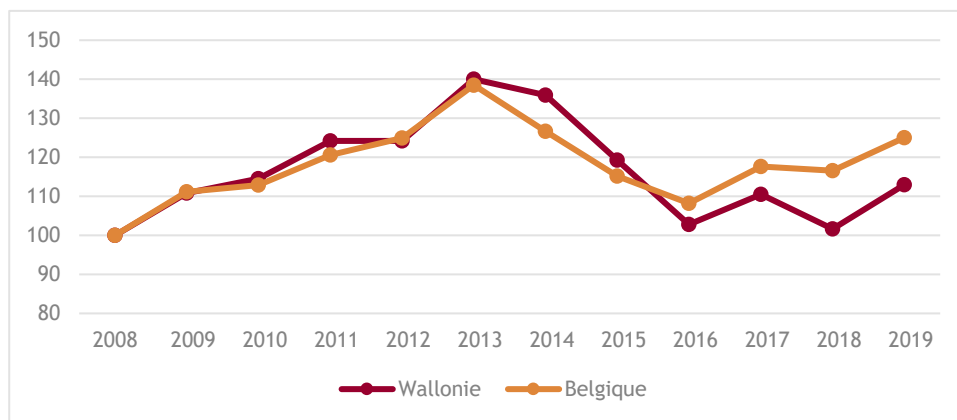
Source : IWEPS

Le tableau de bord des PME du SPF Economie indique que plus d'un tiers des faillites des petites PME (36,5 %) ont concerné des entreprises établies depuis moins de 5 ans. En 2018, les entreprises de moins de 5 salariés représentaient 92,9 % du nombre de faillites des PME¹⁰. Ces derniers chiffres illustrent la nécessité d'un accompagnement des jeunes et petites PME.

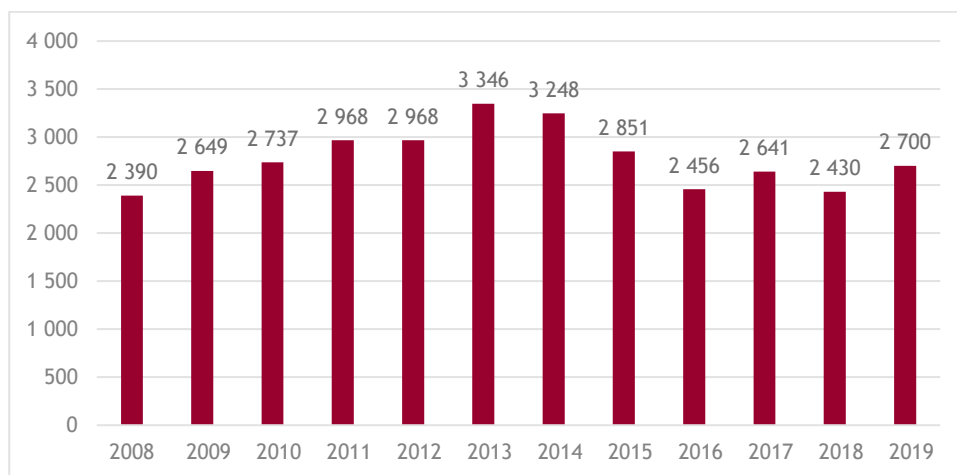
En ce qui concerne la faillite d'entreprises en Wallonie, ce nombre est fortement dépendant des aléas économiques et des périodes de crise, comme le démontre le graphique ci-dessous sur la période 2008-2019. Cependant, comparé sur une base d'indice 100 avec la moyenne nationale, la Wallonie a un taux de faillites relativement similaire à la moyenne belge, voire légèrement en deçà depuis 2016. Le taux de faillites de 2008 a systématiquement été dépassé tous les ans depuis une décennie.

¹⁰ SPF Economie, Tableau de bord des PME 2019, 2019, p.30.

Figure 3: taux et nombre de faillite en Wallonie (2008-2019, indice 100 = 2008)



Source : Statbel - Graphique : BDO



Source : Statbel - Graphique : BDO

Terminons par la répartition de l’emploi de ces PME. En 2018, selon l’enquête UCM-Graydon, 24,1% des PME avaient moins de quatre ans, ce qui signifie qu’une PME sur quatre est dans une phase de création ou d’amorçage et donc dans une phase financière relativement instable. Par ailleurs, l’enquête confirme que les PME wallonnes constituent la majorité des entreprises mais surtout qu’une large majorité des PME sont des TPE de moins de cinq personnes. Si nous prenons la situation wallonne en 2018, 282.000 PME n’ont pas d’employé, soit près de neuf PME sur dix. Seul 8,6% des PME ont entre un et dix employés et 1.7% ont plus de dix employés. De plus, il semble que la taille des entreprises tend structurellement à diminuer sur la dernière décennie malgré une augmentation de création d’entreprises. En effet, s’il y a 21,4% d’entreprises en plus qu’il y a dix ans, toute cette augmentation est due à la croissance des entreprises sans employé. Toutes les PME employant *a minima* une personne ont vu leur nombre diminuer. Si nous considérons une microentreprise comme une entreprise de moins de dix employés, alors ces dernières représentent 98,3% des PME wallonnes.

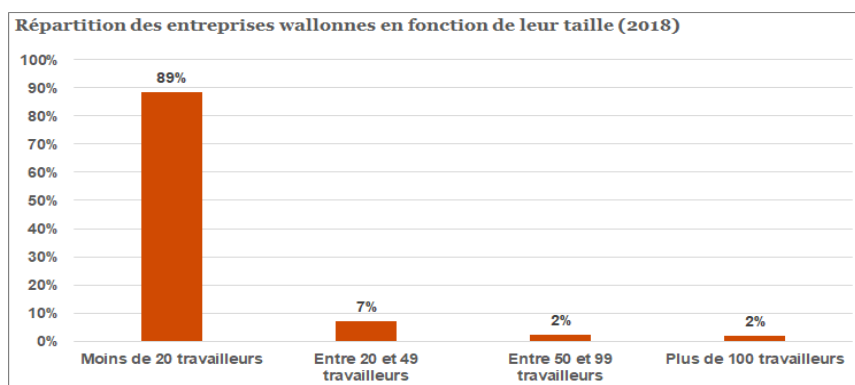
Tableau 3 : Répartition de l'emploi selon la taille de la PME

	2009	2009 (%)	2018	2018 (%)	Croissance nombre ets (09/18)
Aucun employé	223.576	86,3%	281.884	89,6%	26,1%
1 à 4	23.540	9,1%	21.450	6,8%	-8,9%
5 à 9	6.210	2,4%	5.679	1,8%	-8,6%
10 à 19	3.506	1,4%	3.233	1,0%	-7,8%
20 à 49	2.340	0,9%	2.321	0,7%	-0,8%
Total	259.172	100,0%	314.567	100,0%	21,4%

Source : UCM, Unizo, Graydon¹¹.

Cette tendance est confirmée par les chiffres de l'IWEPS. En Wallonie, les activités économiques sont principalement portées par des petites et moyennes entreprises : près de 90% des entreprises wallonnes comptent moins de 20 travailleurs et plus de 95% des entreprises wallonnes en comptent moins de 50. Nous le verrons dans la section suivante, l'innovation est concentrée dans les grandes entreprises, c'est-à-dire une part infime du tissu économique.

Figure 4: Répartition des entreprises wallonnes en fonction de leur taille (2018)



Source : IWEPS¹²

3.1.2. État financier des PME wallonnes

L'étude UCM-Graydon analyse également les ratios financiers des PME belges.

Tout d'abord, la productivité (valeur ajoutée par rapport au coût de la main d'œuvre). Le ratio de la valeur ajoutée brute par rapport au personnel reflète la mesure dans laquelle la valeur ajoutée brute permet de couvrir les frais de personnel. C'est une mesure de la productivité d'une entreprise. Si le rapport est inférieur à 100%, cela signifie que la valeur ajoutée n'est pas suffisante pour couvrir le coût de la main d'œuvre. La valeur médiane de cette valeur ajoutée est en augmentation sur les dix dernières années et atteint 169,3% en 2018. Cependant, la décennie écoulée est marquée par deux chutes sensibles de la productivité dues aux différentes crises. Ainsi les années 2012-2013 et 2016-2017 sont des années avec une évolution négative. Aussi, la difficulté de trouver les profils adéquats a, selon l'étude, un impact direct sur le développement des PME. En Wallonie, la productivité est de 164,2% en 2018, soit deux pourcents de plus qu'en 2009. Ce chiffre est sous la moyenne nationale de 169,3% et largement inférieure à la Flandre de 175%.

¹¹ UCM, UNIZO, Graydon. 2019. Rapport PME 2019 : Aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges.

¹² IWEPS, 2020 - Établissements par classe de taille et secteur d'activité : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/etablissements-classe-de-taille/>

Ensuite, la rentabilité nette des fonds propres après impôts exprime le rendement généré par une entreprise par rapport aux fonds propres investis. Au plus ce rendement est élevé, au plus les moyens investis rapportent. En Belgique, la rentabilité des fonds propres s'établit à 9,1% en 2018 (8,9% en Wallonie). Si la rentabilité des entreprises wallonnes était la plus élevée de Belgique jusqu'en 2017, elle est en 2018 inférieure à la moyenne nationale. Cependant, cette rentabilité est en augmentation puisqu'elle était de 8,1% en Wallonie en 2009.

La solvabilité des PME représente la capacité à faire face à des dettes financières via ses fonds propres. Plus cette part est élevée, plus l'entreprise est solvable et peut faire face aux problèmes liés à ses dettes. Les chiffres montrent, contrairement aux autres indicateurs, une tendance à la baisse. La solvabilité des PME wallonnes est passée de 71,1% en 2009 à 64,9% en 2018. Cependant, cette solvabilité reste supérieure à la moyenne nationale de 61,5%.

Un dernier indicateur d'intérêt est le degré d'indépendance financière qui mesure comment une entreprise se finance en priorité grâce à ses fonds propres et donc moins par l'endettement. Un degré d'indépendance financière élevé signifie un niveau d'endettement plus faible (moins d'échéances et moins d'intérêts à payer). Il est constaté une amélioration de l'indépendance financière des PME sur la période 2009-2018 (+6,3% en Wallonie). La Wallonie présente malgré tout un taux d'indépendance structurellement plus faible que la moyenne belge (35,5% contre 39%).

Tableau 4 : Indicateurs financiers des PME wallonnes

	2009		2018		Variation Wallonie
	Belgique	Wallonie	Belgique	Wallonie	
Productivité	164,7%	162,2%	169,3%	164,2%	2,0%
Rentabilité	7,5%	8,1%	9,1%	8,9%	0,8%
Solvabilité	68,2%	71,1%	61,5%	64,9%	-6,2%
Indépendance financière	32,3%	29,3%	39,0%	35,5%	6,2%

Source : UCM-Graydon

Ces premiers indicateurs démontrent la nécessité de mettre en place des actions visant à promouvoir l'entrepreneuriat et la formation des chefs d'entreprises. Ces chiffres confirment le discours récurrent en Wallonie d'un tissu d'entreprises trop petites, sans croissance et dont la stabilité financière n'est pas pleinement assurée.

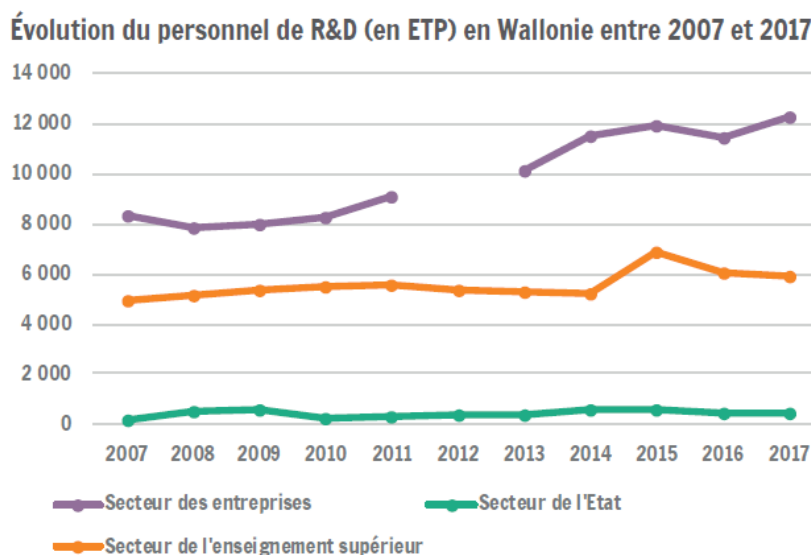
3.2. Indicateurs relatifs à l'innovation

Au niveau de la recherche et de l'innovation, préalables nécessaires à la création d'activités dans les secteurs de haute valeur ajoutée¹³, les chiffres encourageants relatifs aux dépenses d'innovation en Wallonie masquent une réalité plus nuancée. La croissance est importante dans certains secteurs, tels que le secteur chimique, des matières plastiques et des sciences de la vie (incluant les sous-secteurs pharmaceutique et biotechnologiques) ou encore le secteur numérique mais est plutôt faible dans les autres secteurs d'activités wallons. De plus, cette croissance est poussée par quelques grandes entreprises.

¹³ Il est entendu par secteur de haute valeur ajoutée, dans le contexte wallon, les secteurs étant repris dans la stratégie de spécialisation intelligente et supporté par un pôle de compétitivité et/ou un centre de recherche agréé.

Comme le soulignait la Commission européenne en 2019, « *l'investissement dans la R&D se concentre dans quelques secteurs, tandis que la diffusion de l'innovation reste limitée*¹⁴ ».

Figure 5 : Evolution du personnel de R&D en Wallonie entre 2007 et 2017



Source : Les chiffres-clés de la Wallonie, octobre 2020, IWEPS

La Wallonie présente un indicateur d'intensité de R&D de 2,7% (dépenses intérieures brutes de R&D, en pourcentage du PIB) pour l'année 2017. Ce niveau est dans la moyenne belge (2,7 %), supérieure à celle de la moyenne des 28 Etats membres de l'UE (2,1 %) et proche de l'objectif de l'UE pour 2020 (3%). En Wallonie, les activités de R&D sont exécutées principalement par les entreprises (les dépenses intérieures de R&D des entreprises représentent 2,1 % du PIB). L'enseignement supérieur constitue le deuxième secteur d'exécution de la R&D (0,6 % du PIB). La Wallonie présente une progression des plus rapides en dépenses de R&D. En 2007, le taux n'était que de 2%.

En termes d'emploi, les équivalents temps plein (ETP) en R&D représentent 1,5% de l'emploi total et 18.632 ETP en 2017. 66% des postes sont localisés en entreprises et 31,6% dans l'enseignement supérieur. Ce taux est plus faible que dans le reste du pays (1.8% ou plus) mais plus haut qu'au sein de l'UE (1,3%)¹⁵.

Selon l'enquête CIS¹⁶, 68% des entreprises wallonnes ont poursuivi une activité d'innovation entre 2014 et 2016 (21% pour de l'innovation technologique, 6% pour de l'innovation en marketing ou organisation et 41% combinant les deux). Au plus l'entreprise est grande, au plus elle tend à être innovante (64% innovantes pour les moins de 50 ETP, 89% pour les plus de 250 ETP).

L'activité de R&D dans les entreprises révèle toute son importance, non seulement de manière directe pour les entreprises qui sont actives en R&D, mais aussi pour l'ensemble des entreprises,

¹⁴ COMMISSION EUROPÉENNE, « Document de travail des services de la Commission. Rapport 2019 pour la Belgique accompagnant le document : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil européen, au Conseil, à la Banque centrale européenne, et à l'Eurogroupe. Semestre européen 2019 : évaluation des progrès concernant les réformes structurelles, la prévention et la correction des déséquilibres macroéconomiques, et résultats des bilans approfondis au titre du règlement (UE) n° 1176/2011 », COM(2019)

¹⁵ IWEPS, chiffres-clés, *op.cit.*, pp77-80

¹⁶ Enquête communautaire sur l'innovation - Eurostat.

via la diffusion des innovations et technologies. Aujourd'hui 72% des dépenses en R&D sont financées directement par les entreprises¹⁷.

Si l'investissement en R&D est une chose, l'intégration des résultats dans les produits et processus au sein des entreprises en est une autre. En Wallonie, les entreprises tirent profit de la R&D au travers d'innovations organisationnelles et de marketing mais sont en retard en matière de commercialisation de nouveaux produits.

Enfin, si la R&D est un pourvoyeur d'emploi important, il apparaît qu'il est très compliqué de trouver les postes adéquats pour répondre au besoin d'innovation de la région. Trop peu de jeunes s'orientent vers les filières STEM (Sciences, Techniques, Engineering & Mathématiques). Il est donc nécessaire de mener une politique STEM au niveau wallon et au niveau de la Fédération Wallonie Bruxelles¹⁸.

En complément, l'*European innovation scoreboard*¹⁹ compare les différents pays européens en matière d'innovation. En ce qui concerne la Belgique, les faiblesses structurelles suivantes sont soulevées :

- l'incitant principal d'innovation est le maintien de l'activité et des revenus de l'entreprise. L'innovation est donc considérée comme un moyen de subsister davantage que comme un moyen de se développer. Cet indicateur est en régression forte en Belgique et au moins deux fois inférieur à la moyenne européenne ;
- le dynamisme des entreprises en forte croissance dans les secteurs eux-mêmes en forte croissance et porteurs d'innovation, en comparaison des autres secteurs en croissance mais non-innovants, est inférieur à la moyenne européenne. Il illustre l'incapacité des entreprises belges de transformer rapidement un modèle économique pour répondre aux nouveaux besoins et de prendre avantage des nouvelles tendances émergentes ;
- l'utilisation du design comme outil de protection de la propriété industrielle et de diffusion de l'innovation est en régression. Le design reflète l'innovation non technologique dans l'économie et le lien entre l'innovation et le marché. Le design étant l'aspect "ornemental" de l'innovation, son utilisation est un indicateur de la commercialisation d'une innovation ;
- une régression de l'investissement dans des infrastructures de recherche en entreprises telles que l'achat de machines ou l'acquisition de brevets et de licences.

Ainsi, si l'innovation se porte bien en Wallonie, c'est grâce à une concentration d'effort et d'investissements d'un nombre réduit de grandes entreprises. C'est pourquoi les actions envisagées par le FSE en matière d'innovation ont leur sens pour aider les plus petites structures à conscientiser le potentiel de l'innovation sur le développement et la croissance de son activité. Il s'agit donc de comprendre l'intérêt d'innover mais aussi celui d'intégrer des innovations dans ses processus de fonctionnement.

3.3. Indicateurs relatifs à l'économie sociale

Il existe peu de statistiques permettant de relever avec exhaustivité et précision l'économie sociale. Cependant, les chiffres de l'IWEPS permettent de mettre en avant deux grandes tendances :

¹⁷ IWEPS, chiffres-clés *op.cit.*, p81

¹⁸ UWE, Dynamisme, 09-10/2019, p28 et suivants.

¹⁹ Commission européenne, European Innovation Scoreboard 2020, 2020, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en

- le secteur est en pleine croissance ;
- il emploie majoritairement un public présentant un risque de pauvreté ou d'exclusion socio-professionnelle plus important (ménages monoparentaux ou travailleurs âgés par exemple).

Les chiffres clés de l'économie sociale ne sont pas encore mis à jour pour l'année 2020. Les dernières données datent de l'année 2018. Nous pouvons les résumer sous la forme du tableau suivant :

Tableau 5 : Statistiques générales sur l'économie sociale en Wallonie

	2018	2010	Croissance
Nombre d'entreprises employeuses en économie sociale	6.640	6.427	3%
Nombre d'entreprises en économie sociale employant plus de 10 travailleurs	2.106	1.942	8%
Nombre de postes de travail en économie sociale	153.614	136.298	13%
Emploi moyen par entreprise (ETP)	23,13	21,2	9%
Nombre d'ETP en économie sociale	100.075,7	81.933,44	22%
Nombre d'ETP : Femmes	69.329,52	56.462,41	23%
Nombre d'ETP : 50 ans et plus	30.338,31	19.384,53	57%
ETP en temps partiel	58,00	55,20	5%

Source : IWEPS - WALSTAT

Nous constatons que le secteur de l'économie sociale est en croissance constante depuis 2010. Le nombre d'entreprises augmente, et spécifiquement les entreprises de plus de 10 ETP. Dans le même temps, le nombre d'ETP augmente proportionnellement davantage, signifiant que le nombre d'ETP moyen par entreprise augmente aussi. Cependant, le nombre d'ETP est largement inférieur au nombre total de postes, signifiant qu'une large part des employés du secteur travaille en temps partiel (58% en 2018). Par ailleurs, selon l'Observatoire de l'économie sociale, 49,4% des entreprises d'économie sociale comptent moins de 5 travailleurs contre 71% dans l'économie « classique »²⁰. Cette différence peut notamment s'expliquer par le nombre de projets collaboratifs et coopératifs propres à l'économie sociale.

Les femmes sont majoritaires dans ce secteur, représentant environ 70% des ETP. Le nombre de personnes de plus de 50 ans est en très forte augmentation (+ 57%). Ceci tend à indiquer que le secteur est féminisé, caractérisé par une population travaillant à temps partiel et en fin de carrière. A l'inverse, les moins de 25 ans sont très peu présents dans le secteur.

Au niveau sectoriel, l'économie sociale se concentre sur quatre secteurs particuliers

- la santé humaine et l'action sociale (27,3% des entreprises wallonnes du secteur) ;
- les arts, spectacles et activités récréatives (16,4%) ;
- les autres activités de services (19,5%) ;
- l'éducation et l'enseignement (obligatoire 8% et non obligatoire 6,7%).

Ces quatre secteurs représentent 78% de l'ensemble des entreprises d'économie sociale (5.172 entreprises) en Wallonie. Concernant l'emploi (et non les ETP), la répartition est différente et se concentre en très large majorité sur les secteurs des soins aux personnes :

- la santé humaine et l'action sociale (34% de l'emploi du secteur, 52.195 emplois)

²⁰ Observatoire de l'Economie sociale, les cahiers de l'observatoire, numéro 15, mars 2020.

- les hôpitaux (25,4%, 38.940 emplois)
- les activités titres services (7,3%, 11.211 emplois)

Ces trois secteurs représentent 102.364 emplois, soit 66,6% du total de l'emploi en économie sociale²¹.

²¹ Observatoire de l'Economie sociale, les cahiers de l'observatoire, numéro 15, mars 2020.

4. EVOLUTIONS CONTEXTUELLES ET INSTITUTIONNELLES PENDANT LA PERIODE DE PROGRAMMATION 2014-2020

Nous retraçons les évolutions contextuelles majeures sur les deux Régions concernant l'entrepreneuriat et l'autocréation d'emploi. L'analyse pour la Région de Bruxelles-Capitale est volontairement plus succincte puisqu'il y a très peu de projets à Bruxelles (voir section 1.4).

Il ne s'agit pas d'être exhaustif mais de mettre en avant les évolutions qui concernent directement les dispositifs et/ou opérateurs concernés dans le cadre de cet axe. Ainsi, en Wallonie, la réforme des outils financiers ou l'évaluation des SAACE constituent des jalons importants, susceptibles de modifier durablement les opérateurs et leur mode de fonctionnement. Pour cette première partie, une analyse de la littérature a été effectuée, de même qu'une prise de contact avec les opérateurs principaux / coordinateurs du paysage de l'axe 1, à savoir : la SOWALFIN, le SPW EER, les représentants du projet MIRVAL +²². Un entretien a été réalisé avec chacun d'entre eux (le questionnaire type est en annexe et les opérateurs interrogés sont listés ci-après).

4.1. La Wallonie

La Wallonie se singularise par un faible dynamisme entrepreneurial. Le taux représentant le pourcentage de la population active qui crée son entreprise se situe à 5% et seuls 30% des individus estiment avoir les compétences nécessaires pour créer une entreprise²³. L'entrepreneuriat peut se définir comme « l'action de créer une activité économique, soit seul, soit à plusieurs au travers d'une entreprise²⁴ ». Deux critères sont utilisés pour « catégoriser » les entrepreneurs : l'innovation et la croissance. Ces deux critères permettent de définir deux profils types : ceux qui ont une activité sans création réelle d'innovation et de croissance (soit par manque de volonté, soit par manque de compétences) et ceux qui apportent des innovations et créent des opportunités de croissance. Ainsi, deux types d'entrepreneuriat co-existent : l'entrepreneuriat « de nécessité » (personnes qui ont été amenées à monter une entreprise parce qu'elles n'avaient d'autres options pour travailler) et l'entrepreneuriat « d'opportunité » (personnes qui voient le fait de monter une entreprise comme une opportunité de marché)²⁵.

Ceci met en évidence l'existence en Wallonie d'un entrepreneuriat de nécessité. Un défi pour la Wallonie, malgré des efforts déjà importants, est d'opérer un saut qualitatif significatif vers l'entrepreneuriat d'opportunité. Cela signifie également que toutes les entreprises créées ne sont pas nécessairement porteuses d'innovation, de croissance et d'emplois.

Pour que les opportunités de création, d'innovation et de croissance soient accessibles au plus grand nombre, un effort de formation des entrepreneurs est à maintenir. L'intégration des activités de sensibilisation et d'accompagnement au sein de la SOWALFIN offre une réelle opportunité de renforcer une approche cohérente et intégrée de l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat innovant et la création sont des facteurs critiques de la modernisation industrielle des régions en transition comme la Wallonie et des outils essentiels à la création

²² Ces entretiens se sont déroulés le 6 octobre 2020 pour MIRVAL, le 14 octobre et 2 novembre 2020 pour la SOWALFIN et le 20 octobre 2020 pour le SPW EER.

²³ IWEPS, Dynamiques régionales, Favoriser l'entrepreneuriat : les enseignements d'études récentes sur trois dispositifs wallons, p6

²⁴ UWE asbl, Etude sur la situation de l'entreprise : « L'entrepreneuriat et le développement régional », 2018, p17

²⁵ *Ibidem*

d'emplois, à la croissance économique et à l'innovation. Divers obstacles doivent être surmontés, ce qui inclut la faiblesse de la culture d'entreprendre, résultat d'une longue tradition de travail contractuel dans l'industrie manufacturière (dans une région en transition comme la Wallonie), le manque de capital-risque disponible pour aider les entreprises innovantes à se développer et la sous-utilisation des réseaux de connaissances. En outre, le manque d'expérience en gestion et de compétences entrepreneuriales, en particulier chez les plus jeunes entrepreneurs, constitue souvent un frein à l'entrepreneuriat²⁶. La Région wallonne est ainsi confrontée à un triple défi :

- assurer un accès au financement pour les entreprises (et la réduction de la dépendance à l'emprunt au profit d'autres sources de financement) ;
- développer les compétences des jeunes entrepreneurs ;
- développer un environnement propice à l'entrepreneuriat.

Conscient de ces enjeux, le Gouvernement wallon a initié différentes réformes actuellement en cours. Ces dernières, initiées courant de la programmation 2014-2020, se matérialisent actuellement, signifiant que la présente programmation 2014-2020 (jusqu'en 2023 considérant la règle N+3) vit au rythme des changements stratégiques au sein des différents chefs de file. De façon transversale, nous pouvons conclure à un renforcement clair du rôle de la SOWALFIN²⁷ dans ce paysage, en collaboration étroite avec le SPW EER²⁸, le tout dans une optique de réforme visant davantage d'efficacité. Néanmoins, ces changements structurels ont entraîné des périodes d'instabilité pour certains porteurs de projets FSE, ne facilitant l'atteinte des objectifs fixés. Nous allons le voir, chacun des porteurs de projets, dans le cadre général des réformes wallonnes, a vécu des modifications substantielles de son cadre général d'activité en cours de programmation.

A titre d'exemple, la réforme initiée et coordonnée par la SOWALFIN implique que les opérateurs qu'elle coordonne évoluent aujourd'hui avec des exigences différentes en termes, par exemple, de résultats, de reporting ou d'organisation tout en devant encore satisfaire les objectifs fixés dans la fiche projet FSE qui n'ont pas évolué (sauf modification approuvée par le Gouvernement). Les opérateurs peuvent donc se retrouver dans une situation inconfortable de devoir évoluer dans leur fonctionnement pour satisfaire les nouvelles exigences régionales tout en continuant de garantir l'atteinte de réalisations et de résultats dans le cadre du FSE.

4.1.1. La réforme des instruments économiques wallons

Au cours de ces dernières années, et singulièrement depuis 2018, le paysage de l'entrepreneuriat en Wallonie a fortement évolué. Ainsi, une réforme du paysage de l'accompagnement des porteurs de projets/créateurs et PME en Région wallonne est en cours. Elle repose, pour le public spécifique des entrepreneurs et des indépendants, sur un pilotage stratégique et un leadership fort de la SOWALFIN. Le modèle de réforme vise à professionnaliser les acteurs de l'accompagnement et les produits de conseil y associés. Quatre principes sont au centre de cette volonté de réforme :

- replacer l'entrepreneur au centre et développer des produits de qualité et répondant à ses besoins ;

²⁶ OCDE, Les régions en transition industrielle : Politique au service de la population et des territoires, 2019, p10

²⁷ SOWALFIN (ou Société wallonne de financement) est une société publique qui a pour objectif de faciliter l'accès au financement des entrepreneurs wallons, des indépendants aux PME. Depuis 2018, le Groupe SOWALFIN a repris les missions de sensibilisation et d'accompagnement. Avec l'intégration de ces nouveaux services, le Groupe SOWALFIN est partenaire des entrepreneurs wallons quel que soit le stade du cycle de vie de leur entreprise.

²⁸ Le SPW Economie, Emploi, Recherche (EER) est l'administration publique wallonne qui met en œuvre la politique du Gouvernement wallon dans les domaines de l'Economie, de l'Emploi et de la Recherche.

- garantir une plus grande lisibilité des métiers de l'accompagnement par la définition de types de produits et de livrables associés ;
- changer la logique de financement en passant d'un financement de structures vers un financement de livrables sur base forfaitaire ;
- évaluer annuellement les acteurs de l'accompagnement et la qualité des livrables.

Ces quatre principes se concrétisent notamment par la création d'un référentiel de produits au sein de la SOWALFIN. Pour remplir sa mission de construire, coordonner, améliorer et évaluer l'offre de produits de sensibilisation, d'orientation et d'accompagnement à destination des porteurs de projets, des indépendants, des TPE et des PME, la SOWALFIN s'est fixé pour objectif de construire une offre répondant pleinement aux besoins de son public cible, proposant des produits de qualité, alignée avec la stratégie wallonne et complémentaire aux services offerts par le secteur privé.

Dans ce cadre, afin de veiller à un niveau élevé, homogène et constant de qualité des produits offerts aux entrepreneurs, elle met en place un référentiel pour l'offre de produits de sensibilisation, d'orientation et d'accompagnement proposés aux entrepreneurs wallons. Il est attendu, à terme, que tout opérateur coordonné par la SOWALFIN réponde à ce référentiel de produit et de qualité afin d'homogénéiser les services proposés sur le territoire. Ceci signifie que, pour les dispositifs cités ci-dessous, ce travail est en cours et aura une influence directe sur les opérateurs financés par le FSE.

Encourager l'innovation comme stratégie de croissance au sein des PME nécessite un environnement économique porteur. Dans l'optique de créer de la valeur ajoutée, de la croissance et de l'investissement, le soutien à l'innovation reste une priorité. L'effort de sensibilisation à fournir est important. Cette sensibilisation doit viser à :

- informer les entreprises sur l'instrument financier et l'aide publique qui peuvent les aider à développer un projet (mécanisme de collaboration avec le privé, conditions, durée, etc.),
- encourager les entreprises à haut potentiel de développement à sauter le pas de la croissance, dépasser « l'effet Peter Pan²⁹ » et consolider leur activité (éviter une absorption directe par un plus gros acteur).

Cette réforme globale aboutit progressivement à une révision de dispositifs plus particuliers, dont les trois suivants concernent directement la programmation FSE et les porteurs de projets de l'axe 1, soumis à une modification substantielle de leur cadre de travail dès à présent ou à court terme.

4.1.2. Les SAACE

La Wallonie compte douze SAACE³⁰ agréées et régies selon un décret de juillet 2008. Le SPW EER, sur base du décret, gère le financement, l'agrément, le contrôle des SAACE ainsi que la coordination des fiches projets FSE. La SOWALFIN, quant à elle, coordonne et anime les opérateurs de la sensibilisation et de l'accompagnement. Elle rend également des avis sur les

²⁹ Le syndrome de Peter Pan est caractérisé par la peur de grandir et croître pour les PME et donc une prise de risque limitée. Cela se traduit notamment par une peur d'ouvrir son capital.

³⁰ Les structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi (Saace) proposent un accompagnement individuel aux demandeurs d'emploi qui souhaitent s'installer comme indépendants, créer leur entreprise ou encore reprendre une activité existante.

demandes d'agrément des SAACE. La gouvernance et le décret devraient prochainement être complètement revus.

Certaines des SAACE ont une spécialisation sectorielle, comme Start Construction par exemple. Une récente évaluation commandée par la SOWALFIN a permis de mettre en avant les constats suivants³¹ :

- la taille des SAACE est très variable ;
- l'offre de services peu homogène ;
- le suivi en postcréation est peu développé ;
- les spécialisations sont parfois redondantes avec l'animation économique déjà présente sur un territoire ;
- il y a un éloignement progressif du public cible (pour rappel, les demandeurs d'emploi) ;
- il existe une multiplicité de sources de financement, entraînant un manque de lisibilité et de cohérence du secteur. Au-delà du subside de base régional et d'un financement FSE (pour la quasi-totalité des SAACE), chaque SAACE a développé sa propre stratégie pour augmenter et optimiser ses ressources, démultipliant ainsi les sources de financement et complexifiant le suivi financier réalisé par l'administration régionale (subside complémentaire, FEDER, chèques entreprises, appels à projets divers, aides du FOREM, etc.). Cette situation implique aussi des moyens proportionnellement variés d'une structure à l'autre, impliquant une capacité d'action différente mais aussi éloignant certaines SAACE de leur mission de base (ex : obtenir un subside complémentaire demandant de se pencher davantage sur une action x ou un public y qui n'est pas défini dans le cadre du décret)³².

Néanmoins, l'étude conclut que le dispositif SAACE répond à une demande existante en Wallonie en favorisant l'insertion de personnes en situation de rupture sur le marché de l'emploi. Le dispositif SAACE contribue en effet, malgré certains défauts, au développement économique wallon à travers la création d'entreprises et d'emploi indépendant. Nous pouvons par exemple citer le taux de pérennité des entreprises à 5 ans. Ce dernier est de 64,2% en Wallonie et de 74% pour les entreprises accompagnées par les SAACE³³.

Enfin, des pistes d'amélioration sont proposées, dont, notamment :

- la sécurisation du dispositif : le cadrage institutionnel doit être renforcé pour assurer une sécurisation du dispositif et du statut des porteurs de projet ;
- la construction territoriale et thématique : l'organisation territoriale et thématique doit être davantage structurée, pensée et concertée en fonction des besoins du territoire et de sorte à offrir un service de même qualité à l'ensemble du public-cible ;
- l'obligations des opérateurs : les obligations des opérateurs en termes de services à offrir, d'intensité ou de livrables de même qu'en termes d'éléments de reporting sont à définir ;
- la professionnalisation du métier : l'hétérogénéité des services proposés par les opérateurs actuellement rend nécessaires le cadrage du métier et l'amélioration de la professionnalisation du dispositif SAACE.

³¹ SOWALFIN, Evaluation des Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'emploi (SAACE), rapport final (PwC), septembre 2020, pp37-39

³² D'après les SAACE, la démultiplication des sources de financement et la complexification du suivi financier est à attribuer à des montants de subvention de base trop bas, obligeant les structures à développer un comportement opportuniste et de « subsidiologie » pour persister.

³³ ibidem

4.1.3. L'évolution du paysage de l'innovation

Au départ de la programmation FSE 2014-2020, un plan intégré était à la base du portefeuille RESINNOVE. Ce Plan était qualifié d'« intégré » car il a été conçu en commun par l'AST (devenue AEI dont les compétences sont aujourd'hui intégrées au sein de la SOWALFIN) et l'ensemble des opérateurs, suivant une approche *bottom-up* et dans une logique de portefeuille de projets, de façon à veiller à la cohérence et à la complémentarité des actions, et à susciter des collaborations fortes entre opérateurs du réseau EasyNove (CRA, Réseau EEN, NCP Wallonie, Innovatech etc.).

Ce plan décrivait la structuration de la politique d'innovation, les modes de gouvernance et les modes de fonctionnement du réseau, les objectifs stratégiques et opérationnels. Il permettait aussi de structurer les financements demandés au FSE pour la programmation 2014-2020. Le Plan avait aussi permis de cibler les besoins des entreprises. Ces besoins allaient, pour une large majorité, concerner des PME sans aucune démarche d'innovation ou des projets ponctuels mais aussi des PME avec des besoins d'accompagnement dans de l'innovation technologique structurée, tournée sur la collaboration avec les pôles, les CRA et l'enseignement supérieur. Un produit d'accompagnement pouvait alors être développé en fonction du stade de développement de l'entreprise (sensibiliser, stimuler, accompagner, mettre en œuvre des projets, internationaliser).

Au cours de la programmation, la coordination de ce plan intégré a plusieurs fois changé, impliquant des modifications de méthodes de coordination et/ou de personnes référentes. L'AST est devenue AEI (résultat d'une fusion de deux structures, l'AST et l'ASE) en 2015 pour que la SOWALFIN, en 2018, hérite des compétences de l'AEI à la suite de sa mise en liquidation. La SOWALFIN fédère aujourd'hui quatre métiers (informer, sensibiliser, accompagner et financer). De plus, une récente décision du Gouvernement wallon (juillet 2020) initie une réforme de l'écosystème de soutien à l'innovation. La SOWALFIN souhaite développer une politique globale d'innovation en intégrant davantage l'animation économique (FEDER - axe I) et le soutien à l'innovation technologique (FSE - Resinnove) - avec un rôle charnière confié aux CEEI³⁴ dans ce contexte.

Les missions des opérateurs tels qu'Innovatech et Picarré ne sont pas supprimées mais une restructuration de l'offre et du paysage suivant un modèle organisationnel resserré, dont l'objectif est qu'il soit plus efficace, plus cohérent et mieux articulé avec l'offre privée, a été mené et a conclu à la simplification du paysage (et donc la suppression de certains acteurs). Il s'agit de faciliter le parcours de l'entrepreneur en rendant le paysage plus lisible et efficace et en augmentant la valeur des services (rationaliser et cibler l'offre, articuler cette offre de façon cohérente). Cette nouvelle stratégie organisationnelle, construite autour des besoins des entreprises, repose sur trois axes :

- favoriser l'appropriation des résultats de la R&D par les entreprises et surtout les PME ;
- stimuler l'innovation (peu ou pas technologique) et renforcer la sélectivité des projets ;
- établir un écosystème plus cohérent, plus efficace et plus lisible pour l'entrepreneur.

³⁴ La mission de base d'un CEEI (Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation) est d'aider les entrepreneurs, ou les nouveaux entrepreneurs, à développer des activités nouvelles pour leur région. Dans ce cadre, les CEEI apportent à ces entrepreneurs une large gamme de services répondant à leurs besoins. Nous comptons 6 CEEI répartis sur le territoire wallon.

4.1.4. Les Agences-conseil

Il existe sept agences en Wallonie, dont six sont agréées selon le dispositif décretaal³⁵. Ce dispositif est suivi par le SPW EER, en compagnie de la Commission consultative et d'agrément des entreprises d'économie sociale (COMES³⁶). Au sein du décret, la SOWALFIN n'apparaît pas mais elle prend *de facto* une place par son rôle de coordination tel que déjà développé. En parallèle de ce système, nous pouvons également préciser le rôle de financement des projets de W.ALTER (SRIW, qui a fait l'objet de large campagne de communication des dernières années), la SOWALFIN et les *invests*.

Les agences-conseil fournissent 3 services principaux :

- l'accompagnement à la création ;
- la consultance, notamment sur des questions juridiques ;
- le suivi post création.

Le secteur des agences-conseil est ainsi soumis à une évaluation interne (par la SOWALFIN et le SPW EER) à la Région, en vue de revoir son décret. L'émergence de nouvelles pratiques entrepreneuriales (réponses à de nouveaux besoins, secteurs, nouvelles formes d'entreprises) et le manque de financement sont deux facteurs importants menant à cette révision. La revue du financement pourrait aussi passer, comme pour les SAACE, par un développement de financement par forfait et moins structurel. Il est aujourd'hui constaté un manque d'harmonisation des prestations entre les différentes agences, une non-intégration des indicateurs selon le type de financement (les données FSE ne sont pas intégrées avec celles déposées auprès du SPW par exemple), une disparité dans les sources de financement (les conclusions à ce sujet sont assez similaires aux SAACE : une multiplication des sources de financement de manière inégale entre les structures).

En parallèle, le rôle de la SOWALFIN pour l'ensemble de la coordination de l'accompagnement des entreprises est réaffirmé dans la DPR 2019-2024.

4.1.5. Volontés et initiatives politiques

Dans cette section, nous nous concentrons principalement sur la Région wallonne. En effet, les dispositifs et opérateurs sont actifs quasi exclusivement en Wallonie et dépendent de dispositifs gérés au niveau wallon. Les changements politiques en Fédération Wallonie-Bruxelles ou en Région Bruxelles-Capitale n'ont pas d'influence déterminante sur les opérateurs.

4.1.5.1. La Région wallonne

La période de programmation 2014-2020 a vu, en Wallonie, trois Gouvernements différents se succéder avec des projets politiques différents³⁷. Malgré les changements successifs de

³⁵ Décret relatif aux Agences-Conseil en économie sociale du 27 mai 2004

³⁶ La Commission a pour principales missions de rendre, selon les modalités définies par le Gouvernement, un avis motivé, consultatif, sur l'octroi, le renouvellement, la suspension ou le retrait de l'agrément des entreprises d'économie sociale : entreprises d'insertion, initiatives de développement de l'emploi dans le secteur des services de proximité à finalité sociale (I.D.E.S.S.), agences-conseils en économie sociale. Elle est composée de partenaires sociaux siégeant au CESEW.

³⁷ Le cdH quitte les Gouvernements wallon et bruxellois : "le politique doit servir et non se servir", 19 juin 2017, <https://www.levif.be/actualite/belgique/le-cdh-quitte-les-gouvernements-wallon-et-bruxellois-le-politique-doit-servir-et-non-se-servir/article-normal-680323.html>. La Wallonie a ainsi connu trois Gouvernements différents en cours de la programmation : 2014-2017, un changement de majorité pour achever la législature (2017-2019) et un nouveau Gouvernement suite aux élections (2019-2024)

majorité, nous pouvons affirmer qu'une ligne de conduite claire et cohérente a prévalu sur la question du développement économique, avec bien entendu quelques différences. Tous les gouvernements ont affiché une ambition de créer un environnement favorable au développement économique des entreprises et de l'entrepreneuriat. La simplification et le recentrage des moyens vers les besoins les plus importants des entreprises et l'orientation de ces moyens vers les entreprises les plus intensives en création d'emplois, en innovation et en exportations dans les secteurs les plus porteurs sont des objectifs communs aux différents gouvernements et traduits, petit à petit, en décisions politiques.

En termes d'accompagnement des entreprises, la Région wallonne, comme déjà évoqué, a fait fortement évoluer son paysage en passant par l'opérationnalisation de l'AEI, comme structure référente unique pour les entreprises et indépendants³⁸ vers le modèle que nous connaissons aujourd'hui avec la SOWALFIN. Lors du changement de majorité en 2017, la rupture annoncée est plus claire à ce sujet. La manque d'efficacité constaté des outils économiques est pointé et une réorganisation en profondeur de ces derniers est amorcée pour plus de cohérence, de lisibilité et une meilleure accessibilité des services aux entreprises.

L'objectif de soutenir les entrepreneurs et leur croissance (en volume, qualité, emploi) passe notamment par une amélioration de l'accompagnement des entreprises, notamment celles à haut potentiel. La Région entend faire émerger les projets suivants :

- former en adéquation avec le développement économique en renforçant l'expérience en entreprises pour les jeunes et demandeurs d'emplois ;
- sensibiliser à l'esprit d'entreprendre, aux dynamiques entrepreneuriales et à l'autocréation d'emploi ;
- poursuivre les actions de soutiens et d'accompagnement à l'entrepreneuriat féminin ;
- poursuivre la rationalisation des opérateurs du réseau AEI en assurant la qualité et la complémentarité des services et en responsabilisant les opérateurs par la conclusion de contrats d'objectifs ;
- renforcer les outils existants de conseil et d'assistance de première ligne³⁹.

La réforme en cours est accélérée depuis 2018 et les acteurs de l'accompagnement agissent en plus grande cohérence avec la stratégie de la SOWALFIN, et par extension du Gouvernement wallon, dans un souci d'efficacité et d'efficacités. Cette approche est renforcée par la DPR 2019-2024. Si le renforcement du rôle de pilotage de la SOWALFIN⁴⁰ est un point important, l'internationalisation, le développement de partenariats (via les pôles de compétitivité par exemple) et la continuation de la simplification administrative sont aussi des enjeux centraux. Le nouveau Gouvernement concrétise les engagements principaux suivants sous l'actuelle législature⁴¹ :

- la rationalisation des structures et des dispositifs de soutien aux entreprises et aux indépendants, accompagnement des invests dans leurs efforts de rationalisation et de coordination pour aboutir à une offre de dispositifs claire, cohérente et accessible aux entreprises de toutes tailles ;

³⁸ Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Régionale, Oser, Innover, Rassembler, 23 juillet 2014, p17

³⁹ Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Régionale, Oser, Innover, Rassembler, 23 juillet 2014, pp 20-21

⁴⁰ Elle se matérialise notamment par l'augmentation de capital de plus d'un milliard d'euro de la SOWALFIN fin 2018 en vue d'accroître la flexibilité de l'outil financier. L'augmentation de capital s'est principalement faite par l'apport des participations que détenait la Région wallonne dans les invests et la récupération des créances (avances financières, prêts,...) de la Région wallonne auprès des invests wallons. Cela a renforcé automatiquement le pouvoir de coordination de la SOWALFIN sur les invests.

⁴¹ Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Wallonie, 2019-2024, Chapitre 7. Les entreprises et les indépendants

- la mise sur pied d'un dispositif de financement unique pour la transition énergétique et l'économie circulaire au sein des outils publics de financement, qui définiront une offre globale et cohérente en matière d'accompagnement et de financement ;
- la réforme des aides à l'investissement pour supprimer les effets d'aubaine et concentrer les moyens là où l'impact est le plus fort (évaluer les mécanismes d'aides à l'investissement, dont les chèques entreprises) ;
- pour soutenir l'embauche par les entreprises, les dispositifs tels que SESAM⁴² ou les SAACE seront évalués dans le but de mettre en place des objectifs clairs et des indicateurs de performance ;
- accélérer la sensibilisation et le soutien à la numérisation.

Le modèle de réforme vise à professionnaliser les acteurs de l'accompagnement et les produits de conseil y associés. Quatre principes sont au centre de cette volonté de réforme⁴³ :

- replacer l'entrepreneur au centre et développer des produits de qualité et répondant à ses besoins ;
- garantir une plus grande lisibilité des métiers de l'accompagnement par la définition de types de produits et de livrables associés ;
- changer la logique de financement en passant d'un financement de structures vers un financement de livrables sur base forfaitaire ;
- évaluer annuellement les acteurs de l'accompagnement et la qualité des livrables.

Plus spécifiquement, l'offre de formation professionnelle doit être adaptée pour répondre aux besoins des entreprises et aux projets des individus. La formation professionnelle n'est pas une fin en soi mais doit permettre l'acquisition des compétences attendues sur le marché de l'emploi. Une attention spécifique à la formation et la création d'emploi par les demandeurs d'emplois dans les métiers en pénurie est réitérée. L'anticipation des besoins dans les secteurs à forte croissance et « de demain » est aussi soulignée⁴⁴.

Si la Région affichait déjà l'objectif de réorienter les demandeurs d'emplois vers la formation en entreprise, la DPR de 2017 se montre davantage contraignante en concentrant les moyens de formation sur les métiers en pénurie et en développant une orientation plus dynamique des demandeurs d'emploi vers les filières de formation, en particulier celles qui mènent vers les métiers en pénurie de qualifications. Point important, le texte introduit clairement la notion d'évaluation des filières de formation et de l'accompagnement mais aussi la possibilité d'introduire des référentiels métier et l'obligation d'assurer un suivi post formation⁴⁵.

L'économie sociale est clairement mise en avant comme un partenaire incontournable pour créer de la valeur ajoutée, de l'intégration de personnes défavorisées et du développement de l'économie locale. Le développement du modèle entrepreneurial coopératif est aussi un objectif clairement identifié. L'économie sociale a vu ses moyens progressivement confortés

⁴² Sesam est une aide régionale octroyée aux employeurs (PME) qui permet d'obtenir des subsides pour engager du personnel et développer une activité.

⁴³ Elle se matérialise notamment par l'augmentation de capital de plus d'un milliard d'euro de la SOWALFIN fin 2018 en vue d'accroître la flexibilité de l'outil financier. L'augmentation de capital s'est principalement faite par l'apport des participations que détenait la Région wallonne dans les invests et la récupération des créances (avances financières, prêts,...) de la Région wallonne auprès des invests wallons. Cela a renforcé automatiquement le pouvoir de coordination de la SOWALFIN sur les invests.

⁴⁴Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Wallonie, 2019-2024, p 9

⁴⁵Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Régionale, La Wallonie plus forte, 25 juillet 2017, p14

dans les différentes initiatives soutenues à la lumière de sa plus-value sur la création d'emplois. Concernant l'économie sociale, la Wallonie s'engage à⁴⁶ :

- soutenir des emplois d'insertion dans l'économie sociale pour faciliter la mise à l'emploi durable après une formation dans le secteur marchand ou non marchand, et spécialement dans les métiers en pénurie ;
- mobiliser, notamment via des entreprises de travail adapté, le secteur dans la transition vers l'économie circulaire (secteur des déchets, y compris le recyclage et la réparation) ;
- renforcer le soutien au lancement et au développement des entreprises du secteur via des incubateurs d'économie sociale ;
- développer des partenariats notamment avec les CPAS.

En conclusion, trois DPR se succèdent sur une période de cinq ans. Malgré des coalitions politiques à chaque fois différentes, les objectifs et constats globaux sont identiques : sensibiliser à l'entrepreneuriat, aider les entreprises à croître, stimuler les demandeurs d'emploi dans l'autocréation d'emploi, encourager l'économie sociale, simplifier le paysage de l'accompagnement des entreprises. Cependant, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont variables. Ces évolutions impliquent que les opérateurs doivent évoluer dans un contexte instable et changeant caractérisé par :

- la revue et la rationalisation du paysage de l'accompagnement et de l'innovation, débouchant sur :
 - o la responsabilisation de certaines structures, la SOWALFIN par exemple ;
 - o la disparition progressive d'autres, comme l'AEI ou Innovatech ;
- l'introduction de nouvelles méthodes de travail au travers, notamment, de l'introduction d'un référentiel métier dans certains cas ;
- l'émergence d'une culture de l'évaluation et du suivi et une volonté systématisée de mesurer les effets des dispositifs soutenus (SAACE, Agences Conseil, etc.) ;
- le recentrage sur des publics cibles spécifiques.

4.1.5.2. La Région Bruxelles-Capitale

Avant de développer succinctement les évolutions contextuelles majeures dans la Région Bruxelles-Capitale, nous rappelons que la logique d'intervention focalise l'intervention sur cette zone à quelques types de projets précis :

- le soutien aux programmes de préparation à l'accès aux formations chefs d'entreprises (accès à la profession) (OS 1.1) ;
- en aval de ces programmes, la mise en place des modules de formation dont l'objet est à la fois très dense et très proche des préoccupations des personnes en cours de création ou en début d'activité (OS 1.1) ;
- les activités de formation des entrepreneurs, managers et indépendants (OS 1.2).

Le développement contextuel ci-dessous se concentre uniquement sur ces points particuliers. Les projets d'innovation (OS 1.2) ne sont pas éligibles sur le territoire bruxellois.

Tout comme la Région wallonne, la Région Bruxelles-Capitale s'est engagée dans une simplification et une amélioration de la lisibilité de ses outils économiques depuis le début de la période de programmation afin de faciliter la création d'entreprises. Ceci se traduit par la

⁴⁶ Gouvernement wallon, Déclaration de Politique Wallonie, 2019-2024, Chapitre 7. Les entreprises et les indépendants, point 8, l'économie sociale, Chapitre 4. La création d'emploi, point 1 les dispositifs d'aide à l'emploi et Chapitre 6. L'économie circulaire et régénératrice.

mise sur pied de hub brussels, lancée le 1er janvier 2018 et issue de la fusion entre Atrium. brussels, Bruxelles Invest & Export et Impulse.

La Région de Bruxelles-Capitale est confrontée à des enjeux qui lui sont propres en termes d'entrepreneuriat. Nous pouvons notamment citer :

- assurer l'insertion professionnelle des moins qualifiés, représentés principalement par les personnes migrantes/d'origine étrangère ou les jeunes en décrochage scolaire. La formation constitue à ce titre un des leviers essentiels pour renforcer la capacité des candidats créateurs ;
- améliorer la formation de base, l'alphabétisation et/ou la préformation des demandeurs d'emploi et candidats créateurs ;
- soutenir la digitalisation des créateurs et des PME ;
- développer un environnement propice à l'entrepreneuriat, via des soutiens publics et des mécanismes efficaces⁴⁷.

Le niveau de chômage bruxellois reste élevé malgré les actions menées (en 2014, 20 % de chômage, parfois plus de 30 % de chômage chez les jeunes de moins de 25 ans (avec des pics de concentration dans certains quartiers). La grande majorité des jeunes, issue de l'immigration, cumule des difficultés d'insertion socioprofessionnelle.

Une des raisons de ce chômage et de la faiblesse entrepreneuriale dans certains quartiers bruxellois est la sous-qualification. La formation et l'enseignement sont donc des compétences essentielles pour relever le défi bruxellois. Le Gouvernement a développé, au cours de cette législature 2014-2019, des plans ambitieux pluriannuels de formation, notamment aux métiers des nouvelles technologies, des transitions énergétique, sociale et environnementale en vue de créer des emplois locaux.

Afin de faciliter l'autocréation d'emploi par les chômeurs, la RBC (via Actiris) collabore avec cinq partenaires subsidiés (Iles, Ceraction, Crédal, JobYourself et Microstart) depuis 2015. Des pôles Formation-Emploi regroupant les acteurs de la formation publics et privés ainsi que le SFPME dans les métiers techniques et industriels ont été créés et augmentent substantiellement l'offre de formation professionnelle disponible pour les salariés⁴⁸. Ces pôles permettent ainsi d'acquérir des compétences nécessaires pour la création d'une activité.

Afin d'encourager et soutenir l'installation comme indépendant, la création de son propre emploi ainsi que des coopératives d'activités, le Gouvernement, après la réorganisation de ses instruments économiques, a ciblé prioritairement l'accroissement des moyens financiers consacrés au financement des TPE et PME. Cette intervention a été adaptée aux capacités et aux besoins de chacune des entreprises, sous forme de package entrepreneurial de soutien (mise à disposition de locaux, bourses de démarrage, accès à des crédits fiables pour tous (Brusoc, Fonds de participation, micro-crédits...), accompagnement personnalisé...) et une politique active de soutien au commerce de proximité⁴⁹.

Le Gouvernement entend également poursuivre la dynamique initiée afin de soutenir l'accueil et le maintien de nouvelles entreprises sur le territoire bruxellois. Pour ce faire, la

⁴⁷Actiris, Réalisation de l'évaluation du Dispositif Global de Partenariat, avril 2020, pp30-32, <https://hub.brussels/fr/blog/hubbrussels-lance-son-plan-pour-l-entrepreneuriat-bruxellois/> et <https://1819.brussels/blog/diversite-et-entrepreneuriat-tous-les-commerçants-loges-la-meme-enseigne>

⁴⁸ Be gov, be brussels, Projet d'accord de majorité 2014-2019, pp14-20

⁴⁹ Ibid., p20

rationalisation de l'accueil et de la prise en charge des futurs entrepreneurs et commerçants, ainsi que la réduction des démarches administratives restent prioritaires⁵⁰.

Concernant l'économie sociale, la Gouvernement bruxellois renforce le soutien et l'accompagnement des initiatives et des entreprises afin de transformer ces acteurs en un moteur économique durable. Il planifie de renforcer la sensibilisation et la promotion, en concertation avec les partenaires sociaux, de l'économie sociale auprès des entreprises, des établissements d'enseignement et universités. Le Gouvernement souhaite renforcer aussi le mécanisme de reconnaissance des différentes formes d'économie sociale et des initiatives d'économie collaborative, et soutenir la professionnalisation des entreprises d'économie sociale⁵¹.

Par ailleurs, l'indemnité de formation sera remplacée par un « Revenu de formation » permettant de compléter l'allocation du chercheur d'emploi par un revenu complémentaire visant la réussite d'une formation professionnalisante. Le droit à ce « Revenu de formation » est préservé pendant toute la durée de la formation, pour autant que celle-ci soit menée à son terme. L'objectif est de soutenir le droit à la formation pour toute personne qui s'engage dans une formation professionnalisante et de lutter contre le décrochage de formation des chercheurs d'emploi les plus fragiles.

Enfin, les formations organisées en entreprise (alternance, formation professionnelle individuelle en entreprise, etc.) sont aussi une priorité afin de soutenir l'employabilité des demandeurs d'emploi et des candidats créateurs. Il s'agit aussi de répondre directement aux besoins du tissu économique et à ses difficultés de recrutement (vacance d'emploi, pénuries, mutations technologiques et adaptation à la transition écologique). Ces difficultés exigent d'accélérer le changement de méthode : il ne s'agit plus de former et puis d'insérer dans l'emploi mais bien de placer systématiquement les chercheurs d'emploi en situation afin qu'ils se forment dans l'entreprise⁵².

4.2. Les points clés à retenir

Très succinctement, nous proposons ci-dessous une revue des points majeurs à retenir des deux premières sections

Concernant les évolutions contextuelles majeures :

- une faible culture entrepreneuriale sur le territoire wallon ;
- une réforme en profondeur des instruments économiques wallons, impliquant la disparition de certains opérateurs, la redéfinition de missions de certains autres. De manière globale, cette réforme vise à professionnaliser les acteurs de l'accompagnement et les produits de conseil y associés, garantir plus de lisibilité au système et le rendre plus efficient ;
- une volonté d'évaluer et de faire évoluer les différents dispositifs régis par des décrets wallons dans une logique semblable à la réforme des instruments financiers : recentrer les dispositifs sur leur mission et leur public de base et les moderniser en les adaptant aux réalités socio-économiques actuelles ;

⁵⁰ Be gov, be brussels, Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune, législature 2014-2019, p63

⁵¹ Ibid., p69

⁵² Ibid., p28

- la période est également marquée par une instabilité politique avec trois Gouvernements successifs sur cinq ans en Wallonie. Si les objectifs globaux de performance et d'efficience sont communs à chacun, les moyens envisagés sont différents, créant un certain flou dans le chef des opérateurs.

Tenant compte de cette relative instabilité des dispositifs publics, nous avons procédé à une analyse statistique du public cible. Nous observons :

- une croissance nette des entreprises wallonnes positive mais inférieure à la moyenne nationale ;
- un taux de faillite plus élevé chez les jeunes entreprises (moins de 5 ans) et les micro-entreprises de moins de 5 ETP ;
- un taux de faillite restant toujours supérieur à son niveau d'avant crise de 2008 et une difficulté à pérenniser les entreprises malgré le dynamisme entrepreneurial ;
- une taille moyenne faible, inférieure à la moyenne nationale et qui a tendance à décroître ;
- la productivité moyenne des entreprises wallonnes, bien qu'en augmentation, reste inférieure à la moyenne nationale ;
- la solvabilité des PME wallonnes, supérieure à la moyenne nationale, est en diminution sur les dernières années.

Ces quelques indicateurs démontrent, malgré un effort public important sur les questions d'esprit d'entreprendre et d'entrepreneuriat, que la dynamique entrepreneuriale wallonne (et bruxelloise) doit encore être renforcée.

L'analyse des indicateurs relatifs à l'innovation montre également que les PME innovent peu au regard des moyens investis par les grandes entreprises en Wallonie. Cette innovation est aussi concentrée dans quelques secteurs particuliers. Les démarches innovantes ne sont ainsi pas répandues dans l'ensemble du tissu économique, spécifiquement dans les PME.

Enfin, pour terminer avec l'économie sociale, il a été démontré que ce secteur est en croissance depuis plusieurs années et est un grand employeur. Ce secteur tend à employer des profils considérés comme défavorisés (travailleurs âgés, femmes, temps partiels). L'économie sociale est aussi concentrée sur quelques secteurs « traditionnels » comme la santé, les arts du spectacle/culture et les activités de services.

5. « ENTREPRISES ET CREATIVITE » : EVALUATION DE L'AXE 1

La présente section décrit la logique d'intervention du PO pour l'axe 1 « Entreprises et créativité ». Il s'agit de revenir sur la façon dont le PO a été pensé lors de sa rédaction. L'ensemble des éléments développés ci-avant permettent de remettre cette logique dans son contexte et de pointer les éléments principaux ayant fait l'objet d'une évolution. Nous revenons en premier lieu sur la raison d'être de l'axe, ses objectifs et les évolutions de la logique d'intervention. Nous présentons ensuite les objectifs thématiques tels que définis dans le PO et les résultats attendus.

5.1. Raison d'être de l'axe 1

5.1.1. Un double objectif et un triple public cible

L'approche prônée par le programme opérationnel dans le cadre de cet Axe s'inscrit dans un double objectif qui vise à répondre aux constats développés dans la section précédente. Pour ce faire, deux mesures différentes coexistent dans l'axe 1 :

- Mesure 1.1. « Les demandeurs d'emploi créent leur propre emploi ou leur propre entreprise ». Il s'agit d'accompagner et former davantage les demandeurs d'emploi⁵³ à l'autocréation d'emploi. Cet objectif se base sur deux types familles d'opérateurs : les Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi (SAACE) et les services d'économie sociale. Ces structures ont pour objectif d'offrir aux demandeurs d'emploi (DDE) des formations et un accompagnement afin qu'ils puissent créer leur propre emploi ou leur entreprise⁵⁴. Il ne s'agit pas uniquement de soutenir la création mais aussi, et surtout, de prodiguer un accompagnement et d'outiller les entrepreneurs afin de s'assurer de la survie des entreprises créées. Nous l'avons vu dans les sections précédentes, le développement d'un dynamisme entrepreneurial est un enjeu central de la politique économique en Wallonie et à Bruxelles. Ce premier objectif répond ainsi à la volonté d'une société plus entreprenante mais aussi à la pérennisation des sociétés et à leur développement. Les entreprises wallonnes et bruxelloises, comme démontré, restent inférieures en taille par rapport à la moyenne nationale. Les personnes ayant le statut de « travailleur occupé » ne sont pas éligibles ;
- Mesure 1.2 « sensibiliser et soutenir l'innovation et la créativité ». Cet objectif se traduit en deux sous-objectifs. Les personnes ayant le statut de « demandeur d'emploi », au sens large, ne sont pas éligibles :
 - o Action A : encourager l'intermédiation entre les centres de recherche, les universités et les entreprises (en particulier les PME). Pour évoluer, les entreprises ont besoin d'acteurs formés et qualifiés pour saisir les opportunités offertes par l'innovation et l'internationalisation. Ainsi, le soutien de services d'intermédiation technologique ou encore de centres de recherche est indispensable. Les produits de la recherche doivent davantage être valorisés et intégrés dans les PME (innovation d'outils, de processus ou de méthodes).
 - o Action B : accompagner et former les entrepreneurs, indépendants et managers afin d'améliorer le niveau d'adaptabilité et d'employabilité (dans une approche intersectorielle) de la main-d'œuvre. Il s'agit d'améliorer le niveau des compétences techniques et de gestion des entrepreneurs (spécifiquement

⁵³ Et les personnes inactives, intégrant les apprenants, terme utilisé par l'opérateur public wallon chargé de la formation dans les PME (IFAPME) et désignant toute personne participant en son sein à une formation.

⁵⁴ PO 2014-2020, p.25.

dans les PME), notamment concernant la gestion des ressources humaines, les outils et méthodes de gestion, l'analyse des marchés afin d'anticiper les évolutions du marché et de la vie de l'entreprise⁵⁵.

Ce double objectif au sein de cet axe implique des publics cibles répondant à des besoins et des opérateurs très différents :

- former les demandeurs d'emploi y compris de longue durée, les personnes inactives (y compris les apprenants IFAPME)⁵⁶ et les travailleurs à l'autocréation d'emploi et d'entreprises ;
- soutenir le développement des entreprises par la mise à disposition de service d'intermédiation technologique avec les centres de recherche ou les universités et l'acquisition de compétences.

Au-delà de cette double approche, nous pouvons déjà souligner qu'il y a trois publics cibles très différents au sein de l'axe, chacun avec des besoins particuliers. Ainsi, l'analyse de cet axe devra porter une attention particulière à la cohérence des actions mises en place mais aussi à la mesure des indicateurs et l'atteinte des objectifs qui devront être adaptés à chacun des publics particuliers.

Cet axe contribuera d'une part à faciliter l'accès des demandeurs d'emploi au marché du travail par la création de leur propre emploi et d'autre part à anticiper et à adapter les travailleurs occupés et les entreprises à l'évolution de l'emploi, des métiers et des qualifications⁵⁷. L'objectif poursuivi est d'améliorer structurellement l'accompagnement à la formation du personnel, d'inciter la main d'œuvre à la mobilité et amener sur le marché du travail les populations parmi les plus défavorisées et aider les entreprises à innover et à être créatives. Les résultats suivants sont visés :

- accroissement du taux de création d'entreprises ;
- diminution du taux de faillite précoce ;
- amélioration de la compétitivité des entreprises ;
- adaptabilité des entreprises aux changements économiques et technologiques ;
- création et maintien d'emplois durables ;
- mise en réseau d'opérateurs de terrain spécialisés autour des initiatives innovantes.

5.1.2. Entreprises innovantes : une complémentarité FEDER-FSE

Comme indiqué précédemment, l'innovation est fortement concentrée dans les grandes entreprises alors que les PME, malgré leur potentiel, peinent à s'engager dans des dynamiques d'innovation. Les actions d'intermédiations technologiques gardent tout leur sens. Aussi, l'intervention du PO FSE dans le domaine de l'innovation est aujourd'hui modifiée puisque l'opérateur coordonnant ces actions (AST, puis AEI et aujourd'hui SOWALFIN) a évolué. Cela implique une réponse potentiellement différente aux objectifs initiaux. La montée en puissance de la SOWALFIN en tant qu'opérateur régional unique et la mise en liquidation d'Innovatech ou de Picarré démontrent ce changement de paradigme et la rationalisation du paysage. En clair, l'environnement institutionnel entourant les objectifs de départ a évolué. Si les objectifs du programme opérationnel restent inchangés, leur mise en œuvre a évolué par l'émergence de nouveaux acteurs ou l'évolution de ces derniers.

⁵⁵ Complément PO, p. 11.

⁵⁶ PO 2014-2020, p.27.

⁵⁷ Complément PO, p. 10.

Nous désirons remettre en perspective l'objectif concernant les entreprises innovantes et l'innovation (non)technologique dans les PME. En effet, cette action est a priori éloignée du cœur du PO FSE : le développement du capital humain.

L'évaluation ex ante du PO FSE suggère deux pistes d'approfondissement concernant l'innovation :

- établir un lien entre innovation et évolution des compétences pour renforcer leur structuration et positionnement des filières économiques concernées ;
- en vue de garantir une efficacité concrète du réseau vertueux chargé de sensibiliser les entreprises, et en particulier les PME, à l'innovation technologique et non-technologique, fixer des objectifs de performance en lien avec les innovations et soutenir le processus d'innovation au sein des entreprises en ce sens.

Complémentairement au FEDER qui soutient la création et le développement de PME, l'évaluation relève que le FSE vise un accompagnement et des formations à destination des entrepreneurs en vue d'assurer la pérennité des PME⁵⁸. L'objectif premier visé semble, a priori, le développement des entreprises avant le renforcement du capital humain.

L'action FSE constitue en quelque sorte un objectif intermédiaire vers la valorisation de la recherche qui sera concrétisée dans le FEDER. Ainsi, le lien et les recouvrements potentiels entre les deux PO sont un point d'attention. La limite entre les actions du FSE par rapport aux actions FEDER est parfois floue, nécessitant une parfaite coordination des opérateurs et un suivi précis des actions menées. La continuité entre les actions des deux PO permet par contre d'assurer la continuité et la cohérence dans les actions menées. En effet, les résultats attendus de ces actions sont l'amélioration de la compétitivité des entreprises et leur adaptabilité aux changements économiques et technologiques (et pas la remise à l'emploi ou l'insertion). Ces résultats peuvent difficilement être objectivés sur base des actions FSE. L'utilisation d'indicateurs spécifiques de suivi tels que le nombre d'entrepreneurs ou le nombre d'emplois créés à la suite des projets-pilotes sont des indicateurs pertinents selon l'évaluation ex ante⁵⁹. Nous reviendrons ultérieurement sur les indicateurs dans l'analyse de l'efficacité et de l'efficacité

Le rôle du FSE est de susciter, de créer et d'entretenir un véritable « réseau vertueux » wallon de l'innovation en faveur des entreprises via des démarches proactives à destination des entreprises, et particulièrement les PME, afin de leur démontrer les avantages compétitifs d'une démarche d'innovation technologique. Plus concrètement, il s'agit de :

- orienter vers les centres de recherche et Universités ;
- s'assurer d'un suivi d'un processus de transfert technologique ;
- informer et conseiller les entreprises sur les divers mécanismes d'aide à l'innovation existants, et notamment ceux qui seront proposés en Wallonie et soutenus par le FEDER⁶⁰.

Quant au complément de programmation FEDER, il indique que l'adaptation de la main d'œuvre à l'innovation constitue un enjeu qui est rencontré par des formations au sein des centres de compétences⁶¹. Ceci indique clairement que l'axe 1 du PO FSE, qui ne se focalise pas sur les

⁵⁸ BIEF, Evaluation ex-ante du PO FSE Wallonie-Bruxelles-2020.EU, Rapport final amendé, Octobre 2014, p24

⁵⁹ Ibid., p45

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ Gouvernement wallon, Complément de programmation FEDER - Programmation 2014 - 2020, Version approuvée par le Gouvernement wallon le 19/7/2018, p25

centres de compétences, n'a pas vocation à faire évoluer la main d'œuvre dans les entreprises innovantes (le public cible n'est pas le travailleur) au sens où le PO FEDER l'entend. L'étude de la cohérence permettra de revenir sur cet aspect.

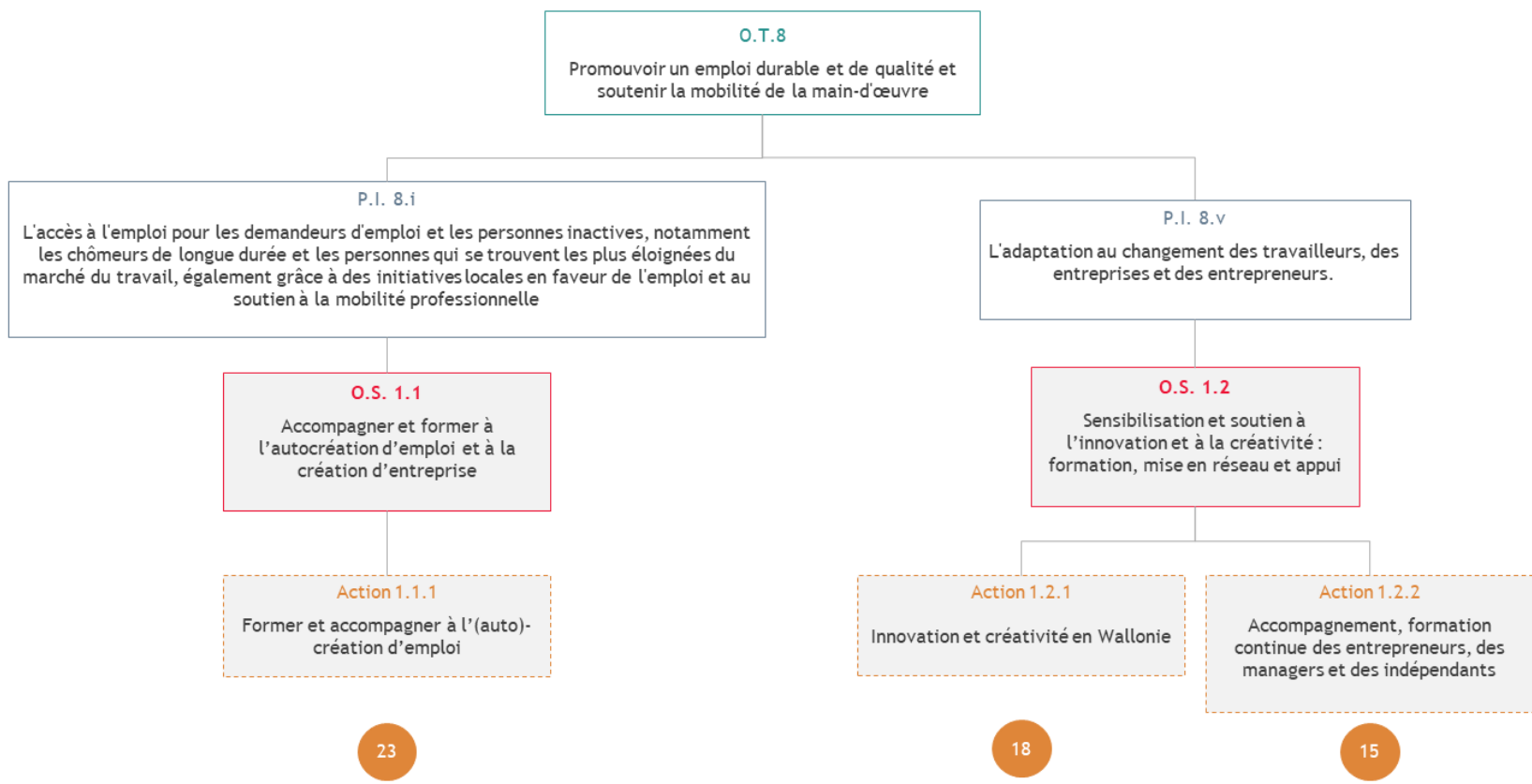
Si nous soulignons dès à présent la particularité des projets liés à l'innovation, la logique d'intervention prend aujourd'hui place dans un contexte institutionnel qui n'est plus celui de 2014, particulièrement en Wallonie. Comme nous l'avons développé, la réforme en profondeur des instruments économiques wallons et la volonté d'évaluer et de faire évoluer les différents dispositifs régis par des décrets wallons dans une logique de professionnalisation et d'efficacité accrue impliquent que les opérateurs du PO FSE font aujourd'hui face à de nouvelles exigences de leur autorité de tutelle (et non pas de l'autorité de gestion FSE).

5.2. Vue générale de l'axe 1

Le schéma ci-dessous représente la construction de l'Axe 1 du PO. Nous pouvons observer que l'objectif thématique d'un emploi durable et de qualité est soutenu par deux priorités d'investissements. De ces dernières, une série d'objectifs spécifiques sont développés. Les chiffres renseignés au bas de schéma sont le nombre de projets sélectionnés pour chacune des actions qui composent l'objectif spécifique.

La logique d'intervention du PO peut se schématiser de la façon suivante : les réalisations du PO (les projets sélectionnés) induisent des résultats concrets (la contribution à l'action). Ces résultats ont à leur tour un impact intermédiaire et particulier dans le cadre du PO (un objectif spécifique à atteindre). Cet impact intermédiaire contribue à un objectif général (ou impact final) de développement (la priorité d'investissement). L'objectif thématique représente l'objectif transversal, voir sociétal attendu du PO. Il est fixé à l'échelle européenne. Pour cet objectif thématique, le PO n'est qu'un élément contribuant à sa réalisation. Il est ainsi plus difficile de déterminer l'effet du PO sur ce dernier.

AXE 1 : ENTREPRISES ET CREATIVITE



5.3. Objectif thématique, priorités d'investissement, objectifs spécifiques et actions

L'axe 1 se concentre sur l'**objectif thématique 8**, « *promouvoir un emploi durable et de qualité et soutenir la mobilité de la main d'œuvre* ». Il contribue donc aux deux **priorités d'investissement** et aux objectifs spécifiques suivants :

- P.I. 8.i : *l'accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les personnes inactives, notamment les chômeurs de longue durée et les personnes qui se trouvent les plus éloignées du marché du travail, également grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi et au soutien à la mobilité professionnelle*⁶² ;
 - o O.S. 1.1 : - *Les demandeurs d'emploi créent leur propre emploi ou leur propre entreprise* ;

- P.I. 8.v : *l'adaptation au changement des travailleurs, des entreprises et des entrepreneurs*.⁶³
 - o O.S. 1.2 : *Sensibiliser à et soutenir l'innovation et la créativité : formation, mise en réseau et appui* ;

Les objectifs spécifiques correspondent aux attendus en fin de programmation, aux résultats escomptés pour les bénéficiaires directs. Dans le cadre de l'axe 1, ces deux objectifs spécifiques sont déclinés en trois *mesures*⁶⁴. Nous présentons ci-dessous chacun des objectifs indépendamment des commentaires réalisés supra sur l'évolution du contexte entourant la logique d'intervention du PO.

O.S. 1.1 : Accompagner et former à l'autocréation d'emploi et à la création d'entreprise

L'OS 1.1 cible un public très spécifique et clairement identifié : les demandeurs d'emplois et personnes inactives. Afin de remplir l'objectif fixé pour ce dernier, une série de modalités précises sont prédéfinies. Pour que ces modalités soient mises en œuvre, le PO cible précisément des porteurs de projets potentiels, dont l'action ou le dispositif qui les régule répond aux besoins et aux modalités d'intervention identifiés. Ainsi, les SAACE, le secteur de l'économie sociale, l'enseignement supérieur, ou encore l'IFAPME étaient pressentis pour porter des projets dans le cadre de l'OS. Il s'agit de proposer, en complément de formation théorique, de l'accompagnement et du coaching ou des stages en entreprises.

Les projets communs entre la Wallonie et Bruxelles étaient encouragés, de même que les projets en partenariat public-privé (pour les stages en entreprises) ou intégrant des techniques et méthodologies en lien avec la transition bas carbone. Une cohérence était attendue avec les différents programmes régionaux (dont les pôles de compétitivité wallons) et le PO FSE de la Région de Bruxelles-Capitale, notamment dans la promotion de la formation des indépendants et des chefs d'entreprises⁶⁵.

Action 1.1.1 : Former et accompagner à l'(auto)-création d'emploi

Au sein de cette action, une priorité est donnée :

⁶² PO 2014-2020, p.33.

⁶³ PO 2014-2020, p.34.

⁶⁴ Dans le PO 2014-2020, on parle d'objectif spécifique, et dans le complément du PO 2014-2020, on parle de mesure.

⁶⁵ Complément de PO 2014-2020, p.16

- au secteur de l'économie sociale ;
- à l'entrepreneuriat féminin ;
- aux métiers « verts ».

Par ailleurs, des stages en entreprises (principalement à Bruxelles) sont également promus dans une approche de complémentarité entre la formation théorique et la pratique professionnelle. Par contre, il est proposé que la formation en alternance tant dans l'enseignement secondaire, dans l'enseignement supérieur qu'au sein des PME (contrats d'apprentissage) soit intégrée dans les mesures 4.1 et 4.2⁶⁶.

Cet accompagnement à la création d'entreprise se fait de façon distincte en Wallonie et à Bruxelles.

En Wallonie :

- Soutien aux SAACE de façon à amplifier l'effet levier du dispositif par un financement complémentaire. Ce financement doit permettre aux candidats d'héberger leurs activités, le temps de valider la viabilité économique de leur projet avant d'éventuellement acquérir le statut d'indépendant, tout en garantissant de conserver l'ensemble de ses droits sociaux ou de se voir proposer une autre orientation vers un ou plusieurs opérateurs de formation ou d'insertion en cas d'échec du projet ;
- Accompagnement et formation à la création d'entreprises proposés par les établissements de promotion sociale, d'enseignement supérieur ou universitaire et l'IFAPME ;
- Plus largement, la mesure vise à promouvoir l'esprit d'entreprise. Les actions de sensibilisation à l'essaimage, à la reprise d'activités ou à la transmission d'activités sont visées, le tout en cohérence avec les initiatives déjà en cours en Wallonie.

A Bruxelles :

- soutien aux programmes de préparation à l'accès aux formations chefs d'entreprises (accès à la profession) ;
- en aval de ces programmes, la mise en place des modules de formation dont l'objet est à la fois très dense et très proche des préoccupations des personnes en cours de création ou en début d'activité.

Compte tenu de la spécialisation métier prônée dans le cadre de la mise en œuvre des actions émergeant tant au FSE qu'au FEDER, il faudra veiller à éviter toute redondance tant en matière d'actions que d'acteurs⁶⁷.

O.S. 1.2 : Sensibilisation et soutien à l'innovation et à la créativité : formation, mise en réseau et appui

Ce second objectif spécifique se concentre sur les personnes actives exerçant un emploi, des travailleurs occupés (employés ou indépendants) et les acteurs de l'innovation. Les modalités d'intervention sont également prédéfinies et peuvent prendre des formes variées : soutien aux services d'appui à l'innovation, sensibilisation et orientation vers les acteurs de l'innovation, organisation de stages en entreprises, formations en gestion, accompagnement à l'entrepreneuriat. Pour atteindre l'objectif spécifique, plusieurs types de porteurs et de

⁶⁶ Complément PO 2014-2020, p15.

⁶⁷ Ibidem

dispositifs sont visés. Ces derniers sont variés et ciblent chacun un sous-public particulier dans la catégorie du public « actif ». ainsi, les SAACE (bien que leur public cible soit censé être les demandeurs d'emploi), la SOWALFIN (ex-compétences AEI), l'enseignement supérieur, les services d'intermédiation technologique et non technologique (Wallonie Design, Creative Wallonia, Innovatech, PiCarré) sont les opérateurs potentiels prédéfinis pour porter un projet dans l'OS 1.2. Nous le savons, le paysage entourant ces opérateurs a fortement évolué depuis la rédaction du PO (recentrage du public pour le SAACE, réforme des services d'intermédiation par la SOWALFIN, etc.)

Au sein de la Région de Bruxelles-Capitale, l'objectif spécifique 1.2 du présent axe vise à mettre en place un accompagnement à destination exclusive des entrepreneurs en vue d'assurer la pérennité des PME. A Bruxelles, cet axe soutient exclusivement les actions de formation *stricto sensu* (relevant des compétences de la COCOF)⁶⁸.

Le but de cet objectif spécifique est d'accroître les capacités d'adaptation des entreprises à l'évolution des modes et des processus de production, ainsi que leur capacité d'intégrer des nouveaux produits résultats de recherches scientifiques. Il contribuera également à valoriser les produits des recherches de pointe menées en Wallonie par l'encouragement et le soutien de réseaux entre centres de recherches, universités et entreprises⁶⁹. Concernant les travailleurs occupés, il s'agit de délivrer des formations afin d'adapter les compétences professionnelles aux nouveaux modes et processus de production.

Cet OS implique une collaboration avec le secteur privé, les dirigeants d'entreprises. Une attention particulière doit être opérée entre le PO FEDER wallon et le PO FSE de la Région de Bruxelles-Capitale, notamment dans la promotion de la formation des indépendants et des chefs d'entreprises⁷⁰.

Action 1.2.1 : Innovation et créativité en Wallonie

Les actions soutenues dans le cadre de cet objectif spécifique sont destinées uniquement à la Wallonie.

Les actions soutenues dans le cadre de cette action sont⁷¹ :

- soutenir les services d'appui à l'innovation et à la créativité en un seul réseau efficace des opérateurs de la recherche au service des entreprises, et en particulier des PME ;
- sensibiliser les entreprises, et en particulier les PME, à l'innovation technologique et non technologique et à la valorisation de la R&D (démontrer les avantages compétitifs d'une approche innovante) ;
- orienter les entreprises vers les centres de recherche et Universités qui correspondent le mieux à leurs besoins, qu'ils soient technologiques ou non technologiques, et de s'assurer d'un suivi d'un processus de transfert technologique. Cette orientation vise à créer un réseau d'innovation facilitant le transfert de connaissance vers les PME, particulièrement pour les résultats issus du FEDER ;
- encourager les actions visant un décloisonnement des mondes économiques, de la formation et de l'emploi, culturels et créatifs en général, des dynamiques de

⁶⁸ Complément de PO, 2014-2020, p11.

⁶⁹ Complément de PO 2014-2020, p24.

⁷⁰ Complément de PO 2014-2020, p29.

⁷¹ Complément de PO 2014-2020, p25.

fertilisation croisées et des actions de valorisation économique de produits culturels, d'œuvres artistiques ou de démarches innovantes.

Ces actions devaient prioritairement appuyer le développement des pôles de compétitivité. Le public spécifique visé est, d'une part, les PME, et d'autre part, l'ARES, les Universités et les Hautes Ecoles, les Centres de compétence et de formation ou encore les chercheurs doctorants et les Instituts de recherche agréés.

Les actions de mise en réseau étaient aussi élargies à la créativité (innovation non technologique comme levier de la compétitivité des entreprises).

Ces objectifs sont à remplir en cohérence avec les projets FEDER ainsi que les programmes en cours en Région wallonne.

Action 1.2.2. : *Accompagnement, formation continue des entrepreneurs, des managers et des indépendants*

Cette action se présente dans la continuité de l'objectif spécifique 1.1. visant la création d'activité. Il s'agit de soutenir

- en Wallonie : les activités de formation continue, d'accompagnement et de coaching des managers ou créateurs d'entreprises, en ce y compris par l'organisation de stages en entreprises. La professionnalisation du secteur de l'économie sociale constitue également un objectif ;
- à Bruxelles : les activités de formation stricto sensu.

L'objectif est de développer les compétences des entrepreneurs visant à une meilleure gestion des ressources, notamment en ce qui concerne les ressources humaines et les processus de production (y compris ceux en lien avec la transition climatique), sous forme de coaching et de formation. Seront aussi encouragés les accompagnements et les formations portant sur les matières de gestion, d'analyse financière et d'analyse de marchés à destination des créateurs d'entreprises, de managers et d'entrepreneurs, ainsi que ceux relatifs à la transmission d'entreprises.

Cette action se veut parfaitement complémentaire à l'axe 1 du FEDER wallon soutenant la création d'entreprises et le développement de PME. Le FSE mettra l'accent sur l'accompagnement-formation à destination exclusive des entrepreneurs eux-mêmes en vue de développer des projets de croissance et assurer la pérennité des PME.

Dans un idéal, les projets s'articulent dans le cadre d'un parcours intégré, misant sur la complémentarité des différentes formes d'accompagnements et la valorisation de d'acquisition de compétences⁷².

⁷² Complément PO 2014-2020, p27.

5.4. Vision synthétique des projets

Ce point vise à fournir des descriptions plus globales sur l'axe 1, selon différents critères (budget, types d'organismes, portefeuilles concernés), en veillant toutefois à distinguer les données selon les objectifs spécifiques, puisqu'ils structurent toute notre analyse.

Le tableau suivant indique le budget alloué à l'axe 1, selon l'objectif spécifique concerné et selon la source de financement. Il permet de se rendre compte que les objectifs spécifiques ont des poids budgétaires significativement différents, dus en partie au nombre de projets qu'ils contiennent. Ainsi, l'OS 1.1 représente 33% du budget alloué à l'axe 1 et 41% des projets de l'axe 1 (23 projets sur 56). A l'échelle du PO, il représente 2.3% du budget total. L'OS 1.2 concerne quant à lui 4.7% du budget du PO.

Tableau 6 : budget alloué à l'axe 1 selon l'OS et la source de financement

	Total FSE	Total PPB	Total FSE+PPB	Répartition (Axe 1)	Répartition (PO)
OS 1.1	13.850.476,95 €	13.850.476,95 €	27.700.953,90 €	33%	2.3%
OS 1.2	28.147.413,87 €	28.147.413,87 €	56.294.827,74 €	67%	4.7%
Total	41.997.890,82 €	41.997.890,82 €	83.995.781,64 €	100%	7%

L'analyse du nombre de projets par portefeuille et par objectif spécifique révèle qu'un portefeuille est prépondérant dans le cadre de l'axe 1. Il s'agit du portefeuille « Autocréation d'emploi » (16 projets sur 56, soit 28,6%). Le portefeuille RESINNOVE constitue également le portefeuille principal de l'axe avec 18 projets (23,2%). Un autre portefeuille (économie sociale) de 9 projets est à faire remarquer. Le tableau suivant permet non seulement de prendre conscience du poids des portefeuilles en termes de projets concernés, mais aussi de leur occurrence, objectif spécifique par objectif spécifique. Il permet surtout aussi de constater que trois dispositifs principaux sont présents dans l'axe 1 : économie sociale, autocréation, soutien à l'innovation.

Tableau 7: répartition des projets par portefeuille et OS

Portefeuilles	OS	OS	Total Axe 1	Proportion Axe 1
	1.1	1.2		
Agences-Conseil en Economie Sociale	2	7	9	16,1%
Alternance - clé pour l'insertion	2	1	3	5,4%
Autocréation d'emploi	15	1	16	28,6%
Enseignement supérieur - Formation continue	1		1	1,8%
FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT A LA CREATION ET AU DEVELOPPEMENT D'ACTIVITES EN WALLONIE	1	4	5	8,9%
Portefeuille créatif et innovant		2	2	3,6%
Reprise (Reconversions - Projets Innovants - Sécurisation des parcours)	2		2	3,6%
RESINNOVE Brabant wallon		9	9	16,1%
RESINNOVE Zone Transition		9	9	16,1%

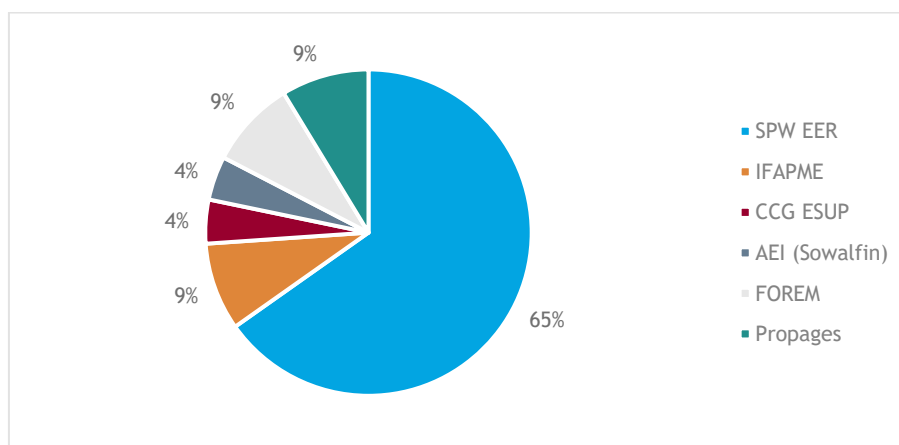
5.4.1. Objectif spécifique 1.1

L'objectif spécifique 1.1 comporte une seule action : « *former et accompagner à l'(auto)-création d'emploi* ». Nous remarquons que ce sont les SAACE, avec 16 projets sur 23, qui portent le plus de projets. Ces dernières sont coordonnées par le SPW EER (sauf une SAACE ayant un projet coordonné directement par la SOWALFIN dans un portefeuille différent). Ainsi, les SAACE, qui sont régies par le décret du 15 juillet 2008 relatif aux structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi, comptent pour environ 85% des moyens dédiés à cet objectif.

Les portefeuilles de l'alternance (coordonné par l'IFAPME) et de l'enseignement supérieur (coordonné par le CCG ESUP), avec des projets mis en œuvre par le SFPME ou la Haute Ecole Provinciale du Hainaut, contribuent également de façon non négligeable à l'objectif spécifique 1.1, en comptant pour respectivement 7,3% et 4,3% des moyens déployés.

Les SAACE sont régies par un décret régional définissant leur mission. Dans le cadre du FSE, elles se concentrent sur des actions d'accompagnement à la création d'entreprises et plus précisément par un diagnostic du projet et du profil de son porteur, un parcours de formation individuel et/ou collectif (préparation, lancement et financement d'une activité), une mise en situation via un système d'hébergement au sein de la SAACE et, lorsque la SAACE en a les moyens, un suivi post création (limité à 18 mois par décret). Les autres projets de cet OS proposent des projets alternatifs et complémentaires au travail des SAACE. Par exemple, la Haute Ecole Provinciale du Hainaut propose de sensibiliser à l'entrepreneuriat les étudiants et futurs diplômés, de les orienter vers les structures adéquates d'accompagnement mais aussi de valoriser le parcours de formation via la valorisation des acquis de l'expérience. Le SFPME propose quant à lui une expérience directe au sein d'une entreprise via une formation en alternance afin de se préparer à l'exercice d'une profession d'indépendant⁷³.

Figure 6 : répartition proportionnelle des projets selon le chef de file pour l'OS 1.1.



Source : AFSE - Graphique : BDO

⁷³ Il est nécessaire de rappeler que la création d'activité, sur le territoire bruxellois, relève du PO FSE bruxellois mis en œuvre par Actiris. La mesure du présent PO ne concerne que la formation à Bruxelles.

Tableau 8 : répartition proportionnelle des projets selon le chef de file pour l'OS 1.1

OS 1.1				
Chefs de file	Portefeuille	Projets	Types de porteurs	Budget (FSE + PPB)
SPW EER	Autocréation d'emploi	15	SAACE	23.168.859,12 €
IFAPME	Alternance - clé pour l'insertion	2	SFPME/EFPM	2.020.000,00 €
CCG ESUP	Enseignement supérieur - formation continue	1	Enseignement supérieur (Haute Ecole Provinciale du Hainaut)	1.299.532,00 €
AEI (Sowalfin)	Formation et accompagnement à la création et au développement d'activité en Wallonie	1	SAACE	518.250,00 €
FOREM	Reprise (reconversion - projets innovant - sécurisation de parcours)	2	Economie sociale	400.000,00 €
Propages	Agences-Conseil en économie sociale	2	Economie sociale	294.312,78 €
Total	6	23		27.700.953,90 €

5.4.2. Objectif spécifique 1.2

Comme déjà indiqué, l'objectif spécifique 1.2. est composé de deux actions distinctes :

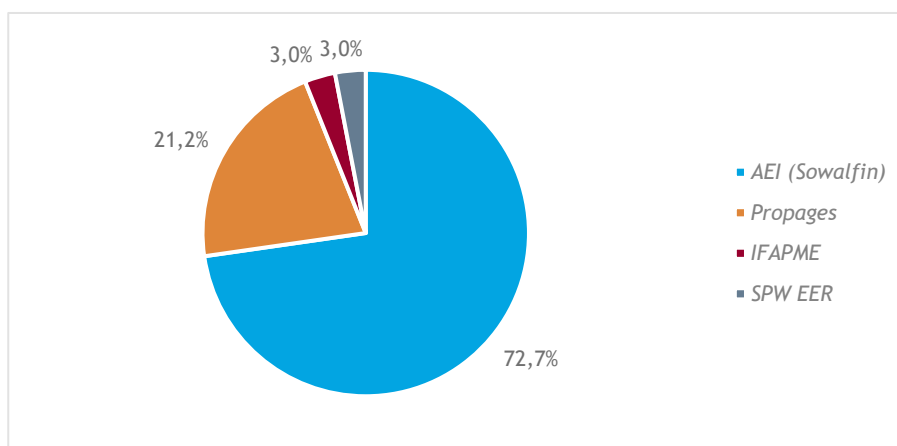
- **action 1.2.1** : Innovation et créativité en Wallonie. Cette action ne concerne que les portefeuilles RESINNOVE. Ces projets sont exclusivement coordonnés par la SOWALFIN et représentent un montant important de 48,17 millions €, soit 85,6% du total du montant dédié à l'objectif spécifique 1.2. Ces projets concernent principalement l'intermédiation technologique. A ce titre, le projet interuniversitaire MIRVAL +, à cheval sur le Brabant wallon et le reste de la Wallonie compte pour plus de 30 millions dans les portefeuilles RESINNOVE. Ces projets visent à :
 - o développer l'intelligence stratégique dans les entreprises, c'est-à-dire une démarche managériale de maîtrise et de protection de l'information stratégique pour mieux appréhender le marché, l'environnement concurrentiel et s'y positionner ;
 - o former des chercheurs à la création d'entreprises via un cycle de formation ;
 - o amplifier l'impact des activités de recherche appliquée des universités et hautes écoles de la FWB sur l'innovation dans les entreprises (susciter les opportunités, mieux identifier leurs besoins et, en réponse à ceux-ci, à leur rendre les compétences universitaires plus accessibles). Pour les chercheurs, il s'agit aussi de sensibiliser aux questions de propriété intellectuelle et à la valorisation économique des projets

- **action 1.2.2** : Accompagnement, formation continue des entrepreneurs, des managers et des indépendants. Cette action rassemble les autres projets de l'objectif spécifique. Elle porte sur un montant relativement modeste au regard du reste de l'objectif spécifique (8,1 millions ou 14,4%). On y constate une plus grande diversité d'acteurs et des montants plus modestes. Cependant, il est constaté, en nombre de projets, une importance forte de l'économie sociale (7 des 15 projets de cette action). Ces sept projets sont portés par des agences conseil et sont tous coordonnés par Propage-s. Il s'agit d'actions d'accompagnement et de professionnalisation en faveur des personnes amenées à assurer la gestion, de manière directe ou indirecte (dirigeants ou travailleurs), des entreprises d'économie sociale. Il s'agit aussi d'impulser un processus

d'innovation sociale auprès des travailleurs, notamment en poussant le développement du modèle coopératif.

Nous pouvons observer, pour les deux actions, un rôle de coordination très fort de la SOWALFIN (quasiment 93% des montants sont coordonnés par cette dernière).

Figure 7: répartition proportionnelle des projet selon le chef de file pour l'OS 1.2.



Source : AFSE - Graphique : BDO

Tableau 9 : répartition proportionnelle des projet selon le chef de file pour l'OS 1.2.

OS 1.2				
Chefs de file	Portefeuille	Projets	Types de porteurs	Budget (FSE + PPB)
AEI (Sowalfin)	RESINNOVE Zone transition (AST) (action 1.2.1)	8	Intermédiation technologique et non technologique et Enseignement supérieur	46.404.207,00 €
	RESINNOVE Brabant wallon (AST) (action 1.2.1)	8	Intermédiation technologique et non technologique et Enseignement supérieur	1.189.740,00 €
	RESINNOVE Zone transition (action 1.2.1)	1	Wallonie Design (Intermédiation technologique et non technologique)	475.214,00 €
	RESINNOVE Brabant wallon (action 1.2.1)	1	Wallonie Design (Intermédiation technologique et non technologique)	110.833,68 €
	Formation et accompagnement à la création et au développement d'activités en Wallonie (ASE)	4	SAACE, Sowalfin (Intermédiation technologique et non technologique)	2.073.045,96 €
	Portefeuille créatif et innovant	2	Creative Wallonia, HEC Liège (VentureLab)	1.971.208,00 €
Propages	Agences-Conseil en économie sociale	7	Economie sociale	3.252.341,10 €
IFAPME	Alternance - clé pour l'insertion	1	SFPME/EFPME	630.000,00 €
SPW EER	Autocréation d'emploi	1	Economie (Osiris Crédal Plus)	188.238,00 €
Total	9	33		56.294.827,74 €

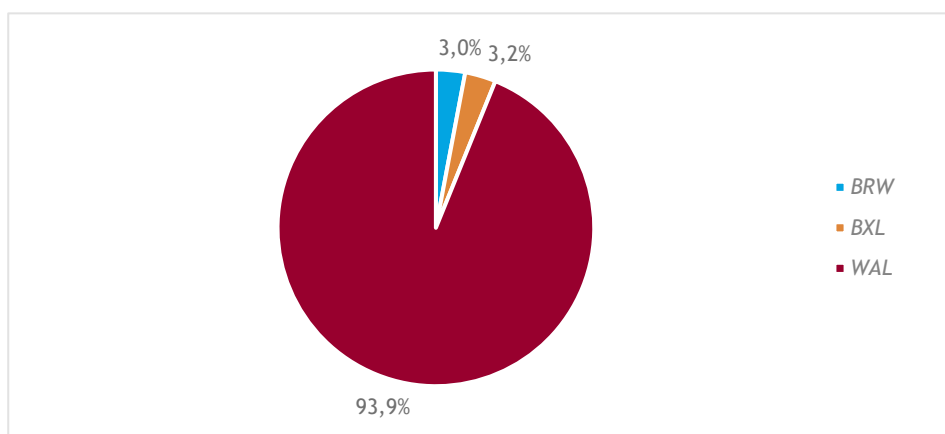
5.4.3. Par zone

Comme nous l'avons démontré *supra*, l'axe 1 est caractérisé par une très forte structuration autour de dispositifs fortement ancrés dans le paysage institutionnel : les SAACE, l'Enseignement supérieur et l'économie sociale. Ces trois secteurs, dans le cadre de leurs

missions reprises dans le PO FSE, sont coordonnés par deux opérateurs distincts et complémentaires : le SPW EER et la SOWALFIN. Cette très forte présence d’opérateurs wallons signifie également un très faible investissement à Bruxelles, comme le suggérait d’ailleurs le PO où l’approche bruxelloise était plus restrictive conformément aux compétences de la COCOF. Les moyens de cet axe sont concentrés à 97% sur le territoire wallon. Sur ce territoire, il n’y a pas de projets avec des localisations plus précises au sein de la Wallonie. Soit les opérateurs sont présents sur l’ensemble du territoire comme Innovatech ou Wallonie Design, soit les opérateurs ont une portée plus locale mais sont établis en réseau et couvrent l’ensemble du territoire (Agences conseil, SAACE, MIRVAL).

Nous pouvons même ajouter que les 3,2% de moyens consacrés à Bruxelles le sont via le SFPME, le Service public francophone bruxellois de la Commission communautaire française chargé de l’organisation de la formation en alternance à Bruxelles et du suivi des entreprises et des apprentis et stagiaires. Bien que ces trois projets soient portés par un service dépendant de la COCOF, ils sont coordonnés par l’IFAPME, un chef de file wallon d’un portefeuille sur l’alternance. Ce portefeuille rassemble plusieurs projets en lien avec l’alternance sur plusieurs axes du PO.

Figure 8 : répartition proportionnelle des montants par localisation pour l’Axe 1



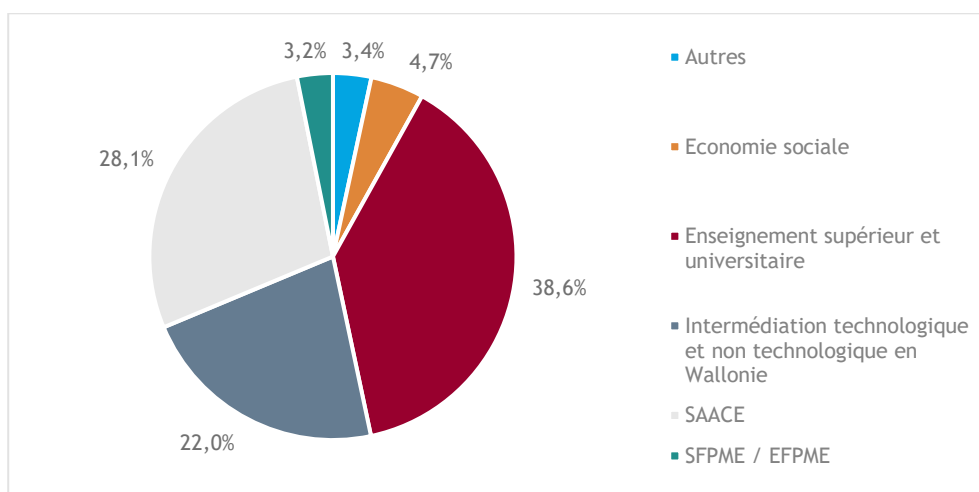
Source : AFSE - Graphique : BDO

5.4.4. Projets en fonction des opérateurs

Comme indiqué dans la description des objectifs spécifiques *supra*, l’axe 1 mobilise trois types d’opérateurs principaux : i) les SAACE, ii) l’Enseignement supérieur, iii) les services d’intermédiation technologique et non technologique.

Ils représentent pratiquement 90% des budgets et tous sont coordonnés soit par la SOWALFIN, soit par le SPW EER, ce qui confirme que les moyens sont coordonnés par un nombre restreint de chefs de file et que les projets évoluent dans un cadre institutionnel déjà clairement établi au préalable et indépendamment du FSE.

Figure 9 : répartition proportionnelle des montants par type d'opérateur pour l'Axe 1



Source : AFSE - Graphique : BDO

5.5. Quelle comparaison avec la précédente programmation ?

Lors de la programmation 2007-2013, l'axe 1 était lui aussi dédié à une thématique similaire sous l'intitulé « création d'entreprises et d'emplois ». Ce dernier se focalisait sur trois actions particulières et sensiblement semblables à la programmation 2014-2020.

- mesure 1.1 : formation et accompagnement à la demande des entreprises de des secteurs économiques, via
 - o l'enseignement supérieur ;
 - o la formation qualifiante Bruxelles ;
 - o le réseau des centres de compétences wallons ;
- mesure 2.1 : développement de l'esprit d'entreprendre, via
 - o l'économie sociale ;
 - o réseau des centres de compétences wallons ;
- mesure 1.3 : sensibilisation et accompagnement à la création d'entreprises, notamment via les structures d'autocréation d'emplois et les opérateurs de sensibilisation sur les thématiques TIC.

Tableau 10 - Montants octroyés dans le cadre de l'axe 1 pour la programmation 2007-2030

2007-2013	Total FSE	Total PPB	Total FSE + PPB	% total PO
Axe 1	79,096,637.27 €	79,096,637.27 €	158,193,274.54 €	15%
Mesure 1.1.	55,730,310.82 €	55,730,310.82 €	111,460,621.64 €	11%
Mesure 1.2.	12,351,429.35 €	12,351,429.35 €	24,702,858.70 €	2%
Mesure 1.3.	11,014,897.10 €	11,014,897.10 €	22,029,794.20 €	2%

Selon le rapport d'évaluation de la programmation 2007-2013, l'axe 1 concernait prioritairement les travailleurs occupés et les demandeurs d'emploi, avec une priorité pour les peu qualifiés dans les deux catégories. Il concernait essentiellement des actions de formations à destination des demandeurs d'emploi et des travailleurs ainsi que des actions de soutien à la création d'entreprise. Il a atteint son objectif initial puisqu'il a touché majoritairement un public de demandeurs d'emploi (63% des bénéficiaires sur la période 2007-2012) et un nombre conséquent de travailleurs. Par ailleurs, nous pouvons constater une part non négligeable de

personnes peu qualifiées parmi les bénéficiaires (68% avaient atteint le primaire ou secondaire inférieur).

Concernant la dimension de genre, les projets financés touchaient majoritairement un public masculin (33 % des bénéficiaires sont des femmes).

Globalement, une grande partie des bénéficiaires provenaient des centres de compétences IFAPME (pratiquement 80%) et de nombreux projets ont été réalisés en collaboration avec des fonds sectoriels de formation. Cependant, les projets d'accompagnement à la création d'entreprise dépassaient l'objectif initial mais les projets de formation ont été nettement moins nombreux que prévu.

En Wallonie, les mesures ont été articulées en fonction des secteurs de la spécialisation intelligente du Plan Marshall et donc des pôles de compétitivité. Les formations étant généralement courtes, l'axe 1 a permis de renforcer l'employabilité à court terme dans des secteurs ciblés. Malgré tout, ces mesures ne permettent pas aux participants de faire reconnaître et de valoriser les compétences acquises dans une logique de parcours de professionnalisation.

En ce qui concerne la programmation 2014-2020, l'axe 1 comporte toujours des portefeuilles relatifs à l'économie sociale, la formation continue, l'autocréation d'emploi et la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre avec des résultats attendus globalement inchangés : accompagner les chômeurs dans la création de leur propre emploi, augmenter les services pour les créateurs d'entreprises, le développement de projets coopératifs/entreprises à finalité sociale, l'acquisition de compétences pour les indépendants et sensibiliser à l'entrepreneuriat.

Nous pouvons cependant constater une différence importante puisque les centres de compétences sont très peu mobilisés dans la programmation actuelle (dans le cadre de cet axe) mais que ce sont davantage les SAACE et les services désormais sous la coordination de la SOWALFIN qui sont aujourd'hui sollicités. Nous constatons également une réduction importante du budget. Alors que la précédente programmation fait état de budget prévisionnel de 158 millions € (parts FSE et PPB comprises) pour l'axe 1 (compétitivité et emploi et convergence additionnés), le montant de la programmation 2014-2020 ne dépasse pas 84 millions pour l'ensemble de l'axe (parts FSE et PPB comprises). L'importance relative de l'axe 1 décroît de 15% sur la période 2007-2013 à 7% sur la totalité du PO 2014-2020. Les changements dans la logique d'intervention peuvent expliquer cette diminution :

- l'ajout d'un axe dédié spécifiquement aux jeunes de moins de 25 ans et aux NEETS (axe 4) a entraîné la réorientation de moyens vers ce dernier, notamment concernant les actions de stimulation de l'esprit d'entreprendre chez les jeunes (mesure 1.2) et les actions de formation pour ce public (mesure 1.1) ;
- dans la programmation 2014-2020, l'axe 2 « connaissances et compétences » se focalise spécifiquement sur la formation. L'ancienne mesure 1.1 du programme 2007-2013 est en grande partie « déplacée » vers ce nouvel axe 2. Les actions autrefois dans l'axe 1 telles que l'articulation de la formation avec les évolutions du marché du travail, le renforcement de la formation en alternance, la sensibilisation à l'esprit d'entreprendre dans les écoles et la formation qualifiante en entreprises sont, dans le PO 2014-2020, développées dans l'axe 2 (ou 4 si le public a moins de 25 ans). Ces actions étaient centralisées dans la mesure 1.1 « formation et accompagnement à la demande des entreprises de des secteurs économiques » dont on ne retrouve plus d'équivalent dans l'axe 1 lors de la période 2014-2020. A titre d'exemple, les projets des centres de

compétences sont aujourd'hui dans l'axe 2, pour un montant de plus de 85 millions (parts FSE et PPB comprises).

Ces deux changements entraînent, environ, une réduction de moitié de l'axe d'une programmation à l'autre. Nous constatons un recentrage de la portée des projets de l'axe sur l'innovation, l'esprit d'entreprendre et la créativité alors que l'aspect de formation est réduit au profit d'autres axes.

5.6. Evaluation de la mise en œuvre

5.6.1. Un effet du FSE sur l'ambition des projets

Au-delà des chiffres (section 5.9), on peut déjà mettre en évidence un effet d'amplification induit par le FSE. Interrogés (mais aussi via les rapports d'activités) quant à l'apport de la programmation et du financement FSE dans la réalisation de leurs projets, les opérateurs estiment que la participation à la programmation a permis notamment d'accompagner plus de stagiaires et d'offrir plus d'heures de formation aux stagiaires grâce aux possibilités de renforcement des équipes. La prise en charge de coûts salariaux et l'augmentation du personnel rendue possible par le FSE a permis d'augmenter la capacité de prise en charge.

En cascade, ceci a permis d'augmenter l'envergure des projets dans tous leurs aspects (plus de stagiaires, accompagnés plus longtemps et plus intensément) et indirectement de se professionnaliser (si le nombre de stagiaires est plus important, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles méthodes de travail pour les gérer). Ils indiquent aussi, dans une moindre mesure, qu'elle a permis de renforcer les savoir-faire dans l'organisation ou d'améliorer les matériaux pédagogiques à disposition. Ces premiers constats sont néanmoins à relativiser sur certains points.

Si le FSE permet à la fois une augmentation quantitative et qualitative des accompagnements, il n'a pas permis de financer le travail sur des thématiques comme la durabilité (économique-sociale-environnementale) vu que les montants demandés par les opérateurs sur ces sujets n'ont pas été octroyés. Cet axe qualitatif a été mis de côté pour se concentrer sur le quantitatif (amplifier la mission de base de l'opérateur). En clair, le FSE est d'abord là pour augmenter la force de frappe de l'institution. Mais l'augmentation quantitative appelle aussi à une amélioration qualitative car les processus doivent être affinés pour parvenir à gérer un nombre de stagiaires plus conséquent.

Pour la valorisation de la recherche, c'est un tremplin quantitatif et qualitatif. Cela permet d'appréhender de nouveaux partenaires et d'engager des ressources internes pour mieux accompagner les entreprises. Dans le cas de LIEU, cela permet aussi de mutualiser des ressources et des moyens pour remplir les objectifs, se professionnaliser et s'adapter plus vite aux changements. Cette structuration et professionnalisation a aussi permis de se fixer des objectifs propres à l'opérateur, nous y revenons plus loin. Mais un frein a été la non-éligibilité des actions à l'international, ce qui va en contradiction avec le travail même de LIEU qui a vocation à faire rayonner les entreprises innovantes.

Ainsi, la professionnalisation des opérateurs est induite par le FSE. Elle permet une structuration des opérateurs et, à terme, une montée en puissance de ces derniers pour remplir plus efficacement leurs objectifs.

Si nous prenons l'exemple d'un opérateur de formation comme l'EFP, il a créé environ 10 nouveaux cycles de formation par an pour s'adapter au besoin des entreprises, du public et élargir les bénéficiaires potentiels. Il existe aujourd'hui 21 catégories de formation et 330 formations différentes. L'augmentation des personnes en reconversion professionnelle et le manque de compétences de base pour une série de stagiaires demandent aussi une adaptation des méthodes de formation. Pour les opérateurs de formation, il s'agit donc bien d'aller un cran plus loin que les activités historiques non financées par le FSE. Cependant, pour de nombreux opérateurs, le FSE est avant tout une façon d'assurer les activités de la structure. Dans le cas des SAACE, le FSE est avant tout vital pour assurer l'équilibre des budgets des structures.

5.6.2. De l'innovation dans le montage des projets

Au niveau des *méthodes*, soulignons aussi que la majorité des participants aux focus groups estiment que leur projet a visé d'autres méthodes que celles de la programmation précédente. A tout le moins, il ne s'agissait plus de faire la même chose mais de continuer dans une logique d'amélioration continue de professionnaliser encore les services. L'innovation consiste donc à répondre à de nouveaux besoins qui ne sont pas encore pris en charge. Les opérateurs ont notamment mentionné :

- le développement de nouvelles méthodes d'accroche et de mobilisation ;
- l'adaptation permanente des méthodes d'accompagnement ;
- le travail spécifique sur certaines thématiques ;
- la collaboration renforcée avec des partenaires.

Comme indiqué plus haut, les moyens octroyés ont permis une augmentation qualitative des projets mais n'ont pas été suffisants pour promouvoir l'innovation sociale.

Concernant la mesure 1.1, face à une augmentation de la demande, il y a eu un recentrement sur le cœur du métier (répondre au maximum de sollicitations possibles) sans parvenir à dégager du temps de prospection et d'innovation. Cela a engendré un « opportunisme » financier chez les opérateurs avec une tendance à aller chercher des moyens partout où il est possible d'en avoir, permettant de dégager des budgets pour innover tout en répondant à l'augmentation de la demande. Les opérateurs ont donc été agiles et se sont adaptés pour mener à bien les missions auxquelles ils tenaient, en marge de la mission FSE. Cela a eu pour conséquence une complication substantielle du suivi des différents financements et de leur justification, particulièrement dans le cas des SAACE.

L'innovation ne se reflète pas dans les rapports car il n'existe pas de postes « innovation » dans les équipes. L'innovation se reflète davantage dans le fait de se réinventer en continu et de développer des outils nouveaux constamment pour diminuer des temps de traitement, faciliter la prise en main de l'IT pour les stagiaires etc. Il s'agit alors d'une innovation permettant de gagner et dégager du temps pour se consacrer au cœur du métier et répondre à la demande croissante. L'innovation vient aussi de la compétitivité entre les SAACE. Il faut innover sans dépenser ou augmenter le prix de revient de la formation tout en se montrant plus attractif que son voisin. L'innovation apparaît alors comme une nécessité.

Malgré cette concurrence, qualifiée de saine entre les opérateurs d'autocréation, il existe aussi des échanges structurés pour gagner globalement en efficacité via des partages de bonnes pratiques. L'agilité au sein des équipes est nécessaire pour s'adapter car l'environnement est mouvant. L'innovation est donc davantage la conséquence d'un environnement mouvant et

compétitif qui pousse les opérateurs à se remettre en question que le fruit d'une stratégie réfléchie visant à développer de nouvelles méthodes. L'innovation est « en réaction » aux modifications de l'environnement et non en anticipation de ces changements.

Il existe une contradiction interne dans la demande du FSE : il est demandé de faire des portefeuilles et d'innover mais le temps pour le faire ne peut pas être valorisé dans les indicateurs et réalisations. Il y a, par exemple, une notion émergente d'animation et de communauté et donc des synergies avec un écosystème comme les hubs qui peut avoir du sens et qui est envisagée par l'écosystème d'autocréation. Mais cette démarche de mise en réseau suppose de disposer de ressources nécessaires pour leur mise en œuvre.

Pour la valorisation de la recherche, il y a un plan intégré et un partenariat en amont du PO FSE. La volonté de travailler en commun était déjà là, tout comme il existait déjà un plan pour développer les activités. Le FSE permet donc de développer ce plan et d'innover dans les services proposés mais l'innovation était là prévue et coordonnée en avance, au contraire de l'écosystème d'autocréation.

L'action de ces opérateurs est vue comme un continuum avec les entreprises. Toutes les spin offs créées le sont par des porteurs qui ont été sensibilisés et accompagnés en amont. Il y a un parcours cohérent avec un CEEI et un premier diagnostic. En général, le premier projet diagnostiqué ne se crée pas et la spin off se crée sur un autre projet. Il y a aussi une logique de pool géographique qui se crée avec les acteurs locaux et un réseau se développe, couvrant toutes les étapes de la création d'entreprise. Il y a eu un vrai travail de fond pour structurer les relations et créer des opportunités, ainsi que des relations sur des bases thématiques. Il ne s'agit pas de se focaliser sur un seul type d'entreprises mais voir les parties prenantes au-delà de la technologie et qui répondent à des enjeux sociétaux.

En conclusion, la démarche d'innovation dépend de la réalité du public et des moyens des opérateurs. D'un côté, l'écosystème de l'autocréation est caractérisé par des opérateurs de taille modeste avec des moyens financiers limités. Ces derniers peinent à dégager des moyens pour innover mais y sont contraints pour s'adapter et assurer la survie de leur organisme. De l'autre, les opérateurs de l'enseignement supérieur sont caractérisés par des liens avec les Universités et donc une stabilité stratégique et financière plus importante, permettant de travailler plus facilement sur un programme de développement et d'innovation à moyen terme, en anticipation de l'évolution de la société.

5.6.3. Le fonctionnement en partenariat et en réseau

Le FSE, par sa logique de portefeuille, a induit un fonctionnement partenarial qui a fait l'objet d'une attention particulière. Ces partenariats ont été induits à la fois par la nature du public visé, certains besoins spécifiques comme l'accroche du public, ou encore la nécessité de rassembler les acteurs et les ressources pour rencontrer ces besoins. Les besoins en spécialisation et en complémentarité avec d'autres acteurs, l'innovation, la proximité territoriale, la thématique commune, sont des facteurs expliquant la nécessité des partenariats développés pour mettre en œuvre ces actions co-financées par le FSE. Ces partenariats permettent aussi, comme évoqué plus haut, de développer l'innovation.

L'impact des portefeuilles est jugé très limité par les opérateurs. Ils estiment que l'apport des portefeuilles s'est réduit à un nombre très restreint de réunions. S'ils se souviennent de la première réunion, d'autres ne parviennent même pas à indiquer si une autre réunion a eu lieu

au cours du projet. Ces remarques illustrent que les porteurs de projets n'ont pas toujours saisi la valeur ajoutée potentielle d'un portefeuille (qui va au-delà d'une succession de réunions). Si cette valeur ajoutée potentielle a été perçue, l'interaction entre les opérateurs n'a pas permis d'atteindre les attentes de l'opérateur.

A travers la création de portefeuilles, l'objectif était de favoriser des synergies, la communication entre les porteurs de projet et le partage d'expériences dans un contexte où la mise en œuvre nécessite une collaboration entre plusieurs opérateurs. La dynamique de portefeuille devait permettre de faciliter la mise en œuvre des actions de terrain grâce à l'échange de pratiques et la mise en place de synergies.

Pour les deux mesures, les deux cas de figure les plus rencontrés sont les projets contenant des partenariats surtout informels et préexistants au FSE, et dans une moindre mesure, formels. Nous identifions plusieurs « types » de partenariats développés, créés, d'après notre observation, selon :

- les *thématiques en jeu* : pour beaucoup, il est primordial de s'entourer d'experts de terrain issus des secteurs d'intérêt afin de pouvoir aborder certaines problématiques de manière exhaustive ;
- la *temporalité du projet* : pour certains répondants, les partenariats sont plutôt utilisés dans une optique de « gestion de projet », avec des partenaires plutôt en charge de la mise en œuvre du projet, et d'autres en charge de sa coordination.
- la *temporalité de l'accompagnement du public cible* : pour d'autres répondants, les partenariats sont plutôt constitués sur base de la temporalité de l'accompagnement du public cible. Cela signifie que dans le cadre d'un projet, un ou plusieurs partenaire(s) est/sont en charge de sélectionner les stagiaires, un ou d'autres partenaire(s) est/sont en charge de former et d'accompagner les stagiaires, et un ou d'autres partenaire(s) est/sont quant à eux en charge de coordonner le projet.

Dans le cadre de l'innovation (mesure 1.2), le nombre de PME et TPE dans des démarches d'innovation tend à se renforcer. Les sensibilisations et les collaborations académiques se sont intensifiées, les acteurs sont plus connus qu'auparavant. Les publics se connaissent mieux et les petites entreprises ont maintenant accès à la RD alors qu'elles n'ont pas de département ou de compétences pour le faire. Ceci n'est pas uniquement dû au FSE (d'autres dispositifs publics y contribuent) mais il est constaté une amplification de la mise en réseau des opérateurs de l'innovation. A titre d'exemple, un groupe de travail wallon a été mis en place avec des chercheurs, des entreprises et des valorisateurs et même les pôles pour booster les partenariats. Cela permet de mettre en avant les services de chacun.

Il y avait une réticence dans l'enseignement supérieur à parler valorisation à des universitaires/doctorants, de peur qu'ils se détournent d'une carrière académique mais la sensibilisation a changé la donne et les chercheurs sont maintenant constamment sensibilisés à la valorisation, ce qui permet aussi aux entreprises un accès direct aux chercheurs et donc des mises en relations avec les entreprises plus directes. Le contact avec le terrain est amplifié ainsi que le contact inter-institutions. Il y a du lien et de la cohérence qu'il n'y avait pas avant. Si la volonté de réaliser une telle mise en réseau est préexistante au FSE, le financement européen a permis de le concrétiser.

Malheureusement, et nous y reviendrons, les indicateurs FSE ne permettent pas de vérifier ces observations qualitatives.

Nous proposons ci-dessous quelques pistes de réflexion pour renforcer la mise en réseau dans le cadre du FSE.

1. Organiser et structurer des temps de rencontres entre les différents partenaires pour favoriser la communication, l'intelligence collective entre acteurs de première ligne à différentes périodes du projet et la mise en place de partenariats :
 - Au démarrage du projet pour renforcer la vision commune du projet, sa finalité tout en mettant en exergue les complémentarités entre opérateurs issus de secteurs multiples et aux expertises diverses ;
 - En cours de projet pour favoriser :
 - la mise en œuvre effective de l'agenda prévu et ses articulations entre les différents intervenants ;
 - le « passage de flambeau » formel d'une étape à l'autre (ou d'un opérateur à l'autre) du parcours formatif du jeune ;
 - une information systématique sur l'évolution générale du projet (où en sont les stagiaires, comment évoluent-ils ?) ;
 - la construction d'un « collectif de formateurs » entre les différents intervenants comme ressource pour affronter le projet et ses difficultés dans une approche globale du parcours et non pas en prenant chaque opérateur isolément intervenant dans une étape unique du parcours.

Il s'agirait de prévoir, sur la durée de vie d'un projet/portefeuille et en amont de sa mise en œuvre, une série limitée d'échanges qualitatifs entre porteurs de projets, organisés et structurés par l'AFSE, qui permettent d'encourager et de systématiser l'intelligence collective. Ces moments ne correspondent pas au comité d'accompagnement qui sont davantage techniques et ne concernent que les porteurs de projets pour qui il y a un intérêt de participer. Grâce à ces réunions, l'AFSE peut opérer un suivi plus qualitatif de l'avancement des projets en marge des différents comités plus formels.

2. Financer également le service support (la partie qui est concernée par le projet financé par le FSE) qui aide l'acteur de terrain à mettre en place les activités. Il pourrait être envisagé d'autoriser le financement des postes de méthodologues, de coordinateurs pédagogiques, de pédagogues etc. en vue de faciliter le développement d'un parcours intégré dans une démarche partenariale entre opérateurs et optimiser l'impact des projets sur le terrain. Ces besoins spécifiques devraient être objectivés par le porteur de projet ou l'ensemble des porteurs de projet concernés en début de programmation et justifiés.

Dans le cadre de la prochaine programmation, on peut sans doute penser que les acteurs ayant appris à se connaître et à mieux cerner les apports des méthodes de chacun, ainsi qu'à mieux identifier les spécificités et les besoins du public-cible, l'innovation sera moins freinée. Pour favoriser encore davantage l'innovation, il serait souhaitable de continuer à soutenir les actions pensées et construites sur la concertation entre plusieurs opérateurs et qui mettent le public-cible au cœur de leur projet. La constitution et le renforcement de réseau pourrait être un atout en ce sens.

Des partenariats antérieurs au FSE

Ces portefeuilles et surtout les partenariats informels antérieurs permettent différentes actions : partage de locaux entre partenaires, mises en commun de ressources pour les formations, travail en collaboration et de façon unifiée avec des opérateurs extérieurs (UWE, pôles, etc.), consolidation des rapprochements et l'exploitation des complémentarités et de mutualisation d'outils, approche concertée avec des opérateurs locaux hors du portefeuille,

harmonisation des méthodologies, comité de pilotage et de coordination communs pour certains, alignement des actions sur des zones géographiques.

A titre d'exemple, les agences conseils se sont structurées en marge du FSE et ont initié un travail de transversalité entre elles. En ce sens, le portefeuille a une valeur ajoutée limitée car la mise en réseau aurait eu lieu avec ou sans le FSE.

Les mises en réseau et les échanges entre porteurs de projet se sont donc souvent déroulées en dehors des portefeuilles, à la faveur de contacts préétablis ou développés en cours de projet. Il y a néanmoins un intérêt à poursuivre la dynamique de portefeuille à condition qu'elle soit davantage exploitée, notamment pour créer un contact et un échange plus direct avec l'AFSE ou de renforcer un réseau régional d'opérateurs centrés sur une thématique commune.

Le secteur de l'autocréation

L'auto-entrepreneuriat ne se résume pas à la création d'une société. Une série d'étapes doivent être respectées, de la préformation, à la formation ou encore le suivi post création. L'ensemble des opérateurs sont conscients de l'ensemble de ces étapes et de la nécessaire cohérence entre elles pour qu'un projet ait toutes les chances de réussir. La création d'entreprises est donc par nature un projet collaboratif, nécessitant des partenariats et la sollicitation de différents dispositifs pour un parcours « intégré » du créateur/entrepreneur. La mise en œuvre de partenariats apparaît donc comme une démarche naturelle.

En ce qui concerne l'accompagnement des demandeurs d'emplois, les opérateurs bénéficient de partenariats historiques avec des structures, soutenues ou non par le PO. Nous pouvons citer l'exemple du SFPME où Infor-Jeunes a installé une antenne dans les centres de formation afin de s'attaquer aux problèmes psychosociaux des jeunes (assuétudes, logement, etc.). Dans certains cas, le partenariat est structuré par des conventionnements ou des réunions établies à échéances régulières afin de créer des équipes pluridisciplinaires autour des stagiaires.

Le secteur de l'autocréation a gagné en cohérence au cours de la programmation. A ce jour, les SAACE sont dans une dynamique de partenariat et réfléchissent ensemble aux différentes fiches projets pour la programmation 2021-2027, ce qui n'était pas le cas précédemment. Cette approche devrait permettre d'assurer un accompagnement similaire sur l'ensemble de la Wallonie et de rapprocher les pratiques.

Le suivi en post création d'entreprises, dans le dispositif SAACE, est un enjeu de pertinence (réponse aux besoins) mais aussi de cohérence. Il n'existe pas, à ce jour, de parcours intégré pour le DDE autocréateur d'emploi. Une fois l'entreprise créée, le dispositif SAACE n'a officiellement plus de rôle pour le suivre une fois la période de 18 mois prévue dans le décret après la création. Les SAACE tentent tout de même de créer un réseau de partenaires pour ne pas « perdre » ces créateurs, notamment avec le réseau de co-working wallon ou les hubs (ces liens sont aussi tissés dans l'objectif de répondre à l'émergence forte de l'économie créative et des besoins de mise en réseau des porteurs de projet). Des liens sont aussi développés avec des structures du type UCM, les CEEI ou les Chambres de commerce.

Selon les SAACE, ces derniers sont dans une dynamique différente qui est celle d'un conseil (parfois rémunéré) sur un projet alors que les opérateurs FSE fournissent avant tout un accompagnement personnel et de long terme. Les logiques de métiers apparaissent comme peu compatibles. Malgré tout, il est normal que l'accompagnement des SAACE se limite dans le

temps et que, une fois le projet sur les rails, le suivi de ce dernier puisse alors se faire par d'autres opérateurs, davantage experts dans le développement d'entreprises. Il s'agit alors de passer d'une logique de réinsertion à un logique de développement économique, telle que les soutiens économiques au sein du FEDER peuvent le proposer.

Des freins d'ordre organisationnel et administratif

Les partenariats impliquent une bonne communication entre partenaires. Si celle-ci n'est pas bien organisée, l'objectif d'une approche intégrée et d'un décloisonnement entre pratiques est freiné. Il est donc nécessaire d'accorder un temps conséquent à la coordination entre partenaires. Les opérateurs ont mal compris les modalités de financement du FSE en matière de coordination entre partenaires, notamment le fait que la coordination entre partenaires n'entre pas dans le cadre du financement. Or les besoins de coordination se sont révélés importants, particulièrement dans le cadre de projets regroupant des partenaires aux fonctions variées et œuvrant dans des domaines complémentaires mais aux cultures de travail très différentes. Ce qui, comme on va le voir, peut également constituer un frein au développement des partenariats.

Certains partenariats (au sein de l'axe 1 ou avec un projet en dehors de cet axe) ont également dû composer avec les règles financières imposées par le FSE. Les besoins identifiés d'accompagnement individualisé ainsi que la nécessité d'offrir un parcours consolidé ont en effet poussé certains opérateurs à monter des partenariats avec une variété d'opérateurs afin de consolider le parcours des personnes accompagnées. Dans la pratique cependant, ce type de montage peut se heurter aux règles de fonctionnement du FSE qui, pour éviter les doubles subventionnements, impose des périodes d'attente entre le bénéfice d'une mesure puis d'une autre mesure localisée chez un autre opérateur. Les opérateurs mettent donc en évidence la difficulté de combiner une dynamique d'accompagnement multiple ou intégrée avec les règles de fonctionnement⁷⁴.

Puisque le FSE n'avait pas prévu, d'un point de vue financier, la possibilité de financer des actions concomitantes et/ou successives, cela a occasionné des ruptures de suivi. Ces ruptures de suivi pourraient être limitées via une coordination du chef de file au sein du portefeuille, pour autant que le suivi d'un opérateur à l'autre concerne des opérateurs présents dans une logique partenariale dans le même portefeuille. Dans le cadre des actions successives impliquant plusieurs opérateurs, l'autre problème qui mérite d'être mentionné est celui de la valorisation des résultats vis à vis de l'AFSE. Si trois opérateurs interviennent dans le cadre d'un parcours, dans certains cas, seul le dernier pourra valoriser les résultats, ce qui complexifie le montage des partenariats et peut poser des problèmes au niveau de l'obligation de reporting pour les deux premiers partenaires. Ce commentaire vise aussi les cas où le bénéficiaire doit attendre un certain temps avant d'entrer dans nouveau dispositif alors qu'il est prêt à entrer directement dans celui-ci, ce qui augmente le risque de décrochage et rompt la notion de parcours intégré.

5.6.4. Difficultés de mise en œuvre

Que ce soit dans les entretiens ou dans les rapports d'activité des différents projets, un certain nombre de difficultés ont été relevées. Il apparaît qu'une part importante des difficultés sont

⁷⁴ Problématique de la « valorisation des stagiaires » entre les accompagnements offerts par les différents partenaires du projet

directement liées à des problèmes d'ordre administratif (en plus des modifications substantielles de dispositifs, voir sections 4.1.1 et suivantes). Ces derniers vont influencer directement la mise en œuvre des projets. Il est constaté, dans les rapports ou les échanges avec les opérateurs, qu'il y a peu de difficultés issues du public cible ou des projets en tant que tels.

Une première difficulté majeure relevée, essentiellement pour les opérateurs de la mesure 1.1, est la difficulté de constituer une équipe qualifiée au niveau souhaité. Beaucoup d'opérateurs déclarent dans leurs rapports devoir faire des choix soit sur le niveau de compétences soit sur le nombre de collaborateurs souhaités afin de respecter leur capacité budgétaire. Les moyens disponibles, qu'ils soient mis à disposition par les autorités régionales wallonnes (ex : un décret ou le subside de fonctionnement de base) ou par le FSE, pour constituer les équipes ne permettent pas de concurrencer d'autres organismes, notamment privés, sur le marché de l'emploi et ne sont pas à hauteur des objectifs fixés. Si cette observation est formulée par les porteurs de projets aussi bien pour le financement décentralisé que le FSE, nous constatons que ces derniers sont dans une situation financière défavorable préalable au financement FSE et due à des subventionnements de base limités ou instables aux regards des objectifs demandés. Il ne s'agit pas uniquement des barèmes proposés qui sont inférieurs mais aussi des contrats qui sont généralement des CDD, dépendant du temps prévu pour le projet. Un nombre important de postes sont limités au temps de la programmation et les équipes sont à reconstituer en partie à chaque nouveau début de PO.

Les profils les plus qualifiés ne privilégient pas ces opérateurs. Il en résulte, spécifiquement en début de programmation, que les équipes sont souvent incomplètes et/ou infraqualifiées pour répondre aux objectifs fixés dans le projet. Il est néanmoins constaté un effet de « correction » au fil de la programmation par l'acquisition de compétences et la montée en puissance de collaborateurs a priori moins bien formés au départ. Cette limitation du budget RH se traduit aussi par un taux de rétention faible des éléments les plus compétents. La constitution et la stabilisation d'une équipe est ainsi un point central d'attention et un facteur de (non-)réussite essentiel⁷⁵.

Un autre point affectant directement la mise en œuvre des projets est d'ordre purement administratif. Il s'agit des retards importants constatés dans les conventionnements par l'administration wallonne en début de PO, causant des retards dans les premiers paiements. La part complémentaire wallonne (part publique belge) est souvent arrivée en retard à cause d'une décision du GW tardive. Ce co-financement arrivant en retard, de nombreux opérateurs ont souffert d'un manque de moyens en début de programmation, retardant la mise en œuvre des projets et la constitution des équipes.

Pour terminer, l'éligibilité administrative et la modification des règles en cours de programmation, menant à des requalifications, a été néfaste à plusieurs opérateurs qui ont perdu des moyens qui avaient précédemment été octroyés. Bien que cela ne soit pas de la responsabilité de l'AFSE mais la conséquence des niveaux de contrôles (régionaux, européens) liés à la mise en œuvre de fonds européens, cela a poussé les opérateurs à adopter une approche prudente dans leurs activités de peur de subir de nouvelles requalifications.

⁷⁵ Cet élément a été mis en évidence et étudié avec précision dans le cadre d'une mission de BDO auprès de la SOWALFIN : Appui à la SOWALFIN pour l'élaboration d'une méthodologie de travail en vue de fixer des forfaits par type de produits, en conformité avec la réglementation européenne

5.6.5. Divergence entre le terrain et les indicateurs de reporting

Il est constaté que les indicateurs de reporting choisis ne sont pas toujours adéquats avec la réalité de terrain vécue par les opérateurs. Il n'est pas rare qu'un porteur de projet (ou un dispositif global tel que le réseau LIEU) ait développé ses propres indicateurs de suivi. Par exemple, dans le cadre du projet MIRVAL, les opérateurs ont définis en interne leurs propres indicateurs de suivi, davantage calqués sur les travaux réalisés avec le SPW et la SOWALFIN (diagnostic et suivi, lettres d'intention, accords de consortium, schéma de valorisation, recherche d'antériorité, etc.) que ceux prévus dans le FSE. De cette façon, les indicateurs de suivi FSE sont vus comme purement administratifs (c'est-à-dire une obligation à remplir en vue d'obtenir son financement) et les indicateurs développés en interne ou via un autre pouvoir subsidiant sont perçus comme les plus adéquats pour mesurer la performance réelle du projet. Par ailleurs, ce type de pratiques pose la question de la pertinence des indicateurs choisis. A titre d'exemple, les indicateurs du portefeuille RESINNOVE ont été définis par l'AST. Ils peuvent ne plus correspondre à la réalité de terrain suite à la reprise des activités de coordination par la SOWALFIN (et de l'AEI entre temps) malgré des objectifs de départ inchangés.

Ces indicateurs complémentaires visent également à tenir compte de modèles de formations séquentiels, ce qui n'est pas le cas des indicateurs FSE qui ne se concentrent que sur la sortie finale du stagiaire (voir les freins législatifs développés en section 5.6.3).

Les indicateurs FSE sont focalisés sur un nombre de stagiaires ou d'emplois et cela peut influencer le contenu des projets pour s'assurer l'atteinte de l'objectif alors que la plupart des projets, surtout dans la mesure 1.1., sont des projets « sociaux » dont l'objectif premier n'est pas nécessairement l'exercice d'un emploi. L'acquisition de compétences n'est pas valorisée alors que ces compétences acquises sont les mêmes, activité créée ou non. Ce n'est pas mesuré alors que cela reste un output positif, même à moyen terme, qui permet la réintégration socio-professionnelle de publics défavorisés. Malgré tout, cet impact reste très complexe à valider et mesurer. Ce qui est certain, c'est que les indicateurs actuellement demandés sont trop généralistes et avec une vision limitée (la création d'emploi) pour prendre en compte la complexité des réalités de terrain.

Enfin, les indicateurs FSE ne permettent pas de refléter l'effort global consenti par l'opérateur pour accrocher son public. Une personne formée est valorisée de façon identique pour chaque projet alors que les réalités sont très différentes entre un travailleur occupé et une personne issue d'un public défavorisé (au sens large, c'est-à-dire une personne issue d'une famille monoparentale, une personne d'origine étrangère, une personne infraqualifiée, etc.). Pour cette seconde catégorie, il y a un important travail d'accrochage et la mise en place d'actions complémentaires (ex : développer un partenariat pour la garde d'enfants pour permettre aux femmes célibataires de suivre une formation) qui ne sont pas valorisés dans les indicateurs mais pourtant indispensables à la réussite du projet.

A titre d'exemple, les SAACE sont avant tout des structures test. Il s'agit de déterminer si on veut être indépendant ou non. Ne pas créer son entreprise n'est pas un échec mais le résultat d'un cheminement personnel et parfois il est préférable de ne pas se lancer du tout. Une non création apparaîtra comme négative dans les indicateurs alors qu'il y a eu un travail et des acquis, un retour vers l'emploi ou l'activité, même sous forme salariée, quelques temps après la participation. Aussi, les projets accompagnés sont parfois des essais-erreurs et les porteurs reviennent plus tard avec un autre projet qui lui ira au bout, en étant plus matures et autonomes.

De plus, il est constaté entre les opérateurs qu'il y a aussi un souci méthodologique car tous n'ont pas les mêmes méthodes pour agréger et calculer les indicateurs dans une situation supposée identique.

RESINNOVE a été une exception car le portefeuille a été préparé en amont avec des indicateurs spécifiques. Cette préparation en amont sera une obligation pour la nouvelle programmation où il ne sera plus possible de présenter un seul projet tout seul qui est ensuite intégré dans un portefeuille. La logique de préparation en amont doit s'imposer à tous. Elle permet d'avoir un schéma de travail commun dans un portefeuille cohérent pour harmoniser les objectifs, indicateurs, contrôles, etc. Mais il faut aussi laisser une marge de créativité pour chacun. Un modèle FEDER est peut-être à privilégier avec des contrôles récurrents mais plus courts (intervenant plus régulièrement, il y a moins de pièces à contrôler en une fois par rapport à un contrôle qui a lieu après une longue période sans contrôle) pour faire des essais-erreurs immédiats et du coaching. En effet, dans ce modèle, les contrôles plus réguliers permettraient plus d'échanges directs et de « corriger » plus en amont une pratique erronée sans attendre que le projet soit trop avancé dans sa mise œuvre et qu'une correction de ce dernier soit complexe ou ne provoque une requalification d'un montant important.

En conclusion, il est constaté que ce qui était défini par le porteur n'est pas ce qui est mesuré par les indicateurs et donc que la valeur réelle du projet n'est pas mesurée. En ce sens, il n'est pas possible de mesurer pleinement l'efficacité et l'efficience de l'axe 1. L'espace du rapport d'activité laissé à la justification narrative de l'atteinte ou non des indicateurs mériteraient sans doute une valorisation autre pour connaître et valoriser le contenu des projets et éviter une impression des porteurs de dissonance entre ce qu'il faut faire et comment on vérifie que les actions sont mises en œuvre.

Ceci démontre que la définition d'indicateurs n'est jamais aisée pour mesurer de manière non biaisée la réalité de terrain où certains indicateurs sont imposés par la Commission (c'est-à-dire dans le cas présent, l'ensemble des indicateurs utilisés) et que l'ajout d'indicateurs complémentaires ne doit pas alourdir inutilement la charge administrative déjà importante pour les porteurs de projets mais aussi pour l'AFSE. Cette difficulté à identifier un parcours type et de le suivre dans le temps démontre l'intérêt marqué de développer une méthode de suivi plus individualisée, permettant de mesurer effectivement les acquis du stagiaire, ses réalisations et le résultat de son parcours sans pour autant démultiplier les indicateurs de suivi ou les méthodes de collecte, parfois peu comparables entre elles. Nous proposons un système de suivi individualisé dans nos recommandations.

5.7. Acquis du public cible et évolution sur la période de programmation

Cette section se concentre principalement sur l'atteinte du public cible par les mesures mais aussi les motivations et réactions de ce public. L'enquête auprès des primo-créateurs a permis de collecter des données très pertinentes sur les motivations de ces derniers, leurs choix de formation ou encore leur insertion socio-professionnelle. Elles viennent compléter très utilement les différentes analyses menées via les entretiens et les focus group. Tous les tableaux indiqués ci-dessous et qui appuient les analyses « croisent » les résultats des différentes questions de l'enquête. Pour consulter les résultats bruts de la collecte de données, nous vous renvoyons vers l'annexe. Lorsque nous citons une réponse directement tirée de ce rapport, nous indiquons la question concernée. La représentativité des tableaux est toujours

indiquée et est systématiquement significative ou très significative, garantissant la représentativité statistique des observations issues de l'échantillon.

5.7.1. *Primo-créateurs : statuts et motivations à l'entrée*

Tout d'abord, nous constatons que le public est bien formé, disposant de compétences de base (un CESS a minima) mais qu'une large part d'entre eux n'a pas eu d'expérience professionnelle de long terme récente (études/formations ou période de chômage). Au départ de la formation, 57% des stagiaires sont demandeurs d'emploi, 23% sont étudiants (voir question 3). Selon les résultats de l'enquête, une large majorité des stagiaires interrogés dispose d'un diplôme de l'enseignement secondaire, soit général (24%) soit technique ou professionnel (21%). Les actions d'accompagnement et de formation touchent également 27% de hauts diplômés (enseignement supérieur, voir question 4).

L'entourage (famille et/ou amis) est le premier canal de prise de connaissance de la formation. Il est évoqué par 38% des stagiaires. Toutefois, les autres canaux de connaissance sont également évoqués dans de larges proportions (27% via l'opérateur, 20% via Actiris). En ce qui concerne les raisons évoquées pour commencer l'action de formation ou d'accompagnement, c'est le souhait de développer un projet personnel qui est le plus fréquemment évoqué (84%). Vient ensuite la volonté de créer son propre emploi (81%). Dans des proportions moins importantes, on retrouve également la volonté d'acquérir des compétences supplémentaires (58%) et celle de changer de métier ou d'obtenir un emploi de meilleure qualité (52%). La motivation est ainsi liée à la volonté réelle de développer un projet. Les raisons relatives aux obligations extérieures ou à la pression de l'entourage sont les moins évoquées (question 7).

Partant de ce constat, nous avons voulu vérifier dans quelle mesure les stagiaires déclarant être motivés par le développement d'un projet personnel ont effectivement, en fin d'accompagnement, sauté le pas. Il apparaît, dans le tableau 11, que la motivation de base semble avoir une influence directe. Lorsqu'un stagiaire déclare vouloir développer un projet personnel, il le fait dans 47,5% des cas après son accompagnement (créer une activité ou reprendre une structure). Ce taux se limite à 23% lorsque la motivation est différente (acquisition de compétences ou changement de métier).

Le tableau 12 confirme cette observation. Les stagiaires ayant comme motivation principale le développement de projet sont plus nombreux à indiquer leur volonté de créer leur entreprise une fois la formation terminée (environ 50% compte se lancer dans les 3 ans, contre moins de 35% pour ceux qui ont d'autres motivations).

Tableau 11 : étapes post formation pour les personnes ayant indiqué comme motivation principale l'autocréation d'emploi/le développement d'un projet personnel.

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?								
e. Pour développer un projet personnel								
	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Plutôt+Oui	172	44,4%	12	3,1%	203	52,5%	387	100,0%
Plutôt+Non	16	21,6%	1	1,4%	57	77,0%	74	100,0%

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 15,26 ; ddl = 2 (TS)

La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Tableau 12 : intention de créer son emploi après la formation lorsque la motivation première est l'autocréation d'emploi/le développement d'un projet personnel

22.9. Avez-vous encore l'intention de créer votre propre emploi actuellement ou dans un avenir proche ?
e. Pour développer un projet personnel

	Oui, dans l'année		Oui, endéans les 3 ans		Non		Ne sais pas		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Plutôt Oui	31	15,3%	69	34,0%	84	41,4%	19	9,4%	203	100,0%
Plutôt Non	1	1,8%	18	31,6%	28	49,1%	10	17,5%	57	100,0%

$p = 0,02$; $\text{Khi}2 = 9,98$; $\text{ddl} = 3$ (\$)

La relation est significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

Outre la motivation à l'entrée, un autre facteur important est l'auto-perception des stagiaires de leur capacité à finir la formation et à disposer des compétences nécessaires pour démarrer un projet. Les tableaux ci-dessous indiquent un lien clair entre la perception de ses propres compétences et la création d'une activité. Il apparaît en effet que les stagiaires qui estimaient avoir les compétences utiles pour suivre une formation (réponses « plutôt oui » et « tout à fait ») estiment à une très large majorité (75%) avoir acquis des compétences utiles pour créer leur travail/entreprise. Ceux qui estimaient ne pas disposer des compétences de base nécessaires au suivi de la formation estiment ne pas avoir acquis les compétences utiles à la création d'un emploi. La création effective d'une activité (tableau 14) suit la même tendance : au plus le stagiaire estime avoir les compétences nécessaires au suivi de la formation, au plus il est susceptible de créer effectivement son activité une fois la formation terminée.

Tableau 13 : estimation par les stagiaires de l'acquisition de compétences utiles pour lancer son activité selon la perception des compétences initiale pour suivre la formation

b. Vous avez acquis des compétences utiles pour créer votre travail
8. Avec le recul, estimez-vous avoir les compétences utiles pour suivre l'action de formation ou d'accompagnement ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Pas du tout	3	60,0%	1	20,0%	1	20,0%	5	100,0%
Plutôt non	8	36,4%	3	13,6%	11	50,0%	22	100,0%
Plutôt oui	30	19,1%	12	7,6%	115	73,2%	157	100,0%
Tout à fait	53	19,4%	16	5,9%	204	74,7%	273	100,0%

$p = 0,03$; $\text{Khi}2 = 13,62$; $\text{ddl} = 6$ (\$)

La relation est significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

Tableau 14 : création effective d'une activité selon la perception des compétences initiale pour suivre la formation

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
8. Avec le recul, estimez-vous avoir les compétences utiles pour suivre l'action de formation ou d'accompagnement ?

	Reprise d'une structure existante		Création d'activité		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Pas du tout	0	0,0%	0	0,0%	5	100,0%	5	100,0%
Plutôt non	2	9,1%	6	27,3%	14	63,6%	22	100,0%
Plutôt oui	3	1,9%	56	35,9%	97	62,2%	156	100,0%
Tout à fait	8	2,9%	124	45,4%	141	51,6%	273	100,0%

p = 0,04 ; Khi2 = 12,91 ; ddl = 6 (S)

La relation est significative.
 Des modalités ont été regroupées Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

Nous pouvons observer qu'au-delà des déterminants objectifs à la réussite ou non de la formation ou à la création d'activité, la perception que les stagiaires ont d'eux-mêmes est un réel déterminant. Quand les stagiaires ont une motivation claire et une perception positive de leurs compétences et capacités, ils sont plus susceptibles de créer effectivement une activité. C'est pourquoi l'accompagnement actif des opérateurs est important : par l'objectivation des compétences (via un test par exemple) et un accompagnement individuel, la stagiaire peut mieux se rendre compte de ses réelles capacités et motivations.

5.7.2. *Primo-créateurs : formations choisies et compétences acquises*

L'apport le plus fréquemment reconnu à l'action de formation ou d'accompagnement est l'acquisition de compétences utiles à la création d'entreprise (74%) et de travail (72%). Ensuite, c'est l'acquisition de plus de polyvalence (67%) et de plus de confiance en soi (65%) qui sont pointées. Moins de la moitié des stagiaires ayant complété l'action de formation déclarent avoir reçu un document en attestant. Lorsqu'un tel document était disponible, il s'agissait généralement soit d'un diplôme, soit d'une attestation (question 14).

Dans 38% des cas, l'action de formation ou d'accompagnement comprenait un stage. Celui-ci avait presque exclusivement lieu en entreprise. Ce stage durait, dans presque 9 cas sur 10, plus de trois mois. 77% des stagiaires déclarent avoir suivi l'action de formation ou d'accompagnement jusqu'à son terme. 6% des stagiaires l'ayant arrêtée avant terme déclarent l'avoir fait en raison d'une autre opportunité professionnelle (question 11).

Nous avons testé l'apport du stage dans le parcours professionnel des stagiaires. Il apparaît que les effets sont contrastés. Les stagiaires sont plus de 75% à penser qu'un stage est un déterminant pour trouver du travail (a), développer un réseau (d) ou gagner en confiance en soi (e). Par contre, ils sont moins positifs sur l'influence du stage dans l'acquisition de compétences utiles pour la création de sa propre entreprise puisque, même si la majorité estime que ce stage est utile pour lancer son projet (66%), ils sont plus nombreux (78%) à estimer avoir acquis les compétences à la création d'une entreprise lorsqu'ils n'ont pas eu de stage. Ainsi, il semble que le stage ait toute son utilité pour mettre en confiance et acquérir les compétences en vue d'obtenir un travail mais le retour est davantage mitigé sur l'intérêt d'un stage dans la perspective précise de créer un emploi. Peut-être la nature même du stage doit être étudiée plus en détail pour connaître les raisons de ces chiffres.

Tableau 15 : estimation par les stagiaires de l'acquisition de compétences utiles pour lancer son activité en fonction de la réalisation d'un stage

a. Vous avez acquis des compétences utiles pour trouver du travail
11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	25	14,2%	19	10,8%	132	75,0%	176	100,0%
Non	144	50,3%	26	9,1%	116	40,6%	286	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 63,31$; $ddl = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

c. Vous avez acquis des compétences utiles pour créer votre entreprise
11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	45	25,6%	14	8,0%	117	66,5%	176	100,0%
Non	52	18,2%	11	3,8%	223	78,0%	286	100,0%

$p = 0,02$; $Khi2 = 8,19$; $ddl = 2$ (S)

La relation est significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

d. Vous avez pu développer un réseau de nouveaux contacts professionnels
11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	56	31,8%	12	6,8%	108	61,4%	176	100,0%
Non	140	49,0%	25	8,7%	121	42,3%	286	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 16,02$; $ddl = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

e. Vous avez acquis plus de confiance en vous
11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	30	17,0%	8	4,5%	138	78,4%	176	100,0%
Non	93	32,5%	30	10,5%	163	57,0%	286	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 22,15$; $ddl = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

L'acquisition de compétences varie aussi selon les tranches d'âge. Dans notre questionnaire, nous avons divisé les âges en trois sections : les 15-24 ans (correspondant aux « jeunes » dans le PO et à la tranche d'âge des NEET), les 25-54 ans et enfin les plus de 55 ans. La perception est nettement plus positive chez les plus jeunes que chez les plus âgés (les deux autres catégories d'âge), que ce soit pour trouver un travail (68% pour les 15-24 ans contre 39% chez les plus de 55 ans), gagner en confiance (75% contre 44%) ou acquérir des compétences techniques (81% contre 44%). Au plus le stagiaire est jeune, au plus il indique avoir eu des acquis en plus grâce à la formation. Néanmoins, les jeunes sont ensuite proportionnellement moins nombreux à créer leur activité puisqu'ils sont très nombreux à être employés (75% contre environ 44% dans les autres tranches d'âge). Ils sont donc en toute logique peu nombreux à se lancer en tant qu'indépendants au contraire des autres tranches d'âge (17% contre 41%). Ces résultats indiquent qu'il n'y a pas de lien direct entre les compétences acquises et la création d'entreprise (appuyant ainsi le point 5.6.5).

Tableau 16 : acquisition de compétences et activité principale selon la classe d'âge

a. Vous avez acquis des compétences utiles pour trouver du travail

Cat_age

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
between15_24	28	20,1%	17	12,2%	94	67,6%	139	100,0%
between25_54	133	43,6%	25	8,2%	147	48,2%	305	100,0%
between55_64	8	44,4%	3	16,7%	7	38,9%	18	100,0%
more64	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 26,38$; $ddl = 6$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

e. Vous avez acquis plus de confiance en vous

Cat_age

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
between15_24	30	21,6%	5	3,6%	104	74,8%	139	100,0%
between25_54	88	28,9%	28	9,2%	189	62,0%	305	100,0%
between55_64	5	27,8%	5	27,8%	8	44,4%	18	100,0%
more64	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%

$p = 0,002$; $Khi2 = 20,65$; $ddl = 6$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

g. Vous disposez de plus de compétences techniques

Cat_age

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
between15_24	22	15,8%	4	2,9%	113	81,3%	139	100,0%
between25_54	126	41,3%	18	5,9%	161	52,8%	305	100,0%
between55_64	7	38,9%	3	16,7%	8	44,4%	18	100,0%
more64	1	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 40,13$; $ddl = 6$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

17. En ce qui concerne votre principale activité depuis la formation, s'agit/s'agissait-il :

Cat_age

	D'un emploi salarié		D'une combinaison entre travail salarié et activité indépendante complémentaire		D'une activité en tant qu'indépendant.e		D'une activité en tant que chef d'entreprise		Autre		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
between15_24	94	75,8%	9	7,3%	21	16,9%	0	0,0%	0	0,0%	124	100,0%
between25_54	132	48,5%	22	8,1%	112	41,2%	1	0,4%	5	1,8%	272	100,0%
between55_64	5	41,7%	1	8,3%	5	41,7%	1	8,3%	0	0,0%	12	100,0%
more64	0		0		0		0		0		0	100,0%

$p = <0,01$; $Khi2 = 45,03$; $ddl = 8$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Le tableau 17 démontre que la majorité des stagiaires, quel que soit leur statut, ne reçoivent aucune formalisation de leurs acquis ou de leurs compétences développées à la fin de la formation. Si les opérateurs ne sont pas nécessairement habilités à remettre ces attestations, les bénéficiaires peuvent difficilement faire valoir leur formation ou stage sur le marché du travail sans une formalisation de leurs acquis. Logiquement, les étudiants sont nombreux à recevoir un diplôme en fin de formation (46%). Néanmoins, un travailleur, un demandeur d'emploi ou même un indépendant ne reçoit que rarement une attestation ou un certificat à la

sortie de sa formation (entre 40% et 50% pour les demandeurs d'emploi ou les travailleurs), signifiant que, dans les autres cas, ces stagiaires n'ont aucun moyen de faire valoir ou reconnaître leur formation.

Tableau 17 : formalisation des compétences à la fin de la formation selon la situation socio-professionnelle au départ de la formation

13. A la fin de l'action de formation ou d'accompagnement, avez-vous reçu:
3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation?

	Une attestation (de fréquentation, de réussite...)		Un certificat (validation des compétences secteur professionnelle)		Un diplôme		Autre		Aucun		Je ne m'en souviens pas		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Travailleur salarié (employé ou ouvrier)	7	13,7%	9	17,4%	12	23,5%	0	0,0%	20	39,2%	3	5,9%	51	100,0%
Demandeur d'emploi	44	23,4%	22	11,2%	18	9,1%	4	2,0%	25	48,2%	12	6,1%	197	100,0%
Etudiant ou en formation	14	17,1%	7	8,5%	38	46,3%	3	3,7%	17	20,7%	3	3,7%	82	100,0%
Indépendant à titre principal	1	16,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	83,3%	0	0,0%	6	100,0%
Indépendant à titre complémentaire	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	75,0%	0	0,0%	4	100,0%
Arrêt maladie ou incapacité de travail	0	0,0%	0	0,0%	1	25,0%	0	0,0%	2	50,0%	1	25,0%	4	100,0%
Autre	0	0,0%	0	0,0%	3	37,5%	0	0,0%	4	50,0%	1	12,5%	8	100,0%

p = <0,01 ; Khi2 = 75,30 ; ddl = 30 (TS)
La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

Enfin, il apparaît qu'au plus bas est le niveau de diplomation du stagiaire, au plus la formation est perçue comme pertinente et apportant des compétences utiles. Néanmoins, la différence est plus marquée lorsqu'il s'agit d'acquérir des compétences techniques que de trouver un emploi. Il apparaît également que l'utilité perçue des compétences acquises pour l'insertion reste similaire selon les statuts (indépendants, travailleurs salariés et demandeurs d'emploi). Tous estiment, aux environs de 45%, que les compétences acquises sont utiles pour leur insertion (avec une tendance à la baisse, 37,5% pour les indépendants à titre principal). Cela signifie tout de même qu'une majorité de ces stagiaires ne perçoit pas directement l'utilité de la formation pour son insertion, à l'exception des étudiants.

Tableau 18 : perception des compétences acquises par les stagiaires selon leur niveau de diplomation au départ de la formation et en fonction de la situation socio-professionnelle préexistante

a. Vous avez acquis des compétences utiles pour trouver du travail
4. Quel est le dernier diplôme que vous aviez obtenu au moment d'entamer la formation ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Bas	17	28,8%	7	11,9%	35	59,3%	59	100,0%
Moyen	66	31,9%	18	8,7%	123	59,4%	207	100,0%
Haut	76	42,0%	20	11,0%	85	47,0%	181	100,0%
Autre	11	68,8%	0	0,0%	5	31,3%	16	100,0%

p = 0,02 ; Khi2 = 15,20 ; ddl = 6 (S)
La relation est significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

g. Vous disposez de plus de compétences techniques
4. Quel est le dernier diplôme que vous aviez obtenu au moment d'entamer la formation ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Bas	15	25,4%	2	3,4%	42	71,2%	59	100,0%
Moyen	59	28,5%	8	3,9%	140	67,6%	207	100,0%
Haut	77	42,5%	15	8,3%	89	49,2%	181	100,0%
Autre	5	31,3%	0	0,0%	11	68,8%	16	100,0%

p = 0,004 ; Khi2 = 18,91 ; ddl = 6 (TS)
La relation est très significative.
Les éléments sur (sous) représentés sont colorés.

a. Vous avez acquis des compétences utiles pour trouver du travail

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Travailleur salarié (employé ou ouvrier)	26	41,3%	9	14,3%	28	44,4%	63	100,0%
Demandeur d'emploi	111	42,2%	25	9,5%	127	48,3%	263	100,0%
Etudiant ou en formation	20	18,3%	9	8,3%	80	73,4%	109	100,0%
Indépendant à titre principal	4	50,0%	1	12,5%	3	37,5%	8	100,0%
Indépendant à titre complémentaire	3	60,0%	0	0,0%	2	40,0%	5	100,0%
Arrêt maladie ou incapacité de travail	2	33,3%	0	0,0%	4	66,7%	6	100,0%
Autre	3	37,5%	1	12,5%	4	50,0%	8	100,0%

$p = 0,006$; $\text{Khi}^2 = 27,61$; $\text{ddl} = 12$ (TS)

La relation est très significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Pour conclure, et faisant écho au point 5.6.5, il est très complexe d'objectiver les compétences acquises lors de la formation et de les refléter dans les indicateurs de réalisations et de résultats. En effet, les compétences acquises par les stagiaires dans les formations ne sont pas toujours celles qui sont mesurées par les indicateurs. L'enquête vient confirmer les conclusions des opérateurs. Les compétences acquises sont toujours valorisables sur le marché de l'emploi mais pas toujours activées dans le cas d'une création d'entreprise. D'ailleurs, ils sont nombreux à ne pas avoir créé d'entreprise après la formation, ce qui appuie la thèse des opérateurs disant que ces formations permettent l'acquisition de compétences sur le marché du travail sans pour autant mener à la création (faire en sorte que le stagiaire découvre ses capacités, même s'il n'y a pas de création d'activité). Les indicateurs vont alors se concentrer sur la création d'une entreprise (et mesurer un résultat limité) alors que les stagiaires se sont dirigés vers d'autres carrières, constituant en soit une sortie positive (l'intégration socio-professionnelle). Cela est d'autant plus marqué pour la tranche d'âge la plus jeune où l'emploi salarié reste le premier débouché après la formation. En plus, la formalisation des compétences acquises lors des formations reste faible, ne dépassant pas 50%. Ceci ajoute également de la difficulté pour valoriser (en termes d'indicateurs) les acquis de la formation puisqu'il n'y a pas d'objectivation dans tous les cas (comme indiqué plus haut, cela pose une autre question : les opérateurs sont-ils habilités à émettre une certification ? Si non, comment peuvent-ils tout de même faire en sorte que le stagiaire en obtiennent une ? Ces questions ne relèvent pas directement de l'AFSE mais bien des politiques publiques au sens large).

Si l'utilité de la formation et des compétences acquises sont corrélées au niveau de formation (au plus faible est le niveau, au plus haut est l'utilité perçue), il n'y a que les étudiants qui estiment majoritairement que les compétences acquises leur sont utiles pour trouver un emploi.

5.7.3. Primo-créateurs : évolution du statut et insertion socio-professionnelle

Dans l'année qui a précédé l'action de formation ou d'accompagnement presque la moitié des stagiaires (47%) ont connu une ou plusieurs période(s) de formation ou d'études. D'autre part, ils sont également 43% à avoir connu une ou plusieurs périodes de chômage de 3 mois ou plus (question 1).

Les situations socio-professionnelles les plus fréquentes parmi les stagiaires ayant suivi une action de formation ou d'accompagnement liée à la création d'entreprise sont par ordre de préférence : un emploi ayant duré 6 mois ou plus (57%, généralement un emploi salarié du type CDI), une ou plusieurs périodes de formation ou d'études (31%) et une ou plusieurs périodes de

chômage de 3 mois ou plus (31%). A noter qu'en comparaison aux statuts les plus fréquents avant la formation, la connaissance d'une ou plusieurs périodes de chômage de 3 mois ou plus passe de 43% à 31% et celle du statut d'indépendant : complémentaire de 4% à 16% ; principal de 4% à 30% (question 16). En cas de situation d'emploi, 34% des stagiaires déclarent avoir occupé une activité en tant que chef d'entreprise (aussi bien sous statut salarié qu'indépendant). L'insertion socio-économique des stagiaires est donc améliorée en sortie de dispositif.

Tableau 19 : situations vécues par le stagiaire avant et depuis la formation

1. Dans l'année qui a précédé l'action, avez-vous connu les situations suivantes ?						
	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
a. Un emploi ayant duré 6 mois ou plus	181	39,0%	283	61,0%	464	100,0%
b. Un ou plusieurs emploi(s) ayant duré moins de 6 mois	66	14,2%	398	85,8%	464	100,0%
c. Une ou plusieurs période(s) en tant qu'indépendant à titre principal	17	3,7%	447	96,3%	464	100,0%
d. Une ou plusieurs période(s) en tant qu'indépendant à titre complémentaire	19	4,1%	445	95,9%	464	100,0%
e. Une ou plusieurs période(s) de formation/études	220	47,4%	244	52,6%	464	100,0%
f. Une ou plusieurs période(s) de chômage de moins de 3 mois	49	10,6%	415	89,4%	464	100,0%
g. Une ou plusieurs période(s) de chômage de 3 mois ou plus	198	42,7%	266	57,3%	464	100,0%
h. Une ou plusieurs incapacité(s) pour cause de maladie/accident	45	9,7%	419	90,3%	464	100,0%
i. Une ou plusieurs période(s) d'assistance au CPAS	35	7,6%	428	92,4%	463	100,0%
j. Autre	17	100,0%	0	0,0%	17	100,0%

16. Depuis l'action de formation/accompagnement, avez-vous connu les situations suivantes ?						
	Oui		Non		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
a. Un emploi salarié ayant duré 6 mois ou plus	264	57,0%	199	43,0%	463	100,0%
b. Un ou plusieurs emploi(s) salarié ayant duré moins de 6 mois	79	17,1%	384	82,9%	463	100,0%
c. Une ou plusieurs période(s) en tant qu'indépendant à titre principal	137	29,6%	326	70,4%	463	100,0%
d. Une ou plusieurs période(s) en tant qu'indépendant à titre complémentaire	73	15,8%	390	84,2%	463	100,0%
e. Une ou plusieurs période(s) de formation/études	145	31,3%	318	68,7%	463	100,0%
f. Une ou plusieurs période(s) de chômage de moins de 3 mois	52	11,2%	411	88,8%	463	100,0%
g. Une ou plusieurs période(s) de chômage de 3 mois ou plus	143	30,9%	320	69,1%	463	100,0%
h. Une ou plusieurs incapacité(s) pour cause de maladie/accident	73	15,8%	390	84,2%	463	100,0%
i. Une ou plusieurs période(s) d'assistance au CPAS	26	5,6%	437	94,4%	463	100,0%

Assez logiquement (voir tableau 20), la création d'activité est importante pour les stagiaires ayant un statut d'indépendant avant le début de la formation. Il reste aussi important pour les travailleurs et les demandeurs d'emploi (environ 50%). Il est, comme attendu, plus faible pour les étudiants (20%). 74% des stagiaires occupent encore aujourd'hui le poste principal qu'ils connaissent depuis la fin de la formation, ce qui atteste d'une insertion durable sur le marché de l'emploi.

En complément, concernant le niveau d'étude, il ne semble pas qu'il soit un déterminant central de la création ou non d'activité. En effet, si le taux de création est plus important chez les hautement diplômés que les faiblement diplômés (49 contre 39%), ce taux n'est que de 33% pour les moyennement diplômés. Ceci ne semble pas indiquer un lien entre le niveau de diplomation et la création d'activité.

Lorsqu'il y a eu un suivi post-formation, c'était généralement l'opérateur lui-même qui suivait les stagiaires, et principalement par des conseils et aides ponctuelles, ou en répondant à des demandes d'information. Ils sont par ailleurs presque 60% à considérer que ce suivi post-accompagnement a été bénéfique à leur parcours socio-professionnel (question 20.3). Dans les stagiaires ayant bénéficié d'un suivi post-formation, 50% d'entre eux ont créé une entreprise contre 28% pour ceux qui n'ont pas eu de suivi. Bénéficier d'un suivi semble encourager les stagiaires à sauter le pas de la création alors que les autres stagiaires qui n'ont pas eu de suivi sont majoritairement dans un emploi salarié. Enfin, un lien clair est constaté entre l'âge et la création d'activité. Au plus le stagiaire est âgé, au plus il est susceptible de créer une activité.

Tableau 20 : création d'activité selon la situation socio-professionnelle, la diplomation ou la catégorie d'âge

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ?

	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Travailleur salarié (employé ou ouvrier)	33	52,4%	5	7,9%	25	39,7%	63	100,0%
Demandeur d'emploi	117	45,2%	4	1,5%	140	53,2%	263	100,0%
Étudiant ou en formation	22	20,2%	3	2,8%	84	77,1%	109	100,0%
Indépendant à titre principal	6	75,0%	0	0,0%	2	25,0%	8	100,0%
Indépendant à titre complémentaire	3	60,0%	1	20,0%	1	20,0%	5	100,0%
Arrêt maladie ou incapacité de travail	2	33,3%	0	0,0%	4	66,7%	6	100,0%
Autre	3	37,5%	0	0,0%	5	62,5%	8	100,0%

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 45,46$; $\text{ddl} = 12$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
4. Quel est le dernier diplôme que vous aviez obtenu au moment d'entamer la formation ?

	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Bas	23	39,0%	2	3,4%	34	57,6%	59	100,0%
Moyen	68	32,9%	6	2,9%	133	64,3%	207	100,0%
Haut	87	49,2%	4	2,2%	88	48,6%	181	100,0%
Autre	9	56,3%	1	6,3%	6	37,5%	16	100,0%

$p = 0,04$; $\text{Khi}^2 = 13,52$; $\text{ddl} = 6$ (S)

La relation est significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

17. En ce qui concerne votre principale activité depuis la formation, s'agit/s'agissait-il :
20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ?

	D'un emploi salarié		D'une combinaison entre travail salarié et activité indépendante complémentaire		D'une activité en tant qu'indépendante		D'une activité en tant que chef d'entreprise		Autre		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	37	38,5%	7	7,3%	50	52,1%	1	1,0%	1	1,0%	96	100,0%
Non	192	62,1%	25	8,1%	87	28,2%	1	0,3%	4	1,3%	309	100,0%

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 20,47 ; ddl = 4 (TS)
 La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
Cat_age

	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
between15_24	27	19,4%	5	3,6%	107	77,0%	139	100,0%
between25_54	152	49,8%	8	2,4%	145	47,5%	305	100,0%
between55_64	10	55,6%	0	0,0%	8	44,4%	18	100,0%
more64	0	0,0%	0	0,0%	1	100,0%	1	100,0%

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 39,39 ; ddl = 4 (TS)
 La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
12. Avez-vous suivi cette formation/cet accompagnement jusqu'à son terme ?

	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	164	46,1%	10	2,8%	182	51,1%	356	100,0%
Non ou autre	17	19,3%	3	3,4%	68	77,3%	88	100,0%

p = <0,01 ; K_{hi}2 = 21,04 ; ddl = 2 (TS)
 La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

41% des stagiaires ayant suivi une action de formation ou d'accompagnement à la création d'activité sont passés par l'étape création d'entreprise. A ceux-ci s'ajoutent 3% ayant repris une structure existante. Parmi eux, et si certains ont lancé ou repris cette activité avant ou pendant la formation (20%), la majorité l'a fait après, soit immédiatement (27%) soit plus tard (40%). Dans presque 70% des cas, l'activité créée ou la structure reprise était une entreprise individuelle et constituait un temps plein pour l'ancien stagiaire. La moitié des créateurs/repreneurs d'activité déclarent que l'activité ainsi pratiquée est viable, économiquement parlant, pour un temps-plein, même si dans près de 70% des cas, cette activité ne compte qu'une seule personne, et généralement avec très peu de perspectives d'engagement (28% des créateurs comptent engager dans un horizon de 3 ans en règle générale, voir question 20).

En conclusion, il est constaté une amélioration générale de la situation socio-professionnelle des stagiaires après leur participation à une formation. Nous constatons moins de situations de chômage et plus de situations d'emploi, spécifiquement indépendant. Il y a néanmoins quatre variables qui viennent renforcer ou non cette création :

- l'âge du stagiaire (les plus âgés créent plus)
- le statut précédant la formation (les étudiants créent moins)
- le suivi post-formation ou non du stagiaire

- le fait de suivre la formation jusqu'à son terme.

Par contre, le niveau de diplomation ne semble avoir aucun impact et les entreprises créées sont généralement des entreprises sans employés et avec peu de perspectives de croissance.

5.7.4. Une adéquation entre les besoins et le public cible

En termes de **pertinence**, nous observons une adéquation entre les besoins du public tels que définis en 2014 et les mesures proposées. Les opérateurs déclarent n'avoir aucun mal à trouver des stagiaires pour atteindre la plupart des objectifs qu'ils se sont fixés. Quel que soit le type de projet, il est également constaté une demande très forte, démontrant que le PO répond à un besoin précis et réel. Les opérateurs nous font part de leur incapacité à répondre à toutes les demandes de formation. Cela signifie que le potentiel total n'est pas atteint et qu'une partie du public cible n'est pas touché faute de moyens.

Selon les opérateurs de formation, l'augmentation des inscrits est supérieure à la demande. A titre d'exemple, l'EFP déclare avoir connu une augmentation de 15% des demandes d'inscription par an depuis le début de la programmation et avoir une liste d'attente de 2500 personnes. Cette augmentation de la demande nécessite de mettre sur pied de nouvelles formations pour s'adapter à la demande du public (nouveaux métiers par exemple) et trouver de nouveaux endroits de stages. Le public s'est élargi, tout comme les besoins à couvrir. Le financement FSE prend alors tout son sens (voir section 5.6).

Par ailleurs, les résultats de l'enquête indiquent également un niveau de satisfaction élevé par rapport à leurs attentes en début d'accompagnement, démontrant que les besoins des stagiaires sont correctement pris en compte. Les trois croisements présentés dans le tableau 21 illustrent le niveau de satisfaction des stagiaires. Selon les réponses, la formation a répondu aux attentes, serait recommandée et a permis d'améliorer la situation socio-professionnelle des stagiaires avec des scores supérieurs à 7,5/10. Ces scores sont plus élevés lorsque la formation comprenait un stage en entreprise. Par contre, les résultats sont davantage mitigés sur le fait que la formation a permis de créer une activité puisque les scores sont situés aux alentours de 5,5/10. Il est également constaté que les stagiaires estiment avoir de meilleures perspectives de carrière et avoir acquis des compétences utiles à la suite de la formation. Ces scores sont davantage positifs lorsque la formation a été suivie jusqu'au bout. Enfin, les stagiaires estiment avoir trouvé, à 76%, les compétences utiles pour créer leur propre emploi lorsque la motivation première était la création d'un projet personnel.

Tableau 21 : niveau de satisfaction des stagiaires

a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?
 b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ?
 c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?
 d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ?
 e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ?
 11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ?

	Oui	Non	Total
a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	7,67	7,60	7,63
b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ?	7,69	7,50	7,57
c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	7,97	7,99	7,98
d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ?	7,21	5,55	6,19
e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ?	5,46	5,67	5,59

11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ? / a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? $p = 69,8\%$; $F = 0,15$ (NS)
 11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ? / b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ? $p = 35,9\%$; $F = 0,86$ (NS)
 11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ? / c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? $p = 90,3\%$; $F = 0,004$ (NS)
 11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ? / d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ? $p = <0,1\%$; $F = 29,89$ (TS)
 11. L'action de formation ou d'accompagnement comprenait-elle un stage ? / e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ? $p = 54,3\%$; $F = 0,38$ (NS)

Valorisation des échelons : de 0 (0) à 10 (10)

c. Vous avez acquis des compétences utiles pour créer votre entreprise
 12. Avez-vous suivi cette formation/cet accompagnement jusqu'à son terme ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	58	16,2%	15	4,2%	284	79,6%	357	100,0%
Non ou autre	30	34,1%	10	11,4%	48	54,5%	88	100,0%

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 23,73$; $\text{ddl} = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

i. Vous disposez de meilleures perspectives de carrière
 12. Avez-vous suivi cette formation/cet accompagnement jusqu'à son terme ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	84	23,5%	35	9,8%	238	66,7%	357	100,0%
Non ou autre	40	45,5%	13	14,8%	35	39,8%	88	100,0%

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 22,12$; $\text{ddl} = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

b. Vous avez acquis des compétences utiles pour créer votre travail
 e. Pour développer un projet personnel

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Plutôt Oui	69	17,8%	23	5,9%	296	76,3%	388	100,0%
Plutôt Non	27	36,5%	8	10,8%	39	52,7%	74	100,0%

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 17,44$; $\text{ddl} = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

Entreprises innovantes

Il existe une multitude de structures faisant également des actions de sensibilisation, d'accompagnement et de mise en réseau (pôles de compétitivité, centres de recherche, fédérations, CEEI, etc.) et des budgets publics conséquents y sont déjà dédiés en marge du FEDER et du FSE, notamment via les budgets régionaux. Les besoins des entreprises sont donc

abordés pour la plupart mais il est nécessaire de continuer de développer les politiques publiques en cohérence pour garantir l'efficacité des dispositifs. Le travail de mise en réseau des opérateurs est donc indispensable.

Si les besoins généraux restent les mêmes depuis 2014, les efforts de sensibilisation et d'accompagnement restent importants. Lorsqu'une PME est sensibilisée à une technologie, une autre apparaît sur le marché. Il s'agit d'un effort continu. A titre d'exemple, le paysage a rapidement évolué avec l'émergence des technologies de l'intelligence artificielle, de l'impression 3D ou même de l'éco-conception. L'intégration de ces changements demande un effort important des porteurs de projets pour rester pertinents vis-à-vis de leur public cible.

Il est également constaté une meilleure connaissance du secteur de l'innovation par les PME, des partenaires potentiels et des mécanismes de financement depuis 2014. Cette meilleure connaissance passe aussi par la formation à la maîtrise d'outils tels que des méthodes de gestion de l'innovation, la construction d'une stratégie en propriété intellectuelle ou des méthodes de communication sur l'innovation.

L'écosystème est très évolutif, l'effort de sensibilisation et de mise en réseau est donc toujours important et nécessite un processus de formation continue. Nous pouvons affirmer que les actions dans le cadre du FSE répondent effectivement à un besoin des entreprises et à la logique d'intervention du PO.

Cependant, en guise de conclusion sur ce point, l'objectif du PO FSE est davantage l'initiation d'un processus d'innovation que l'atteinte de résultats (qui est plutôt mesuré en termes d'investissements). Ce développement d'un processus d'innovation par la mise en réseau comporte le risque de tourner en rond, de « réseauter pour réseauter » puisqu'il n'y a pas un objectif final d'investissement au sein du PO FSE. Cette mise en réseau doit œuvrer à la mise en œuvre concrète d'innovations permettant d'accroître la performance des PME. Il s'agit donc non seulement de valoriser les résultats des recherches technologiques ou non technologiques menées au sein des centres de recherche auprès des entreprises, mais aussi de se fixer des objectifs de performance via des indicateurs⁷⁶. La mise en cohérence d'un parcours d'innovation avec la mise en place d'une innovation en tant que telle n'est pas, dans la configuration actuelle des fonds structurels, possible puisqu'il n'y a pas de parcours intégré dans un seul projet ou portefeuille ou un seul fonds (le FSE s'arrête à la sensibilisation et la mise en réseau. Les actions de l'axe 1 FSE coexistent avec la programmation FEDER mais les liens et la cohérence entre eux sont limitées puisqu'ils ne sont pas regroupés dans une programmation unique, voir un portefeuille unique).

5.7.5. Des besoins complémentaires émergents

Si le public cible évolue et que les opérateurs innovent et renforcent leurs compétences en fonction, il existe aussi des besoins identifiés que la logique d'intervention du PO n'a pas pris en compte. Nous citons ci-dessous les besoins manquants identifiés lors de notre évaluation.

Si nous expliquions en début de section 5.7.4 un niveau de satisfaction général des stagiaires, nous affinons ci-dessous ce constat. Dans les réponses, nous constatons un niveau de satisfaction globalement plus haut chez les travailleurs et les étudiants que chez les indépendants. Les demandeurs d'emploi se montrent moins satisfaits quant à leur insertion

⁷⁶ BIEF, Evaluation ex-ante du PO FSE Wallonie-Bruxelles-2020.EU, Rapport final amendé, Octobre 2014, p27

professionnelle suite à la formation ou au fait que la formation a contribué à une création d'entreprise. Cela semble indiquer que ce public particulier, malgré la formation, éprouve des difficultés à s'intégrer sur le marché du travail. Nous constatons également un score en décroissance chez tous les publics concernant la création d'activité, indiquant une certaine frustration quant à la capacité de la formation à mener à un statut de créateur d'entreprise. Nous allons le voir dans les pages suivantes, ceci n'est certainement pas sans lien avec des nouveaux besoins émergents pour tous ces publics.

Tableau 22 : niveau de satisfaction des stagiaires selon leur situation socio-professionnelle avant la formation

	a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ?	c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ?	e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ?	Total
Travailleurs salarié (employé ou ouvrier)	7,76	7,61	8,26	6,85	6,44	7,38
Demandeur d'emploi	7,66	7,60	8,06	5,71	5,49	6,91
Étudiant ou en formation	7,52	7,61	7,75	6,89	5,19	7,00
Indépendant à titre principal	7,50	6,88	7,50	6,50	6,00	6,88
Indépendant à titre complémentaire	6,60	5,60	6,60	4,60	4,40	5,56
Arrêt maladie ou incapacité de travail	7,83	8,00	8,33	6,00	5,83	7,20
Autre	8,13	8,13	8,50	8,63	8,50	8,38

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ? / a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? p = 82,6% ; F = 0,48 (NS)

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ? / b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ? p = 45,6% ; F = 0,96 (NS)

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ? / c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? p = 51,9% ; F = 0,87 (NS)

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ? / d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ? p = 0,4% ; F = 3,28 (TS)

3. Quelle était votre situation socio-professionnelle au moment d'entamer la formation ? / e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ? p = 8,5% ; F = 1,86 (PS)

Valorisation des échelons : de 0 (0) à 10 (10)

Demandeurs d'emploi

Concernant spécifiquement les SAACE, il est noté que le suivi postcréation n'est plus présent systématiquement dans les fiches projets malgré son éligibilité dans la cadre FSE et n'est donc pas subventionné. Pourtant, la post création est une étape cruciale pour assurer la pérennité du projet accompagné. Une application stricte du décret régional empêche de subsidier ce type d'activité (le suivi gratuit peut continuer 18 mois après l'adoption du statut d'entrepreneur mais pas au-delà⁷⁷ et la SAACE n'a pas les moyens de prendre le suivi sur son propre budget). Il s'agit d'un besoin important qui n'est aujourd'hui pas couvert, si ce n'est par le secteur privé dont les tarifs sont trop élevés pour le public des demandeurs d'emploi.

⁷⁷ Selon le décret du 15 juillet 2008, article 3, §4 « Le porteur de projet qui, après avoir quitté la S.A.A.C.E., adopte le statut d'entrepreneur peut continuer à bénéficier gratuitement de conseil et de suivi pendant une période de dix-huit mois au maximum. »

Ce manque de suivi postcréation a un effet néfaste ressenti par les opérateurs. Des indépendants fragilisés, notamment par un manque de suivi dans la mise en œuvre de leur projet, ont un besoin d'accompagnement pour réorienter leur gestion ou leur modèle d'affaire. Cependant, ce constat des opérateurs fait état d'un public « captif » au sein de la SAACE. Une fois le statut d'indépendant acquis et l'entreprise lancée, il est attendu que les entrepreneurs ne soient plus perçus comme d'anciens demandeurs d'emplois mais bien des entrepreneurs à part entière. En ce sens, un transfert vers d'autres opérateurs comme les CEEI peut s'avérer pertinent pour progressivement quitter une logique de remise à l'emploi et évoluer vers une logique plus économique, visant à renforcer le projet entrepreneurial. Il est vrai que le coût d'un tel suivi pour une entreprise récemment créée peut être important. Néanmoins, il existe des dispositifs d'aides publics tels que les chèques entreprises en Wallonie. Une ligne claire doit donc être tracée entre l'aide à l'autocréation et le développement du projet entrepreneurial qui intervient en second phase.

Si nous restons sur les limites d'intervention du PO, la notion de demandeur d'emploi est aussi soumise à discussion lors des entretiens. Nous entendons les DDE comme les personnes à la recherche d'une activité professionnelle et déclarée formellement dans une administration (l'ONEM ou des organismes de placements comme le FOREM ou ADG). Cependant, entre les DDE et le public dit « actif », il existe une part de la population identifiée par les opérateurs qui ne peut que difficilement prétendre aux différents dispositifs car composée de personnes étant officiellement encore travailleuses mais pourtant clairement dans une situation de précarité professionnelle menant vers le chômage. Nous parlons des personnes sous préavis (qui doivent attendre de quitter formellement leur employeur pour initier une démarche de formation), des intérimaires précaires, des personnes ayant une faible intensité de travail (un cinquième temps par exemple). Ces personnes ne sont pas formellement des DDE mais font pourtant face aux mêmes besoins. Elles ne font l'objet, dans le cadre de l'axe 1, d'aucune mesure spécifique alors qu'ils constituent un groupe-cible pertinent pour ce type de mesure.

Travailleurs occupés

Les travailleurs ont également des besoins précis qui ne peuvent être satisfaits dans la logique d'intervention actuelle du PO.

Selon les opérateurs interrogés, la stratégie et la prospection (innovation, méthodologie, outils pédagogiques) ne sont pas suffisamment soutenus par le FSE. Face à une évolution rapide du public cible, il est nécessaire d'anticiper les changements et de développer de nouveaux produits. Néanmoins, cela demande un effort important et permet d'anticiper les futurs besoins mais les frais encourus ne peuvent être valorisés dans le cadre du FSE via les indicateurs, ce qui n'encourage pas à repenser le dispositif en fonction des objectifs globaux du PO. Les besoins tels que définis en 2014 trouvent une réponse mais ne correspondent plus en totalité aux besoins actuels⁷⁸.

A titre d'exemple, le regain de projets collectifs démontre l'importance de la mise en réseau. Dans tous les domaines (économie sociale, innovation, entrepreneuriat), il est constaté un regain de projets collectifs « mixtes » (mettant en lien des personnes avec des statuts

⁷⁸ Les lignes directrices de la Commission pour la prochaine programmation donnent une opportunité en ce sens. Les recommandations établies par le Semestre européen seront prises en considération à mi-parcours, pour procéder aux ajustements imposés par l'émergence de nouvelles difficultés ou la persistance de difficultés existantes. Les dotations pour la période restante seront allouées au terme d'un examen à mi-parcours, en 2024. Il serait dès lors possible d'adapter des projets affectés par des évolutions majeures lors des premières années de programmation et repenser les dispositifs quand nécessaire. L'effort de prospection consentis serait alors valorisés par un financement.

différents tels que des salariés, des indépendants, des PME, des DDE ou des structures de natures diverses telles que des entreprises sociales, des centres de recherche, etc.). Ces projets ne sont pas valorisables dans le cadre du FSE puisque chaque action est définie via un public ou un dispositif spécifique. Ces nouveaux projets s'inscrivent moins dans des dispositifs établis mais sont davantage hybrides, hors des cases prédéfinies par la Commission.

Pour les opérateurs, cette rigidité empêche d'accompagner des projets socialement innovants. En parallèle de ces projets collaboratifs, une demande de réponse au besoin de mentorat et de tutorat pour les créateurs et les entrepreneurs est fortement demandée mais peu proposée à ce jour. Si ce service existe au sein de la SOWALFIN, il est peu connu et se limite à un public cible qui correspond assez peu au public visé dans le cadre du FSE⁷⁹. En économie sociale, le public visé était des travailleurs occupés mais il a été constaté une montée en puissance de projets mixtes, mélangeant des publics aux statuts variés. Cela a été un frein puisque tout n'était pas éligible. La reconnaissance de la mixité des publics est une nécessité. Scinder administrativement les statuts n'a plus beaucoup de sens.

5.7.6. Une évolution constante du public cible

Demandeurs d'emploi

L'émergence de besoins complémentaires est corrélée à l'évolution constante du public cible. Si les besoins tels que définis en début de programmation sont satisfaits, il apparaît que la formation et « l'activation » des demandeurs d'emploi ont fortement évolué, forçant les porteurs de projet à adapter leurs méthodes et approches pour répondre à cette évolution. Ces adaptations permettent une forte innovation sociale de certains opérateurs qui adoptent une attitude dynamique face aux modifications du public. Parmi les points qui se sont complexifiés, nous relevons les points relevés lors des entretiens ci-dessous :

- l'introduction d'un test de compétences à l'entrée d'un dispositif. Il est constaté par tous les interviewés une perte de certaines compétences de base, même si elles ont été attestées par une institution (maîtrise du français ou des concepts mathématiques de base, compétences de base en gestion). Des actions de test systématique et des remédiations ciblées ont été développées pour pouvoir visualiser plus facilement les difficultés à l'entrée d'un dispositif. Il est constaté que ce métier, la préformation et l'accompagnement en amont d'une formation professionnalisante, est peu ou pas maîtrisé par les opérateurs de l'axe 1. Il n'y a pas encore de partenariats spécifiques avec des opérateurs spécialisés sur ces questions;

Ce constat est particulièrement intéressant au regard de l'enquête auprès des stagiaires. Ces derniers déclarent à 95% avoir les compétences nécessaires pour suivre l'action de formation (question 8) lorsque les opérateurs estiment que le niveau de base des compétences s'est dégradé. Les stagiaires sont donc assez peu nombreux à estimer qu'il est nécessaire de passer un test de compétences avant de s'engager dans une formation (15%, question 9). Si les opérateurs estiment qu'il est nécessaire d'introduire ces tests, ils restent, selon les stagiaires, peu à le pratiquer. 27% des stagiaires déclarent avoir eu un test à leur entrée dans un dispositif.

- dans le cadre de l'économie sociale, une difficulté plus grande est apparue pour comprendre et aborder les besoins de certains publics, notamment dans le cadre de

⁷⁹ Voir les conditions de participation au mentorat entrepreneurial via le lien suivant : <https://www.1890.be/solution/mentorat-entrepreneurial/>

- licenciements. La période de programmation, à quelques exceptions près (ex : Caterpillar), n'a pas connu de grand plan de licenciements en Wallonie ou à Bruxelles mais plutôt des restructurations, débouchant sur des licenciements « au compte-goutte » et étalés dans le temps. En effet, tout plan de licenciement collectif doit s'accompagner de la mise en place de cellule pour l'emploi/cellule de reconversion collective⁸⁰. Il est dès lors plus complexe d'identifier un besoin collectif de formation/réorientation sans cette cellule car les entreprises ne sont pas dans l'obligation légale de la créer. En effet, la cellule suppose que les personnes licenciées y restent inscrites au minimum 3 à 6 mois. Les opérateurs de l'économie sociale peuvent alors facilement les suivre et développer une méthode d'accompagnement⁸¹;
- les opérateurs constatent une tendance à un public des demandeurs d'emploi plus jeune ou de plus en plus en dans une situation précarisée. Selon les opérateurs de formation consultés, le nombre de NEET est plus important qu'auparavant, tout comme le nombre de chômeurs de longue durée. Ceci rend nécessaire l'adaptation de certaines formations au public mais aussi le renouvellement des techniques d'accrochage de ce public. Si beaucoup atteignent les indicateurs de réalisation du PO (nous y reviendrons dans l'analyse de l'efficacité et de l'efficacités), il s'agit d'avoir la capacité d'accrocher le public le plus précarisé ou déconnecté des institutions publiques qui est aujourd'hui difficilement mobilisé ;
 - une part du public se tourne vers le dispositif d'accompagnement (SAACE ou économie sociale par exemple) en dernier recours et non pas dans une approche dynamique de construction de projet. Si ce groupe reste minoritaire, il est constaté par les porteurs de projets que certains sautent de dispositif en dispositif sans parvenir à identifier un projet professionnel durable. Ces personnes, en manque de motivation, sont peu crédibles pour monter un projet professionnel malgré des capacités certaines. Ce public NEET ou ces personnes éloignées du marché de l'emploi nécessitent un long temps d'accompagnement pour acquérir de l'expérience.

Il y a une volonté plus marquée d'accompagner des gens en souffrance en plus des inoccupés et des chômeurs. Le public tend naturellement à se diversifier mais il n'est pas éligible pour les raisons administratives citées plus haut. Concernant ce public, il est également constaté que le stade d'intervention est variable ainsi que le type d'accompagnement, qui peut être très social, voir psychologique dans certains cas, alors que ce n'est pas le métier de base des opérateurs (SAACE et Agences conseil). Il est constaté par ces opérateurs, en cours d'accompagnement, que les personnes accompagnées ont besoin, en plus d'une formation sur les compétences entrepreneuriales, d'un accompagnement psycho-social afin de les remettre en confiance. Les compétences nécessaires à l'accompagnement ont tendance à se complexifier et ne se limitent plus à accompagner un profil de demandeur d'emploi précis pour un projet de création d'entreprise standardisé, bien que la création reste l'objectif numéro un.

Le public accompagné par les agences-conseil, sans anticiper la suite de l'évaluation, a fortement évolué en cours de programmation. Nous pouvons, par exemple, citer l'émergence du modèle coopératif mixte (réunissant des indépendants, des entreprises, des collectifs citoyens, etc.). En effet, le métier de base des agences-conseil était initialement focalisé sur le secteur non marchand à finalité sociale. La réforme du code des sociétés, mettant fin au

⁸⁰ <https://emploi.belgique.be/fr/themes/restructuration/gestion-active-des-restructurations> et <https://emploi.belgique.be/fr/statistiques-relatives-aux-restructurations-0>

⁸¹ En 2019, 81 entreprises belges ont annoncé leur intention de procéder à un projet de licenciement collectif, représentant 5087 travailleurs dont 812 bruxellois et 1396 wallons. Ce qui importe dans notre exemple est le nombre de cellule de reconversion et non le nombre de travailleurs licenciés. Ce nombre est en diminution (systématiquement entre 100 et 200 entre 2010 et 2016, en dessous de 100 depuis 2017) selon le SPF Emploi.

statut d'entreprise à finalité sociale, a notamment permis le développement de coopératives dans divers secteurs tels que la construction ou les services.

Ces nouvelles formes d'entrepreneuriat social sont moins dépendantes des subsides publics tels que ce fut le cas historiquement (bien que ces subsides soient encore utilisés). Il apparaît que les porteurs de projets sont moins en demande de rentrer dans le dispositif du décret afin de gagner en flexibilité. Il est aussi constaté que le secteur a gagné en résilience et en robustesse, avec un nouveau rapport à la plus-value, plus de création d'emplois et de chiffre d'affaires. Cette évolution implique que les agences-conseil sont davantage actives sur des projets « rémunérateurs » c'est-à-dire des projets économiques rentables, capables de payer un accompagnement plutôt que de solliciter une aide publique.

Ces évolutions posent la question du public cible éligible. Si auparavant la quasi-exclusivité des projets d'économie sociale concernaient des publics défavorisés, il apparaît que de plus en plus de projets sont développés par des entrepreneurs « classiques » (bien que la finalité de ces projets continue à être au bénéfice de ce public ou vise à le mettre en activité) mais soucieux de leur impact sociétal.

Une question se pose alors sur la pertinence de certains critères administratifs puisqu'il n'est pas toujours évident de prouver un statut malgré des attestations. Une autre tendance est l'émergence d'un public à temps partiel en recherche d'une activité complémentaire. On y retrouve aussi des personnes à bas revenus en recherche de moyens complémentaires, souvent des ménages monoparentaux et précarisés. L'aspect social de l'accompagnement reste important. Il y a aussi plus de salariés en préavis ou non mais ces derniers ne sont éligibles que s'ils ont le statut de demandeurs d'emploi libre, tout comme des indépendants déjà installés et en difficulté⁸². Tous ces différents profils ne sont pas des chômeurs au sens strict mais sont sur une trajectoire « à risque ».

Il est constaté que la vieille catégorisation qui ne dit que de s'occuper des chômeurs n'est plus pertinente car une série de personnes peuvent être captées en amont de leur passage par la case chômage avec le même accompagnement.

Travailleurs occupés

Le profil de travailleurs en formation ou dans une démarche d'innovation a évolué au cours de la programmation, tout comme celui des DDE. Cependant, les évolutions sont différentes et provoquent également une dynamique d'innovation dans le chef des porteurs de projets pour satisfaire les nouveaux besoins :

- les stages en entreprises sont de plus en plus nombreux et demandés. Pour assurer un accueil optimal, des démarches auprès des entreprises accueillantes sont initiées pour qu'elles puissent développer des compétences de suivi et de tutorat et optimiser la formation des apprenants (former des formateurs) ;
- la forte augmentation de la demande de stages passe par la conclusion par les opérateurs de formation de nouveaux partenariats avec le secteur privé et les fédérations d'entreprises pour stimuler la création de lieux d'accueil et des démarches de conventionnement avec les secteurs soumis à une forte demande (notamment avec les grandes entreprises qui disposent de nombreuses places de stages potentielles) ;

⁸² La Région wallonne a tout de même développé un dispositif destiné aux petits entrepreneurs (moins de 10 employés) qui sont en difficulté : <https://www.1890.be/solution/un-accompagnement-pour-aider-les-micro-entreprises-en-difficulte>

- comme pour les demandeurs d'emploi, les opérateurs de formation et de l'accompagnement ont dû mettre en place un système de test avec des remédiations ciblées. Pour tous les publics, la maîtrise des outils numériques chez les stagiaires et les structures accueillantes (ici les entreprises) est devenu une priorité.

Une autre évolution assez forte a été l'agrandissement des projets collectifs. S'il y avait 3 entreprises/personnes partenaires, il y en a parfois une dizaine aujourd'hui. Cela complexifie les accompagnements et les allonge. Les opérateurs ont dû se former et s'adapter. De nouvelles méthodes ont été construites et les objectifs doivent être revus à la lumière de ces nouveaux projets. Il n'a pas été facile de changer d'échelle, de stabiliser les outils et de continuer à répondre aux besoins avec des accompagnements plus longs, entraînant une tendance à la baisse du nombre d'accompagnement.

5.8. Les impacts de la crise sanitaire

La crise sanitaire a amplifié les difficultés qui ont pu être rencontrées dans les différents projets. Le premier confinement était inédit mais a permis de faire un travail de fond sur des formations à distance. Le deuxième confinement a plus été marqué par de la démotivation, un manque de perspective et de confiance des stagiaires. Les impacts vont très probablement se faire ressentir sur les indicateurs 2021 lorsque l'année 2020 avait démontré une relative stabilité.

Si le passage en distanciel a permis de toucher plus de personnes, il a été plus difficile de les fidéliser. Des projets ont été arrêtés brutalement et l'ensemble des événements en présentiel, essentiel à la mise en réseau et l'idéation, a aussi été arrêté. Le passage en distanciel a mis à mal les dynamiques d'intelligence collective et la difficulté de capter les publics précarisés, notamment avec enfants. Par contre la gestion de projet n'a pas posé de souci particulier car le suivi et les points intermédiaires sont plus rapides et concis dans un projet déjà lancé mais cela reste laborieux à préparer.

Il y a eu une forte tendance à la digitalisation et les modèles hybrides vont perdurer dans le futur. Le distanciel impacte le présentisme qui est meilleur dans les modules de formation mais l'interaction est moindre et il y a un vrai problème de fracture numérique avec des gens qui n'ont pas les infrastructures de base nécessaires. Le présentisme a par contre diminué pour les gens actifs (travailleurs occupés, autocréateurs en couveuse) car ils étaient occupés à d'autres choses et ont fait l'impasse sur de nombreuses formations. Une logique « à la carte » s'est initiée dans leur chef, chacun ne participant qu'aux séances de formation qu'il estime pertinente pour son activité. Le présentiel instaurait un contrôle social plus fort, assurant la présence de tous les stagiaires.

La covid a aussi parfois été une excuse pour moins s'investir et prolonger son accompagnement de façon moins intensive. Le rôle des accompagnateurs a été de remotiver et de relancer les activités. Il n'y a pas eu plus d'abandons ni moins de création, juste une dynamique d'accompagnement qui a changé, qui a été moins intensive et plus longue.

Malgré tout, le passage en distanciel a permis de capter un public qui n'aurait pas participé autrement mais cette nouvelle dynamique a rapidement laissé place à la lassitude du distanciel chez les porteurs, ce qui réduit la dynamique de l'accompagnement. L'hybridation n'a pas signifié plus d'efficacité (il n'y a pas lieu de revoir les objectifs fixés) mais plutôt une transformation profonde des pratiques.

Cette transformation a demandé un investissement des opérateurs, notamment au niveau de l'équipement dans lequel il a fallu investir pour certains métiers ou formations où on n'est pas destiné à travailler sur ordinateur. Au-delà de la question de la fracture numérique (voir ci-dessous), il y a beaucoup d'essais errés qui ont été fait entre le personnel administratif et les stagiaires, ne fut-ce que pour savoir connecter les stagiaires à une réunion Teams. Un investissement important a donc été consenti par les équipes dans un travail « non productif » qui ne peut être valorisé.

Plusieurs leçons peuvent être tirées :

- À distance, les réunions peuvent être plus nombreuses et dynamiques mais il y a une perte du relationnel, nécessaire à tout processus d'innovation ou de création. Le distanciel permet de répondre aux besoins de base du public, de sensibiliser en grand nombre et d'opérer des suivis rapides, flexibles et précis mais sans parvenir à initier de dynamique nouvelle. Une leçon est que la mixité des supports est intéressante ;
- une seconde leçon à tirer est que, malgré le distanciel, la justification des présences reste tout aussi contraignante (il est encore parfois nécessaire d'avoir une version papier de l'attestation de présence). Il y a un besoin de flexibilité et d'un outil de reporting plus adapté à des formats en distanciel. Le distanciel a mis en avant les limites du reporting déjà connues, notamment le critère de la zone géographique éligible qui perd de son sens dans une formation à distance⁸³.
- Le confinement a parfois permis une prise de recul et a été une opportunité de faire différemment, être créatif et se réinventer. Le travail à domicile a permis un travail de fond, spécifiquement pour les chercheurs.

Si « l'expérience » de la crise sanitaire a permis l'expérimentation de nouvelles méthodes et la remise en question de certaines pratiques, il n'est pas garanti, à moyen terme, que les compétences acquises seront les mêmes que dans des formations en présentiel car il est moins aisé de contrôler si les informations sont bien comprises et valider la compréhension du groupe.

Concernant spécifiquement les stagiaires, l'enquête démontre que presque la moitié des anciens stagiaires étaient en emploi salarié au moment du début de la crise du Covid en mars 2020 (pour un quart demandeur d'emploi et un autre quart indépendant), et globalement, la situation socio-professionnelle de tous a peu évolué (79%, 5% a arrêté son activité et 3% a perdu son emploi). L'impact du Covid sur la pratique quotidienne du travail est également limité puisque 59% des anciens stagiaires en emploi à ce moment-là déclarent avoir poursuivi leur travail normalement, et ils attribuent également un score de 7,3 sur 10 à leur sécurité dans l'emploi.

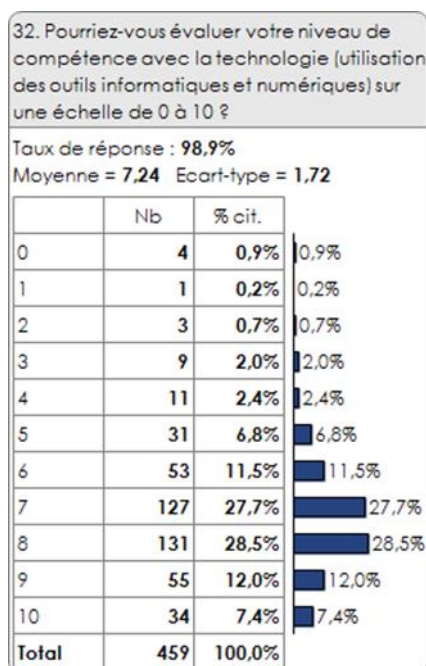
L'enjeu des compétences numériques

La crise sanitaire a mis en avant la problématique de la fracture numérique pour les publics les plus fragilisés (mesure 1.1 essentiellement). L'accès à internet peut déjà être un obstacle pour certains stagiaires, tout comme l'accès à un matériel adéquat pour suivre une formation (un écran par exemple). Il apparaît aussi que les compétences numériques de base étaient parfois très limitées (incapacité à se connecter à une réunion Teams), nécessitant un surplus de travail

⁸³ A titre d'exemple, une personne du Brabant wallon peut participer à un événement hors de sa zone mais rien ne peut être organisé dans la sienne. Le passage en virtuel a été source de problème : comment s'assurer de l'origine géographique des gens ? et comment avoir les attestations de participations ? quelle est l'éligibilité d'une personne en distanciel ?

des opérateurs pour les former aux compétences de base pour pouvoir suivre une formation en ligne.

La crise sanitaire a mis en exergue que les besoins des stagiaires en matière de formation dans le domaine de l’informatique restaient importants. Le développement de cours et de suivi à distance a permis le maintien des liens, à condition d’avoir les moyens de se connecter, montrant à nouveau les capacités d’adaptation des opérateurs à leur public. La crise a fait aussi apparaître les difficultés d’utilisation de l’outil informatique.



Ce constat plaide pour un renforcement de la lutte contre la fracture numérique en offrant des formations dans ce domaine dans le cadre de la prochaine programmation afin de renforcer les compétences numériques, une attente prioritaire des employeurs. A ce titre, certains opérateurs estiment que le renforcement des liens avec les entreprises paraît un point crucial pour parvenir à l’objectif de mise à l’emploi.

Tout comme la perception des compétences nécessaires au suivi d’une formation, nous constatons à nouveau une différence de perception entre les opérateurs et les stagiaires. Ces derniers ont répondu très majoritairement qu’ils estimaient avoir les compétences technologiques nécessaires pour le suivi d’une formation, avec une moyenne de 7,2/10, alors que les formateurs font état d’un niveau de compétences très limité de leurs stagiaires.

5.9. Analyse des réalisations et des résultats

5.9.1. Présentations des réalisations et des résultats

Les réalisations

L’état des lieux des réalisations est rendu possible par l’existence d’indicateurs, définis et quantifiés dans le PO, et d’un reporting annuel de la part des porteurs de projets. Nous présentons ici une analyse « mécanique » des indicateurs, l’ensemble des observations sont à lire en parallèle des différents commentaires complémentaires qui sont formulés par l’évaluateur.

Plusieurs indicateurs de réalisation sont utilisés afin de mesurer les réalisations pour l’axe 1

- Mesure 1.1 « les demandeurs d’emplois créent leur propre emploi ou leur propre entreprise :
 - o le nombre de chômeurs, y compris de longue durée ;
 - o le nombre de chômeurs de longue durée ;
 - o le nombre d’heures de formation organisées ;
 - o le nombre de personnes de plus de 55 ans
- Mesure 1.2 « sensibiliser à et soutenir l’innovation et la créativité : formation, mise en réseau et appui :

- personnes exerçant un emploi, y compris à titre indépendant ;
- nombre d'heure de formation organisées ;
- nombre d'entités sensibilisées ;
- nombre de structures ayant bénéficié d'un accompagnement

Pour chacun de ces indicateurs, des objectifs ont été fixés entre la zone en transition et la zone la plus développée.

Nous précisons que les indicateurs SO 02 et 03 relèvent du portefeuille RESINNOVE et présentent les chiffres tels qu'ils ont été communiqués à l'évaluateur sur base des réalisations au 31.12.2019. Ces indicateurs sont calculés par la SOWALFIN directement et n'ont pas fait l'objet de traitement par BDO.

Le tableau appelle les observations suivantes⁸⁴ :

1. Ces indicateurs de réalisations présentent des valeurs qui dépassent les objectifs formulés fixés lors de la définition de la mesure. Les objectifs intermédiaires 2018 sont rencontrés et dépassés. Les objectifs 2023 sont soit en bonne voie de réalisation, soit déjà atteints.

2. Au vu des pourcentages de réalisations, il semble que les objectifs aient été sous-estimés au regard des projets mis en œuvre durant la programmation (*voir précautions méthodologiques*). Pourtant, ce public avait déjà fait l'objet d'un suivi lors de la précédente programmation et il était réputé comme « connu » au moment de fixer les objectifs.

3. Une observation complémentaire est que les projets ont démontré une certaine efficacité opérationnelle. En effet, les objectifs sont dépassés sur les quatre premières années de programmation. Cependant, cette efficacité est à relativiser puisque le nombre d'heures de formation représente, grosso modo, dix fois ce qui était attendu (au global) pour des objectifs de suivi de chômeurs qui sont quatre à six fois supérieur à l'objectif initial. Pour chaque heure prestée, il semble que le nombre de stagiaires accompagnés soit proportionnellement inférieur à ce qui était attendu. Par ailleurs, le nombre de personnes de plus de 55 ans affiche des pourcentages qui peuvent être trompeurs vu le nombre peu important de stagiaires (une faible variation en termes absolus entraîne une forte variation en pourcentages).

4. Concernant la mesure 1.2, il est constaté une difficulté plus marquée d'atteindre les objectifs fixés concernant les indicateurs qui ne relèvent pas du portefeuille RESINNOVE (voir notamment la section 5.6.5 comme facteur explicatif).

⁸⁴ La période de programmation n'étant pas terminée, l'année 2023 et ses objectifs finaux fixés dans le cadre de performance n'étant pas encore observables, nous limitons notre analyse à 2018 qui fixait des objectifs intermédiaires, bien que les données dont nous disposons vont jusque 2020 inclus

Tableau 23 - indicateurs de réalisations de l'axe 1 FSE 2014-2018

OS	code indicateur	Indicateur	Zone en transition				Zone plus développée				Toutes zones confondues			
			Objectif 2018	Réalisations 2014-2018	Objectif 2023	% de réalisation 2018	Objectif 2018	Réalisations 2014-2018	Objectif 2023	% de réalisation 2018	Objectif 2018	Réalisations 2014-2018	Objectif 2023	% de réalisation 2018
1.1	CO01	Nombre de chômeurs, y compris de longue durée	3.314	10.624	5.800	321%	326	4.821	570	1479%	3.640	15.445	6.370	424%
	CO02	Nombre de chômeurs de longue durée	748	3.833	1.700	512%	79	1.235	180	1563%	827	5.068	1.880	613%
	CO03	Nombre de personnes inactives	2.508	283	5.700	11%	242	2.539	550	1049%	2.750	2.822	6.250	103%
	SO01	Nombre d'heures de formations organisées	440.000	1.459.429	1.000.000	332%	16.280	3.545.934	37.000	21781%	456.280	5.005.363	1.037.000	1097%
	SO14	Nombre de chômeurs de 55 ans et plus	44	578	100	1314%	4	69	10	1725%	48	647	110	1348%
1.2	CO05	Personnes exerçant un emploi, y compris les indépendants	6.600	3.019	15.000	46%	220	762	500	346%	6.820	3.781	15.500	55%
	SO01	Nombre d'heures de formations organisées	616.000	50.869	1.400.000	8%	21.560	3316	49.000	15%	637.560	54.185	1.449.000	8%
	SO02	Nombre d'entités sensibilisées	695	1150*	1.580	165%	97	220*	220	100%	792	1.370	1.800	173%
	SO03	Nombre de structures ayant bénéficié d'un accompagnement	546	1865*	1.240	342%	79	459*	180	581%	625	2.324	1.420	372%

Source : Base de données « indicateurs » AFSE (version 13 mai 2020) - mise en forme et adaptations : BDO

*valeur cumulée établie en 2019

Les résultats

En ce qui concerne les résultats, seuls trois indicateurs sont collectés par les opérateurs et encodés dans les fichiers stagiaires. Le troisième et dernier indicateur ne concerne que les opérateurs du portefeuille RESINNOVE.

Pour ces indicateurs, une valeur de référence 2012 et un objectif 2023 ont été indiqués dans le programme opérationnel. Nous ne disposons pas d'objectifs intermédiaires comme pour les indicateurs de réalisations. Dans un souci de cohérence avec le tableau précédent des réalisations, nous indiquons néanmoins les résultats acquis sur la période 2014-2018.

Le tableau montre que les objectifs 2023 sont déjà atteints. Il est considéré qu'un objectif est atteint lorsque les résultats constatés sont supérieurs à l'écart entre l'objectif 2023 et la valeur de référence fixée dans le PO.

Tout comme les réalisations, les indicateurs de la mesure 1.2 sont davantage négatifs. Les données étant tellement faibles pour l'indicateur CR 03, il est nécessaire de se questionner quant à l'adéquation des indicateurs choisis au regard des projets sélectionnés (et inversement) puisqu'il semble que pratiquement aucune participation ne mène à l'obtention d'une qualification.

Pour le dernier indicateur SR 02, nous remarquons que la zone en transition ne parvient pas à se rapprocher de l'objectif fixé. Les derniers résultats arrêtés au mois de décembre 2020 indiquent un indice à 0.14 (une tendance qui ne s'améliore pas), loin des 0.25 initialement estimé pour 2023. Il apparaît alors clairement qu'un travail complémentaire est nécessaire sur le public cible de la mesure 1.2. (entreprises innovantes)⁸⁵.

Malgré cela, nous pouvons néanmoins indiquer que l'efficacité du dispositif est renforcée (pour les autocréateurs) lorsque des services de suivi sont proposés en plus de la formation. L'importance du suivi est soulignée par les stagiaires. En effet, ils déclarent être bien plus nombreux à passer l'étape de la création d'activité lorsqu'un suivi est offert après la formation (61% contre 34%). Ils estiment également avoir de meilleures perspectives de carrière (73% contre 46% sans suivi). Le niveau de satisfaction vis-à-vis de la formation augmente également sensiblement avec un suivi et permet, selon les stagiaires, une meilleure insertion et plus de création d'activité. Cela plaide en faveur d'une logique de parcours et de suivi de long terme des stagiaires, dans un écosystème cohérent, sans pour autant confirmer le besoin de suivi en post création assuré par le même opérateur sur le long terme comme le sous-entendaient les SAACE. L'analyse des résultats de l'enquête indique que 59% des stagiaires estiment que le suivi a été bénéfique pour leur insertion. Pour 88% de ceux qui ont bénéficié d'un suivi, il a été réalisé par le même opérateur que l'opérateur de formation.

Néanmoins, cette appétence au suivi en post formation est à relativiser. Seuls 23% des stagiaires ont bénéficié d'un accompagnement post formation. Dans la majorité des cas (58%), il ne s'agissait que de conseils ponctuels. Autre résultat intéressant de l'enquête, seuls 28% des répondants souhaitent un accompagnement post action (voir question 20). Ainsi, les bénéficiaires de cet accompagnement sont très satisfaits (et plus que les autres) et ont maximisé leur résultat mais ils sont peu nombreux à le demander.

⁸⁵ A ce titre, les différentes réformes exposées plus haut du paysage de l'innovation en Wallonie ont pour objectif d'améliorer ces indicateurs.

Tableau 24 : création d'activité et perspective de carrière selon le bénéfice ou non d'un suivi en post formation

22. Êtes-vous passé.e par une des étapes suivantes ?
20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ?

	Création d'activité		Reprise d'une structure existante		Aucune des deux		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	65	40,7%	4	3,7%	38	35,5%	107	100,0%
Non	121	34,4%	9	2,6%	222	63,1%	352	100,0%

$p = <0,01$; $\text{Khi}^2 = 25,49$; $\text{ddl} = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

i. Vous disposez de meilleures perspectives de carrière
20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ?

	Plutôt pas d'accord		Ni d'accord ni pas d'accord		Plutôt d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Oui	17	15,9%	12	11,2%	78	72,9%	107	100,0%
Non	117	33,2%	38	10,8%	197	56,0%	352	100,0%

$p = 0,002$; $\text{Khi}^2 = 12,40$; $\text{ddl} = 2$ (TS)

La relation est très significative.
 Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?
b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ?
c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?
d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ?
e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ?
20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ?

	Oui	Non	Total
a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	8,50	7,36	7,63
b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ?	8,47	7,30	7,57
c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ?	8,83	7,72	7,98
d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ?	6,88	5,97	6,18
e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ?	7,21	5,11	5,61

20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ? / a. Êtes-vous satisfait.e de la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? $p = <0,1\%$; $F = 31,53$ (TS)
 20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ? / b. La formation/accompagnement suivi(e) correspondait-elle à vos attentes ? $p = <0,1\%$; $F = 24,43$ (TS)
 20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ? / c. Recommanderiez-vous la formation/accompagnement que vous avez effectué(e) ? $p = <0,1\%$; $F = 20,63$ (TS)
 20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ? / d. La formation/accompagnement a-t-il.elle selon vous contribué à améliorer votre insertion professionnelle ? $p = 1,1\%$; $F = 6,49$ (S)
 20. Avez-vous bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation/accompagnement ? / e. La formation/accompagnement a-t-elle selon vous contribué à créer votre propre emploi ? $p = <0,1\%$; $F = 29,72$ (TS)

Valorisation des échelons : de 0 (0) à 10 (10)

Tableau 25 - indicateurs de résultats de l'axe 1 FSE 2014-2018

OS	code indicateur	Indicateur	Zone en transition				Zone plus développée				Toutes zones confondues			
			valeur de référence 2012 Transition	Résultats cumulés 2014-2018	Objectif 2023 Transition	% de résultat 2018	valeur de référence 2012 développée	Résultats cumulés 2014-2018	Objectif 2023 développée	% de résultat 2018	Total référence 2012	Résultats cumulés 2014-2018	total objectifs 2023	% de résultat 2018
1.1	CR 04	Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation	1.052	2.830	3.500	116% ⁸⁶	103	353	350	143%	1.155	3.183	3.850	118%
1.2	CR 03	Participants obtenant une qualification au terme de leur participation	3.411	7	11.500	0%	334	1	1.100	0%	3.745	8	12.600	0%
	SR 02	Nombre moyen d'intervenants dans un parcours d'innovation	0,18	0,16	0,25		0,11	0,17	0,14		/		/	

Source : Base de données « indicateurs » AFSE (version 13 mai 2020) - mise en forme et adaptations : BDO

⁸⁶ 116% indique le rapport entre le résultat cumulé entre 2014 et 2018 (2.830) et la différence entre la valeur de référence 2012 et l'objectif 2023 (3.500 - 1.052 = 2.448), indiquant la valeur absolue à atteindre avant 2023 pour dépasser la valeur de référence 2023. $2.830/2.448 = 116\%$

5.9.2. Analyse de l'efficience

Apprécier l'efficience est un exercice compliqué et nécessite de prendre toutes les précautions nécessaires. Les chiffres sont donc à interpréter avec prudence. Pour aller plus loin dans un exercice complet d'analyse de l'efficience, il est nécessaire d'objectiver la situation de départ des stagiaires et d'avoir des données sur l'évolution de sa situation socio-économique à la sortie du dispositif. Ces données ne sont pas systématiquement collectées aujourd'hui dans le fichier stagiaires par l'ensemble des opérateurs et ne doivent pas être collectées à titre individuel⁸⁷. Ceci se heurte à plusieurs obstacles :

- la capacité, pour l'opérateur, à suivre un stagiaire qui est sorti du dispositif ;
- l'autorisation de collecter, garder et valoriser certaines données personnelles sensibles ;
- la volonté de limiter la charge administrative sur les opérateurs.

Afin de creuser davantage ce constat, une analyse du temps moyen et du budget moyen consacrés par stagiaire auraient pu être réalisées. Néanmoins, nous estimons que cela a pour conséquence de créer une comparaison malsaine entre les différents opérateurs. En effet, l'axe 1 est centré sur des dispositifs particuliers, peu nombreux et clairement identifiés (n'empêchant pas la présence de quelques opérateurs complémentaires) : les SAACE et les Agences conseil d'un côté (mesure 1.1), les Universités avec le réseau LIEU/Synhera de l'autre, ainsi que des opérateurs d'économie sociale (mesure 1.2). Une réalisation de ratios temps/budgets ou budget/stagiaire reviendrait alors à comparer des opérateurs faisant partie d'un même dispositif (deux Universités entre elles par exemple). L'objectif de l'évaluation étant d'évaluer l'impact des mesures et non de juger de l'efficience d'un acteur particulier au sein d'un dispositif particulier, nous avons estimé qu'il était préférable de ne pas réaliser cet exercice (qui a par ailleurs déjà été réalisée, par exemple, en interne à la SOWALFIN concernant les SAACE⁸⁸).

Contrairement à d'autres axes du PO où un tel exercice de ratio peut être réalisé en gardant une approche transversale et « anonyme » des opérateurs très nombreux et diversifiés, le calcul des ratios par modalité d'intervention permettrait d'identifier directement les opérateurs dans le cas de l'axe 1 tant ils sont peu nombreux et regroupés en type de dispositif précis et focalisés sur des publics cibles précis.

Les données à notre disposition ne permettent pas de donner un niveau de détail suffisant. En effet, pour pouvoir comparer avec précision les coûts d'accompagnement, des données complémentaires sont nécessaires : l'expérience et le salaire des accompagnateurs, l'éventuel matériel nécessaire pour l'un ou l'autre projet, le secteur de formation, la durée, etc. pointer un opérateur particulier dans un dispositif reviendrait à mettre en avant un cas particulier ou un dysfonctionnement conjoncturel, ce qui n'est pas l'objectif.

Ensuite, les retours des opérateurs lors des focus groups ont démontré le peu d'intérêt d'opérer un tel exercice tant le système de reporting et d'indicateurs a été discuté et qu'il a été mis en avant qu'il était peu représentatif de la réalité de terrain des opérateurs de l'axe 1. Opérer des ratios sur base de ces indicateurs pourrait alors mener à des conclusions erronées, basées sur des indicateurs non représentatifs.

⁸⁷ Voir annexe 1 du règlement européen 1304/2013

⁸⁸ Voir par exemple SOWALFIN, Evaluation des Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'emploi (SAACE), rapport final (PwC), septembre 2020

6. RECOMMANDATIONS

Nous présentons ci-dessous une série de recommandations visant à faire évoluer le modèle de suivi des stagiaires mais aussi la logique d'intervention. Certaines de ces recommandations sont proches de celles qui ont déjà pu être formulées pour l'IEJ.

6.1. Basculer vers un suivi individuel des stagiaires (ou de l'entreprise) et enrichir le système de suivi

Organiser le suivi à partir d'une approche individualisée du stagiaire est une solution de moyen terme, complexe, mais nécessaire qui comporte plusieurs avantages et est cohérent avec le recours des méthodes fortement centrées sur l'individu. Ces méthodes ont un coût, induisent une implication forte des opérateurs et il est permis d'en attendre un certain niveau d'efficacité en matière de sortie positive pour le stagiaire. Il faut donc adapter les outils de suivi à ce tendanciel, outre un intérêt strictement statistique et évaluatif : il permettra de mieux cibler le profil des stagiaires, leurs compétences, leur évolution au sein du parcours de formation ainsi que leur sortie de l'action. Nous avons aussi vu que les motivations à l'entrée du dispositif influent aussi le devenir du stagiaire. Identifier ces motivations dès le départ permet dès lors de guider ce dernier au mieux.

Nous proposons une collecte de données en quatre temps, dont la charge reposerait partiellement sur les opérateurs pour les étapes 1 à 3 et sur un prestataire externe pour l'étape 4 :

1. une détermination du profil du stagiaire entrant en formation à l'instar de ce qui s'opère déjà maintenant. La clé se situe ici dans l'utilisation d'une même méthodologie pour l'ensemble des opérateurs, en tous cas un socle commun à collecter, utile pour assurer un suivi adapté du parcours du stagiaire. Au-delà des données administratives, il s'agit, à partir d'identifiants uniques, d'obtenir des indicateurs-clés sur les déterminants pour lesquels une collecte est possible eu égard au caractère sensible de certaines données. Le cas échéant, des catégories ou des codes peuvent être définis pour ne pas induire des systèmes trop intrusifs. Ceci permettra d'opérer un premier bilan de la situation de départ et des besoins du stagiaire. L'utilisation d'un outil partagé impliquera une formation des opérateurs éligibles, rendus sensibles à l'intérêt de bien organiser le suivi individuel. L'introduction de cet identifiant unique permettra un suivi plus harmonisé du stagiaire s'il passe dans plusieurs dispositifs. Un opérateur pourra en effet réutiliser et amender les informations en récupérant cet identifiant et donc ses réalisations antérieures ;
2. une seconde prise d'informations sur l'évolution du stagiaire, par exemple 1 ou 3 mois après son entrée dans le dispositif. Il s'agit ici de prévenir le décrochage et de documenter la continuité dans le parcours ;
3. une collecte de données sur le critère de sortie à la fin de l'action (sortie positive ou abandon/renoncement et explications de l'abandon sur base d'une liste prédéfinie de critères). La sortie de l'action est un moment où, pour un certain nombre de stagiaire, une sortie positive est déjà mesurable. C'est un moment clé du parcours ;
4. six mois après la sortie, obtenir des informations sur le statut du stagiaire, sa satisfaction par rapport à la formation, ses acquis et son intégration socio-économique (satisfaction, acquis, effet sur l'employabilité).

Dans un cinquième temps, pour les publics qui se situent encore dans une situation de recherche d'emploi - ou une autre situation plus précaire encore - un opérateur en charge du suivi de ces personnes pourrait s'appuyer utilement sur le dossier de suivi de leurs parcours et agir de manière potentiellement plus pertinente et plus cohérente afin de procurer des conseils.

Nous n'avons pas discuté de cette recommandation avec les opérateurs. La clé, pour eux, est de s'inscrire dans les phases 1 à 3 sans augmenter la charge administrative, ce qui peut poser problème pour des actions impliquant un nombre d'utilisateurs importants.

Ces quatre étapes permettront de collecter des données originales sur l'évolution des stagiaires selon un canevas de collecte standardisé. L'obtention de ces informations permettra, tout au long de la programmation, de constater les évolutions des stagiaires et les obstacles qu'ils rencontrent, de façon transversale à tout le PO (dans le cas où le stagiaire, par exemple, a suivi deux mesures dans des axes différents). Ce monitoring en continu permettra ainsi à l'AFSE d'adapter ses attentes vis-à-vis des opérateurs et de les aider à faire évoluer leurs méthodes en adéquation avec cette réalité. La prise de décision sera davantage structurée dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Aussi, cette collecte standardisée permettra de suivre en temps réel et de constater les résultats du programme rapidement avec une base de données harmonisée et individualisée et une source d'information unique sur base d'une méthode de collecte commune.

L'essentiel des indicateurs de l'axe 1 sont focalisés sur la création d'emploi ou d'activités, le nombre d'heures de formation et le nombre de personnes mobilisées. Si d'autres réalisations sont plus difficiles à mesurer, les quelques indicateurs actuels ne mesurent qu'une part restreinte de la réalité des projets. D'autres acquis qui encouragent l'emploi ne sont pas mesurés ou valorisés (acquisition de compétences par exemple). Il pourrait être envisagé de considérer deux « niveaux » d'indicateurs. Des indicateurs qui répondent aux obligations européennes (les indicateurs actuels) et des indicateurs plus précis, reflétant plus largement les réalisations des opérateurs. Ces derniers doivent permettre à l'AFSE de mieux appréhender la réalité de terrain et coacher les opérateurs sur cette base. Cette démarche de précision des indicateurs a déjà été informellement réalisée par de nombreux opérateurs (voir section 5.6.5).

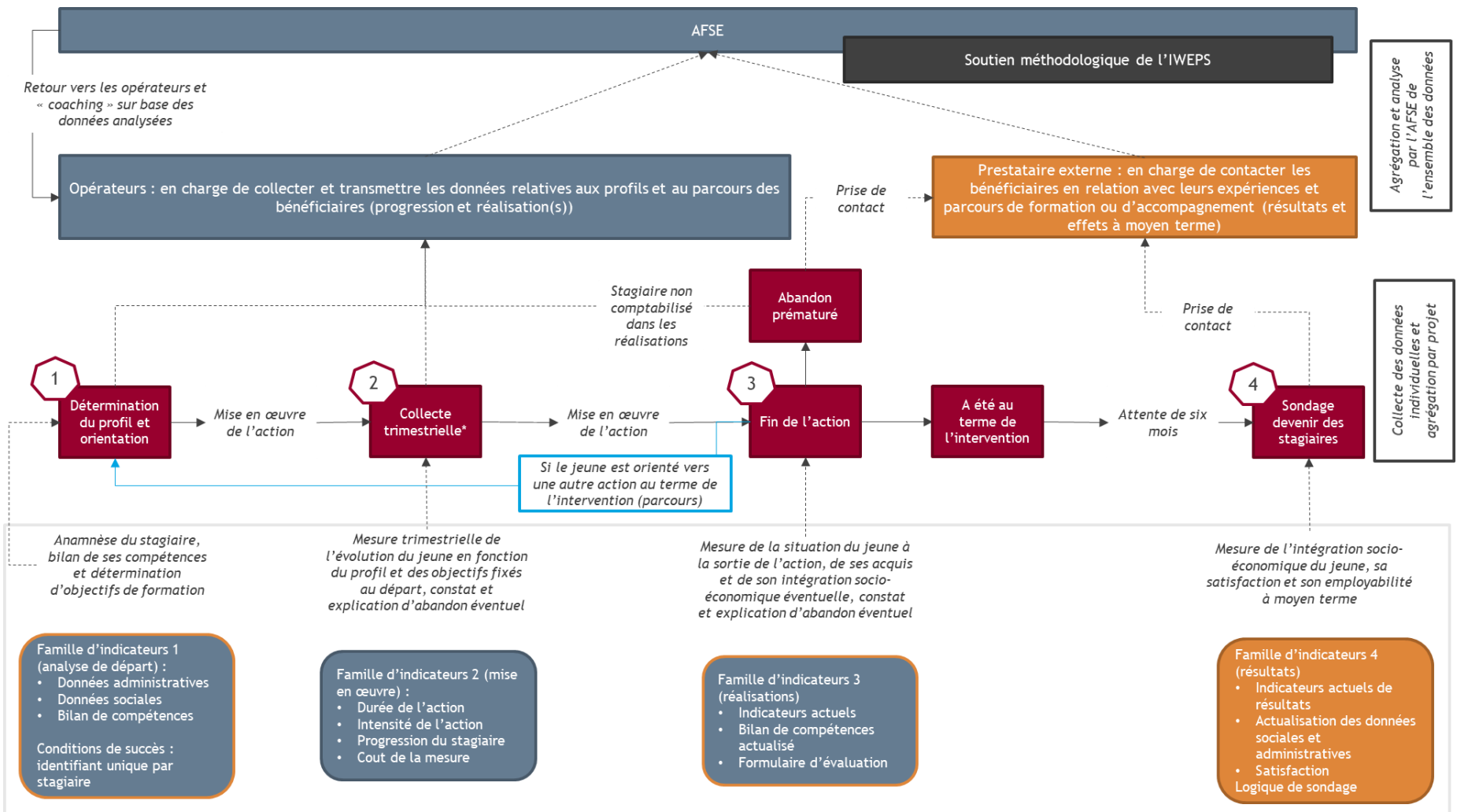
Le public spécifique de la mesure 1.1, caractérisé par une plus grande précarité sociale de certains stagiaires, nécessite de pouvoir s'appuyer sur d'importantes ressources en termes d'accompagnement. Les opérateurs ont tenté de répondre à ses besoins au cours de la mise en œuvre des projets. Ce temps passé au soutien individuel des stagiaires n'était en général pas anticipé et n'avait pas été prévu dans la demande de budget. Le maintien et le soutien de la dynamique partenariale et la mise en place d'un suivi individuel sont indispensables pour continuer à soutenir des dispositifs intégrés, les plus à même de répondre aux attentes variées des stagiaires et des entreprises. La possibilité d'offrir un parcours intégré, accompagné d'un suivi individualisé a un impact considérable sur le maintien des stagiaires dans les parcours. Ceci est particulièrement vrai pour les publics les plus fragilisés. Ce type d'accompagnement permet de répondre au plus près à leurs besoins spécifiques en leur offrant un suivi soutenu et multi-dimensionnel.

La mise en réseau, déjà initiée par les opérateurs tels que les SAACE ou les Agences conseil pour répondre aux besoins d'accompagnement (psycho)social reste donc une nécessité. De manière plus générale, on se doit aussi de mettre en évidence qu'une politique publique fondée sur une approche très individuelle, n'est pas forcément soutenable dans la durée, notamment

en raison de son coût et à fortiori si l'accompagnement individuel fait appel à une alliance d'opérateurs plutôt qu'à un seul. Un tel investissement doit donc aussi être, dans la mesure du possible, un gage d'efficacité en termes de sortie positive.

Le schéma suivant présente la logique dynamique de collecte de l'information et de son utilisation. La couleur orange symbolise ce qui incombera au prestataire externe (étape 4) et le gris ce qui relève des opérateurs (étapes 1 à 3). Cependant, nous estimons qu'il est nécessaire que, lors de la définition des indicateurs à collecter, le prestataire externe s'aligne avec l'AFSE pour que les familles d'indicateurs 1 et 3 soient cohérentes avec les sondages prévus et collectés de manière uniforme. De cette manière, il sera possible pour le prestataire d'exploiter les données récoltées par les opérateurs dans la construction de son sondage. Ce travail d'harmonisation et de définition des indicateurs permettra aussi d'alléger au maximum la pression sur les opérateurs en facilitant la collecte d'information.

De manière générale, l'opérateur collecte les données tant que le stagiaire est encore dans l'action. Le prestataire intervient pour déterminer les résultats et les effets sur le stagiaire une fois qu'il a quitté l'intervention ou abandonné. Il opère selon une logique de sondage et de prise de contact alors que l'opérateur fait un relevé exhaustif de ses stagiaires. Dans l'exemple, la collecte trimestrielle de données n'a évidemment lieu que si l'action auprès du stagiaire dure plus de trois mois.



6.2. Soutenir les partenariats

Les partenariats ont constitué la clé de voûte des mesures du FSE et sont particulièrement importants dans le cadre de l'axe 1 qui a financé des dispositifs préexistants tels que les SAACE, le réseau LIEU ou les Agences conseil. Ces opérateurs ont une tradition de collaboration et de partenariat qu'il convient de continuer à encourager dans le cadre du FSE. Ils se sont cependant heurtés à un certain nombre de freins qu'il est possible de supprimer. Les changements en termes de publics et de besoins demandent du temps et plaident pour que, dans le montage des projets, une partie du budget puisse intégrer les coûts induits par la coordination mais aussi de développement méthodologique entre partenaires, pour favoriser la continuité des parcours et permettre la valorisation de la prise en charge par plusieurs intervenants et selon des approches nouvelles. Soulignons que favoriser, voire imposer la constitution de réseaux entre les différents opérateurs, c'est multiplier les lieux et les opportunités d'accroche et c'est poser aussi aux opérateurs la question de leur capacité à relayer, à orienter et à « partager » en quelque sorte. Ces derniers doivent être en mesure d'apporter la réponse la plus adaptée possible et de les réorienter vers les acteurs les plus à même de répondre à chaque problématique rencontrée.

De plus, dans la prolongation de la recommandation précédente, le soutien au partenariat apparaît comme central afin de garantir un système efficace de suivi des stagiaires et l'atteinte de résultats (remise à l'emploi ou création d'activité).

Concernant les dispositifs financés dans le cadre de l'axe 1, ces dynamiques sont en général préexistantes, le FSE se doit donc de soutenir ces dernières et ne pas s'y opposer. Par un soutien accru aux partenariats, le FSE peut devenir un véritable moteur d'innovation. La limite à cette recommandation est évidemment que les activités de coordination ne sont pas une fin en soi et qu'elles soient associées à des objectifs et des livrables identifiés, tels que des outils de travail partagés, des bonnes pratiques endossées par les partenaires, des analyses communes, une information sur le parcours des jeunes, une évaluation de ce dernier etc. Les opérateurs eux-mêmes se plaignent que les réunions formelles de suivi avec l'AFSE (les comités) sont peu « efficaces », trop administratives et ne permettent pas de faire avancer les projets sur le fond. C'est un syndrome à ne pas reproduire.

Ce financement n'a pas vocation à être pérenne. Il s'agit de contribuer à mettre en évidence l'intérêt pour les opérateurs - et les décideurs - de favoriser des partenariats diversifiés pour la prise en charge de problématiques complexes et souligner que la gestion de la complexité génère des coûts, potentiellement compensés par des bénéfices en termes d'efficacité, c'est-à-dire d'insertion, de création ou d'innovation. La responsabilité revient ensuite aux décideurs et aux opérateurs institutionnels d'endosser ces pratiques dans leur gestion stratégique et opérationnelle.

Afin que les portefeuilles apportent une réelle plus-value et renforcent réellement des réseaux, il pourrait être utile de construire les portefeuilles autour d'un métier général et non d'un financement particulier pour éviter d'avoir des comités qui se superposent (FSE, FEDER, RW, etc.). Un portefeuille par métier apporte de la cohérence et permet de simplifier tous ces comités de suivi en évitant des doublons et en rassemblant tous les financeurs autour d'une thématique précise. Par exemple, un portefeuille SAACE pourrait être envisagé. Le COMAC se focaliserait sur le métier d'accompagnement et rassemblerait ses deux principaux financeurs : la RW et le FSE. La tenue commune des COMAC permettrait une seule procédure de reporting et un seul lieu d'échanges, tout en encourageant le rapprochement des pratiques entre les

deux financeurs. Le bon fonctionnement de ce modèle est évidemment conditionné à une participation active des porteurs de projet à ces réunions, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement pour les raisons évoquées plus haut. Un travail d'investissement sur ces réunions est donc à opérer du côté de l'AFSE mais aussi des porteurs de projet.

6.3. Former dans le domaine des compétences numériques

Précisément, les opérateurs ont indiqué que les compétences numériques des stagiaires (à nouveau plus spécifiquement dans le cas de la mesure 1.1) qui ont participé au projet sont en général très limitées. La pandémie a potentiellement joué, à ce titre, un rôle révélateur tant au niveau des stagiaires que des opérateurs, ou encore des méthodes et des supports.

Pour la prochaine programmation, nous recommandons d'encourager les opérateurs à intégrer dans leur projet non seulement des modules destinés à augmenter les compétences numériques des stagiaires, mais aussi à travailler l'hybridation des méthodes et des approches, en valorisant le distanciel et le présentiel, ce qui peut être une solution à certains enjeux d'absentéisme ou de mobilité. Il peut s'agir d'intégrer des activités nécessitant l'utilisation de l'outil informatique ou de prévoir des modules spécifiquement dédiés à l'augmentation des compétences dans ce domaine. La mise à niveau des formateurs et/ou des accompagnateurs à ces modes de fonctionnement hybrides devra également être pensée dans le chef des opérateurs eux-mêmes.

Cette recommandation apparaît d'autant plus nécessaire que dans le dernier Semestre européen consacré à la Belgique, il est souligné que parmi les jeunes, et en particulier, ceux qui ont un faible niveau d'éducation, le niveau de compétences numériques est inférieur à la moyenne de l'UE et diminue depuis quelques années⁸⁹. La crise sanitaire a rendu cette acquisition de compétences encore plus nécessaire pour pouvoir suivre les formations et autres actions mais aussi pour avoir les compétences nécessaires à l'intégration dans le monde de l'emploi après la sortie du dispositif.

6.4. Encourager une approche flexible du public cible, centrée sur le besoin et non le statut

Comme expliqué, une interprétation plus large du concept de demandeur d'emploi est une piste de réflexion. Il a été constaté que les projets sont de plus en plus variés et que le statut des porteurs de projets n'est plus aussi strictement défini qu'auparavant. Le nombre de personnes n'étant pas demandeurs d'emplois au sens strict (mais bien sur une dynamique instable d'insertion socio-professionnelle) a augmenté.

De cette façon, la conception stricte du statut de demandeur d'emploi ne correspond plus à la réalité de terrain des opérateurs et a pour conséquence soit le refus d'accompagner un stagiaire, soit sa prise en charge en dehors des budgets FSE. Les indicateurs ne reflètent alors pas la réelle charge de travail des opérateurs qui est plus élevée que ce qui est officiellement présenté.

⁸⁹ Recommandation du Conseil concernant le programme national de réforme de la Belgique pour 2020 et portant avis du Conseil sur le programme de stabilité de la Belgique, 20/05/2020, COM(2020)501 Final.

S'il pouvait être envisagé de focaliser l'éligibilité d'un stagiaire sur la nature de son projet avant son statut, il reste néanmoins nécessaire de poser des limites pour assurer que l'opérateur continue de s'adresser à un public cible déterminé. Ainsi, le statut de demandeur d'emploi pourrait être élargi à toute personnes en situation de précarité professionnelle désireuse de se faire accompagner (en préavis, intérimaire, etc.). Quelques critères de base pourraient permettre de s'assurer de ce statut. Néanmoins, cette possibilité reste aussi dépendante des cadres légaux encadrant les opérateurs financés. A titre d'exemple, le décret SAACE wallon prévoit que seuls les demandeurs d'emplois peuvent être accompagnés.

Cette révision des limites du statut ne doit pas non plus affecter l'efficacité de la mise en œuvre des projets. Un suivi plus individualisé devrait permettre de pouvoir monitorer plus précisément ces éléments. Il s'agit donc davantage de définir l'éligibilité des porteurs de projets non plus en fonction de leur statut uniquement mais en fonction du type de projet qui est porté, tout en assurant le respect d'un minimum de critères et des différents cadres légaux. Si on doit toujours changer de projets pour coller aux cases administratives, cela nuit à l'efficacité du programme (ex : attendre qu'une personne obtienne un statut de demandeur d'emploi alors qu'elle est déjà en préavis).

Attention également de ne pas oublier des publics particuliers comme les étudiants entrepreneurs qui, sur une période de programmation, peuvent devenir aussi les créateurs. Ce public particulier est d'ailleurs un bon exemple des situations parfois illogiques résultant qu'une appréciation trop stricte des critères liés à un profil/statut unique : pour un type de projet similaire, des étudiants (qui sont de futurs travailleurs) ne sont pas éligibles et leur accompagnement est payant mais la formation des travailleurs est gratuite car ce public est éligible.

6.5. Formaliser davantage les compétences acquises

Nous avons constaté tout au long de cette évaluation que les indicateurs ne parvenaient pas toujours à mesurer la réalité du terrain, les acquis et les réalisations des opérateurs. Ceci mène à une situation frustrante pour ces derniers qui estiment que leur travail ne peut pas être valorisé. Dans le même temps, l'enquête auprès des stagiaires primo-créateurs a démontré que les compétences acquises étaient très peu formalisées via un canal officiel (VAE, VDC, attestation, etc.) alors que les stagiaires ont acquis des compétences concrètes leur permettant de s'insérer sur le marché du travail. Au-delà des indicateurs de création d'entreprises et de création d'emploi, il est nécessaire de développer des indicateurs mesurant l'acquisition de compétences. Leur formalisation et objectivation via les mécanismes précités ou de nouvelles formes de reconnaissance formelle devraient aussi permettre de mesurer plus précisément les apports réels des formations pour les primo-créateurs. La thèse des opérateurs disant que les formations permettent l'acquisition de compétences sur le marché du travail sans pour autant mener à la création a été confirmée. S'il n'y a pas de création, il y a néanmoins des compétences acquises qu'il convient de pouvoir mesurer.

Par ailleurs, pour formaliser les compétences acquises, il est nécessaire de connaître les compétences de départ du stagiaire. Il a été montré que ces compétences n'étaient pas mesurées systématiquement par les opérateurs malgré le fait qu'ils relèvent que c'est un besoin important. Aussi, l'enquête a démontré que les compétences de bases et la perception par les stagiaires de leurs compétences étaient un déterminant de la création d'activité mais qu'elles devaient être objectivées car ces derniers ont tendance à surestimer les leurs.

6.6. Tirer profit de la nouvelle gouvernance des fonds structurels pour adapter le PO aux besoins émergeant

Nous avons constaté, et largement commenté, l'évolution des besoins des stagiaires et la modification des pratiques des opérateurs qui s'en suivent (avec le risque de redondances entre les opérateurs cherchant à répondre à ces nouveautés en étendant leur champ d'action). Globalement, de nouveaux besoins, tels que le suivi post-crétion ou l'émergence du public de travailleurs en reconversion, sont apparus en cours de programmation, nécessitant une adaptation des projets des différents porteurs. L'adaptation des projets n'est pas toujours aisée en cours de programmation et peut demander des efforts importants quand il s'agit de modifier une fiche projet (passage en Gouvernement notamment). Afin d'offrir de la flexibilité dans la mise en œuvre du PO tout en donnant à l'AFSE une possibilité de garder la main mise sur celle-ci, il est proposé de tirer profit de la nouvelle gouvernance du PO FSE pour adapter les projets aux changements constatés en cours de programmation. Puisque le financement se déroulera selon le principe 5+2⁹⁰ et sur base d'une évaluation à mi-parcours, nous proposons que des budgets résiduels soient conservés en début de programmation et que ces derniers soient distribués via un petit appel à projet dans la seconde moitié de la période de programmation afin d'aider les opérateurs à adapter et mettre en place de nouvelles méthodologies pour de nouveaux besoins. Dans le cadre de cet appel, ces besoins devraient être clairement établis par le demandeur et l'AFSE serait alors le gardien de la cohérence de ces nouvelles actions vis-à-vis du reste du PO et des autres opérateurs.

⁹⁰ Selon les lignes directrices de la Commission européenne, un examen à mi-parcours sera réalisé en 2024 pour déterminer si des changements sont nécessaires dans le programme (et les projets) pour les deux dernières années de la période de financement. 100% de l'allocation des années 2021 - 2025 et 50 % de l'allocation des années 2026 et 2027 seront attribuées au départ de la programmation. Les 50% restants sont attribués après la révision initiée en 2024 sur base du semestre européen et de l'atteinte des indicateurs du cadre de performance notamment.

7. CONCLUSIONS

Les conclusions de ce rapport sont présentées sous forme de questions d'évaluation. Conformément à notre note méthodologique, une réponse a été apportée à l'ensemble des questions d'évaluation posées et discutées avec l'AFSE. Ces dernières sont présentées selon les quatre critères d'évaluation : pertinence, cohérence, efficacité et efficience.

7.1. Pertinence⁹¹

QP1. Dans quelle mesure la sensibilisation et la formation à l'autocréation des demandeurs d'emploi ont-elles évolué ? Comment le PO a-t-il éventuellement accompagné cette évolution ?

Nous l'avons constaté, il y a une forte adéquation entre les besoins du public tels que définis en 2014 et les mesures proposées. D'ailleurs, le niveau de satisfaction affiché par les primo-créateurs est une manière de mesurer cette adéquation. Nous constatons également, dans notre enquête, un score de satisfaction en décroissance chez tous les publics concernant la création d'activité, indiquant une certaine frustration quant à la capacité de la formation à mener à un statut de créateur d'entreprise.

Il est néanmoins clair que les projets répondent à un besoin réel. Le paysage a évolué depuis 2014. La formation et « l'activation » des demandeurs d'emploi ont fortement évolué aussi, sur base des réformes politiques exposées mais aussi, et surtout, parce que les besoins exprimés par les stagiaires sont nouveaux (suivi en post-crédation, projets collaboratifs) et que leurs profils ne sont plus les mêmes. Il apparaît que les stagiaires tendent à être plus jeunes, généralement moins bien formés et avec des statuts moins clairs qu'auparavant (travailleurs en reconversion par exemple).

Nous concluons d'abord à une forte innovation sociale de certains opérateurs qui adoptent une attitude dynamique face aux modifications du public (tests de compétences et remédiation, difficulté des cellules de reconversion, rajeunissement et précarisation, motivation et « effet carrousel »). Tout au long de la programmation, les opérateurs ont été réactifs et créatifs pour adapter leur service aux stagiaires et maintenir un niveau de qualité maximal en vue d'atteindre les objectifs de réinsertion des stagiaires tout en prenant en compte la modification progressive de leur situation de départ. D'ailleurs, ces efforts ont généralement été réalisés sur fonds propres, les actions de prospection n'étant pas éligibles au FSE.

Des besoins ont aussi été identifiés alors que la logique d'intervention du PO ne les a pas pris en compte. Ceci a amené à une incapacité d'apporter une réponse de la part des opérateurs. Cela a aussi un effet potentiellement pervers dans l'équilibre de l'écosystème. En effet, certains opérateurs sont tentés, pour répondre à un nouveau besoin émergeant dans leur public cible (demande de post-crédation, mentorat, stage), de développer de nouveaux services qui ne correspondent pas ou peu à son cœur de métier et peuvent être redondants avec d'autres opérateurs. Il est ainsi nécessaire de garder une limite dans le rôle de chacun et dans la complémentarité avec les autres dispositifs, au risque de mettre en péril la cohérence des parcours des stagiaires et l'organisation des acteurs entre eux.

⁹¹ Nous ne répondons pas aux QP 2 et 4 telles qu'exprimées dans la note méthodologique de 2020. Nous estimons que ces questions, initialement prévues dans la note méthodologique de 2020 comme des questions de pertinence, sont des questions de cohérence. Nous renvoyons directement à la section consacrée à la cohérence (et spécifiquement la QC 2 et 4).

Nous concluons donc que les projets de formation et d'autocréation mis en œuvre sont en adéquation avec les besoins identifiés en 2014, c'est-à-dire développer une dynamique entrepreneuriale en formant les demandeurs d'emploi, en les accompagnant et en pérennisant leur emploi et/ou leur entreprise. Ceci n'occulte pas le fait que ces besoins évoluent comme déjà indiqué. Malgré tout, les projets sélectionnés (ou plutôt les règles de fonctionnement et d'éligibilité liées à ces projets) ne permettent pas toujours de couvrir tous les publics susceptibles (demandeurs d'emploi, travailleurs en emploi précaire, travailleurs en reconversion) de bénéficier du service d'autocréation d'emploi. Il apparaît que limiter la mesure au public-cible « demandeurs d'emploi » est peut-être restrictif et qu'il est nécessaire de faire évoluer la catégorisation des publics éligibles, tout en maintenant une parfaite cohérence avec d'autres dispositifs publics.

QP3. Dans quelle mesure la sensibilisation à l'intermédiation technologique, à la mise en réseau et le développement de compétences techniques et de gestion (notamment la créativité et l'innovation) ont-elles évolué ? Comment le PO a-t-il éventuellement accompagné cette évolution ?

Le travail de l'intermédiation technologique a évolué et s'est professionnalisé. En effet, les budgets FSE ont permis de structurer le paysage, a minima concernant LIEU, et d'évoluer vers un plan intégré négocié entre les parties, garantissant une cohérence d'action sur tout le territoire (ce plan préexiste au PO 2014-2020 mais a été développé sur base de l'expérience FSE acquise en 2007-2013). Des thématiques émergentes ont aussi nécessité une formation continue des formateurs. De nouveaux besoins, tels que l'émergence de projets collectifs, la demande en mentorat (notamment dans le cadre de RESINNOVE mais aussi pour les mesures relatives à la création d'entreprise ou l'entrepreneuriat féminin) ou l'intégration de nouvelles technologies dans les processus de recherche et de production (impression 3D, réalité virtuelle, cloud, émergence de la 5G), sont apparus en cours de programmation, nécessitant une adaptation des projets des différents porteurs. Il apparaît que de nouveaux besoins émergent constamment face à une évolution technologique rapide et complexe, rendant nécessaire un travail de sensibilisation continu pour que les entreprises s'emparent des nouveautés technologiques (et restent compétitives).

Un effort particulier a été fait concernant la sensibilisation des PME. Les opérateurs avaient constaté leur trop faible présence dans les projets de recherche. Une attention spécifique leur a été donnée et aujourd'hui, le nombre de projets avec les PME est en augmentation grâce à un paysage mieux organisé et compris. De l'aveu des opérateurs, le PO n'a pas accompagné cette évolution mais a donné un cadre suffisamment flexible aux projets pour que les différents opérateurs aient l'occasion de faire évoluer leurs projets et les adapter à la réalité constatée sur le terrain. Dans le cas du portefeuille RESINNOVE, la constitution, en amont de l'appel à projet FSE, d'un portefeuille déjà co-défini entre partenaires et la définition de ses propres indicateurs a beaucoup joué dans la flexibilité des actions.

Néanmoins, il subsiste qu'il est difficile d'arrêter des résultats perceptibles dans le cas de l'innovation. Comme indiqué, le FSE a vocation à sensibiliser et initier des projets mais ces derniers sont concrétisés dans le FEDER (notamment via un investissement). En tant qu'évaluateur, il est difficile de mettre en avant que la sensibilisation d'une PME dans le cadre du FSE a débouché sur un investissement pour cette même PME dans le cadre du FEDER, même si, nous y revenons dans une autre question, les indicateurs complémentaires collectés dans le cadre de RESINNOVE représentent un potentiel intéressant.

7.2. Cohérence

QC1. Dans quelle mesure ces actions de formations à l'entrepreneuriat ont-elles été affectées, positivement ou négativement, par d'autres politiques publiques en matière d'autocréation d'emploi ?

Nous constatons une prise de conscience généralisée de la nécessité d'un parcours intégré pour un service optimal auprès du créateur (des partenariats et la sollicitation de différents dispositifs). Il est par contre encore parfois nécessaire de tirer une ligne « claire » entre les dispositifs (qui fait quoi ?) pour renforcer les liens en évitant toute redondance. Cet enjeu de cohérence dépasse le PO FSE en tant que tel et une réflexion transversale est à l'œuvre par les opérateurs et les autorités publiques.

Aussi, l'instabilité du cadre public a créé une situation anxieuse pour certains opérateurs se posant la question de l'intérêt de leur action dans un paysage modifié ou en modification. Malgré tout, les éventuelles redondances ou manques de cohérence sont déjà préexistants à un financement FSE. Le FSE n'a qu'une influence limitée sur l'intégration du paysage. En effet, le PO FSE renforce des politiques existantes mais n'a pas vocation à se substituer à ces dernières ou mettre en place de nouveaux dispositifs. A ce titre, il est dépendant des décisions politiques prises en dehors du contexte FSE. La logique d'intervention a clairement montré que les décisions des Gouvernements ont eu un impact direct sur l'organisation de certains opérateurs et, par effet de ricochet, sur les projets FSE.

En conclusion, les opérateurs bénéficient de partenariats historiques permettant une mise en œuvre cohérente des projets au sein du paysage de l'autocréation d'emploi. Il apparaît que les opérateurs ont une connaissance fine de leur écosystème, permettant de nouer des relations fortes et complémentaires au profit du stagiaire. L'intervention du FSE permet de rassembler les acteurs de l'autocréation au sein d'un portefeuille et encourage la construction d'un parcours individuel complet pour le stagiaire. Cette démarche (ou à minima la réflexion) vers un parcours individuel existe déjà en dehors de la programmation FSE mais, selon les opérateurs, le portefeuille FSE permet d'accélérer les échanges et parfois de tester plus directement des mises en commun.

Si nous constatons une réelle volonté de renforcer l'action des porteurs de projet et de proposer au stagiaire un parcours individuel complet et intégré, cohérent dans la durée, cela reste compliqué dans les faits où les réformes rendent le paysage de l'autocréation parfois instable et où certains opérateurs ont tendance à « déborder » de leur cœur de métier, créant des redondances.

QC2. La structure générale du programme est-elle efficace ? Permet-elle suffisamment de transversalités entre les opérateurs susceptibles d'être actifs sur l'autocréation d'emploi ?

Il ne s'agit pas de dire que la structure du PO rend impossible toute forme de transversalité mais de dire que les opérateurs se reposent sur leurs liens historiques sans chercher à acquérir de nouveaux partenaires au travers du PO FSE.

Les différents entretiens ont démontré que les opérateurs interrogés sont très actifs lorsqu'il s'agit de nouer des partenariats et de créer de la mise en réseau. Ceci est un élément positif

démontrant une volonté de mettre en place des parcours intégrés et cohérents pour les stagiaires. Comme déjà expliqué, cette mise en réseau ne se fait pas grâce au PO FSE mais est le résultat d'un long travail historique de réseautage et de mise en relation. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de transversalité. Des opérateurs, comme le secteur de la formation, sont aussi actifs sur d'autres axes du PO et en lien avec d'autres opérateurs. Mais le PO n'a pas provoqué de transversalité, elle lui est préexistante.

Malgré tout, plusieurs opérateurs ont exprimé l'intérêt de mieux connaître les objectifs et les actions développés dans les autres parties du PO FSE, notamment pour apprendre à connaître de nouveaux partenaires potentiels. A ce titre, le PO pourrait gagner en transversalité si des actions visant à faire connaître les projets des autres axes du PO étaient prises⁹².

La plus-value du portefeuille est limitée (en dehors des aspects administratifs), puisque les liens avec les opérateurs préexistent au PO. Les fiches projets sont rédigées indépendamment les unes des autres sans recherche de complémentarité des actions au sein d'un même portefeuille. Si les portefeuilles ont peu de valeur-ajoutée en termes de création de partenariats, avoir un portefeuille avec des fiches projets similaires ou complémentaires serait une plus-value dans l'animation du portefeuille et le rapprochement de pratiques entre les projets. Le concept de portefeuille est estimé porteur pour assurer plus de cohérence interne au PO. Nous soulignons le renforcement des logiques de dispositifs autour du portefeuille avec la volonté d'aller vers un modèle de parcours unique où chaque opérateur a son rôle à jouer. A ce titre, plusieurs opérateurs envisagent de déposer des projets communs ou de coordonner leur fiche projet avant leur dépôt à l'AFSE pour la période 2021-2027.

Ensuite, comme indiqué, le FSE ne dédie pas de ressources pour développer la stratégie et la prospection alors que ces nouveaux enjeux nécessitent une agilité des opérateurs pour continuer de proposer un accompagnement pertinent au regard des objectifs fixés. Face à une évolution rapide du public cible, il est nécessaire d'anticiper les changements et de développer de nouveaux produits. Cet effort important n'est pas valorisé dans les indicateurs non plus. Si le cadre du FSE permet une certaine flexibilité dans la mise en œuvre des actions, l'anticipation des tendances de demain reste un enjeu central pour les opérateurs. Cependant, le FSE n'a pas vocation à se substituer à une politique régionale ou communautaire de l'emploi et de l'accompagnement mais plutôt à la renforcer. C'est pourquoi l'adaptation aux nouveaux besoins ne doit pas uniquement relever du FSE mais aussi des politiques structurelles nationales, régionales et communautaires.

Pour conclure, les partenariats historiques sont nombreux et le réseau de l'autocréation est bien développé. Les principaux opérateurs de l'écosystème se connaissent parfaitement en dehors du contexte FSE, ce qui rend de nombreuses coopérations possibles. Ces derniers travaillent par exemple à stabiliser un parcours individuel pour le stagiaire, tirant profit des forces et des capacités de chaque opérateur. Les éventuelles redondances ou manques de cohérence sont déjà préexistants à un financement FSE et les opérateurs déclarent connaître assez peu les autres opérateurs financés par le FSE, en dehors de leur réseau historique. A titre d'exemple, Propage-s indique se tourner vers ses partenaires historiques s'il constate un déficit de compétences en son sein mais il n'y a pas de démarche vis-à-vis des autres portefeuilles ou des axes FSE qui ne sont pas connus. Le FSE n'a qu'une influence limitée mais intéressante sur

⁹² Un travail intéressant pourrait être d'aider les opérateurs à comprendre la logique des axes pour savoir qui fait quoi et quelles sont les complémentarités exploitables dans le cadre du FSE. A ce titre, l'AFSE pourrait agir comme facilitateur de liens nouveaux et aider à identifier des parcours intégrés de stagiaires d'une mesure à l'autre.

l'intégration du paysage. Un effort important est actuellement en cours pour intégrer le parcours du créateur d'entreprise sous la coordination de la SOWALFIN mais ce dernier est indépendant de la programmation FSE.

QC3. Dans quelle mesure ces actions d'intermédiation technologiques et de développement de compétences des travailleurs ont-elles été affectées, positivement ou négativement, par d'autres politiques publiques en matière d'innovation et d'intermédiation technologique ?

Il est difficile de répondre à cette question pour l'intermédiation technologique tant cette mesure fait figure d'exception dans le PO. En effet, elle est très particulière et sans lien direct ou évident avec une autre mesure. Nous pouvons, dans une logique similaire à l'autocréation, mettre en avant que les opérateurs s'appuient sur des partenariats historiques permettant une mise en œuvre cohérente des projets au sein du paysage de l'intermédiation technologique et de la formation des travailleurs sur les questions d'innovation.

L'intervention du FSE permet de rassembler les acteurs de l'innovation au sein d'un portefeuille et encourage la construction d'un parcours complet pour l'entreprise, de la sensibilisation à l'investissement, dans une démarche d'innovation. Cette démarche (ou à minima la réflexion) vers un parcours individuel existe en dehors de la programmation FSE, comme le témoigne le portefeuille RESINNOVE qui est le résultat d'une coordination entre les opérateurs antérieure à l'appel à projet du FSE.

Les attentes du PO en matière d'innovation sont alignées sur les différents dispositifs régionaux d'innovation. Les projets FSE sont cohérents avec les parcours définis au niveau régional et spécifiquement avec le FEDER et ses objectifs de renforcement de la compétitivité des PME (bénéficiaire de soutien à la valorisation de la RD, introduire des innovations sur le marché, obtenir un soutien à l'investissement pour une innovation). L'intervention FSE permet de renforcer une dynamique préexistante visant à :

- proposer un parcours de formation complet et un service d'intermédiation connu des entreprises ;
- renforcer la complémentarité de son action avec le paysage régional de l'innovation ;
- initier un processus d'innovation visant la concrétisation d'un projet d'innovation par un investissement sur le sol wallon et, à terme, une création d'emploi.

QC4. La structure générale du programme est-elle efficace ? Permet-elle suffisamment de transversalités entre les opérateurs actifs sur les questions d'intermédiation technologique et de développement de compétences techniques et de gestion au sein des PME ?

Pour ce qui concerne les entreprises innovantes, seule la Wallonie est éligible. Ce passage traite exclusivement de la cohérence externe dans le cadre wallon. Cette cohérence peut être questionnée à plusieurs égards.

D'abord, comme démontré par l'analyse de la logique d'intervention, le lien entre les actions du PO FSE et du PO FEDER est assez explicite. Il a été expliqué dans les sections précédentes que les actions FSE n'avaient pas d'objectifs de résultats en soit mais que ces derniers se matérialisaient dans le cadre du PO FEDER. Le PO FSE tend à initier des démarches d'innovation (le seul indicateur de résultat spécifique concerne le « nombre moyen d'intervenants dans un

parcours d'innovation ») quand le PO FEDER mesure concrètement les résultats de la mise en réseau et de la sensibilisation par des indicateurs tels que les « entreprises ayant bénéficié de la valorisation » de la recherche et de ses résultats, les « produits nouveaux lancés par les entreprises soutenues » ou la mesure de l' « évolution du nombre de PME ayant introduit des innovations organisationnelles ou marketing ». Ceci peut questionner la cohérence du PO FSE avec le FEDER. Si les résultats, de long terme, des actions FSE se concrétisent par des actions FEDER et sont mesurées dans le cadre de ce dernier, quelle est alors la raison de la présence des entreprises innovantes dans le PO FSE ? Il pourrait s'avérer plus cohérent que toutes les actions relatives aux entreprises innovantes soient comprises dans un seul PO et une seule mesure spécifique, facilitant ainsi le suivi des projets et l'estimation de leur impact.

Ensuite, parce que les opérateurs financés par le FSE sont aussi présents dans le FEDER et opèrent dans sa logique, c'est-à-dire celle du développement économique. Le portefeuille RESINNOVE contient les services d'intermédiation technologiques tels que Wallonie Design, Innovatech ou Picarré. Ils sont chargés d'activité d'accompagnement, de sensibilisation des entreprises ainsi qu'à la promotion des outils de soutien à l'innovation. L'enseignement supérieur, via MIRVAL +, est aussi subventionné dans le but d'amplifier l'impact des activités de recherche appliquée des universités et hautes écoles de la FWB sur l'innovation dans les entreprises (rendre les expertises des universités et centres de recherche disponibles pour les PME, sensibiliser les chercheurs à la valorisation des résultats de la recherche et identifier les compétences nécessaires à ces derniers pour lancer leur entreprises).

Si les actions développées dans le FSE ont bien pour but d'augmenter les compétences et former les entrepreneurs, ceci n'est qu'un moyen parmi d'autres pour atteindre une plus grande résilience et compétitivité des entreprises. Soutenir des emplois de meilleure qualité et offrir des perspectives professionnelles plus équitables à tous les citoyens sont des objectifs qui se matérialisent indirectement dans ce cas. Les actions d'innovation ne créeront pas nécessairement de l'emploi mais viseront davantage la structure de l'entreprise elle-même. Nous estimons donc que la formation du capital humain, dans le cas de l'innovation, n'est pas l'objectif premier. Comme les opérateurs l'ont déclaré, leur objectif n'est pas de mettre à l'emploi mais de rendre le transfert de résultat de la recherche possible en premier lieu, créant de l'emploi dans un second temps.

Enfin, les opérateurs déclarent davantage avoir de liens « naturels » avec les opérateurs du FEDER. Lorsqu'il est demandé quels sont les partenariats éventuels dans le cadre des fonds structurels, il est déclaré qu'il n'y a pas de mise en réseau avec les autres opérateurs du FSE mais bien du FEDER, c'est-à-dire les CEEI, les centres de recherches, des structures telles que le WSL.

Ce lien FSE-FEDER pose la question du canal le plus adapté pour répondre aux besoins des entreprises alors que, en dehors du FSE, des programmes européens ou régionaux spécifiquement dédiés au développement économique disposent aussi de moyens substantiels. Nous constatons que le FSE vient renforcer et compléter ce qui existe déjà aux niveaux régional et communautaire sans créer de nouveaux partenariats et sans créer de redondances avec des dispositifs existants. Comme souligné, les opérateurs se connaissent historiquement en dehors du PO et sont généralement régis par des modèles de fonctionnement externes à ce dernier (des décrets par exemple). Les articulations et la complémentarité des actions se fait ainsi la plupart du temps en dehors du contexte FSE, sur base de liens historiques. Ces articulations sont aussi la conséquence de dispositions légales des autorités régionales et/ou communautaires mettant en place un cadre de coopération. C'est particulièrement le

cas pour le soutien à l'innovation puisque la SOWALFIN ambitionne la clarification du paysage de l'accompagnement des entreprises innovantes et un recentrage sur le besoin des entreprises. A ce titre, des opérateurs ont déjà été mis en liquidation par le Gouvernement wallon.

En conclusion, les projets d'intermédiation technologique et de formation mis en œuvre sont en adéquation avec les besoins identifiés en 2014, c'est-à-dire encourager l'intermédiation entre les centres de recherche, les universités et les entreprises (en particulier les PME) ainsi que former les entrepreneurs, indépendants et managers afin d'améliorer le niveau d'adaptabilité et d'employabilité (compétences techniques et de gestion). L'intérêt de continuer de positionner cette mesure dans le FSE est par contre clairement remis en cause tant les liens sont évidents avec les mesures du PO FEDER et qu'un rapprochement des projets permettrait un suivi plus précis.

C'est pourquoi, même si la réponse aux besoins est pertinente, nous estimons qu'il soit préférable que les actions visant spécifiquement les entreprises soient présentes dans le FEDER dans un souci de cohérence. Il est évident que ces actions sont à cheval entre les deux fonds structurels mais l'objectif final vise d'abord le développement économique avant le capital humain et l'écosystème est davantage lié aux mesures du FEDER que du FSE. Néanmoins, que les projets FSE soient « transférés » ou non dans le FEDER, cela ne changera pas grand-chose sur le terrain selon les opérateurs.

7.3. Efficacité

QE1. Les réalisations et résultats observables permettent-ils de contribuer positivement à la remise à l'emploi effective et durable des demandeurs d'emploi créant leur propre emploi ?

Les réalisations et résultats observables permettent effectivement de contribuer positivement à la remise à l'emploi effective et durable des demandeurs d'emploi. Néanmoins, ce constat doit être nuancé. Les indicateurs fixés dans le cadre de performance sont atteints sans grande difficulté mais, comme nous l'avons souligné, il ne s'agit pas de la meilleure mesure de la réalité des projets. Via l'enquête, nous avons pu identifier que les sorties positives étaient nombreuses mais qu'il ne s'agissait pas toujours d'une création effective d'emploi.

La question de la mesure de la réussite des projets se pose, de même que celle du choix des indicateurs qui ne mesurent qu'une partie de la réalité constatée par les opérateurs. Le gain de compétences ou la remise à l'emploi sont des éléments positifs mais qui ne sont pas systématiquement mesurés. Par ailleurs, l'enquête a démontré un niveau de satisfaction élevé par rapport aux attentes des stagiaires. Ce niveau de satisfaction est d'autant plus élevé quand un service de suivi est proposé mais ce service complémentaire n'est pas mesuré non plus dans les indicateurs.

Nous constatons, grâce à l'enquête, une amélioration générale de la situation socio-professionnelle des stagiaires après leur participation à une formation. Nous constatons moins de situations de chômage et plus de situations d'emploi, spécifiquement indépendant. Il y a néanmoins quatre variables qui viennent renforcer ou non la création d'entreprises :

- l'âge du stagiaire (les plus âgés créent plus)
- le statut précédant la formation (les étudiants créent moins)
- le suivi post-formation ou non du stagiaire

- le fait de suivre la formation jusqu'à son terme.

Par contre, les indicateurs aujourd'hui collectés ne permettent pas de formuler de telles affirmations (une recommandation spécifique est faite à ce sujet). C'est l'enquête qui l'a permis. Nous avons constaté via cette enquête que tous les publics donnaient un score moins positif concernant la création d'activité, indiquant une certaine frustration quant à la capacité de la formation à mener à un statut de créateur d'entreprise. Aussi, les entreprises créées sont personnelles et généralement sans employé. L'impact sociétal de la création d'entreprise reste limité au créateur lui-même.

QE2. Les indicateurs de réalisation et de résultats concernés par l'axe sont-ils suffisants pour appréhender la remise à l'emploi du public et les actions réalisées par les opérateurs (SAACE ou économie sociale) dans ce but ?

Les indicateurs de réalisations et de résultats proposés par le PO sont généralistes. Chacun des porteurs de projets se positionne plus précisément sur ses actions développées via un champ texte au sein des rapports d'activités et utilise un chronogramme qui possède des informations sur les actions proposées, leur durée, leur récurrence, etc. La limite pointée de la pertinence des indicateurs demandés impacte inévitablement l'efficacité du suivi comme nous l'avons souligné. Les indicateurs de réalisation et de résultats ne sont pas estimés suffisants pour appréhender la remise à l'emploi.

Si les objectifs fixés dans le cadre de performance sont atteints, il faut se poser la question de la pertinence de ces derniers et si leur atteinte permet de réellement mesurer un impact du PO. Nous concluons que ces indicateurs ne sont pas adaptés aux besoins qu'il faut mesurer et que les effets observables sur le terrain ne sont pas reflétés dans ces indicateurs.

Il est très complexe d'objectiver les compétences acquises lors de la formation et de les refléter dans les indicateurs de réalisations et de résultats. Les compétences acquises sont toujours valorisables sur le marché de l'emploi, en dehors du contexte de la création d'entreprise qui est le seul indicateur réellement mesuré. D'ailleurs, ils sont nombreux à ne pas avoir créé d'entreprise après la formation, ce qui appuie la thèse des opérateurs disant que ces formations permettent l'acquisition de compétences sur le marché du travail sans pour autant mener à la création (faire en sorte que le stagiaire découvre ses capacités, même s'il n'y a pas de création d'activité). Les indicateurs vont alors se concentrer sur la création d'une entreprise (et mesurer un résultat limité) alors que les stagiaires se sont dirigés vers d'autres carrières, constituant en soit une sortie positive. Cela est d'autant plus marqué pour la tranche d'âge la plus jeune où l'emploi salarié reste le premier débouché après la formation. En plus, la formalisation des compétences acquises lors des formations reste faible, ne dépassant pas 50%. Ceci ajoute également de la difficulté pour valoriser (en termes d'indicateurs) les acquis de la formation.

QE3. Quels sont les effets externes de ces mesures sur le système de remise à l'emploi, et plus spécifiquement sur les dispositifs régionaux d'autocréation d'emploi (SFPME, SAACE et dispositifs d'économie sociale) ?

Les projets soutenus par le FSE et le système de remise à l'emploi sont intimement liés puisque ce sont les mêmes opérateurs. Il est certain que la participation au FSE permet de donner plus d'envergure au projet, que ce soit en termes quantitatifs ou qualitatifs.

Les opérateurs estiment que la participation à la programmation a permis notamment d'accompagner plus de stagiaires et d'offrir plus d'heures de formation aux stagiaires grâce aux possibilités de renforcement des équipes. La prise en charge de coûts salariaux et l'augmentation du personnel rendues possibles par le FSE ont permis d'augmenter la capacité de prise en charge. En cascade, ceci a permis d'augmenter l'envergure des projets dans tous leurs aspects (plus de stagiaires, accompagnés plus longtemps et plus intensément) et indirectement de se professionnaliser (si le nombre de stagiaires est plus important, il est nécessaire de mettre en place de nouvelles méthodes de travail pour les gérer). Ainsi, la professionnalisation des opérateurs est induite par le FSE. Elle permet une structuration des opérateurs et, à terme, une montée en puissance de ces derniers pour remplir plus efficacement leurs objectifs.

QE4. Quelles observations et constats peuvent-ils être dressés de la répartition territoriale des projets ? La couverture régionale est-elle équilibrée et quels peuvent être les effets de cette couverture ?

Globalement, la couverture régionale est équilibrée puisque les dispositifs soutenus et les opérateurs qui les composent sont actifs sur tout le territoire. De plus, les différentes réformes qui ont eu lieu dans le paysage ont permis d'augmenter la qualité des services et d'assurer une homogénéité plus forte des services proposés.

Il apparaît néanmoins que la distinction zone en transition et zone plus développée (qui va persister en 2021-2027) a été régulièrement soulignée comme un facteur de complication de la mise en œuvre des projets avec des animations à dupliquer entre les zones ou des stagiaires qui doivent être refusés car non-issus de la bonne zone. Ces complexités administratives ont parfois contribué à une adaptation des actions et des difficultés d'être actif sur la zone plus développée alors que les besoins y sont tout autant présents.

QE5. Les réalisations et résultats observables permettent-ils de contribuer positivement à la mise en réseau des opérateurs de l'innovation, l'intermédiation technologique et l'amélioration des compétences des travailleurs dans les PME, notamment sur les questions de gestion de l'innovation ?

L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'intervention FSE sur les questions d'innovation est complexe. S'il est possible de juger de l'efficacité de l'OS 1.2 par l'atteinte des objectifs fixés dans le PO, les analyses indiquent que l'effet des actions est difficilement mesurable dans le cadre du FSE.

En effet, l'objectif du PO FSE est l'initiation d'un processus d'innovation. Ce développement d'un processus d'innovation par la mise en réseau n'est pas un objectif final en soit et le processus ne se conclut pas dans le cadre de l'intervention FSE. Cette mise en réseau doit contribuer à la mise en œuvre concrète d'innovations permettant d'accroître la performance des PME. La concrétisation d'un parcours d'innovation sera plutôt mesurée par l'initiation d'un programme de RD ou un investissement. La mise en cohérence d'un parcours d'innovation avec la mise en place d'une innovation en tant que telle n'est pas possible dans la configuration actuelle des fonds structurels, puisqu'il n'y a pas de parcours intégré dans un seul projet ou portefeuille ou un seul fonds (le FSE s'arrête à la sensibilisation et la mise en réseau). L'atteinte de résultats concrets (qui est plutôt mesurée en termes d'investissements) sera mesurée dans le cadre du FEDER via d'autres indicateurs. Contrairement aux autres OS du PO, l'OS 1.2 ne

mesure pas un « résultat final » mais bien un résultat intermédiaire censé mener l'entreprise vers d'autres actions, qui seront concrétisées dans le cadre du FEDER.

Contrairement à la QE1, l'approche sur mesure avec le portefeuille RESINNOVE a permis un suivi et un coaching plus précis avec des indicateurs du cadre de performance mais aussi ceux complémentaires définis par les porteurs de projets et répertoriés dans les rapports d'activité annuels des projets (spécifiquement pour MIRVAL+). Ces indicateurs complémentaires internes (via leur plan intégré à l'échelle wallonne) permettent le suivi précis de leur action. Ils font état d'évolutions positives et démontrent l'intérêt de l'intermédiation technologique (via la mesure d'indicateurs tels que la veille réalisée, le nombre de diagnostics, le nombre de partenariats soutenus, les montages de projets, les études de marché, les définitions de schémas de valorisation, les démarches de protection de la propriété intellectuelle, les dépôts de brevets ou encore les créations de spin off). Si tous ces indicateurs existent, ils ne sont, à notre connaissance, pas valorisés dans le cadre du FSE et pas systématiquement répertoriés. Nous les retrouvons de manière éparse dans les rapports d'activité sans qu'ils ne soient centralisés dans une base de données permettant leur traitement. Pourtant, ils seraient très utiles pour objectiver l'évolution de l'intermédiation technologique dans le cadre du FSE.

Nous retenons que cette approche de développement d'indicateurs propre à un portefeuille est une façon intéressante de contourner le problème pointé du manque de pertinence des indicateurs généralistes de la Commission, sans pour autant charger le cadre de performance d'indicateurs trop précis ou trop nombreux. Cette logique gagnerait probablement à être développée pour les portefeuilles regroupant des opérateurs avec un métier commun.

Pour les projets ne relevant pas du portefeuille RESINNOVE, nous vous renvoyons à la QE1 (en excluant les éléments liés à l'enquête primo-créateurs).

QE6. Les indicateurs de réalisation et de résultats concernés par l'axe sont-ils suffisants pour appréhender cette évolution de la mise en réseau, de l'intermédiation et l'acquisition de nouvelles compétences techniques et de gestion au sein des PME ?

Les indicateurs permettent une première vision de l'évolution de la mise en réseau ou de l'intermédiation. Malgré tout, nous vous renvoyons à la QC4. En effet, les liens évidents entre les mesures FSE et FEDER impliquent qu'il n'est possible de prendre en compte l'effet global des actions qu'en prenant en compte les mesures des deux PO. Le cadre de performance est par ailleurs atteint dès 2018 en ce qui concerne le FSE, à l'exception de l'indicateur de résultat « Nombre moyen d'intervenants dans un parcours d'innovation ». Comme exposé dans la QE5, les indicateurs complémentaires développés informellement par les porteurs de projets sont aussi une source avec un potentiel intéressant pour mesurer les effets des mesures. A notre connaissance, ils ne sont pas collectés et transmis dans un format exploitable à l'AFSE (transmission sous forme textuelle et non systématique d'une année à l'autre).

QE7. Quels sont les effets externes de ces mesures sur les efforts de mise en réseau et de sensibilisation des entreprises en Wallonie ainsi que sur les compétences techniques et de gestion des PME ? Comment le paysage de soutien à l'innovation (accompagnement spécialisé, conseil, solution de financement et outils pour développer les projets innovants) est-il aligné avec des mesures ?

Les projets soutenus par le FSE et le système de mise en réseau et de sensibilisation des entreprises en Wallonie sont intimement liés puisque ce sont les mêmes opérateurs. Il est certain que la participation au FSE permet de donner plus d'envergure au projet, que ce soit en termes quantitatifs ou qualitatifs.

L'effet est potentiellement important mais il est toujours difficile d'objectiver l'effet de la sensibilisation et de la mise en réseau puisque ces derniers peuvent se matérialiser que des mois ou des années plus tard. Par ailleurs, l'initiation d'une démarche d'innovation ne dépend pas que de ce facteur mais d'une conjonction de facteurs divers et variés au sein d'une entreprise. Néanmoins, les indicateurs de réalisation du portefeuille RESINNOVE font état d'une augmentation constante du nombre de PME sensibilisées.

Par ailleurs, l'évolution forte de l'écosystème de l'innovation soutenue par la SOWALFIN permet un alignement progressif de l'ensemble des projets et des opérateurs du paysage.

QE8. Quelles observations et constats peuvent-ils être dressés de la répartition territoriale des projets ? La couverture régionale est-elle équilibrée et quels peuvent être les effets de cette couverture ?

Pour les opérateurs du portefeuille RESINNOVE, il existe un plan intégré préexistant au FSE qui permet de développer un dispositif intégré et un suivi commun sur tout le territoire.

L'organisation actuelle permet de couvrir l'ensemble de la Wallonie en proposant un accès au service partout sur le territoire avec la même facilité et avec la même qualité d'accompagnement. En effet, le regroupement de l'écosystème de l'innovation au sein de la SOWALFIN et des CEEI, réforme indépendante du PO FSE, en cours de programmation (et, en corollaire, la mise en liquidation et la cessation d'activité en 2021 d'opérateurs tels que Picarré ou Innovatech) nous permet d'observer l'évolution des services sur le territoire pour plus d'homogénéité de service sur le territoire et une meilleure lisibilité.

Concernant les opérateurs qui ne relèvent pas de RESINNOVE, nous renvoyons vers la QE4.

7.4. Efficience

QEF1. Quels ratios coûts/efficacité peuvent être établis ? S'ils sont pertinents, sur quels éléments de comparaison s'appuyer pour évaluer l'efficacité de la remise à l'emploi des demandeurs d'emploi ?

QEF2. Quels ratios coûts/efficacité peuvent être établis ? S'ils sont pertinents, sur quels éléments de comparaison s'appuyer pour évaluer l'efficacité de l'intermédiation technologique et la montée en puissance attendue des compétences techniques et de gestion des PME, notamment sur les projets d'innovation ?

Comme nous avons pu le montrer, la question de l'efficacité est particulièrement délicate à aborder dans le cadre de cet axe. La diversité des mesures d'une part et la nature profondément humaine des problématiques traitées d'autre part rendent toute comparaison sensible et hasardeuse sur la base de ratios et les rend peu pertinents. Par ailleurs, les indicateurs de réalisations ont été abondamment commentés et remis en cause dans cette

évaluation. Tout calcul basé sur ces indicateurs dont nous avons démontré les limites ne pourrait qu'aboutir à des conclusions peu représentatives de la réalité de terrain.

Bien que le dispositif SAACE ou celui des Agences Conseil soit encadré par un décret régional et les livrables attendus le soient par un référentiel de la SOWALFIN, le mode de fonctionnement et d'accompagnement est propre à chaque structure (mise en couveuse un non, coaching par un expert externe, temps d'accompagnement minimal préconisé, etc.), entraînant des variations dans les charges supportées par accompagnement de stagiaire/demandeur d'emploi. Partant d'objectifs communs, les méthodes utilisées sont parfois variées, rendent des comparaisons peu pertinentes et mettant en face à face deux structures particulières et non des dispositifs globaux. Par ailleurs d'autres évaluation se sont déjà essayé à cet exercice de ratios⁹³. Nous avons ainsi estimé que cet exercice comportait plus de limites que d'avantages et que ces calculs sortaient de l'objectif d'évaluer l'impact de l'axe (mais se limitaient plutôt à mettre en comparaison des structures).

Cette problématique de l'efficacité pourrait être partiellement résolue si le futur PO définit précisément ce qui est attendu et visé, définit et mesure précisément les objectifs (remettre à l'emploi un maximum de personnes ? capter les plus marginalisés ? privilégier les actions courtes ?). Fixer les modalités qui accompagneront une priorité pour aider et orienter les opérateurs peut être une façon de procéder. A ce stade, nous constatons que la logique d'intervention du PO ne privilégie aucune option et définit un objectif global pour tous sans fixer des règles quant aux modalités de mise en œuvre. Cela a eu l'avantage de laisser la porte ouverte à une multitude de projets innovants mais évoluant tous dans des conditions différentes (financement, ressources humaines, public cible parfois). Des objectifs plus opérationnels et des modalités précises de mise en œuvre devraient être envisagées. Cela permettra aussi un accompagnement plus qualitatif des porteurs de projets par l'AFSE dans un cadre plus précis. Ce débat illustre l'importance d'affiner les objectifs sous-jacents à la mise en œuvre du FSE. Déterminer une forme d'efficacité du programme, c'est-à-dire d'un résultat à atteindre par rapport à des moyens humains et financiers à mobiliser, dépendra fortement des objectifs prédéfinis et des modalités attendues pour les atteindre. Néanmoins, travailler sur ces éléments signifie travailler et adapter des dispositifs publics sur lesquels l'AFSE n'a pas de prise. Ce sont soit d'autres opérateurs (la SOWALFIN), soit un Gouvernement qui doit se saisir de ces questions.

Nous constatons que la mesure de l'efficacité se heurte à plusieurs obstacles :

- la capacité, pour l'opérateur, à suivre un stagiaire qui est sorti du dispositif ;
- l'autorisation de collecter, garder et valoriser certaines données personnelles sensibles ;
- la volonté de limiter la charge administrative sur les opérateurs.

Ces derniers ne nous ont pas permis de conclure en une qualité suffisante des informations pour réaliser ces ratios (comment considérer un ratio s'il existe un risque avéré que tous les opérateurs d'un dispositif n'encodent pas et ne réalisent pas un suivi de façon identique de leurs stagiaires ?). Les retours des opérateurs lors des focus groups ont démontré le peu d'intérêt d'opérer un tel exercice tant le système de reporting et d'indicateurs a été discuté et qu'il a été mis en avant qu'il était peu représentatif de la réalité de terrain des opérateurs de l'axe.

⁹³ voir par exemple SOWALFIN, Evaluation des Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'emploi (SAACE), rapport final (PwC), septembre 2020

ANNEXES

1. GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTRETIENS DE CADRAGE

Ce guide d'entretien a été utilisé pour l'ensemble des entretiens de cadrage réalisés (axe 1, 2 et 3), et a été adapté en fonction de la thématique abordée et de l'interlocuteur interrogé.

Evolution du contexte :

- Depuis 2014, avez-vous identifié des changements du paysage de [XXX] au niveau économique, politique ou encore, réglementaire ?
- Avez-vous identifié, depuis 2014, des défis ou, au contraire, des opportunités en la matière ?
- Avez-vous observé, depuis 2014, des changements dans la stratégie menée en matière de [XXX], au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la Région wallonne et/ou de la COCOF ?

Evolution des besoins :

- Dans quelle mesure, au moment de la conception du PO, pensez-vous que les besoins des publics concernés ont été bien définis et bien quantifiés ?
- Six ans plus tard, pensez-vous que les besoins des publics concernés ont connu des changements significatifs ?
- Pensez-vous que dans le cadre de cet axe, tous les publics concernés ont été intégrés dans la stratégie ?
- Dans quelle mesure les besoins définis dans le PO correspondent-ils aux besoins réels des publics cibles ?

Mise en œuvre du PO :

- Dans le cadre de l'axe et des projets portés par les opérateurs, quel regard jetez-vous sur l'intensité des efforts et l'équilibre global de la logique d'intervention ?
- En fonction de votre connaissance de l'avancement des projets, avez-vous détecté des mesures ou projets plus performants que d'autres ? (au niveau de la mise en route, des publics touchés, du caractère innovant, du coût d'investissement, etc.)
- Le PO aurait-il dû investir des priorités complémentaires ou certaines actions en particulier ?
- Est-ce qu'on a suffisamment innové « socialement » à travers le FSE ?
- Comment voyez-vous l'intervention (possible) d'un programme comme le FSE par rapport à des objectifs de formation et d'innovation, par ailleurs développer dans d'autres politiques/fonds européens (le FEDER par exemple) ?

Cohérence :

- De quelle façon les mesures FSE se sont articulées avec les autres politiques publiques francophones et wallonnes en lien avec l'objectif et les publics visés ?

- Observez-vous des recouvrements avec d'autres plans ou priorités stratégiques ?

Avenir :

- Comment voyez-vous l'évolution de cet axe dans les deux prochaines années ? Quelles seraient vos recommandations pour l'avenir ?
- Comment la crise du COVID est-elle susceptible, selon vous, de renforcer l'intensité de certains besoins ou d'apporter des réponses plus innovantes à ces problématiques ?

2. GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ENTRETIENS AVEC LES OPERATEURS

Evolution du contexte :

- Depuis 2014, avez-vous identifié des changements dans le paysage [XXX], politique ou encore, réglementaire ?
- Avez-vous identifié, depuis 2014, des défis, des opportunités en la matière ou des contraintes ?
- Avez-vous observé, depuis 2014, des changements dans la stratégie menée en matière de [XXX], au niveau de la Fédération Wallonie-Bruxelles, de la Région wallonne et/ou de la COCOF ?
- Comment le PO FSE et/ou l'AFSE vous ont-ils permis d'accompagner ces évolutions ?

Pertinence :

- Comment voyez-vous l'évolution des publics cibles en matière de [XXX] ?
- Dans quelle mesure le PO y a-t-il répondu ? (au début et dans la durée)
- Le PO aurait-il dû investir des priorités complémentaires ou certaines actions en particulier ?
- Est-ce qu'on a suffisamment innové « socialement » à travers le FSE ? Avez-vous détecté des projets plus performants que d'autres ? (au niveau de la mise en route, des publics touchés, du caractère innovant, du coût d'investissement, etc.)
- Genre et public discriminé : besoins nouveaux particuliers spécifiques.

Cohérence :

- Dans quelle mesure l'axe du programme a-t-il été affecté par d'autres politiques publiques en matière d'innovation, de créativité et d'autocréation d'emploi ?
- Observez-vous des recouvrements avec d'autres plans ou priorités stratégiques ?
- Quelles sont les articulations concrètes entre les mesures de l'axe 1 (ciblant les créateurs d'entreprises et/ou visant à renforcer les structures de création) ? En tant que porteur projet, avez-vous profité de complémentarités avec d'autres projets et/ou institutions soutenues par le FSE ?
- La structure du programme permet-elle de la transversalité entre les projets ? Avez-vous pu opérer des liens avec les opérateurs d'autres axes du PO, et singulièrement l'axe 2 (connaissances et compétences) ?
- Des réalités sectorielles ont-elles influencé ou motivé de nouvelles méthodologies ?
- Comment voyez-vous l'intervention (possible) d'un programme comme le FSE par rapport à des objectifs de formation et d'innovation, par ailleurs développés dans d'autres politiques/fonds européens (le FEDER par exemple) ou même nationaux et régionaux/communautaires ?

- Comment les actions financées par le FSE s'intègrent-elles avec le secteur privé actif dans l'innovation et l'entrepreneuriat ? Des partenariats ont-ils été noués ?

Avenir :

- Comment voyez-vous l'évolution de cet axe dans les deux prochaines années ? Quelles seraient vos recommandations pour l'avenir ? Vos expériences lors de cette programmation plaide-t-elle pour un renouvellement ou une continuation de l'approche choisie ? Le public doit-il être élargi ou, au contraire, recentré ?
- Comment la crise du COVID est-elle susceptible, selon vous, de renforcer l'intensité de certains besoins ou d'apporter des réponses plus innovantes à ces problématiques ?

3. PARTICIPANTS AUX FOCUS GROUP

Focus group « autocréation »

- ✓ Eve Jumel : directrice CréaJob
- ✓ Delphine Vanlersberghe : coordinatrice Jecréémonjob
- ✓ Marine Troisfontaines : directrice Job'in
- ✓ Ludovic Gustin : coordinateur ALPI
- ✓ Raphaël Leveque : directeur Avomarc
- ✓ Clotilde Jarlet : co-directrice Azimut
- ✓ Isabelle Thomas : attaché SPW EER
- ✓ Geoffroy Lecomte : attaché SPW EER
- ✓ Emmanuel Baufoy : Chef de service de la formation professionnelle COCOF
- ✓ Denis Fourmaintraux : directeur financier et administratif EFP/SFPME

Focus group « innovation »

- ✓ SYNHERA : Sabine Dossa, Christine Deom et Jérémy Fidelak
- ✓ SOWALFIN : Etienne Reuter, Fabienne Mathot et Oliver Van der Elstraeten
- ✓ LIEU : Olivier Vande Vyver, Christine Guyot, Jean-Christophe Chapelle
- ✓ UCM : Eléonore Dubois et Isabelle Legrand
- ✓ Propages-s : François Moens
- ✓ Wallonie Design : Richard Lecomte

4. ENQUETE A DESTINATION DES PRIMO-CREATEURS AYANT SUIVI UNE ACTION COFINANCEE PAR LE FSE EN 2018 - RAPPORT DE COLLECTE ET RESULTATS OBSERVES

Le rapport de collecte est fourni en annexe de ce document.