



# Agence Fonds Social Européen

*Évaluation de la mise en œuvre du programme  
opérationnel*

**RAPPORT FINAL TRANSVERSAL**

*Mai 2022*

*BDO Advisory*

## TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
GLOSSAIRE.....	3
Liste des graphiques .....	4
Liste des tableaux.....	4
1. OBJET ET STRUCTURE DU RAPPORT .....	5
2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION .....	6
2.1. Un relevé de littérature et synthèse des entretiens de cadrage .....	6
2.2. Analyse des données issues d'enquêtes .....	9
2.3. Analyse des indicateurs disponibles .....	11
3. ANALYSE DESCRIPTIVE DU PROGRAMME OPERATIONNEL.....	15
4. EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PO .....	25
4.1. Précautions méthodologiques sur les indicateurs.....	25
4.2. Taux de réussite .....	28
4.3. Acquis des publics cibles .....	43
4.4. Les impacts du programme opérationnel sur les opérateurs et les modalités d'intervention.....	54
4.5. Les effets de la crise du COVID-19 .....	64
5. CONCLUSIONS.....	67
5.1. La pertinence du FSE au regard des résultats et des impacts.....	67
5.2. La cohérence interne et externe du PO .....	69
5.3. L'efficacité du PO .....	69
5.4. L'efficience du PO.....	71
5.5. La particularité de l'IEJ par rapport aux autres mesures du PO .....	72
5.6. Leçons méthodologiques .....	75
6. RECOMMANDATIONS .....	75
6.1. Tirer profit de la nouvelle gouvernance des fonds structurels pour adapter le PO aux besoins émergents.....	75
6.2. Développer des indicateurs complémentaires.....	76
6.3. Basculer vers un suivi individuel des stagiaires (ou de l'entreprise) et enrichir le système de suivi .....	81
6.4. Soutenir les partenariats par l'animation des portefeuilles.....	86
6.5. Encourager une approche flexible du public cible, centrée sur le besoin et non le statut .....	87
6.6. Mettre à niveau les compétences numériques dans une logique verticale.....	88
6.7. Assurer une participation accrue des jeunes femmes.....	89
7. Bibliographie .....	91

## GLOSSAIRE

AFSE	Agence Fonds Social Européen
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
CCG	Centre de Coordination et de Gestion
CEB	Certificat d'Etudes de Base
CESS	Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur
CISP	Centres d'Insertion Socioprofessionnelle
COCOF	Commission Communautaire Francophone
CPAS	Centre Public d'Aide Sociale
DPC	Déclaration de Politique communautaire
DPR	Déclaration de Politique régionale
FOREM	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FSE	Fonds Social Européen
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
HVA	Haute valeur ajoutée
IEJ	Initiative pour l'Emploi-des 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
NEET	<i>Not in Education, Employment or Training</i>
OISP	Organisme d'Insertion Socio-Professionnelle
ONEM	Office National de l'Emploi
OI	Organisme institutionnel
OS	Objectif Spécifique
PI	Priorité d'Investissement
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PO	Programme Opérationnel
PPB	Pouvoir Public Belge
RBC	Région Bruxelles-Capitale
RIS	Revenu d'Intégration Sociale
RW	Région wallonne
SFC	Système d'échange électronique des données
SGJEP	Service Général de l'Éducation Permanente et de la Jeunesse de la FWB
SPW	Service Public de Wallonie
TPE	Très Petite Entreprise
UE	Union européenne
ULB	Université Libre de Bruxelles
VAE	Valorisation des acquis de l'expérience
VDC	Validation des compétences

## Liste des graphiques

Graphique 1 - Répartition des stagiaires accompagnés par mesure du PO (cumul 2014-2020) .....	23
Graphique 2 - Répartition des stagiaires selon le statut socio-économique par mesure du PO (cumul 2014-2020).....	23
Graphique 3 - Répartition des heures d'accompagnement par mesure du PO (cumul 2014-2020) .....	24
Graphique 4 - Taux de sortie à l'emploi (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 .....	33
Graphique 5 - Taux de sortie à l'emploi (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 .....	36
Graphique 6 - Taux de sortie à l'emploi (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 - Axe 4 .....	42
Graphique 7 - Taux de sortie positive (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 - Axe 4 .....	43
Graphique 8 - Motivations autodéterminées professionnelles (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019) .....	44
Graphique 9 - Motivations autodéterminées personnelles (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019) .....	44
Graphique 10 - Motivations hétérodéterminées (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019) .....	45
Graphique 11 - Opportunités d'emploi après l'action (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019) .....	49
Graphique 12 : contribution perçue de l'action à l'insertion socio-professionnelle (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019).....	50
Graphique 13 - Parcours d'insertion post-formation (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019).....	51
Graphique 14 - Contenu des formations pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 de l'axe 4.....	54

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des stagiaires par mesure et par zone interrogés par SONECEOM .....	9
Tableau 2 : Représentation schématique de la structure du PO .....	16
Tableau 3 : Budget global de la programmation, décliné par axe et par mesure.....	22
Tableau 4 : synthèse des réalisations par indicateur et par zone pour l'OS 2.1 .....	27
Tableau 5 - Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation pour la mesure 1.1 et pour la période 2014-2020 .....	28
Tableau 6 : création d'activité et perspective de carrière selon le bénéfice ou non d'un suivi en post formation .....	29
Tableau 7 - Participants obtenant une qualification au terme de leur participation par action pour la période 2014-2020 .....	31
Tableau 8 - Participants exerçant un emploi au terme de leur participation par action pour la période 2014-2020 .....	32
Tableau 9 - Participants inactifs engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation, par OS pour la période 2014-2020 .....	34
Tableau 10 - Participants exerçant un emploi au terme de leur participation par OS pour la période 2014-2020.....	35
Tableau 11 - Participants défavorisés à la recherche d'un emploi, suivant un enseignement, une formation, une formation menant à une qualification, ou exerçant un emploi au terme de leur participation, par OS et pour la période 2014-2020 .....	37
Tableau 12 - Taux de réussite des stagiaires pour les différents indicateurs collectés dans le cadre de la mesure 4.1 et pour la période 2014-2020 .....	38
Tableau 13 : Indicateurs de résultat des projets IEJ, selon la modalité d'intervention .....	38
Tableau 14 : Indicateurs de résultat d'un plan d'actions comparé à l'IEJ dans sa globalité, selon la modalité d'intervention.....	41
Tableau 15 - Apports reconnus aux formations suivies par les travailleurs interrogés .....	48
Tableau 16 : Auto-évaluation des compétences numériques de stagiaires .....	66

## 1. OBJET ET STRUCTURE DU RAPPORT

Ce document constitue le rapport final transversal d'évaluation de la mise en œuvre du programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles 2020.eu, résultat du travail réalisé par le consortium composé de BDO, de l'ULB (Metices) et de SONECOM.

Ce rapport présente l'évaluation transversale des quatre axes du programme opérationnel et s'appuie sur une analyse qualitative et quantitative de la mise en œuvre des quatre axes qu'il contient, de ses effets et de ses premiers impacts, tels qu'ils peuvent être observés à la fin de l'année 2021.

Le rapport est structuré comme suit :

1. objet et structure du rapport ;
2. approche méthodologique de l'évaluation ;
3. analyse descriptive du programme opérationnel ;
4. évaluation de la mise en œuvre du programme opérationnel ;
5. conclusions ;
6. recommandations ;
7. bibliographie.

Ce rapport s'appuie sur un corpus de travaux intermédiaires qui ont jalonné l'évaluation depuis la notification au consortium des travaux en septembre 2019 :

- la note méthodologique relative à l'évaluation d'avril 2020 ;
- la feuille de route pour la poursuite des travaux de septembre 2021 ;
- le rapport final relatif à la mise en œuvre de l'axe 1 de décembre 2021 ;
- le rapport final relatif à la mise en œuvre de l'axe 2 de février 2022 ;
- le rapport final relatif à la mise en œuvre de l'axe 3 de février 2022 ;
- le rapport final synthétique de la mise en œuvre de l'axe 4 - mesure 4.1 et Initiative pour l'emploi des jeunes (IEJ) - de février 2022 ;

La réalisation des travaux d'analyse a été marquée, durant les années 2020 et 2021, par un contexte de pandémie qui, s'il n'a pas eu une influence notable sur la capacité de mener à bien nos recherches et nos analyses, a vu nos méthodes de travail et d'échange avec l'Agence FSE évoluer, l'essentiel des échanges se déroulant en mode distanciel. Ce contexte a eu, par contre, certains effets sur les opérateurs et leurs projets, effets que nous avons commencé à commenter dans nos derniers travaux, dont ce rapport, mais qui sont susceptibles de prendre d'autres formes et une autre intensité dans les prochaines années. A ce titre, on peut d'emblée souligner que la programmation 2014-2020, qui dans les faits s'est prolongée jusqu'en 2022, aura été marquée par un évènement inattendu et impactant.

## 2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation s'appuie sur la note méthodologique (validée par l'Agence FSE en avril 2020) et la feuille de route pour la poursuite des travaux (validée par l'Agence FSE en septembre 2021). L'essentiel de notre méthodologie est résumé dans ce chapitre.

### 2.1. Un relevé de littérature et synthèse des entretiens de cadrage

Outre les documents propres à la programmation (qu'ils proviennent de l'Agence FSE ou, plus largement, des institutions européennes), nous avons pris connaissance d'une série de documents (prenant la forme de notes, de rapports, d'études) traitant des thématiques abordées dans les quatre axes. Issus de divers acteurs, ils ont permis d'approfondir et de nuancer certains concepts et d'identifier une série d'enjeux ou de tendances.

Une revue des rapports d'évaluation effectués depuis le lancement de la programmation, et notamment de l'IEJ, a également été effectuée, une source documentaire d'importance pour aborder la question, notamment, des facteurs bloquants ou incitants à la mise en œuvre des mesures. Les rapports consacrés à l'IEJ étaient particulièrement importants puisqu'il s'agissait des mesures dédiées spécifiquement aux moins de 25 ans pour la première fois dans une programmation FSE. La revue documentaire a ainsi permis de mieux cerner les apports et les limites de l'IEJ dans le contexte de la Belgique francophone grâce aux évaluations effectuées et aux différents événements consacrés aux NEET, organisés notamment au niveau local (ex : travaux des Instances Bassin Enseignement qualifiant/Formation/Emploi - IBEFE - de Liège et Hainaut Sud).

Ensuite, afin de confronter les résultats de la revue de la littérature aux pratiques de terrain, des entretiens individuels semi-directifs avec des acteurs institutionnels ont eu lieu entre décembre 2019 et janvier 2020<sup>1</sup>.

L'objectif de ces entretiens 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.

De fait, ces entretiens nous ont permis de mieux cerner le paysage des opérateurs ainsi que la division des tâches entre eux, les procédures de *reporting* à l'AFSE, la compréhension, les modes de collecte et le suivi des indicateurs - singulièrement la distinction entre indicateurs dits « réglementaires » (c'est-à-dire transmis à la Commission européenne via le système d'échange des données SFC2014) et indicateurs dits « complémentaires » (c'est-à-dire disponibles mais non-transmis à la Commission européenne), ainsi que les limites afférentes à cette approche, les modalités organisationnelles de mise en œuvre et de suivi des projets des différents axes. Les entretiens nous ont également permis de remettre en contexte certaines évolutions dans les choix stratégiques et politiques adoptés en cours de programmation, avec notamment la mise en œuvre de l'IEJ, dont l'objectif et la philosophie se distinguaient de

---

<sup>1</sup> Les acteurs institutionnels impliqués dans l'IEJ des différents bassins concernés, dont les noms figurent en annexe, de même que les questions type posées lors de ces entretiens peuvent être consultées dans la grille d'entretien des acteurs institutionnels figurant dans les annexes du présent rapport.

modalités d'intervention précédentes en ciblant tout particulièrement un public cumulant une série de difficultés avec un objectif relativement direct de mise à l'emploi.

### 2.1.1. Une approche qualitative approfondie

L'évaluation a visé à recueillir les préoccupations exprimées sur le terrain en privilégiant la récolte et la mise en perspective d'une pluralité de points de vue. Elle 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 différents axes. Cette approche a fait l'objet d'un développement plus poussé dans le cadre de l'IEJ.

L'équipe de recherche s'est appuyée, pour l'ensemble de ses travaux, 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.

De manière plus précise, nous avons ;

- dans le cadre de l'axe 1, réalisé deux focus groupes. Un premier avec les acteurs de l'autocréation d'emploi et un second avec les acteurs de l'innovation, couvrant ainsi les deux mesures principales de cet axe. En amont, 3 entretiens de cadrage et 7 entretiens d'approfondissement ont été menés avec les opérateurs de l'axe 1. Ces entretiens ont été spécifiés selon que les opérateurs étaient actifs dans l'innovation ou l'autocréation d'emploi.
- dans le cadre de l'axe 2, réalisé 12 entretiens d'approfondissement semi-directifs avec des opérateurs portant un ou plusieurs projet(s) inscrits dans l'axe 2. Personnalisés en fonction des opérateurs interrogés, les entretiens ont porté sur la pertinence de l'action menée, la compréhension de l'axe 2, la mise en œuvre du/des projet(s) mené(s), l'évolution du contexte et les effets sur les actions cofinancées, l'efficacité des actions menées et les relations avec les autres opérateurs ;
- dans le cadre de l'axe 3, organisé sept focus groupes. Cinq thèmes ont structuré ces focus groupes, ayant amené la constitution de sept groupes distincts, permettant d'intégrer, pour deux des cinq thèmes, la réalité urbaine et la réalité rurale ;
- dans le cadre de l'axe 4, organisé deux focus groupes 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 transversal des focus groupes était de confronter le point de vue des acteurs de terrain dans la mise en œuvre et les effets des mesures des différents axes en fonction des réalités 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(s) public(s) habituel(s).

Les organisations sollicitées pour participer aux différents focus groupes 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 des différents axes. 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 groupes 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.

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, retour d'expérience sur la crise sanitaire.

Dans le cadre de cette approche qualitative, un certain nombre d'opérateurs ont également été interrogés sur une base individuelle à partir d'un guide d'entretien semi-directif.

### 2.1.2. Cas pratiques

L'Initiative Emploi Jeunes a également fait l'objet d'une analyse par cas pratiques. De fait, la prise en charge des jeunes visés par l'IEJ, en particulier les jeunes les plus distancés des institutions, a conduit de nombreux opérateurs à se questionner fondamentalement sur leurs modalités de fonctionnement. La réalisation de quelques études de cas contrastées nous a permis de mieux comprendre ces mutations organisationnelles opérées dans la prise en charge des jeunes, et, par conséquent, de mieux comprendre les opportunités et freins dans le déploiement de l'IEJ, en particulier pour les jeunes les plus vulnérables. Cette contribution nous a permis, au-delà de la seule description des cas, de mieux comprendre les conditions de mise en œuvre de l'IEJ au niveau des opérateurs, et les conditions d'une soutenabilité dans le temps de la mesure et/ou de la prise en charge des jeunes les plus éloignés de l'emploi par les opérateurs. Cette analyse ne s'est pas uniquement limitée à l'organisation « interne » des opérateurs, mais également aux effets de leur mise en réseau.

L'objectif des cas pratiques, à partir de trois cas contrastés analysés de manière approfondie, a été d'évaluer les formes de prise en charge des jeunes NEET par les opérateurs et mettre en évidence les facteurs opérationnels favorisant ou non celle-ci.

Les études de cas se sont appuyées sur les questionnements suivants : logique de fonctionnement de l'opérateur « avant l'IEJ » (afin de permettre une mise en contexte du projet par rapport à l'histoire de l'organisation), rencontre entre l'opérateur et la mesure IEJ, mise en œuvre de la mesure, les perspectives d'avenir après l'IEJ 1 et 2, ainsi que l'impact pour les jeunes.

L'analyse approfondie de cas a permis d'évaluer l'impact sur les jeunes des activités menées dans le cadre de l'IEJ. Elle a permis d'évaluer l'impact spécifique sur les organisations elles-mêmes et les changements éventuels dans les manières de faire, afin de mieux comprendre, par extension, les conditions opérationnelles d'impact de l'IEJ sur la mise en formation et/ou à l'emploi.

## 2.2. Analyse des données issues d'enquêtes

### 2.2.1. Enquêtes sur le devenir des stagiaires

Dans le cadre d'un marché public de services, le bureau d'études Sonecom a été chargé par l'Agence FSE de récolter et d'analyser des données sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone, et ce, pour les cohortes de 2015, 2016, 2018 et 2019.

L'enquête a concerné les stagiaires relevant des mesures suivantes : la mesure 2.1 pour l'axe 2, les mesures 3.1, 3.2 et 3.3 pour l'axe 3 et les mesures 4.1 et 4.2 pour l'axe 4. Les résultats de ces enquêtes se voulaient donc transversaux. Ici aussi, une attention a été portée à la mesure IEJ (4.2) afin d'obtenir un sous-échantillon de taille acceptable puisqu'elle a fait l'objet d'un focus particulier lors de cette programmation 2014-2020.

Le tableau ci-dessous, issu du rapport de SONECOM, présente la répartition des stagiaires par mesure et par zone, pour chacune des cohortes. En ce qui concerne l'axe 4, vu la modestie des réponses relative à la mesure 4.1., nos observations ont été globalisées sous la dénomination « axe 4 » et nous avons privilégié la mobilisation des éléments qualitatifs qui sont disséminés tout au long de l'enquête pour appuyer nos analyses. Les observations et focus particuliers IEJ sont par contre mobilisés tout au long de notre rapport de façon plus systématique.

*Tableau 1 : Répartition des stagiaires par mesure et par zone interrogés par SONECEOM*

Mesures et zones	Cohorte 2015		Cohorte 2016		Cohorte 2018		Cohorte 2019	
	N	%	N	%	N	%	N	%
2.1.B - ZT	11873	34,3%	10469	27,3%	9961	27,4%	6745	16,2%
2.1.B - ZPD	4961	14,3%	4835	12,6%	4829	13,3%	665	1,6%
3.1 - ZT	203	0,6%	356	0,9%	338	0,9%	6596	15,8%
3.1 - ZPD	177	0,5%	177	0,5%	319	0,9%	114	0,3%
3.2 - ZT	2278	6,6%	2944	7,7%	3110	8,5%	1929	4,6%
3.2 - ZPD	4091	11,8%	4500	11,7%	4530	12,4%	317	0,8%
3.3 - ZT	3168	9,1%	3390	8,8%	3071	8,4%	7007	16,8%
3.3 - ZPD	56	0,2%	52	0,1%	113	0,3%	553	1,3%
4.1 - ZT	477	1,4%	484	1,3%	379	1%	4287	10,3%
4.1 - ZPD	106	0,3%	119	0,3%	360	1%	2806	6,7%
4.2 - ZT	6144	17,7%	9452	24,6%	9219	25,3%	1558	3,7%
4.2 - ZPD	1104	3,2%	1584	4,1%	188	0,5%	9181	22,0%
Total	34638	100%	38362	100%	36417	100%	41758	100%

ZT = zone en transition - ZPD = zone plus développée

Il existe quatre rapports détaillés par cohorte ainsi qu'un rapport de synthèse commun aux trois premières cohortes. Ces analyses fournissent des informations mobilisables dans le cadre de cette mission d'évaluation, pour ce qui concerne les axes 2, 3 et 4. Les résultats de ces enquêtes ont été mobilisés afin de compléter et de nuancer les constats formulés.

### 2.2.2. Enquête relative à l'axe 1

Dans le cadre de cette évaluation 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 a été réalisée auprès des stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi en 2018 (n=400)

financé par le FSE. Elle avait pour objectif de mesurer statistiquement des tendances, le questionnaire ayant été standardisé et essentiellement constitué de variables fermées (nominales, échelles...) ou semi-ouvertes. 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.

### 2.2.3. Enquête à destination des travailleurs occupés

Une enquête auprès des travailleurs occupés ayant suivi une action de formation en 2018 a été réalisée par Sonecom en mars 2021. Cette enquête était divisée en huit parties distinctes<sup>2</sup>, chacune visant à détailler les informations relatives à la formation suivie, la situation du travailleur (avant, pendant et après la formation), le profil de l'entreprise à l'entrée en formation, les pratiques de formation de l'entreprise, la demande de formation et les objectifs poursuivis, l'après formation (utilisation des connaissances acquises, plus-value/apports de la formation, changements professionnels depuis la formation, souhait pour suivre une nouvelle formation, niveau de satisfaction de l'emploi occupé, niveau de la sécurité de l'emploi), la crise du Covid-19<sup>3</sup> (changements occasionnés) et le profil du répondant. Les répondants à cette enquête ont suivi des actions de formation inscrites dans plusieurs axes et mesures du PO 2014-2020.

Deux traitements distincts des informations issues de cette enquête ont été réalisés : le premier a été réalisé par BDO et figure dans le rapport d'évaluation de l'axe 2 et le second a été réalisé par l'IWEPS<sup>4</sup>. La même récolte de données a dès lors débouché sur deux publications distinctes. La publication de l'IWEPS sur l'enquête exploratoire auprès de sortants de formations financées par le FSE en Wallonie et à Bruxelles sur « les usages et effets de la participation des salariés à la formation continue »<sup>5</sup> nous a été transmise pour enrichir ce rapport final transversal le 6 avril 2022. Nous avons pris connaissance de ses résultats qui nourrissent également ce dernier rapport.

### 2.2.4. Une enquête quantitative auprès de l'ensemble des opérateurs de l'axe 4

Cette enquête auprès de tous les opérateurs de l'axe 4 a été menée afin d'apprécier l'apport de cet axe, et plus particulièrement, de compléter quantitativement et qualitativement l'évaluation de l'IEJ (aussi bien pour les périodes 2014-2017 et 2018-2020). L'enquête visait notamment à mesurer, en partie, les effets directs et indirects de l'axe 4 du PO FSE 2014-2020. Puis à interroger plus spécifiquement les opérateurs sur les apports spécifiques du FSE et/ou l'IEJ sur la mise en réseau et les partenariats. L'enquête interrogeait également les perspectives futures du point de vue des opérateurs, mais dans le contexte particulier que nous avons déjà évoqué.

---

<sup>2</sup> Le questionnaire est disponible en annexe de ce rapport (chapitre 11).

<sup>3</sup> Bien que l'Académie française recommande de dire « la COVID-19 », nous employons le mot au masculin, vu son usage courant.

<sup>4</sup> L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) est un institut scientifique public d'aide à la prise de décision à destination des pouvoirs publics. Depuis le 1er janvier 2016, l'Institut a été désigné par le Gouvernement wallon comme l'Autorité Statistique de la Région wallonne.

<sup>5</sup> IWEPS - SONECOM - AFSE, « Usages et effets de la participation des salariés à la formation continue - Enquête exploratoire auprès de sortants de formations financées par le FSE en Wallonie et à Bruxelles, rapport provisoire, 31 Mars 2022.

## 2.3. Analyse des indicateurs disponibles

L'ensemble des travaux d'évaluation s'appuie sur l'exploitation et le retravail d'un certain nombre de données et d'indicateurs.

### 2.3.1. Exploitation des données disponibles

Il existe trois types de bases de données provenant de l'Agence FSE :

- une base de données « description des projets » (ou fichier « décision » de l'Agence FSE), qui liste l'ensemble des caractéristiques de chacun des projets sélectionnés ;
- une base de données « indicateurs » (ou fichier « indicateurs » de l'Agence FSE), qui 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'Agence FSE ;
- une base de données de l'Agence FSE dans laquelle sont reprises les informations relatives aux différents projets FSE, ainsi que les fichiers stagiaires reprenant les indicateurs individuels.

Dans un premier temps, à partir du code identifiant le projet, nous avons fusionné les deux premières bases de données, permettant de croiser les caractéristiques des projets (portefeuilles, budget, opérateur, etc.) avec les réalisations et résultats (nombre de participants, sorties positives, profil des participants, etc.). Cette source a été essentiellement mobilisée pour nourrir l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des différents axes. Elle a permis de contrôler l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de performance mais aussi de réaliser, quand c'était pertinent, des analyses plus fines de l'atteinte de ces objectifs en fonction des différentes caractéristiques des projets (par type de porteurs, par zone, etc.).

L'utilisation de ces premiers indicateurs comportait des limites méthodologiques puisqu'il s'agissait d'indicateurs agrégés pour répondre à la demande de reporting de la Commission européenne via SFC, le système d'échange électronique de données de la Commission européenne. 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, comme demandé par la Commission européenne. Certains bénéficiaires ou stagiaires sont donc parfois comptés plusieurs fois<sup>6</sup> en cas de suivi sur deux ans ou dans deux projets distincts. Une inscription sans participation n'est pas comptabilisée.

Suite à différents échanges avec l'Agence FSE, il a été jugé pertinent d'utiliser complémentaires les données anonymisées issues de la base de données FSE. Il s'agit d'extraction de données issues de la base de données en ligne de l'Agence FSE où les différents opérateurs peuvent gérer leur projet et déposer/encoder leurs fichiers « stagiaires ». Ces

---

<sup>6</sup> 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.

données permettent notamment d'identifier précisément, 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 n'est toujours pas possible d'identifier avec précision les stagiaires ayant participé à plusieurs actions chez plusieurs opérateurs différents, faute de suivi individuel.

Nous prenons, ci-dessous, l'exemple de l'IEJ pour illustrer la nature du travail réalisé dans chaque axe.

### 2.3.2. Les indicateurs IEJ

En complément au travail réalisé via l'enquête auprès des opérateurs et l'évaluation qualitative de la mise en œuvre de l'IEJ et de la Garantie Jeunesse, l'objectif de cette analyse quantitative était d'apprécier dans quelle mesure les réalisations et les résultats (au sens général) du PO correspondent aux objectifs qui avaient été fixés lors de sa rédaction. Pour ce faire, une série d'analyses croisées et deux états des lieux portant spécifiquement sur les indicateurs (l'un sur les réalisations, et l'autre, sur les résultats) ont été réalisés.

Pour mémoire, le socle de données disponibles pour l'IEJ, tel que demandé par la Commission européenne, était le suivant<sup>7</sup>. Ces indicateurs étaient, pour rappel, tout à fait spécifiques au regard des autres mesures du PO :

#### **iej**

- **iej1** : -IEJ-1- Participants chômeurs qui suivent l'intervention soutenue par l'IEJ jusqu'à son terme
- **iej2** : -IEJ-2- Participants chômeurs qui reçoivent une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage au terme de leur participation
- **iej3** : -IEJ-3- Participants chômeurs qui suivent un enseignement/une formation, ou qui obtiennent une qualification, ou qui travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation
- **iej4** : -IEJ-4- Participants chômeurs de longue durée qui suivent l'intervention soutenue par l'IEJ jusqu'à son terme
- **iej5** : -IEJ-5- Participants chômeurs de longue durée qui reçoivent une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage au terme de leur participation
- **iej6** : -IEJ-6- Participants chômeurs de longue durée qui suivent un enseignement/une formation, ou qui obtiennent une qualification, ou qui travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation
- **iej7** : -IEJ-7- Participants inactifs ne suivant ni enseignement ni formation, qui suivent l'intervention soutenue par l'IEJ jusqu'à son terme
- **iej8** : -IEJ-8- Participants inactifs ne suivant ni enseignement ni formation, qui reçoivent une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage au terme de leur participation
- **iej9** : -IEJ-9- Participant inactifs ne suivant ni enseignement ni formation, qui suivent un enseignement/une formation, ou qui obtiennent une qualification, ou qui travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation
- **iejTrainees** : Nombre total de participants IEJ
- **iejTraineesHours** : Nombre total d'heures IEJ

*Source : Guide technique - indicateurs - AFSE (27/01/2016)*

A partir de ce socle de données nous avons opéré les travaux suivants :

#### *Traitement des données*

Le traitement des données consistait dans un premier temps à vérifier si le cadre de performance du PO avait été atteint (indicateurs de résultats et de réalisations) et dans quelle

---

<sup>7</sup> Pour les indicateurs de la mesure 4.1, ces derniers sont exposés dans la partie du rapport dédiée à la mesure.

proportions ces objectifs étaient ou non dépassés. Ce travail a été réalisé pour les deux mesures de l'axe 4.

Ensuite, il s'agissait de constater si l'insertion socio-économique des jeunes était ou non positive. Les neuf indicateurs spécifiques à l'IEJ ont été rassemblés en trois indicateurs globaux pour faciliter la lecture et le traitement des données. Il a été choisi de les agréger en fonction du résultat de l'intervention et non du statut du stagiaire (chômeur ou inactif par exemple) :

- les stagiaires suivant l'intervention IEJ jusqu'à son terme (iej 1 - 4 - 7). Ce total a été utilisé comme notre dénominateur pour calculer le pourcentage de résultats atteint dans le cadre de l'IEJ (voir ci-dessous) ;
- les stagiaires qui reçoivent une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage au terme de leur participation (iej 2 - 5 - 8) ;
- les stagiaires qui suivent un enseignement/une formation, ou qui obtiennent une qualification, ou qui travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation (iej 3 - 6 - 9).

Nous avons ainsi déterminé deux ratios : le pourcentage de stagiaires ayant suivi l'intervention à son terme et

- ayant reçu une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage ;
- ayant suivi un enseignement/une formation, ou qui obtiennent une qualification, ou qui travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation.

Concernant la mesure 4.1, aucun regroupement de ce type n'a été réalisé vu le nombre plus limité d'indicateurs.

### *Enrichissement des données*

Afin de réaliser nos analyses, nous avons renforcé la base de données disponible par l'ajout de nouveaux critères :

- les modalités d'intervention : l'IEJ 1 et l'IEJ 2 comptent au total 164 projets très variés. Afin d'en faciliter l'analyse, nous avons regroupé les projets en cinq catégories (i) formation et stages en entreprises, ii) sensibilisation/orientation/définition de projet, iii) préformation/alphabétisation, iv) lutte contre le décrochage scolaire, v) accompagnement psycho-social)<sup>8</sup> ;

---

<sup>8</sup> La définition de chacune des modalités est issue du rapport final « Évaluation de la mise en œuvre de l'axe 4 : Mesure 4.1 et Initiative pour l'emploi des jeunes (IEJ) » réalisé par BDO et validé par l'Agence FSE en février 2022 :

- *formation/stage en entreprise* : actions visant à l'obtention et la validation de nouvelles compétences dans l'optique de décrocher un emploi ou d'en rechercher activement un. Il peut s'agir d'une formation qualifiante, l'obtention d'un diplôme ou encore un stage en entreprise. En fin de parcours, l'expérience du jeune est formalisée ;
- *sensibilisation/orientation/définition de projet* : actions visant à faire découvrir des métiers méconnus des NEET, les réorienter vers des filières qui leur sont adaptées et les accompagner dans la construction de leur projet professionnel et/ou de formation, notamment via des coachings ;
- *préformation/alphabétisation* : actions visant à acquérir les compétences-clés nécessaires au démarrage d'un projet professionnel ou d'une formation qualifiante (maîtrise de la langue française, compétences professionnelles sociales, compétences numériques) ;
- *lutte contre le décrochage scolaire* : actions visant à éviter le décrochage scolaire ;
- *accompagnement psycho-social* : actions visant à accompagner un NEET dans la levée des barrières socio-économiques empêchant l'initiation d'un parcours d'insertion (assuétudes, problème de logement, etc.) ;
- *multiple* : combinaison de deux ou plusieurs modalités d'intervention dans un parcours intégré. Dans la majorité des cas, il s'agit d'une action de formation couplée à l'une des autres citées ci-dessus.

- le territoire : afin de prendre en compte l'ensemble des réalités territoriales sur le territoire de la FWB, il a été proposé d'opérer une analyse des projets non pas sur une base provinciale comme c'est le cas dans le PO mais selon une nouvelle clé de lecture, reflétant davantage les contrastes (profil des jeunes, mobilité, densité du tissu socio-économique et de formation, etc.) observables sur le terrain : zones rurales et urbaines<sup>9</sup> pour la Wallonie, la première et la seconde couronne pour Bruxelles. Il apparaît que certains projets sont mis en œuvre à la fois sur plusieurs couronnes, sur une zone urbaine et rurale. Dans ce cas, ces projets ont été qualifiés de « transversaux » ;
- l'aspect innovant : les plans d'actions ont fait l'objet d'une analyse spécifique (70 projets sur le total de 164 pour un montant de 14,5 millions). Les plans d'actions visent à développer des priorités spécifiques et à encourager l'innovation sociale (projets pilotes à caractère innovant et/ou prospectif). Les plans d'actions étant très limités dans la mesure 4.1 et le caractère innovant étant nettement moins présent au niveau méthodologique (selon le résultat de notre enquête quantitative notamment), cet aspect n'a pas été développé pour la mesure 4.1.

Pour chacun de ces trois critères, les analyses suivantes ont été effectuées :

- la répartition des projets et des montants selon le critère considéré ;
- l'analyse des indicateurs de résultats agrégés tels que présentés ci-dessus ;
- à l'exception du critère territorial, une étude du temps et du budget moyen consacré par stagiaire selon chaque critère.

Suite aux différents échanges avec l'AFSE sur les limites des indicateurs (pointées à la section 2.3.1), 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.

<sup>9</sup> Il s'agit des actions dont la portée est limitée au douze pôles urbains cité dans la programmation FEDER en Wallonie : Herstal, Mons, Mouscron, Tournai, Charleroi, Arlon, Namur, Liège, La Louvière, Seraing, Sambreville, Verviers

### 3. ANALYSE DESCRIPTIVE DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Ce chapitre décrit l'arborescence des objectifs du PO pour les quatre axes qu'il décline. Nous revenons en premier lieu sur la raison d'être des axes, leurs objectifs, et présentons ensuite les objectifs tels que définis dans le PO et les résultats attendus.

#### 3.1.1. Structure du PO

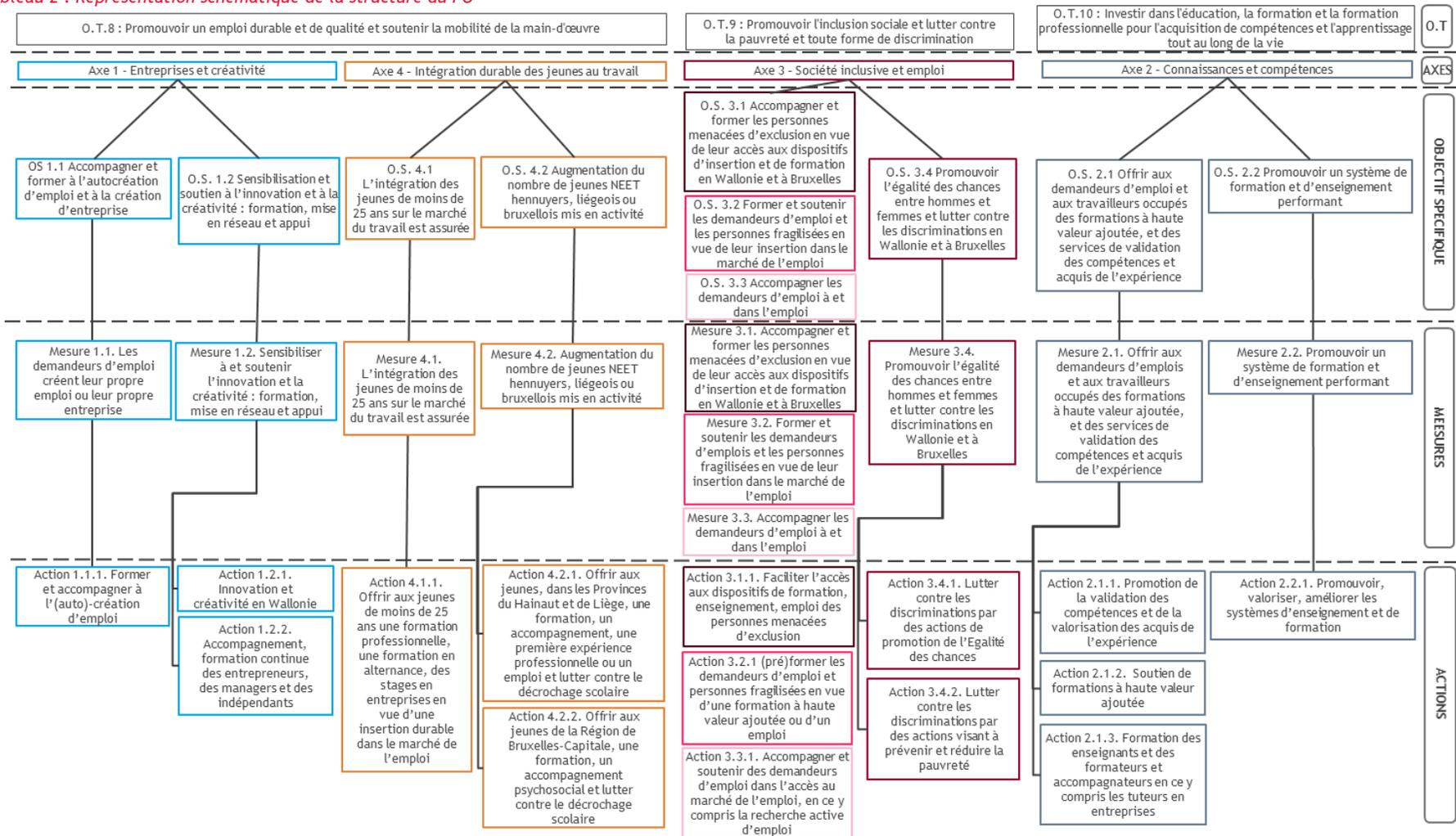
La logique d'intervention décrite dans le programme opérationnel et son complément de programmation est schématisée ci-dessous. Cette dernière a été réalisée en partant du niveau européen, soit le niveau le plus stratégique de la programmation afin de descendre ensuite vers les mesures et leurs actions, c'est-à-dire la partie la plus opérationnelle.

Ce schéma est essentiellement descriptif et résulte des choix de priorités et de thématiques proposés par la Commission européenne au moment de la préparation de la programmation 2014-2020. La logique d'intervention ne résulte donc pas d'une réflexion approfondie en termes de « théorie de programme » ou de « théorie d'action » telle que les évaluateurs peuvent parfois la proposer en questionnant les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs.

Ceci ne signifie pas pour autant que cette architecture de programme échappe à toute analyse. En remarque préliminaire, l'on peut souligner *a minima* trois éléments :

- une logique de continuité avec les programmes opérationnels précédents, dans le choix des publics ciblés, des objectifs retenus et des priorités thématiques, avec néanmoins une arborescence plus détaillée et plus complexe ;
- une focale spécifique sur le public-cible « jeunes », avec singulièrement l'intégration de l'IEJ dans le programme opérationnel, qui identifie à la fois un groupe-cible (les NEET) et des territoires d'intervention, lesquels seront ensuite revus et élargis ;
- un axe résolument focalisé sur les besoins des entreprises et la créativité qui reflète également des stratégies des autorités régionales telles que formalisées au moment de concevoir le programme (Wallonie, district créatif européen, notamment).

Tableau 2 : Représentation schématique de la structure du PO



Source : Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles 2020.eu - tableau BDO

### 3.1.2. Eléments de diagnostic

A l'entame de la programmation et tel qu'indiqué dans cette dernière (diagnostic socio-économique, annexe 2 du PO), la Belgique a relativement bien résisté à la crise mais des faiblesses restent tout de même assez marquées. Il faut aussi constater que les indicateurs socio-économiques n'ont pas connus une évolution importante, ce qui peut s'expliquer par un contexte économique très difficile sur la période de programmation précédente. Ainsi, on ne retrouve pas de différence fondamentale au niveau des indicateurs entre les deux programmations.

La période de programmation 2007-2013 a été marquée par l'apparition dès 2008 d'une crise financière et économique. Cette crise a perduré pendant la plus grande partie de la période de programmation. Après une décroissance du PIB en 2008 et 2009, l'année 2010 a vu une amélioration de l'activité économique avec +2,4% du PIB pour la Belgique et + 3,2% pour la Wallonie. La croissance a ensuite faibli en 2011 et en 2012 pour enfin amorcer une amélioration en 2013. Cette crise a évidemment eu des conséquences sur le marché de l'emploi. En fin de programmation, nous pouvons tirer les conclusions suivantes<sup>10</sup> :

- Le taux de chômage n'a pas connu de modification substantielle. Fin 2012, on comptabilisait 248.077 demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) en Wallonie. Le taux de chômage wallon est passé de 16,8% en 2007 à 15,8% en 2012. Pour la Belgique, il était de 11,0% en 2007 et 11,2% en 2012. Pour la Région de Bruxelles-Capitale, le nombre de DEI est passé de 93.671 en 2007 à 107.854 en 2012 soit une augmentation de 14.183 unités. Le taux de chômage s'élevait en 2007 à 17,2% pour atteindre 17,5% en 2012. Pour la catégorie des jeunes de moins de 25 ans, le taux de chômage est passé de 33,0% en 2007 à 30,9% en 2012, ce qui reste un taux préoccupant, particulièrement à Bruxelles.
- Le taux d'emploi est resté stable autour de 62% sur l'ensemble de la période. Pour la Wallonie, le taux d'emploi atteignait 57,0% en 2007, il représente 57,3% en 2012. En Région de Bruxelles-Capitale, le taux d'emploi a connu une baisse sur la période, passant de 54,8% en 2007 à 54,0% en 2012. Il faut rappeler que l'ensemble des postes de travail bruxellois s'élève à plus de 700.000, soit bien plus que le total de la population active bruxelloise (527.992). Les navetteurs de Flandre occupent 32,1% des emplois bruxellois, les navetteurs wallons 19,1%.

L'objectif européen est d'atteindre que 75 % des habitants européens âgés de 20 à 64 ans travaillent en 2020. Au niveau belge, les différentes autorités ont fixé pour objectif d'atteindre un taux d'emploi de 73,2 % à cet horizon. Avec un taux de 67,2% en 2012, la Belgique (et surtout Bruxelles et la Wallonie) reste encore loin de cet objectif.

Notons également que la période est marquée par des évolutions de politiques publiques, avec notamment un accord du nouveau gouvernement fédéral en 2011 touchant directement le marché du travail (restriction de l'accès aux prépensions, allongement de l'ancienneté requise pour une pension complète à 40 années de cotisations, avec un âge minimal de 60 ans, une réforme des indemnités de chômage qui se veulent davantage dégressives et un allongement du stage d'attente pour les jeunes sortants du système scolaire)

---

<sup>10</sup> Perspective consulting et ULB, Evaluation de l'intervention des programmes Convergence et Compétitivité et emploi 2007-2013, février 2013

Le PO FSE n'a pas vocation à être une politique d'emploi en tant que telle. Il doit donc être vu comme un appui complémentaire à des politiques structurelles. Le PO ne modifiera pas à lui seul les politiques d'emploi et les indicateurs. Par ailleurs, la répartition du PO étant décidée en année 1 de la programmation et n'étant pas modifiable par la suite, la précédente programmation (2007-2013) n'a pas eu l'occasion de s'adapter à la réalité de la crise financière. Les projets ont donc subi les changements économiques et politiques avec une marge de manœuvre minimale pour s'adapter. Nous proposons ci-dessous quelques éléments de diagnostic en début de programmation.

La Wallonie présente, en début de programmation 2014-2020, un taux d'emploi bas par rapport à la moyenne nationale mais aussi européenne. Pour l'ensemble de l'Union, le taux d'emploi de la population de 15 à 64 ans est de 64,3 % en 2013 et en Belgique de 61,8 %. La Wallonie n'est qu'à 57,0% et Bruxelles à 52.5%. A l'inverse, le taux de chômage des jeunes (15 à 24 ans) est élevé. Il reste supérieur aux moyennes européenne et belge. Pour l'Union, ce taux est passé à 23,5 % en 2013, à 23,7% en Belgique tandis que pour la Wallonie, il s'élève à 32,8 %. Le taux de chômage des jeunes en Région bruxelloise est nettement supérieur : il évolue à 39.9% en 2013.

Toujours selon le diagnostic socio-économique annexé au PO, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans n'est pas plus réjouissant. Il est de 50,1 % dans l'Union européenne en 2013 et il est de 41,7 % pour la Belgique. En Wallonie, il est de seulement 39,1 % et 43,6 % pour Bruxelles. Si ces taux d'emploi des travailleurs âgés sont en croissance sur la période de la précédente programmation, l'écart par rapport à la moyenne européenne demeure important.

La proportion de chômeurs de longue durée (plus d'un an) est de 47,5 % en 2013 pour l'UE, cette part s'élève à 56,6% en Région de Bruxelles-capitale et à 51,5 % en Wallonie alors que la moyenne nationale est de 46%. Le taux de chômage a néanmoins diminué, spécialement chez les femmes. Cependant, cette catégorie de chômeurs reste très peu ou pas qualifiée. Bruxelles dispose d'une proportion plus élevée de chômeurs non qualifiés (66%) avec une inactivité de longue durée (62% des non qualifiés). La proportion d'extra-communautaire est aussi importante (20% des demandeurs d'emploi).

En parallèle, le taux d'abandon scolaire est élevé. L'Europe vise 10% maximum d'abandon scolaire en 2020 et la Belgique 9.5%. Si la Belgique se situe à 11% en 2013, la Wallonie affiche un taux de 14.7%. Bien qu'en diminution, cette dernière est moins rapide que dans l'Europe. Il était d'ailleurs moins élevé que la moyenne européenne jusqu'en 2011. La situation est très préoccupante à Bruxelles avec 17.7% d'abandon et une diminution très faible (moins 3% en 13 ans). Ces personnes en décrochage se retrouvent en nombre dans la catégorie des chômeurs non qualifiés et de longue durée.

Pai ailleurs, il est constaté en Wallonie à la fois un taux de personnes peu qualifiées plus important qu'au niveau européen et un taux de diplômés de l'enseignement supérieur plus élevé que la moyenne européenne, démontrant l'aspect inégalitaire du système éducatif. La majorité de la population âgée entre 25 et 49 ans (81%) détentrice d'un emploi est diplômée de l'enseignement supérieur ou de l'enseignement secondaire supérieur alors que 40% des chômeurs ont au maximum un diplôme de l'enseignement inférieur.

En conclusion, le revenu disponible des wallons et bruxellois reste inférieur à la moyenne nationale. Dans la population active, les personnes âgées, chômeurs et personnes peu qualifiées restent particulièrement exposées aux risques de pauvreté. Il faut noter que 45.7% des

bénéficiaires belges d'un revenu d'intégration sociale sont wallons et que le nombre augmente depuis 2000, plus spécialement chez les jeunes. Cependant, c'est à Bruxelles que la proportion de population concernée par ce revenu d'intégration est la plus grande et en augmentation (soit 33% en 2019 selon les services fédéraux). L'indicateur européen de la pauvreté, basé sur la pauvreté monétaire, matérielle et la faible intensité du travail illustre ce phénomène : 40% des bruxellois et environ 20% des wallons sont en risque de pauvreté, pour moins de 10% en Flandre.

Ce constat s'ajoute à une pénurie de main d'œuvre marquée et d'un manque global de qualification, mettant en doute les capacités belges de croissance et de création de valeur ajoutée. D'autres éléments structurants sont relevés dans le diagnostic comme

- Un taux important de disparition d'entreprises avec un taux de cessation d'activités très important ;
- Un taux de participation à la formation continue faible (5.3% de la population active en Wallonie suit des formations au travail, contre 9% dans l'UE en 2012) ;
- Si la Wallonie enregistre de bonnes performances en matière de dépenses en recherche et développement, la valorisation de ces résultats auprès des entreprises restent un enjeu majeur pour apporter plus de valeur ajoutée et d'innovation dans le tissu économique

Sur la base des enjeux révélés pour la Wallonie et à Bruxelles, une stratégie de développement peut être élaborée pour accroître de façon durable le PIB, tout en favorisant l'amélioration du capital humain et l'inclusion sociale. La façon d'atteindre cet objectif prioritaire peut être définie à partir de la chaîne causale qui relie la production au nombre d'entreprises actives sur le territoire, à l'emploi que chacune d'entre elles génère et à la productivité moyenne de ces emplois

La stratégie d'intervention des fonds structurels en Wallonie est axée sur l'amélioration des facteurs de production. Pour ce qui concerne le FSE, l'enjeu est l'amélioration quantitative et qualitative de la main d'œuvre. Les interventions visent in fine une élévation des compétences et du taux d'emploi en Wallonie et à Bruxelles.

Dans son analyse préliminaire du PO 2014-2020, l'Union européenne décrit la Stratégie de contribution du programme opérationnel à la stratégie de l'Union en matière de croissance intelligente, durable et inclusive (annexe 2 du PO). Elle y pointe des mesures cohérentes et efficaces, ayant produit des résultats directs. Elle conseille donc la poursuite de la logique mise en place tout en concentrant les moyens sur les mesures ayant eu le plus de résultats auprès des publics cible. L'approche par portefeuille est elle aussi mise en avant (des projets intégrés, complémentaires et non isolés), de même que la concentration des moyens par pôles urbains. C'est ainsi une approche transversale, ciblée par zone d'activité et la mise en réseau d'opérateurs que l'UE veut voir renforcée dans la programmation suivante (2014-2020). Le FSE a également permis de pérenniser et augmenter des formations et de l'élargir à un plus large public mais aussi de stabiliser les opérateurs grâce au financement de ces actions (le financement FSE fait parfois office de gage de qualité pour que d'autres subsides et financements soient acceptés par la suite). Cette stabilité permet aux opérateurs de développer des actions innovantes.

Des recommandations sont tout de même formulées :

- Intensifier les actions de formations pour répondre au problème de pénurie de main d'œuvre et donc cibler les formations en fonction de ces besoins.

- Renforcer les capacités des participants à mettre en avant leurs compétences acquises (validation de compétences et des acquis d'expérience)
- Encourager plus de liens concrets entre les actions menées et la réalité du travail et les projets innovants pour mieux anticiper les évolutions du marché du travail.

Il est ainsi recommandé par l'UE d'inscrire la programmation 2014-2020 dans le sillage de la précédente mais en rapprochant les mesures de besoins du marché, des PME et en fonction des évolutions technologiques et innovations.

### **3.1.3. Raison d'être des quatre axes**

L'axe 1 vise deux objectifs concomitants. D'abord, il vise à accompagner et former davantage les demandeurs d'emploi à l'autocréation d'emploi. Ensuite, il se fixe pour objectif de sensibiliser et soutenir l'innovation et la créativité de deux façons complémentaires : d'une part, en encourageant l'intermédiation entre les centres de recherche, les universités et les entreprises (en particulier les PME), d'autre part, en accompagnant et formant les entrepreneurs, indépendants et managers (compétences techniques et de gestion).

Ce double objectif au sein de cet axe implique des publics cibles répondant à des besoins et des opérateurs très différents : d'une part, former les demandeurs d'emploi y compris de longue durée, les personnes inactives (y compris les apprenants IFAPME)<sup>11</sup> et les travailleurs à l'autocréation d'emploi et d'entreprises, et d'autre part, 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. Ce premier axe vise globalement à améliorer structurellement l'accompagnement à la formation du personnel, à inciter la main d'œuvre à la mobilité et à amener sur le marché du travail les populations parmi les plus défavorisées et enfin à aider les entreprises à innover et à être créatives.

L'axe 2 vise, d'une part, à renforcer l'employabilité des demandeurs d'emploi et des personnes inactives (en les dotant de compétences requises par les employeurs), et d'autre part, à favoriser l'adaptabilité des travailleurs (via le renouvellement permanent de leurs compétences à travers l'apprentissage tout au long de la vie). Cet axe consacre donc une place prioritaire à la qualification et aux compétences des personnes vivant sur le territoire belge francophone.

Afin d'atteindre les objectifs de renforcement de l'employabilité et de l'adaptabilité des publics ciblés, les actions cofinancées par le FSE dans le cadre de cet axe sont multiples. Elles consistent, notamment, en l'offre de formations à haute valeur ajoutée, en la validation de compétences, en la valorisation des acquis de l'expérience, en des mesures d'incitation visant à resserrer les liens entre le monde de l'enseignement et de la formation et le monde du travail. Elles visent aussi l'ouverture des systèmes d'enseignement et de formation aux apprenants non traditionnels, des mesures visant à rendre plus attrayants et performants les systèmes d'enseignement et de formation en les dotant de programmes modernisés et d'une meilleure

---

<sup>11</sup> Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles2020.eu, p.27.

gouvernance<sup>12</sup> ou encore, la valorisation de l'enseignement technique et professionnel et des métiers manuels.

L'**axe 3** est dédié au renforcement de l'inclusion sociale et professionnelle des personnes défavorisées, discriminées et/ou éloignées du marché de l'emploi, en vue de leur intégration durable et à la lutte contre toute forme de discrimination sur le marché du travail<sup>13</sup>. Il vise surtout à améliorer l'accès à l'emploi, ou à tout le moins, de réduire la distance à l'emploi de ces publics particuliers, en diminuant les effets de stigmatisation liés à certaines caractéristiques propres (telles que le parcours socioprofessionnel, le niveau de qualification, ou encore l'origine ou la nationalité)<sup>14</sup>. Afin d'atteindre cet objectif d'inclusion (y compris dans l'emploi), cet axe promeut la mise en œuvre d'actions de types différents et complémentaires : d'une part, des actions à destination des personnes ciblées, et d'autre part, des actions plus générales de sensibilisation aux problématiques de l'exclusion sociale, de l'égalité entre les hommes et les femmes et de lutte contre toute forme de discrimination.

Enfin, l'**axe 4** se focalise sur le public des moins de 25 ans. Il a la particularité de se concentrer sur deux mesures distinctes obéissant à des logiques de financement et de fonctionnement différentes. L'objectif général visé est de réduire le décrochage scolaire en deçà de 10% et d'intégrer durablement, et dans les meilleurs délais, les jeunes au travail après leur sortie du système d'enseignement et/ou de formation. Il s'agit aussi d'augmenter la participation des jeunes à des programmes d'apprentissage et de formation, des stages de haute qualité et adaptés au marché du travail.

Cet axe est ainsi divisé en deux mesures. D'abord, l'IEJ entend adopter une double approche :

1. une approche curative qui consiste à former et accompagner les jeunes en vue d'une insertion directe dans le marché de l'emploi tant par la formation en alternance dans l'enseignement que dans l'enseignement supérieur, ainsi que par la transition à l'emploi des personnes sortant de l'enseignement spécialisé ;
2. une approche préventive au sein de l'IEJ visant à lutter contre le décrochage scolaire des jeunes, notamment en soutenant les jeunes en risque de décrochage ».

En complément de ces actions, l'accompagnement psychosocial et les actions visant à remobiliser les jeunes dans les études (via de la remédiation et l'élaboration de projets professionnels notamment) sont également perçus comme des projets complémentaires et éligibles. L'objectif recherché par cette approche est d'offrir aux jeunes une approche concertée de plusieurs dispositifs qui prennent en compte l'ensemble de leurs besoins et questionnements.

Alors que la mesure 4.2 (IEJ) se concentre exclusivement sur le public NEET, la mesure 4.1 se concentre sur le public de moins de 25 ans dans sa globalité (alternance, enseignement spécialisé, inactifs, etc.). Les actions soutenues par le FSE dans le cadre de la mesure 4.1 ont pour objectif d'offrir aux jeunes de moins de 25 ans une formation professionnelle, une formation en alternance, des stages en entreprises en vue d'une insertion durable dans le marché de l'emploi en vue de leur intégration sur le marché du travail.

<sup>12</sup> Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles2020.eu, Annexe 2 - Diagnostic socioéconomique, p.18.

<sup>13</sup> Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles2020.eu, p.26.

<sup>14</sup> Complément de programmation FSE Wallonie-Bruxelles.eu, p. 67.

### 3.1.4. Déclinaison des budgets pour les quatre axes

Le tableau ci-dessous présente le budget global de la programmation, décliné par axe et plus spécifiquement, par mesure.

*Tableau 3 : Budget global de la programmation, décliné par axe et par mesure*

	Total FSE (et IEJ)	Total PPB	Total FSE + PPB	Répartition
<b>Axe 1</b>	<b>41,997,890.82 €</b>	<b>41,997,890.82 €</b>	<b>83,995,781.64 €</b>	<b>7%</b>
Mesure 1.1	13,850,476.95 €	13,850,476.95 €	27,700,953.90 €	2%
Mesure 1.2	28,147,413.87 €	28,147,413.87 €	56,294,827.74 €	5%
<b>Axe 2</b>	<b>209,252,613.78 €</b>	<b>209,252,613.78 €</b>	<b>418,505,227.56 €</b>	<b>35%</b>
Mesure 2.1	184,128,369.47 €	184,128,369.47 €	368,256,738.94 €	31%
Mesure 2.2	25,124,244.31 €	25,124,244.31 €	50,248,488.63 €	4%
<b>Axe 3</b>	<b>223,866,729.32 €</b>	<b>223,866,729.32 €</b>	<b>447,733,458.64 €</b>	<b>37%</b>
Mesure 3.1	35,121,661.19 €	35,121,661.19 €	70,243,322.38 €	6%
Mesure 3.2	157,124,289.08 €	157,124,289.08 €	314,248,578.16 €	26%
Mesure 3.3	27,889,033.56 €	27,889,033.56 €	55,778,067.12 €	5%
Mesure 3.4	3,731,745.49 €	3,731,745.49 €	7,463,490.98 €	1%
<b>Axe 4</b>	<b>158,574,021.75 €</b>	<b>96,764,026.43 €</b>	<b>255,338,048.18 €</b>	<b>21%</b>
Mesure 4.1	34,954,031.11 €	34,954,031.11 €	69,908,062.22 €	6%
Mesure 4.2 (IEJ)	123,619,990.64 €	61,809,995.32 €	185,429,985.96 €	15%
<b>Total PO</b>	<b>633,691,255.67 €</b>	<b>571,881,260.35 €</b>	<b>1,205,572,516.02 €</b>	<b>100%</b>

Source : Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles 2020.eu

Pour cette programmation, les Régions belges sont catégorisées comme suit :

- les Régions en transition, dont le PIB/hab. est compris entre 75% et 90% de la moyenne européenne. En Belgique francophone, les Provinces du Hainaut, de Namur, de Liège et du Luxembourg sont concernées par cette catégorie ;
- les Régions plus développées, dont le PIB/hab. est supérieur à 90% de la moyenne européenne. En Belgique francophone, la Province du Brabant wallon et Bruxelles (COCOF) sont concernées par cette catégorie.

La Belgique francophone ne compte pas de Régions moins développées (PIB/hab. inférieur à 75% de la moyenne européenne).

La mesure IEJ répondait à des critères spécifiques concernant l'éligibilité des zones. Les zones en transition et plus développée n'étaient pas d'application pour cette mesure particulière. L'IEJ était réservée exclusivement aux territoires (niveau « NUTS2<sup>15</sup> » selon la Commission et Eurostat, correspondant aux limites provinciales en Belgique) dont le taux de chômage des jeunes est supérieur à 25% (par rapport à la moyenne européenne) soit, à ce jour sur base de la décision de la Commission européenne :

- IEJ1 : Hainaut - Liège et la Région de Bruxelles-Capitale
- IEJ2 : Hainaut - Namur - Luxembourg et la Région de Bruxelles-Capitale

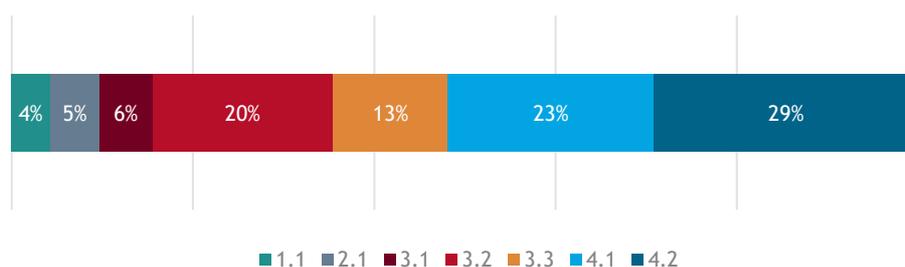
<sup>15</sup> Voir le site Eurostat : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/background>

### 3.1.5. Bénéficiaires des actions cofinancées

Le graphique suivant illustre la répartition des stagiaires accompagnés pour chacune des mesures du PO entre 2014 et 2020. Les mesures 2.2 et 3.4, composées d'actions dites « systèmes », ne visent pas directement les stagiaires et ne recensent par conséquent, aucun accompagnement dans le fichier « stagiaires ».

Les opérateurs dont les projets sont inscrits dans l'axe 4 ont accompagné, à eux seuls, plus de la moitié des stagiaires (52%). 39% des stagiaires ont quant à eux suivi une action d'accompagnement/de formation inscrite dans l'axe 3. En termes absolus, et sur base des chiffres communiqués par l'Agence FSE, nous dénombrons plus de 900.000 participations (sans tenir compte des éventuels doubles comptages, voir remarques méthodologiques)

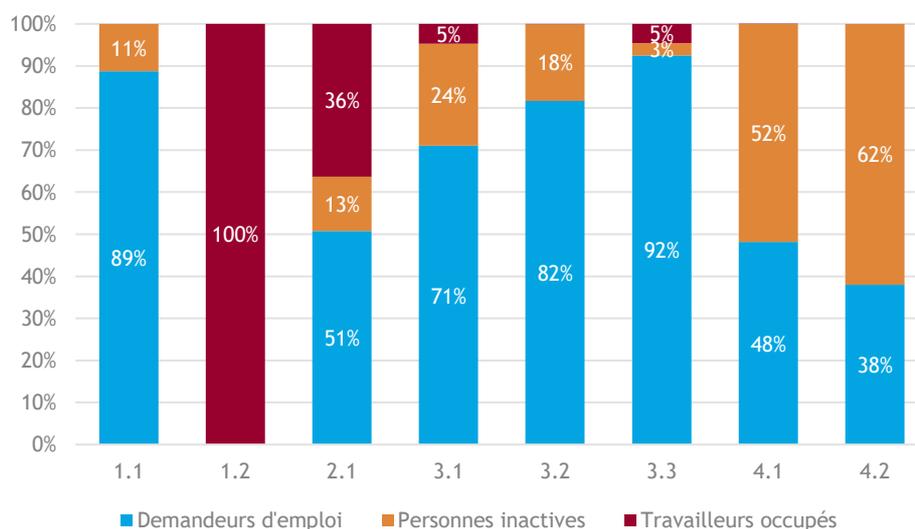
Graphique 1 - Répartition des stagiaires accompagnés par mesure du PO (cumul 2014-2020)



Source : AFSE - Calcul et graphique : BDO

Outre le fait que les mesures du PO concernent des volumes de stagiaires variables, les actions s'y inscrivant touchent également des publics hétérogènes du point de vue du statut socio-économique, comme l'illustre le graphique suivant. Seules trois mesures du PO comportent des actions visant les trois statuts socio-économiques (demandeurs d'emploi, inactifs et travailleurs occupés), et une seule mesure contient des actions uniquement dédiées à un type de public cible (travailleurs occupés).

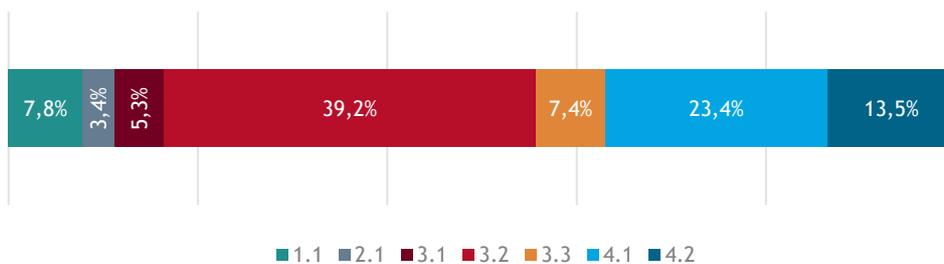
Graphique 2 - Répartition des stagiaires selon le statut socio-économique par mesure du PO (cumul 2014-2020)



Source : AFSE - Calcul et graphique : BDO

Qu'en est-il de la répartition du nombre d'heures d'accompagnement de ces bénéficiaires recensés entre 2014 et 2020 ? Presque 52% des heures d'accompagnement ont été prodiguées dans le cadre des actions de l'axe 3 (et surtout de la mesure 3.2, à destination de publics particulièrement fragilisés). Les actions de l'axe 4 ont concerné, quant à elles, près de 37% des heures d'accompagnement. Qu'il s'agisse du nombre de stagiaires et du nombre d'heures d'accompagnement, les axes 3 et 4 du PO sont ceux qui concernent les plus grands volumes.

Graphique 3 - Répartition des heures d'accompagnement par mesure du PO (cumul 2014-2020)



Source : AFSE - Calcul et graphique : BDO

## 4. EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PO

### 4.1. Précautions méthodologiques sur les indicateurs

#### 4.1.1. Le traitement des indicateurs

Concernant les indicateurs de réalisations et de résultats, nous rappelons qu'une nomenclature est utilisée dans la base de données de l'AFSE. Elle a été utilisée dans les différentes analyses. Les dernières données à notre disposition incluent l'année 2020 (base de données transmise par l'AFSE dans sa version du 31 mars 2022 compilant les données jusqu'au 31 décembre 2020).

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 :

1. les données sont limitées uniquement aux indicateurs développés dans le cadre de performance du PO FSE ;
2. 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 (risque de comptages multiples si un jeune est suivi sur deux ans ou dans deux projets, une inscription sans participation n'est pas comptabilisée) ;
3. 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 quittée plus tôt. L'enquête SONECOM revient sur le parcours des stagiaires 6 mois après leur participation. Il est possible que ces stagiaires aient connu 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 alors que, dans l'enquête SONECOM, il sera renseigné comme une sortie positive. Bien qu'il soit tentant de comparer les résultats des deux travaux, il s'agit de deux méthodes de collectes de données et de deux sources de données différentes et non parfaitement comparables. La base de données de l'AFSE n'a pas vocation à donner un suivi du taux de sortie à 6 mois<sup>16</sup>.
4. dans le cas spécifique de l'IEJ, les objectifs intermédiaires et finaux ont été basés sur un exercice prenant l'année de 2012 comme année de référence. S'agissant d'une catégorie de population peu explorée (les jeunes de moins de 25 ans étaient visés précédemment dans le FSE mais pas en tant que public spécifique), les objectifs sont le résultat d'une extrapolation sur base de l'année de référence. Ainsi, ces objectifs témoignent d'une

---

<sup>16</sup> Cela est prévu dans l'annexe 1 du Règlement 1304/2013 qui énonce l'obligation de fournir les indicateurs et que pour certains indicateurs la collecte peut se faire sur base d'un échantillon. C'est la seconde option qui a été choisie via les enquêtes réalisées par SONECOM pour les indicateurs CR 10-11 et 12 (voir p.103 pour leur définition).

approche prudentielle choisie par l'AFSE mais sont aussi le reflet de l'exploration d'une nouvelle priorité d'investissement où l'expérience d'un tel exercice visant à fixer les objectifs est limitée, faute de recul historique.

#### 4.1.2. *Divergence entre le terrain et les indicateurs de reporting*

Nous avons constaté que les indicateurs de reporting choisis ne sont pas toujours adéquats avec la réalité de terrain vécue par les opérateurs. Le constat est relayé par ceux-ci. Pour pallier cette différenciation, nous avons observé plusieurs stratégies d'adaptation dans le chef des porteurs de projets tels que le développement d'indicateurs de suivi spécifiques à un projet ou à un dispositif global (par exemple le réseau Lieu dans le cadre de l'axe 1 ou le choix d'indicateurs qui visent 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. 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.

Les indicateurs FSE sont focalisés sur un nombre de stagiaires ou d'emplois et prennent en considération un certain nombre d'hypothèses d'évolution (types de sorties) telles que :

- abandon
- sortie anticipée pour emploi
- poursuite de l'action de formation/accompagnement
- accès à un enseignement, une autre formation, un stage ou un accompagnement
- emploi à l'issue de la formation
- recherche d'emploi
- sortie non connue à l'issue de l'action.

Ceci peut influencer le contenu des projets pour s'assurer l'atteinte de l'objectif alors que la plupart des projets n'ont pas comme objectif premier l'exercice d'un emploi. L'acquisition de compétences n'est pas toujours valorisée par les indicateurs retenus. 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) afin de prendre en compte la complexité des réalités de terrain. Il existe bel et bien la possibilité de répertorier, comme le proposent les indicateurs du FSE, des acquis en fin de formation tels que des attestations de participations, des évaluations, des titres de validation ou des certificats (sectoriels, de valorisation de l'acquis des compétences). Nous avons pu constater que ces éléments n'étaient pas systématiquement délivrés par les opérateurs, notamment parce qu'ils ne sont pas tous habilités ou reconnus par les autorités pour délivrer une certification ou une validation de compétences reconnues par la FWB. Aussi, des compétences sociales et comportementales utiles à l'insertion sont difficilement objectivables alors qu'elles sont essentielles pour une intégration réussie.

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.

En conclusion, nous avons 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 des différents axes du P.O. L'espace du rapport d'activité laissé à la justification narrative de l'atteinte ou non des indicateurs mériterait 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.

### Indicateurs d'activité / de réalisation

Les quatre axes du programme opérationnel sont caractérisés par des taux de participation particulièrement élevés par rapport aux objectifs initialement fixés. A titre d'exemple, pour l'axe 2, les chiffres se présentent comme suit par zone et pour les indicateurs de réalisation retenus :

Tableau 4 : synthèse des réalisations par indicateur et par zone pour l'OS 2.1

Code indicateur	Indicateur	Zone en transition			Zone plus développée				
		Objectif 2018	Réalisations 2014-2018	% de réalisation	Objectif 2023	Objectif 2018	Réalisations 2014-2018	% de réalisation	Objectif 2023
C001	Nombre de chômeurs, y compris longue durée	28 571	82 879	290%	50 000	10 120	33 742	333%	23 000
C002	Nombre de chômeurs de longue durée	6 600	32 047	486%	15 000	3 344	19 074	570%	7 600
C003	Nombre de personnes inactives	18 480	11 222	61%	42 000	7 920	9 506	120%	18 000
C005	Nombre de personnes exerçant un emploi, y compris les indépendants	37 400	54 276	145%	85 000	8 360	18 654	223%	19 000
S004	Nombre d'heures de formation à haute valeur ajoutée organisées	6 600 000	15 241 525	231%	15 000 000	3 168 000	9 159 390	289%	7 200 000
S005	Nombre de personnes de plus de 55 ans exerçant un emploi	128	7 268	5678%	2 900	2 772	1 907	69%	6 300
S014	Nombre de chômeurs de 55 ans et plus	352	7 061	2006%	800	185	1 171	633%	420

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Les indicateurs présentent des valeurs qui dépassent les objectifs fixés lors de la rédaction du PO. Ce constat général est probablement le résultat de ces trois facteurs : la méthode de calcul des réalisations, la définition des indicateurs et la définition des cibles. Nous avons détaillé,

dans les rapports intermédiaires ces facteurs et notamment l'approche prudentielle adoptée lors de l'élaboration du PO.

Ces indicateurs « surperformants » sont observables pour l'ensemble de la programmation et nous ne revenons pas dessus de manière détaillée. On soulignera que, ponctuellement, certains objectifs n'étaient pas atteints pour l'une ou l'autre mesure et l'un ou l'autre territoire, mais dans l'ensemble, le bilan relatif aux indicateurs de réalisation est positif : même si l'on ne s'attarde pas extensivement à la modestie des cibles de départ, les indicateurs relatifs aux publics touchés et aux heures prestées sont, quantitativement, notables. Ceci témoigne d'une réelle mobilisation de l'ensemble des opérateurs pour atteindre les publics effectivement ciblés et souligne, en termes d'efficacité, une atteinte transversalement positive des objectifs opérationnels, ceux qui se situent au bas de l'arborescence des effets recherchés.

## 4.2. Taux de réussite

Autant les indicateurs de résultats permettent de vérifier l'atteinte (provisoire) des objectifs quantitatifs (cf. cadre de performance), autant ils ne permettent pas de mesurer la valeur ajoutée générée par les actions pour les publics cibles. C'est la raison pour laquelle nous avons calculé des « taux de réussite », basés sur les mêmes intitulés que les indicateurs de résultats.

L'efficacité des différents axes a donc été approchée par le biais de l'analyse de ces taux de réussite. Nous les commentons successivement dans les pages qui suivent.

### 4.2.1. Taux de réussite pour l'axe 1

#### *Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation*

Nous tenons à souligner que les taux d'insertion dans l'emploi (c'est-à-dire la proportion de participants exerçant un emploi au terme de leur participation) sont renseignés par les opérateurs au plus tard le dernier jour de l'action prodiguée aux stagiaires. Il est dès lors compréhensible que cet indicateur, recensé pour les axes 1, 2, 3 et 4, soit relativement faible : la plupart des stagiaires n'ont pas encore eu l'occasion de postuler, voire de trouver un emploi, le dernier jour de leur accompagnement/formation. Une telle limite plaide pour une analyse des taux d'insertion dans l'emploi à plus long terme, ce que fournissent les enquêtes sur le devenir des stagiaires.

*Tableau 5 - Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation pour la mesure 1.1 et pour la période 2014-2020*

	Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation	Total participants accompagnés	Taux de réussite
1.1	4.567	26.999	16,9%

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Toujours concernant la mesure 1.1 (auto-crédation d'emploi), nous pouvons néanmoins indiquer que l'efficacité du dispositif est renforcée (pour les autocréateurs) lorsque des services de suivi sont proposés en plus (et au-delà) 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 et au-delà de la formation. Pour 88% de ceux qui ont bénéficié d'un suivi en post-formation, il a été réalisé par le même opérateur que l'opérateur de formation.

Néanmoins, l'importance du suivi en post formation est à relativiser. Seuls 23% des stagiaires ont bénéficié d'un accompagnement post formation. Dans la majorité des cas ayant eu cet accompagnement (58% ou 13,4% du total de stagiaires), il ne s'agissait que de conseils ponctuels. Autre résultat intéressant de l'enquête, seuls 28% du total des répondants souhaite un accompagnement post action. Ainsi, les bénéficiaires de cet accompagnement en post formation sont très satisfaits (et plus que les autres) et ont maximisé leur résultat mais ils sont peu nombreux à le demander, ou à en percevoir l'utilité (ce qui peut demeurer un défi pour les opérateurs concernés de démontrer l'utilité d'un tel suivi au moment de l'accompagnement).

Tableau 6 : 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 colorés.

**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 colorés.

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)

Source : Enquête SONECOM « axe 1 »

Par ailleurs, l'enquête réalisée par SONECOM est exposée en détail dans le rapport axe 1 et revient sur les acquis de l'axe. Il n'y a pas de changement dans les données.

Concernant la mesure 1.2B, il n'y a pas, dans les bases de données, de suivi des résultats. Le taux de réussite ne peut pas être calculé. Les données étant tellement faibles pour l'indicateur CR 03 (Participants obtenant une qualification au terme de leur participation), 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. L'enquête SONECOM confirme que rien n'est formalisé et que les compétences acquises restent informelles et peu objectivées.

Les autres indicateurs (mesure 1.2A) dépendent d'un portefeuille aux indicateurs spécifiques (RESINNOVE) dont les résultats sont déjà clôturés et ont été détaillés dans le rapport axe 1. Les données récoltées depuis le dépôt de ce rapport ne traduisent pas d'évolution significative.

#### 4.2.2. Taux de réussite pour l'axe 2

##### *Participants obtenant une qualification au terme de leur participation*

A l'échelle de l'OS 2.1, presque 20% des stagiaires accompagnés ont obtenu une qualification au terme de leur accompagnement, qu'elle soit le résultat d'une validation des compétences, d'une valorisation des acquis de l'expérience ou d'une formation. Ce taux de réussite satisfaisant est fortement lié à la performance de l'action 2.1.A. En effet, plus de trois quarts des stagiaires accompagnés dans le cadre des dispositifs de VDC ou de VAE ont obtenu une qualification au terme de leur participation sur la période 2014-2019. Le très faible taux de réussite pour l'action 2.1. s'explique par le fait que la formation à destination des formateurs n'avait pas pour objectif final que ces formateurs obtiennent une qualification, le taux d'engagement dans cette mesure étant par ailleurs positif (plus de 50.000 bénéficiaires). Par

ailleurs, près de 18% des stagiaires ayant suivi une formation à HVA<sup>17</sup> (mesure 2.1.B.) ont obtenu une qualification à l'issue de celle-ci. L'analyse des indicateurs par projet démontre que la grande majorité de ces stagiaires, les plus nombreux au sein de l'axe 2, ont suivi une formation donnée par l'Enseignement de Promotion sociale, une formation donnée par des centres de compétences ou par Bruxelles Formation. Comme nous l'avons signalé, pour cette mesure 2.1.B., qui a touché plus de 183.000 stagiaires, d'autres effets que la qualification « formelle » ont été observés, que nous commentons ci-après.

Tableau 7 - Participants obtenant une qualification au terme de leur participation par action pour la période 2014-2020

	Participants obtenant une qualification au terme de leur participation	Total participants accompagnés	Taux de réussite
2.1.A	18 940	24 728	76,6%
2.1.B	32 688	183 345	17,8%
2.1.C	35	51 062	0,1%
Total OS 2.1	51 663	259 135	19,9%

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Les taux de réussite pour les mesures 2.1.B et 2.1.C (actions de formations) ne rendent pas totalement compte de la réalité observée. En pratique, davantage d'acquis en termes de qualification sont observés, mais ils ne peuvent être comptabilisés dans le cadre européen de performance, qui prend en considération l'acquisition de compétences selon des standards officiels. Les opérateurs de formation doivent en effet être agréés pour qu'une qualification obtenue à la suite de la formation soit considérée comme officielle. Les opérateurs n'étant pas agréés ne peuvent dès lors pas recenser dans le fichier stagiaires les participants qui ont obtenu une qualification, pourtant bien acquise dans les faits.

L'enquête à destination des travailleurs occupés et les enquêtes sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion (et ce, pour les cohortes de 2015, 2016, 2018 et 2019) permet de nuancer ces taux de réussite observés (surtout celui de la mesure 2.1.B). L'enquête sur les travailleurs occupés révèle que lorsqu'ils sont allés jusqu'au bout de leur formation, les répondants sont moins de 10% à n'avoir reçu aucun document attestant de la réussite de celle-ci. L'obtention d'un diplôme ou d'un certificat officiel ne concerne que 23,6% des répondants, le reste ayant reçu le plus fréquemment une attestation de fréquentation ou de réussite. L'obtention d'une qualification (qu'elle soit officielle ou non-officielle) concerne plus de 90% des répondants ayant terminé l'action de formation.

<sup>17</sup> Le terme « haute valeur ajoutée » est utilisé pour qualifier les produits de formation, les publics cibles des activités menées et les méthodes et dispositifs pédagogiques déployés dans le cadre des formations. Le terme revêt donc différentes significations :

- concernant les produits de formation, il s'agit de la réponse que ces produits apportent aux besoins de compétences de secteurs à fort potentiel de développement en Wallonie et à Bruxelles, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, c'est-à-dire adaptée aux métiers en évolution, aux métiers émergents et aux métiers d'avenir ;
- par rapport aux publics cibles des actions, il s'agit de la capacité offerte par la formation d'intégrer ou de réintégrer (notamment via les cellules de reconversion industrielle) le marché du travail, de façon durable et dans une dynamique de gestion des compétences tout au long de la vie. L'obtention d'agrèments ou de certifications renforcera la plus-value pour les bénéficiaires de la formation ;
- concernant les méthodes et dispositifs pédagogiques, il s'agit de la qualité de l'expertise, des outils et équipements pédagogiques mobilisés pour la formation et de l'articulation de la formation avec l'entreprise (notamment via la formation en alternance). La haute valeur ajoutée s'applique en outre ici à la formation des formateurs et enseignants, garante de l'exploitation efficiente des méthodes et dispositifs.

Les enquêtes sur le devenir des stagiaires indiquent, quant à elles, que près de trois quarts des actions suivies par les stagiaires (demandeurs d'emploi à l'entrée dans le dispositif) ont fait l'objet d'une reconnaissance d'un acquis en fin de formation, qu'il s'agisse d'une attestation, d'un certificat ou d'un diplôme.

### Participants exerçant un emploi au terme de leur participation

A l'échelle de l'OS 2.1, 4,5% des stagiaires accompagnés (demandeurs d'emploi ou personnes inactives) ont exercé un emploi (que ce soit en tant que salarié ou indépendant) au terme de leur accompagnement. Ce taux de réussite est essentiellement et logiquement lié au résultat de l'action 2.1.B. A l'inverse, il est tiré vers le bas par l'action 2.1.A. Ceci est tout à fait normal, compte tenu du fait que le dispositif de VDC vise la délivrance de Titres de compétences (et donc l'obtention d'une qualification) et que celui de VAE vise la reprise d'études, et non l'exercice d'un emploi à l'issue des dispositifs. Notons que l'action 2.1.C n'est pas prise en compte étant donné que les formations à destination des formateurs s'adressent à des travailleurs occupés (qui, par définition, exercent déjà un emploi au terme de leur participation).

Tableau 8 - Participants exerçant un emploi au terme de leur participation par action pour la période 2014-2020

	Participants exerçant un emploi, y compris au titre indépendant, au terme de leur participation	Total de demandeurs d'emploi et personnes inactives accompagnées	Taux de réussite
2.1.A	2	17 549	
2.1.B	7 623	151 436	5%
Total OS 2.1	7 625	168 985	4,5%

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

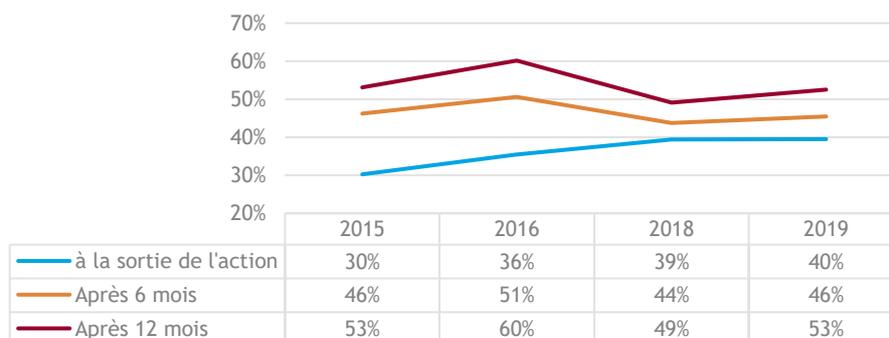
Compte tenu de ces éléments, le taux de réussite à retenir est surtout celui-ci : 5% des stagiaires ayant suivi une formation à HVA ont exercé un emploi au terme de leur participation. Ces stagiaires ayant exercé un emploi au terme de leur formation ont principalement suivi une formation auprès du Forem (52,3% d'entre-eux), de Bruxelles Formation (19,1%) ou d'un Centre de compétences (17%). Ce taux est à nouveau à traiter avec prudence en raison d'un manque de suivi dans le temps des stagiaires par les opérateurs une fois la formation prodiguée.

Cette hypothèse est confirmée par les sondages sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion. De manière globale, près d'un stagiaire sur cinq a bénéficié d'un suivi après la fin de l'action de formation suivie (par l'opérateur ou un autre organisme). La proportion de stagiaires ayant bénéficié d'un tel suivi a légèrement varié d'une cohorte à l'autre : 17,5% pour 2015, 25,5% pour 2016, 19,9% pour 2018 et 16,7% pour 2019.

Les enquêtes sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion permettent d'approfondir l'analyse de cet indicateur. Les résultats permettent de se doter d'une vision à plus long terme de l'insertion dans l'emploi, mais ceux-ci valent uniquement pour les stagiaires ayant suivi une formation à HVA (action 2.1.B). Comme illustré dans le graphique suivant, les taux d'insertion dans l'emploi global ont augmenté entre 2015 et 2016. Entre 2016 et 2018, les taux d'insertion à 6 et 12 mois ont diminué, tandis que le taux

d'insertion à la sortie de l'action a quant à lui augmenté. Entre 2018 et 2019, les taux d'insertion dans l'emploi ont de nouveau (mais très légèrement) augmenté.

Graphique 4 - Taux de sortie à l'emploi (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019



Source et calcul : Sonecom - Graphique : BDO

Les taux d'insertion dans l'emploi à la sortie de l'action ont continuellement augmenté : ils étaient de 30% pour la cohorte 2015, 36% pour la cohorte 2016, 39% pour la cohorte 2018 et 40% pour la cohorte 2019. Nous observons un écart très important entre ces taux et le taux de réussite calculé précédemment (équivalent à un taux d'insertion à la sortie de l'action), provenant de la difficulté rencontrée par les opérateurs de suivre les stagiaires à l'issue de leur participation (à la formation ou au dispositif).

#### 4.2.3. Taux de réussite pour l'axe 3

##### *Participants inactifs engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation*

Le pourcentage de personnes inactives s'étant engagées dans la recherche d'un emploi au terme de leur accompagnement est plus élevé pour les actions déployées dans le cadre de l'OS 3.3 : 13% des stagiaires inactifs accompagnés dans le cadre des projets de l'OS 3.3 sont devenus demandeurs d'emploi au terme de leur accompagnement.

Ce taux plus élevé pour l'OS 3.3 est probablement dû à l'intitulé-même de l'objectif : l'OS 3.3 vise le soutien vers et dans l'emploi et il semble donc cohérent que les projets inscrits dans cet OS puissent accompagner des personnes inactives vers la recherche d'emploi. Ce taux est toutefois relativement faible (13,1%), potentiellement en raison du fait que l'engagement des personnes inactives dans la recherche d'un emploi est en réalité une étape intervenant en amont du cœur de l'activité de l'OS 3.3 (recherche active d'emploi et intégration durable dans l'emploi).

Tableau 9 - Participants inactifs engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation, par OS pour la période 2014-2020

	Participants inactifs engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation	Total participants inactifs accompagnés	Taux de réussite
OS 3.1	319	8 934	3,6%
OS 3.2	957	23 199	4,1%
OS 3.3	313	2 394	13,1%
<b>Total</b>	<b>1 589</b>	<b>34 527</b>	<b>5%</b>

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Le croisement entre ce taux de réussite et le type d'opérateurs menant ces actions indique que l'engagement des personnes inactives dans la recherche d'un emploi est particulièrement dû aux actions menées par l'AViQ. 72% des personnes inactives qui sont devenues demandeuses d'emploi à l'issue de leur accompagnement ont été accompagnées par l'AViQ, et plus spécifiquement, dans le cadre du projet « soutien vers et dans l'emploi de personnes en situation de handicap ».

Le tableau ci-dessus indique des taux de réussite moindres pour les OS 3.1 et 3.2 :

- 4,1% des personnes inactives accompagnées dans le cadre des actions de l'OS 3.2 se sont engagées dans la recherche d'un emploi à l'issue de leur accompagnement. Ce taux de réussite est principalement dû aux projets portés par le CCG Enseignement obligatoire, visant l'accompagnement d'étudiants (considérés comme personnes inactives) dans leur transition vers la vie active. Une hypothèse expliquant ce taux de réussite si faible demeure dans l'objectif-même des projets inscrits dans l'OS 3.2 : ils visent bien davantage les activités de (pré)formation en vue d'une formation à HVA ou d'un emploi, que l'engagement de personnes inactives dans la recherche d'un emploi, qui n'est pas un objectif en soi pour les opérateurs inscrits dans cet OS ;
- Pour l'OS 3.1, le taux de réussite est quant à lui de 3,6%. Il est notamment dû aux activités menées par les opérateurs visant l'aide aux justiciables, et dans une moindre mesure, par les opérateurs visant l'éducation permanente (et surtout l'alphabétisation). La raison d'un tel faible taux de réussite (le plus faible des trois OS) s'explique par le fait que les projets de l'OS 3.1 visent d'abord et avant tout la mise en mouvement et la réaffiliation des stagiaires, plus qu'une réelle préparation vers l'emploi. Les activités menées dans le cadre de l'OS 3.1 se situent principalement en amont de tout engagement dans la recherche d'un emploi. L'indicateur est donc trompeur et peu en lien avec les actions mises en œuvre.

De surcroît, cet indicateur n'envisage qu'une seule sortie positive pour les personnes inactives ayant terminé l'action d'accompagnement, à savoir la recherche d'un emploi. D'autres types de sorties peuvent également concerner les personnes inactives à l'issue de leur participation à l'action : une autre formation, la poursuite de la même action, voire l'obtention d'un emploi. Ce taux de réussite faible représente donc aussi bien les abandons/échecs que les « sorties positives » (personnes inactives comptabilisées pour d'autres indicateurs de résultats).

### Participants exerçant un emploi au terme de leur participation

Le pourcentage de personnes exerçant un emploi (y compris au titre d'indépendant) au terme de leur accompagnement est bien plus élevé pour les actions déployées dans le cadre de l'OS 3.3 que pour les autres : 36% des personnes accompagnées par les opérateurs de l'OS 3.3 ont exercé un emploi au terme de leur accompagnement. Comme déjà mentionné dans le point a), l'OS 3.3 vise l'accompagnement des stagiaires vers et dans l'emploi. Cet indicateur correspond, *in fine*, à l'objectif premier des projets inscrits dans cet OS. D'une certaine manière, nous pourrions conclure que l'OS 3.3 est atteint pour un tiers des personnes accompagnées, sachant que tous les effets annexes liés à ces accompagnements ne sont pas mesurés par cet indicateur et que d'autres sorties positives sont possibles, comme cela a été confirmé par les opérateurs rencontrés.

Ce taux de sortie positive élevé est surtout dû aux actions menées par les Missions régionales dans le cadre du projet ARAMIS, qui vise la mise en adéquation des profils de compétences des demandeurs d'emploi fragilisés aux offres d'emploi. Nous avançons deux hypothèses explicatives d'un tel taux de réussite : la première concerne le fait qu'une personnalisation de l'accompagnement pour chaque stagiaire (comme prévue dans le projet) favoriserait une meilleure intégration dans l'emploi (en termes de rapidité et de durabilité), et la seconde concerne le fait que le projet ARAMIS concerne 11 projets distincts menés par différentes Missions régionales pour l'emploi. Le fait que les activités prévues dans le projet soient menées par des acteurs similaires partageant les mêmes méthodes de travail, voire échangeant entre-elles les bonnes pratiques, pourrait être un facteur favorisant l'efficacité globale du projet.

Tableau 10 - Participants exerçant un emploi au terme de leur participation par OS pour la période 2014-2020

	Participants exerçant un emploi au terme de leur participation	Total demandeurs d'emploi et personnes inactives accompagnés	Taux de réussite
OS 3.1	1 867	35 064	5,3%
OS 3.2	10 368	127 112	8,2%
OS 3.3	27960	77 112	36,3%
Total	40 195	239 288	16,8%

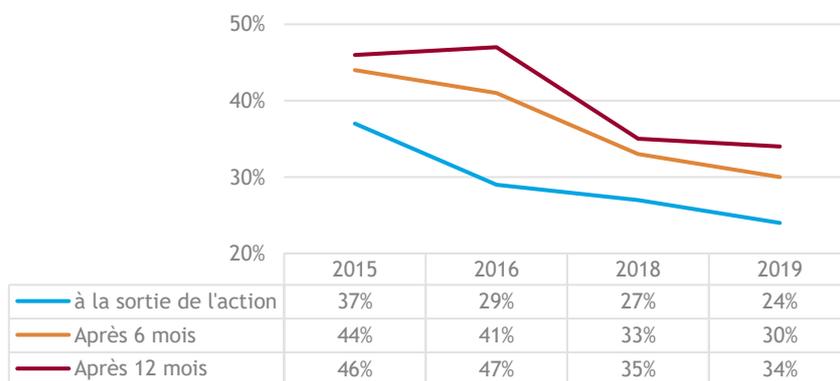
Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Ce tableau indique que le taux de réussite est moindre pour les OS 3.1 et 3.2. 8,2% des stagiaires accompagnés dans le cadre des actions de l'OS 3.2 exercent un emploi à l'issue de leur accompagnement. Ce taux de réussite est principalement dû aux projets portés les CPAS wallons et par les OISP bruxellois. Pour l'OS 3.1, le taux de réussite est quant à lui de 5,3%. Il est notamment dû aux activités menées par les régies de quartier et l'AViQ.

Si nous observons un tel contraste entre le taux de réussite pour l'OS 3.3 et celui pour les OS 3.1 et 3.2, c'est potentiellement en raison des objectifs eux-mêmes. L'OS 3.1 est composé de projets visant principalement des activités menées *en amont* des dispositifs de formation et d'insertion professionnelle (et non des activités visant l'intégration dans l'emploi), tandis que les projets de l'OS 3.2, bien qu'ils visent notamment la préparation de l'intégration dans l'emploi, n'ont pas pour objectif premier d'intégrer les stagiaires dans l'emploi. Leur action se situe donc en amont de l'intégration pour l'emploi, ce qui expliquerait pourquoi les projets sont bien moins articulés à l'insertion dans l'emploi.

Les sondages sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d’insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone (et ce, pour les cohortes de 2015, 2016, 2018 et 2019) permettent d’approfondir l’analyse de cet indicateur. Les résultats permettent de se doter d’une vision à plus long terme et plus nuancée de l’insertion dans l’emploi des stagiaires ayant bénéficié des actions inscrites dans les OS 3.1, 3.2 ou 3.3. Le graphique suivant indique que les taux d’insertion (à la sortie de l’action, à 6 mois et à 12 mois après l’action) sont bien plus élevés que ceux issus du fichier « stagiaires » présentés précédemment<sup>18</sup>. Nous constatons une diminution constante des taux d’insertion dans l’emploi à la sortie de l’action et à 6 mois, d’une part, et une augmentation suivie d’une diminution importante du taux d’insertion à 12 mois, d’autre part. Au vu de l’évolution des taux, nous en déduisons une efficacité moindre des actions menées pour la cohorte 2019, qui présente les taux d’insertion vers l’emploi les plus faibles pour les quatre cohortes.

Graphique 5 - Taux de sortie à l’emploi (à la sortie de l’action, à 6 mois après l’action et à 12 mois après l’action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019



Source et calcul : Sonecom - Graphique : BDO

### Participants défavorisés à la recherche d’un emploi, suivant un enseignement, une formation, une formation menant à une qualification, ou exerçant un emploi au terme de leur participation

85% des stagiaires défavorisés étant devenus demandeurs d’emploi, travailleurs occupés ou ayant suivi une formation à l’issue de leur accompagnement ont été accompagnés dans le cadre des actions de l’OS 3.3, principalement menées par les Missions régionales pour l’emploi (projet ARAMIS). 79% ont quant à eux été accompagnés dans le cadre des actions de l’OS 3.2, principalement menées par les CPAS wallons et les OISP bruxellois.

Pour l’OS 3.3, le taux élevé pour cet indicateur est potentiellement dû aux taux élevés observés pour les indicateurs CR01 (concernant l’engagement dans l’emploi de personnes inactives) et CR04 (concernant les personnes ayant trouvé un emploi), qui correspondent à deux composantes de cet indicateur. Le taux relativement élevé pour l’OS 3.2 semble être lié à l’action qu’il contient : « (pré)former les demandeurs d’emploi et personnes fragilisées en vue d’une formation à haute valeur ajoutée ou d’un emploi ». L’intitulé de l’indicateur CR05 correspond en effet à l’ensemble des objectifs visés dans le cadre de l’OS 3.2.

<sup>18</sup> Hypothèse : le calcul du taux d’insertion à la sortie de l’action par Sonecom ne serait pas biaisé par les doubles comptages observés dans le fichier stagiaires, réduisant ainsi la base de participants (dénominateur) et permettant donc d’obtenir un taux plus élevé.

Tableau 11 - Participants défavorisés à la recherche d'un emploi, suivant un enseignement, une formation, une formation menant à une qualification, ou exerçant un emploi au terme de leur participation, par OS et pour la période 2014-2020

	Participants défavorisés à la recherche d'un emploi, suivant un enseignement, une formation, une formation menant à une qualification, ou exerçant un emploi au terme de leur participation	Total participants défavorisés accompagnés	Taux de réussite
OS 3.1	5 109	18 082	28,3%
OS 3.2	31 558	39 897	79,1%
OS 3.3	19 146	22 465	85,2%
Total	55 813	80 444	69,4%

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Nous constatons que le taux de réussite pour cet indicateur composite semble être le résultat des actions menées par des opérateurs développant un accompagnement de proximité (Centres régionaux d'intégration, Missions régionales pour l'emploi, CPAS, OISP bruxellois), et qui, principalement, accompagnent des publics cibles spécifiques, pour lesquels ils développent des accompagnements adaptés.

#### 4.2.4. Taux de réussite pour l'axe 4

##### Mesure 4.1

Quatre indicateurs de résultats sont utilisés afin de mesurer les résultats pour l'OS 4.1, c'est-à-dire les situations des bénéficiaires en fin d'action. Si nous nous référons aux objectifs fixés dans le cadre de performance (objectifs intermédiaires 2018 et finaux 2023), nous avons pu constater que les objectifs 2023 sont dépassés pour les indicateurs CR 02 et 03 dès 2019, et très largement. A l'inverse, l'indicateur CR01 est très loin d'atteindre les objectifs quantitatifs fixés dans le cadre de performance (moins de 10% de l'objectif fixé). Concernant l'indicateur CR04, la réalité est très contrastée avec une zone en transition qui dépasse les objectifs et une zone plus développée largement en deçà. Au total, les objectifs de l'indicateur CR04 sont tout de même atteints.

Au-delà de cette vue quantitative, nous avons fait le choix de nous pencher, comme pour les autres axes, sur le taux de réussite de cette mesure. Nous avons donc opéré un rapport entre le nombre de participants et les différents indicateurs de résultats. Nous pouvons conclure que 35,7% des participants à la mesure 4.1 ont eu une sortie positive se traduisant dans un des quatre indicateurs. Sur un total d'environ 145.000 participants, 75.000 sont des inactifs et environ 70.000 sont des chômeurs, y compris de longue durée.

L'indicateur CR01 est très insatisfaisant puisque pratiquement aucun participant inactif ne s'est engagé dans la recherche d'un emploi, soulignant la difficulté d'activer ce public. Pour les trois autres indicateurs, les sorties positives sont plus nombreuses, surtout considérant l'indicateur CR 02 où 20% des participants a obtenu une qualification au terme de la participation. Contrairement à l'IEJ où les indicateurs opèrent une ventilation entre les inactifs, les chômeurs et les chômeurs de longue durée, les indicateurs CR02-03-04 de la mesure 4.1 ne font pas cette distinction puisqu'ils visent l'ensemble des participants de façon indistincte. Il n'est pas possible d'opérer une analyse plus fine entre les inactifs et les chômeurs sur ces indicateurs.

Tableau 12 - Taux de réussite des stagiaires pour les différents indicateurs collectés dans le cadre de la mesure 4.1 et pour la période 2014-2020

		Nombre total sur la période 2014-2020	Total de participants	Taux de réussite
CR 01	Participants inactifs engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation ;	463	74.990	0%
CR 02	Participants suivant un enseignement ou une formation au terme de leur participation ;	28.854	144.762	19,9%
CR 03	Participants obtenant une qualification au terme de leur participation ;	10.973	144.762	7,6%
CR 04	Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation	11.808	144.762	8,1%
	Total de participants ayant une sortie positive (un des quatre indicateurs ci-dessus)	52.098	144.762	35,7%

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

### Initiative pour l'Emploi des Jeunes

En ce qui concerne l'IEJ, les résultats observés varient en fonction des modalités d'intervention mobilisées (que nous redéfinissons dans notre section méthodologique), comme l'indique le tableau ci-dessous. Comme nous l'avons souligné plus haut, et par contraste avec la mesure 4.1., l'IEJ a voulu innover dans la prise en charge d'un public spécifique. De ce fait, nous avons opté, dans l'évaluation, pour une évaluation à partir de critères plus précis, en nous intéressant aux modalités d'intervention.

Le tableau présente le pourcentage de stagiaires ayant suivi une intervention IEJ à son terme et qui ont reçu :

- soit une offre de complément de formation ou de stage ;
- soit une qualification ou une offre d'emploi.

Tableau 13 : Indicateurs de résultat des projets IEJ, selon la modalité d'intervention

	#recevoir offre, complément ou stage	# obtenir une qualification ou travailler	#stagiaires suivant à terme 2020
accompagnement psychosocial	19,3%	96,6%	710
formation/stages en entreprises	10,9%	12,7%	35.194
lutte contre le décrochage	60,2%	66,5%	8.597
Multiple	46,0%	68,2%	2.591
préformation/alphabétisation	45,9%	55,8%	996
sensibilisation/orientation/définition de projet	5,5%	90,5%	26.358
<b>Total</b>	<b>16,5%</b>	<b>49,8%</b>	<b>74.446</b>

Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

Plus précisément, sur la base des indicateurs à notre disposition, nous constatons que, pour les actions de formation, 12,7% des stagiaires exercent un emploi à la fin de la formation, ce qui est le taux le plus faible de toutes les modalités d'interventions référencées. A l'inverse, les actions de sensibilisation et d'orientation semblent avoir une influence plus directe sur l'obtention ou la création d'un emploi ou le suivi d'une formation puisque 90,5% des stagiaires ont un emploi ou une formation à la fin de l'action (cet impact est probablement à relativiser puisque les actions de sensibilisation sont couplées à d'autres dans le parcours du jeune).

Le sondage SONECOM apporte de la nuance par rapport à ces chiffres avec des données plus positives relatives à la mise à l'emploi. Ceci peut s'expliquer par l'effet de la catégorie « multiple » dans le tableau ci-dessus. En effet, cette catégorie comprend une série de modalités agencées de façon cohérente par un opérateur dans l'objectif de créer un parcours de formation au sein de l'institution, évitant ainsi au jeune de « papillonner » d'un dispositif à l'autre. Les données davantage positives de SONECOM s'expliquent aussi par le fait que le sondage reprend des stagiaires étant allés au bout ou non de l'intervention alors que le tableau ci-dessus ne prend en compte que les jeunes ayant suivi une intervention jusqu'à son terme. Si un jeune ne suit pas une intervention à son terme, cela ne signifie pas pour autant qu'il n'a pas pu décrocher un emploi ou progresser dans son intégration socio-professionnelle.

Les actions de lutte contre le décrochage donnent lieu à un suivi (inscription dans un stage ou une formation par exemple) dans plus de 60% des cas.

Nous remarquons que les projets d'accompagnement psychosocial et de préformation présentent également des résultats intéressants. Cette modalité d'intervention avait un temps et un budget par stagiaire supérieurs à la moyenne de l'IEJ. Ceci met en évidence la tension potentielle, dans le cadre de l'IEJ, entre l'effort produit pour accompagner un stagiaire et le résultat obtenu. Dans le cas de l'accompagnement psychosocial, le temps moyen supérieur consacré à un stagiaire ne semble pas être le signe d'un manque d'efficacité puisque les indicateurs de résultats sont au-dessus de la moyenne de l'IEJ. Ceci indique même une logique de parcours intéressante puisque 96% des stagiaires allant au bout d'une action d'accompagnement psychosocial obtiennent ensuite une qualification ou un emploi. L'intérêt de l'action est démontré puisque le participant est « activé » dans une autre action ensuite. En revanche, ce long temps d'investissement auprès du stagiaire signifie que le nombre de stagiaires accompagnés est plus limité.

Soulignons cependant qu'un effort supplémentaire en temps et en budget consacrés à un stagiaire n'est pas gage de résultats plus élevés. Les actions de sensibilisation ont nécessité un temps et un budget moyen par stagiaire plus importants mais ont un résultat inférieur à la moyenne en ce qui concerne la colonne 1 (recevoir une offre ou un complément de stage).

Nous pouvons néanmoins formuler quelques constats prudents :

- selon un rapport entre le nombre de stagiaires accompagnés et le budget dépensé, les actions de formation et de sensibilisation semblent plus efficaces puisque ce sont les seules modalités d'intervention où la proportion de stagiaires accompagnés est plus importante que la proportion de budget reçu. Elles sont les seules modalités d'intervention avec un coût moyen inférieur à la moyenne globale de l'IEJ. Une mesure de type « formation » présente aussi la particularité d'avoir un temps d'accompagnement par stagiaire relativement court et de s'adresser à des groupes potentiellement plus homogènes et plus nombreux ;

- selon un rapport entre le nombre de stagiaires accompagnés et le temps qui leur est consacré, la lutte contre le décrochage est plus efficiente car la proportion de stagiaires accompagnés (10,4%) est plus importante que la proportion d'heures de formation prestées (2,2%). Cette modalité mobilise une moyenne d'heures par stagiaire inférieure à la moyenne totale de l'IEJ.

Etant donné le caractère prudent de ces constats, un troisième cas peut être renseigné ici, qui illustre notamment la charge induite par la gestion d'un projet dans le cadre de l'IEJ. Ce cas est également révélateur du fonctionnement de certaines dynamiques partenariales déjà évoquées supra. De fait, nous avons pu constater la situation d'un réseau large d'acteurs qui s'est constitué sur un territoire donné afin de proposer un dispositif intégré d'actions allant de l'orientation à la préqualification, de la formation à l'accompagnement vers l'emploi. Ce dispositif a relié, dans un cas précis constaté, 18 partenaires issus de secteurs variés. Cependant, la mise en réseau de ces partenaires s'est montrée très exigeante, à la fois en termes de prise de connaissance des logiques de fonctionnement des multiples parties, parfois très éloignées, de coordination générale et de passage de témoin dans le suivi des trajectoires des jeunes.

L'IEJ se voulait être une rupture au niveau de la Commission européenne et des autorités de gestion. Elle a à ce titre une visée expérimentale, l'objectif de l'Union européenne étant de financer des projets innovants pour un public très spécifique et difficile à appréhender dans sa diversité et sa complexité. Apprécier l'effectivité de cette innovation peut donc faire partie de ce chapitre consacré aux premiers impacts de l'IEJ.

Sur cet aspect, nos sources convergent pour mettre en évidence une triple dimension innovante :

- au niveau du public ;
- au niveau des opérateurs mobilisés ;
- en termes de recours à des activités nouvelles, des modes d'implication différents des publics, ou encore une plus grande prise en compte de la dimension psycho-sociale des publics.

L'innovation a également été localisée par certains opérateurs interrogés au niveau des plans d'action<sup>19</sup>, présentés comme une alternative crédible pour tester les nouveaux projets, mettre en relation des opérateurs qui ne se connaissent pas, tester des projets pilotes et innover en réduisant la prise de risque budgétaire. Dans les faits, les plans d'actions regroupent de nombreux projets innovants, pilotes et/ou prospectifs dans l'IEJ (70 des 164 projets) mais ne représentent qu'une faible proportion des montants IEJ (14.5 millions sur un total de 123 millions, soit 11,6%). Les plans d'actions ont également drainé un nombre proportionnellement plus restreint puisque nous comptons 6.342 participants aux plans d'actions IEJ contre un total de 135.045 stagiaires inscrits (soit environ 4.6% des stagiaires IEJ ont participé à un plan d'action, sans aller nécessairement au terme de l'action). 3.304 stagiaires sont allés au bout de l'action dans un plan d'actions (52%), contre 74.446 dans l'ensemble des projets (55%), c'est-à-dire des proportions semblables par rapports aux inscrits. La proportion de stagiaires allant au bout de l'action est similaire mais le tableau suivant démontre que les stagiaires des plans d'actions ont des résultats positifs bien plus importants.

---

<sup>19</sup> Selon le PO, les plans d'actions visent à encourager l'innovation sociale (projets pilotes à caractère innovant et/ou prospectif) selon une procédure de sélection particulière prédéfinie au sein du PO.

Si nous repartons de la typologie d'interventions développée dans le cadre de notre rapport relatif à l'IEJ, nous observons que les projets des plans d'actions sont marqués par deux caractéristiques :

- un investissement en temps par stagiaire plus long dans toutes les modalités d'intervention ;
- un investissement en budget d'accompagnement par stagiaire plus important dans toutes les modalités d'intervention.

De manière générale, quelle que soit la modalité d'intervention, les stagiaires issus des plans d'actions sont plus nombreux à recevoir une offre d'emploi, un complément de formation, un apprentissage ou un stage au terme de leur participation que dans l'IEJ « globale ». Cette tendance est particulièrement marquée pour les actions de formation (+23%) et de sensibilisation (+59%).

On observe également des modifications substantielles dans le fait que les stagiaires suivent un enseignement/une formation, ou obtiennent une qualification, ou travaillent, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation. Cet indicateur est beaucoup plus important pour une modalité d'intervention comme la formation, passant de 12,7% pour l'ensemble des projets de formation dans l'IEJ à 62,3% dans les plans d'actions uniquement.

Nous avons ainsi pu démontrer que les plans d'actions, s'ils demandent un effort de temps et de budget important, présentent des résultats supérieurs au reste des projets, spécifiquement concernant la réception d'une offre d'emploi, d'un complément de formation, d'un apprentissage ou d'un stage au terme de leur participation.

Tableau 14 : Indicateurs de résultat d'un plan d'actions comparé à l'IEJ dans sa globalité, selon la modalité d'intervention

	Plan d'actions		Projets	
	#recevoir offre, complément ou stage	# obtenir une qualification ou travailler	#recevoir offre, complément ou stage	# obtenir une qualification ou travailler
formation/stages en entreprises	33,1%	62,3%	10,9%	12,7%
lutte contre le décrochage	61,8%	58,1%	60,2%	66,5%
Multiple	35,2%	43,7%	46,0%	68,2%
préformation/alphabétisation	48,6%	55,8%	45,9%	55,8%
sensibilisation/orientation/définition de projet	64,5%	72,1%	5,5%	90,5%
<b>Total</b>	<b>50,0%</b>	<b>60,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>49,8%</b>

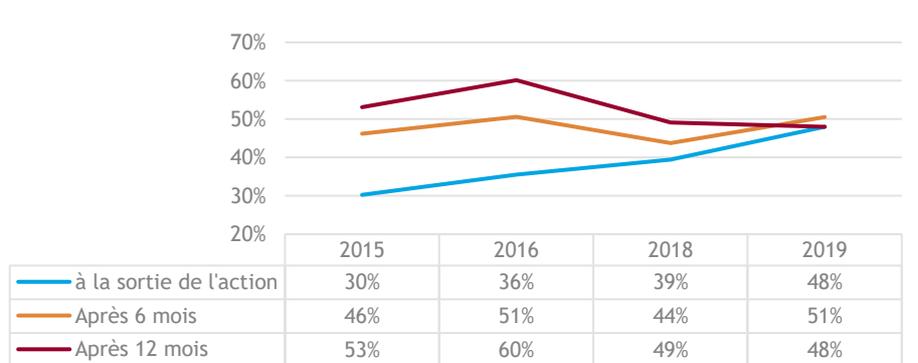
Source : AFSE - Calcul et tableau : BDO

#### 4.2.5. Conclusions sur les résultats des actions

En conclusion, nous retenons cinq leçons de l'analyse de l'efficacité sous l'angle des résultats :

1. l'approche de l'efficacité par le biais des indicateurs de résultats susmentionnés n'est pas suffisante pour évaluer avec précision les effets des axes sur les publics ciblés ;
2. les enquêtes complémentaires réalisées pour nourrir notre travail d'évaluation témoignent d'un volume de sorties positives à la fois diversifié et plus important que ne le laissent supposer les indicateurs de résultats, comme l'indiquent les taux de sortie renseignés ci-dessous qui reprennent les tendances pour l'axe 4 dans son ensemble ;
3. un constat d'efficacité de l'accompagnement de proximité et de l'accompagnement spécifique à un public cible ;
4. spécifiquement par rapport à l'IEJ : le taux de sortie positive se situe entre 15 à 20% de plus pour l'IEJ que les autres mesures du PO selon le travail de SONECOM. Ce constat permet de formuler l'hypothèse que les innovations induites par l'IEJ et son ciblage particulier ont eu un effet positif sur le public cible ;
5. Comme pour les autres axes, un taux de réalisation très important et une surperformance<sup>20</sup> de la plupart des mesures du PO sur ce plan.

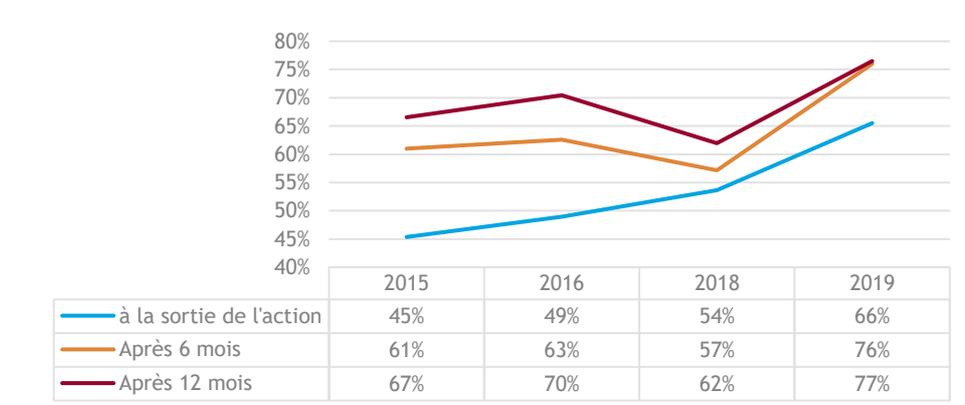
Graphique 6 - Taux de sortie à l'emploi (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 - Axe 4



Source et calcul : Sonecom - Graphique : BDO

<sup>20</sup> Ce constat général est probablement le résultat de ces trois facteurs : la méthode de calcul des réalisations (cumul des réalisations pour correspondre aux objectifs fixés), la définition des intitulés des indicateurs et la définition des cibles.

Graphique 7 - Taux de sortie positive (à la sortie de l'action, à 6 mois après l'action et à 12 mois après l'action) pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 - Axe 4



Source et calcul : Sonecom - Graphique : BDO

### 4.3. Acquis des publics cibles

Une série d'enquêtes nous ont permis d'évaluer les effets du PO sur les acquis des publics ciblés par les actions cofinancées. Il s'agit des enquêtes sur le devenir des stagiaires (demandeurs d'emploi à l'entrée dans le dispositif) ayant participé à une action inscrite dans les axes 2,3 et 4, de l'enquête auprès des stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi en 2018 (axe 1) ainsi que de l'enquête auprès des travailleurs occupés ayant suivi une action de formation en 2018 (axe 2), dont les résultats ont été traités par nos soins mais également par l'IWEPS, dans le cadre d'une analyse complémentaire, que nous dénommerons par convention pour la suite de ce rapport « analyse complémentaire IWEPS 2022 ».

#### 4.3.1. Statuts et motivations à participer à l'action

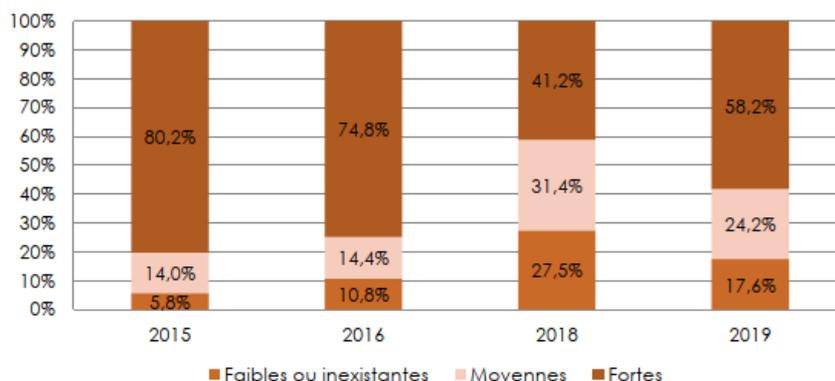
##### *Demandeurs d'emploi ayant suivi une action de formation/d'accompagnement (axes 2, 3, 4)*

Les données issues des enquêtes sur le devenir des stagiaires ont permis d'identifier les motivations des demandeurs d'emploi à l'entrée de l'action de formation/d'accompagnement. Ces motivations sont de trois types.

##### 1. Les motivations autodéterminées professionnelles

Elles font principalement référence aux motifs vocationnels (réponse à un projet de mobilité professionnelle) et opératoires professionnels (acquisition de compétences). Les motivations autodéterminées professionnelles varient de manière statistiquement significative, selon les axes. Le niveau de motivations autodéterminées professionnelles est proportionnellement plus élevé parmi les stagiaires qui ont suivi une action relevant de l'axe 2 que chez ceux ayant suivi une action relevant des axes 3 et 4. Ces motivations ont été proportionnellement plus fortes lors des cohortes 2015 et 2016 mais elles sont davantage « fortes » en 2019 qu'en 2018.

Graphique 8 - Motivations autodéterminées professionnelles (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)

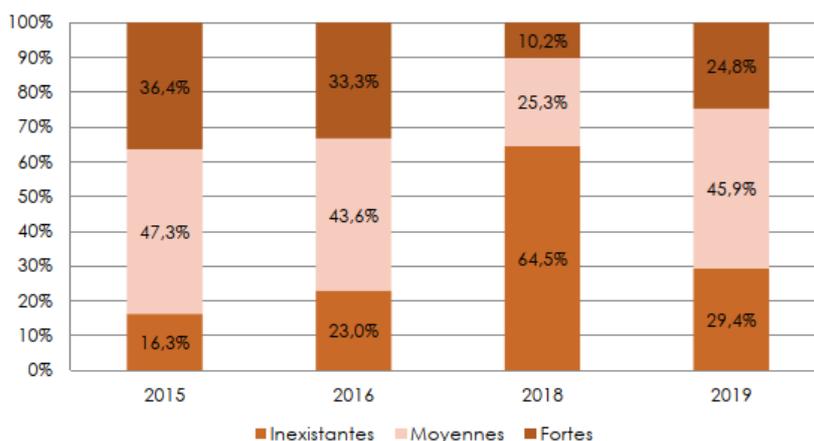


Source et graphique : Sonecom

## 2. Les motivations autodéterminées personnelles

Elles font référence aux motifs épistémiques (pour le savoir en lui-même) et le développement personnel. Ces résultats varient de manière significative selon les axes. Les stagiaires ayant suivi une action dans l'axe 4 (quelle que soit la mesure) expriment plus fortement ce genre de motivations. Pour la cohorte 2018, les avis sont nettement plus tranchés : près de deux tiers des stagiaires ont estimé que le niveau de motivations autodéterminées personnelles était inexistant. Les besoins des publics cibles ayant commencé l'action en 2018 étaient donc essentiellement limités aux considérations purement professionnelles.

Graphique 9 - Motivations autodéterminées personnelles (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)

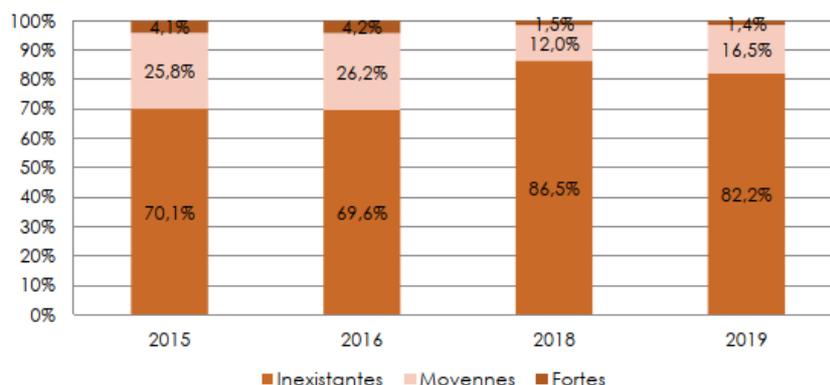


Source et graphique : Sonecom

## 3. Les motivations hétérodéterminées

Elles renvoient aux motifs prescrits (par obligation ou contrainte) et dérivatifs (pour échapper à autre chose). Au regard des axes, la relation n'a pas pu être évaluée suite aux petits effectifs. Cependant, les motivations hétérodéterminées sont proportionnellement davantage absentes (inexistantes) chez les stagiaires ayant suivi une action des axes 2 et 4 que chez ceux de l'axe 3. Ceci peut s'expliquer par la plus forte hétérogénéité du public ciblé par l'axe 3.

Graphique 10 - Motivations hétérodéterminées (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)



Source et graphique : Sonecom

### Stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi (axe 1)

Concernant le premier axe, une enquête spécifique auprès des stagiaires a été menée par SONECOM. Cette dernière a permis de caractériser davantage les évolutions et acquis des stagiaires suite à l'intervention du FSE. Si nous en tirons les conclusions principales, il apparaît que le public ayant suivi les actions de cet axe est un public bien formé, disposant de compétences de base (un CESS *a minima*) mais sans expérience professionnelle probante. Les motivations des stagiaires sont de deux ordres : développer un projet personnel (84% des répondants) et créer son propre emploi (81%). L'acquisition de compétences ne représente que 58% et la qualité de vie 52%.

Il est constaté également qu'il existe un lien clair entre la perception de ses propres compétences (avant et après la formation) et la création d'une activité. Les stagiaires déclarant avoir un niveau de compétence et de confiance en eux supérieurs à la moyenne sont simplement plus nombreux à créer leur activité en fin de parcours. Ainsi, les stagiaires se percevant avec des compétences ont plus de volonté de créer un projet personnel (84%) en fin d'action et la concrétisation de ce dernier est maximisée (47,5%, sinon 23% pour les stagiaires ne considérant pas avoir les compétences de base pour créer un projet en début d'action FSE). La perception que les stagiaires ont d'eux-mêmes est un réel déterminant, tout comme la (re)mise en confiance de ces derniers au cours de l'action FSE.

### Travailleurs ayant suivi une action de formation (axe 2)

L'enquête à destination des salariés ayant suivi une action cofinancée par le FSE inscrite dans l'axe 2 en 2018 indique que 20% des travailleurs interrogés ont suivi la formation en dehors du cadre strict de leur emploi (principalement pour le plaisir). Les 80% restants ont suivi une formation ayant un lien direct avec leur emploi : 53% en ont fait la demande et le reste s'est vu proposer ou imposer la formation par l'employeur. Parmi les raisons de suivre de telles formations, figurent, après le plaisir d'apprendre, le souhait de se sentir plus à l'aise et plus efficace dans son emploi et le souhait de se maintenir à niveau dans son emploi. L'analyse complémentaire IWEPS 2022 confirme certaines de ces réponses : « La plupart des répondants associent le plaisir d'apprendre et une certaine responsabilité individuelle en matière d'employabilité : ils se forment pour se sentir plus à l'aise au travail, pour se maintenir à niveau, pour répondre aux nouvelles exigences de qualité ou pour avoir des savoirs utiles dans

leur travail »<sup>21</sup>. « Les données montrent que dans la plupart des cas, la formation répond à une aspiration personnelle (plus de 70 % des cas). L'entreprise contribue souvent à répondre à cette demande. Parfois, des démarches formelles de soutien à la formation, comme le bilan de compétences (10%) ou l'entretien de carrière (23%) précèdent l'entrée en formation ; les formations rendues obligatoires par l'employeur sont rares. Certaines formations sont toutefois légalement obligatoires »<sup>22</sup>.

Les formations suivies dans une perspective de mobilité externe sont moins nombreuses, de même que celles qui sont associées à une crainte de perdre son emploi. L'IWEPs observe également qu'une plus grande proportion de formations demandées par les hommes et de formations imposées par l'employeur aux femmes, mais ces distinctions sont peu significatives. Concernant cette distinction hommes-femmes, on observe néanmoins une différence statistique significative en ce qui concerne les formations relevant d'un souhait personnel, plus fréquentes chez les hommes (81,8%) que chez les femmes (69,4%)<sup>23</sup>.

#### 4.3.2. Apports perçus de l'accompagnement

##### *Demandeurs d'emploi ayant suivi une action de formation/d'accompagnement (axes 2, 3, 4)*

Les apports de l'action peuvent être regroupés en trois types distincts : les apports épistémiques ou utilitaires<sup>24</sup>, les apports socio-affectifs<sup>25</sup>, et les apports identitaires<sup>26</sup>. De manière générale, les apports exprimés de la formation professionnelle suivie sont légèrement moindres pour la cohorte 2019 par rapport aux cohortes de 2015 et 2016 mais nettement plus élevés que pour la cohorte précédente en 2018.

##### 1. Apports épistémiques ou utilitaires

Il y a une différence statistiquement significative de ces résultats selon les axes : l'absence d'apports épistémiques ou utilitaires déclarés est proportionnellement plus présente au sein de l'axe 4 qu'au sein des axes 2 et 3. Une hypothèse explicative concerne la classe d'âge plus jeune visée par cet axe et, singulièrement pour l'IEJ, la possible importance d'autres priorités de vie que ces apports.

##### 2. Apports socio-affectifs

Il y a une différence statistiquement peu significative de ces résultats selon les axes : le nombre d'apports socio-affectifs déclarés semble en moyenne plus élevé au sein de l'axe 2 qu'au sein des axes 3 et 4. Ici aussi, la nature du public ciblé par cet axe peut expliquer cette différence.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> IWEPs-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.19.

<sup>23</sup> IWEPs-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.20.

<sup>24</sup> Acquisition de plus de connaissances générales, de plus de connaissances techniques et directement utiles dans le travail, de plus de connaissances linguistiques, de compétences en matière de recherche d'informations.

<sup>25</sup> Connaissance de nouvelles personnes et tissage de liens, engagement bénévole.

<sup>26</sup> Acquisition de confiance en soi, sentiment d'être plus reconnu, renforcement de la motivation à rechercher un emploi, développement du projet personnel, sentiment d'être plus autonome, amélioration des possibilités d'expression.

### 3. Apports identitaires

La relation entre ces résultats et les axes sur cette dernière variable n'est pas statistiquement significative selon l'analyse statistique opérée par SONECOM. Au regard des zones, davantage d'apports identitaires semblent généralement mentionnés parmi les stagiaires en zone développée - 60% des stagiaires mentionnent quatre apports identitaires ou plus - par rapport aux stagiaires en zone en transition - dont 50,5% mentionnent quatre apports identitaires ou plus. À propos des apports perçus de l'action de formation ou d'accompagnement IEJ, sur un maximum de six apports identitaires, 56% ont indiqué au moins trois (contre 70% pour les autres publics).

De manière générale, les apports exprimés de la formation professionnelle suivie sont légèrement moindres pour cette cohorte par rapport aux cohortes de 2015 et 2016 mais nettement plus élevés que pour la cohorte précédente en 2018<sup>27</sup>.

Concernant spécifiquement l'IEJ : « *A propos des apports perçus de l'action de formation ou d'accompagnement, quel que soit le type d'apports considéré (apports épistémiques ou utilitaires, apports socio-affectifs ou apports identitaires), les bénéficiaires IEJ reconnaissent relativement moins d'apports par rapport aux autres publics. Par ailleurs parmi les individus ayant bénéficié d'un suivi, les bénéficiaires IEJ sont relativement moins nombreux à affirmer que le suivi a été tout à fait bénéfique pour leur parcours professionnel.*<sup>28</sup> ».

#### *Stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi (axe 1)*

Si nous revenons à notre enquête auprès des stagiaires de l'axe 1, nous avons pu ressortir les apports perçus par les stagiaires à la suite de leur accompagnement. L'apport le plus fréquemment reconnu est l'acquisition de compétences utiles à la création d'entreprise (74%), l'acquisition de plus de polyvalence (67%) et de plus de confiance en soi (65%). Nous l'avons vu, ce sont les déterminants pour une création future d'activité. Il est malheureusement constaté que les acquis sont peu formalisés (ex : attestation) et mesurés.

Dans 38% des cas, l'action de formation ou d'accompagnement comprenait un stage (souvent trois mois en entreprises) : 75% des stagiaires déclarent que c'est un déterminant pour trouver un emploi/créer son entreprise grâce à une mise en situation concrète, permettant de tester ses compétences. Nous avons parlé dans une section précédente de la nécessité d'avoir une bonne perception de soi-même pour lancer son activité. Il apparaît que la confiance en soi et la perception de l'acquisition de compétences sont plus grandes chez les moins de 25 ans (pratiquement du simple au double), ayant pour conséquence logique qu'ils sont proportionnellement plus nombreux à se lancer dans une activité suite à l'action FSE. Enfin, il ressort qu'au plus bas est le niveau de diplomation du stagiaire, au plus la formation est perçue comme pertinente et apportant des compétences utiles.

#### *Travailleurs ayant suivi une action de formation (axe 2)*

En ce qui concerne les apports reconnus aux formations suivies, les plus importants touchent 1) aux compétences techniques, 2) à la polyvalence, 3) aux compétences en communication. A

<sup>27</sup> SONECOM, Sondage sur le devenir des stagiaires ayant terminé en 2019 une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone : Interprétation des données récoltées, Janvier 2022, p.52.

<sup>28</sup> SONECOM, Sondage sur le devenir des stagiaires ayant terminé en 2019 une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone : Interprétation des données récoltées, Janvier 2022, p.138.

*contrario*, moins d'un tiers des travailleurs reconnaissent aux formations des apports en termes de prise de responsabilité au sein de l'entreprise, de stabilité dans l'emploi, de meilleure intégration dans les équipes ou dans le personnel et en termes de meilleure compréhension des techniques et processus de production.

Tableau 15 - Apports reconnus aux formations suivies par les travailleurs interrogés

32. Pourriez-vous dire que grâce à la formation suivie vous...				
	Plutôt oui		Plutôt non	
	N	% cit.	N	% cit.
a. Êtes davantage polyvalent	405	72,8%	151	27,2%
b. Disposez de plus de compétences techniques	424	76,3%	132	23,7%
c. Disposez de plus de compétences de communication	340	61,2%	216	38,8%
d. Disposez de meilleures perspectives de carrière	307	55,2%	249	44,8%
e. Avez une meilleure compréhension du fonctionnement de l'entreprise	223	40,1%	333	59,9%
f. Avez une meilleure compréhension des techniques et processus de production	180	32,4%	376	67,6%
g. Avez une meilleure compréhension de l'environnement extérieur de l'entreprise	201	36,2%	355	63,8%
h. Avez une meilleure intégration dans les équipes ou dans le personnel	173	31,1%	383	68,9%
i. Avez plus de stabilité dans l'emploi (avant la crise covid)	168	30,2%	388	69,8%
j. Avez plus de responsabilité dans l'entreprise	159	28,6%	397	71,4%
k. Avez plus de bien-être dans votre travail	233	41,9%	323	58,1%

Source et tableau : Sonecom

L'analyse complémentaire IWEPS 2022 détaille l'appréciation de la formation par les participants, que ce soit en général ou spécifique à l'utilité de la formation dans le cadre des fonctions professionnelles. Il en ressort que le niveau de satisfaction générale déclaré est très élevé (note moyenne de 8,9 sur 10) et que le niveau de satisfaction quant à l'utilité de la formation est moindre (7,5 sur 10)<sup>29</sup>. Ce dernier score doit être considéré comme positif, car comme mentionné dans le rapport de l'IWEPS, certaines des formations suivies par les participants n'ont pas de visée professionnelle directe, et portent plutôt sur des objectifs d'éducation permanente et/ou être suivies en dehors du cadre professionnel<sup>30</sup>.

L'analyse complémentaire IWEPS 2022 associe également les choix opérés par les participants (motivations à suivre la formation) et les réalisations effectives. L'IWEPS identifie six « fonctionnements » (à comprendre comme une adéquation entre les motivations de départ et les résultats observés) atteints par une majorité de participants qui poursuivaient ces objectifs : l'acquisition de compétences techniques, de compétences de communication, l'amélioration du bien-être au travail et la stabilité d'emploi<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.24.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p.25.

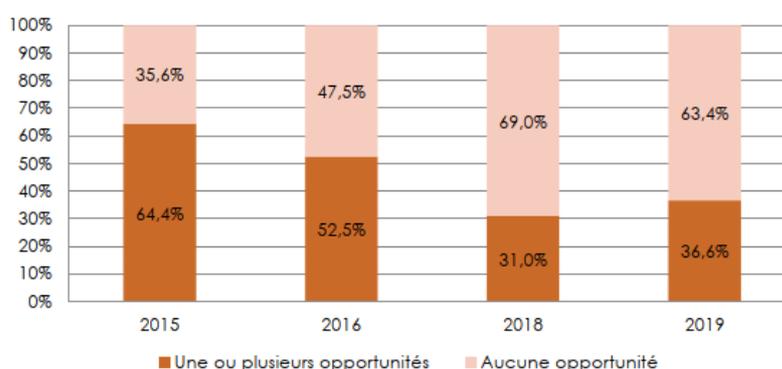
### 4.3.3. Evolution des statuts

#### *Demands d'emploi ayant suivi une action de formation/d'accompagnement (axes 2, 3, 4)*

##### Les opportunités d'emploi après l'action

Au-delà de la liberté de choix concernant l'entrée dans l'action de formation ou d'accompagnement en tant que telle, il convient de s'intéresser aux opportunités d'emplois qui se présentent effectivement aux stagiaires après l'action ainsi qu'à la possibilité de choisir entre celles-ci. Nous observons que les opportunités d'emploi qui se présentent aux stagiaires après l'action varient d'une cohorte à l'autre et ce, à la baisse. Près de deux tiers des stagiaires ont déclaré n'avoir connu aucune opportunité d'emploi depuis la sortie de l'action en 2018, contre 35% ayant suivi la formation en 2015. Ceci est notamment dû au fait que la période écoulée entre la fin de l'action et le moment de l'enquête est variable selon les quatre cohortes, et qu'elle est donc plus courte pour les cohortes les plus récentes. Le choix entre les diverses opportunités diminue avec le temps entre la cohorte 2015 et 2019 : 71,2% en 2015, 67,6% en 2016, 78,1% en 2018 et 59% en 2019. Ces résultats ne varient pas significativement selon les axes.

Graphique 11 - Opportunités d'emploi après l'action (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)

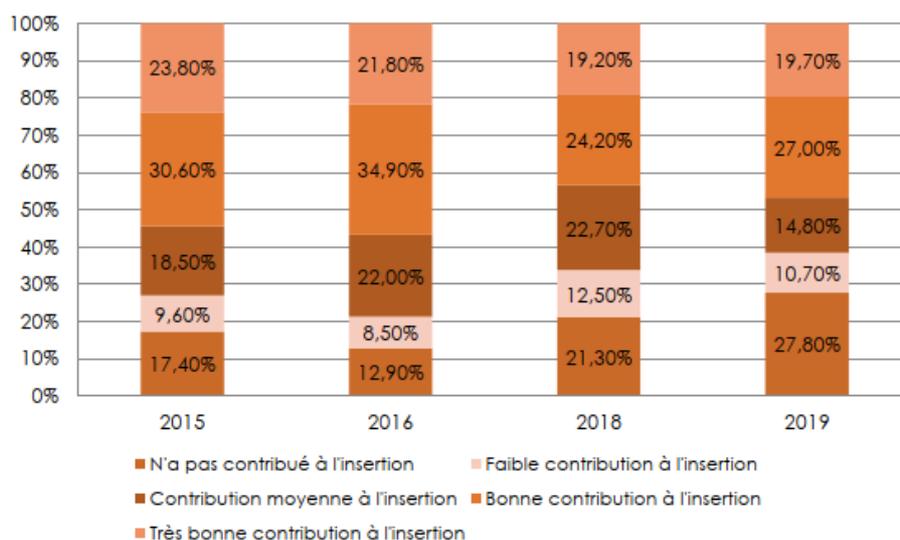


Source et graphique : Sonecom

##### La contribution perçue de l'action à l'insertion socio-professionnelle

Au niveau de la contribution perçue de l'action suivie à l'insertion socio-professionnelle, les avis des stagiaires sont plutôt partagés, surtout pour les cohortes 2018 et 2019. Pour les cohortes 2015 et 2016, une large majorité des stagiaires estimait que la contribution de l'action à l'insertion socio-professionnelle était bonne, voire très bonne. Nous observons un recul pour les cohortes 2018 et 2019 : les stagiaires ayant un avis mitigé ou négatif étaient majoritaires.

Graphique 12 : contribution perçue de l'action à l'insertion socio-professionnelle (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)



Source et graphique : Sonecom

### L'action suivie déterminante pour l'obtention du premier emploi après l'action

Les stagiaires ont également été interrogés quant au lien entre ce premier emploi et l'action de formation/d'accompagnement suivie. **Plus de 40% des bénéficiaires estiment que l'action a été tout à fait déterminante dans l'obtention du premier emploi.** En général, le premier emploi était davantage en rapport avec les attentes du bénéficiaire en termes de localisation et de contenu. Nous n'observons aucune différence significative à ce sujet selon les axes et les proportions sont très semblables d'une cohorte à l'autre.

### La correspondance de l'action aux attentes des stagiaires

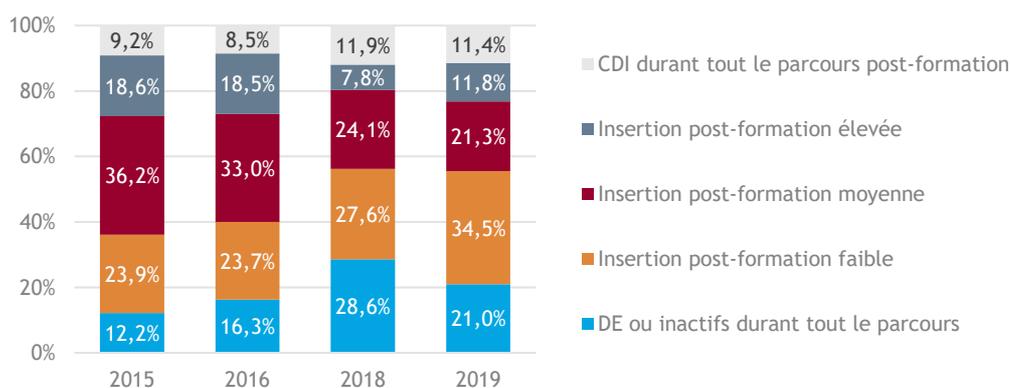
Pour toutes les cohortes, **plus de trois bénéficiaires sur quatre estiment que l'action suivie correspond plutôt, voire très bien, à leurs attentes.** Ce constat de correspondance est significativement différent selon l'axe et la mesure de l'action. Si l'on considère la part des stagiaires pour lesquels l'action correspondait peu ou pas à leurs attentes pour la cohorte 2019, elle est de 8,3% au sein de l'axe 4, contre respectivement 1,9% et 5,4% au sein des axes 2 et 3. Notons également qu'au sein de l'axe 2, la part de stagiaires dont l'action correspondait plutôt bien à leurs attentes est légèrement surreprésentée (55,8%, contre 44,5% et 46,9% au sein des axes 3 et 4).

### Le parcours d'insertion post-formation

23,2% des stagiaires ont connu une insertion post-formation élevée, voire un CDI, tout au long de leur parcours depuis la fin de l'action (suivie en 2019). Cette proportion était plus élevée pour les cohortes 2015 et 2016 mais plus faible pour la cohorte 2018 : la situation tend dès lors à s'améliorer. La proportion plus spécifique de stagiaires ayant décroché un CDI est légèrement plus faible que pour la cohorte 2018, mais reste plus élevée que celle des cohortes 2015 et 2016.

Toutefois, une large majorité des stagiaires a connu une insertion post-formation faible ou une situation de recherche d'emploi ou d'inactivité depuis la fin de l'action (54,5% pour la cohorte 2019). La proportion de stagiaires étant restés demandeurs d'emploi ou personnes inactives depuis la fin de l'action a plus que doublé à partir de la cohorte 2018. La situation reste dès lors préoccupante à cet égard.

Graphique 13 - Parcours d'insertion post-formation (cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019)



Source : Sonecom - Graphique : BDO

### Stagiaires ayant suivi un accompagnement en autocréation d'emploi (axe 1)

L'enquête auprès des stagiaires a permis de dresser une image assez précise de leur devenir, allant bien au-delà du niveau de détail que peuvent donner les indicateurs du cadre de performance. Il ressort clairement de notre enquête une amélioration générale de la situation socio-professionnelle des stagiaires après leur participation à une formation. Les situations socio-professionnelles les plus fréquentes parmi les stagiaires ayant suivi une action de formation ou d'accompagnement sont les suivantes :

- 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%) ;
- une ou plusieurs périodes de chômage de 3 mois ou plus (31%) ;

Les périodes de chômage de plus de trois mois restent limitées à 30%. Surtout, la majorité des stagiaires est dans une situation d'emploi. 74% des stagiaires occupent encore aujourd'hui le poste principal qu'ils connaissent depuis la fin de la formation.

Nous n'avons pas constaté de lien entre le niveau de diplomation et la création d'activité. Concernant le suivi en post formation, 60% considèrent que le suivi post-accompagnement a été bénéfique à leur parcours socio-professionnel. 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. Enfin, 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. Les entreprises créées, au départ, sont autosuffisantes pour son créateur (lui procurant l'équivalent d'un ETP) mais les structures restent majoritairement unipersonnelles et ne créent pas d'activité pour d'autres personnes, du moins dans la première année de leur fonctionnement (l'enquête n'allant pas au-delà de cet horizon).

## Travailleurs ayant suivi une action de formation (axe 2)

Près de 88% des répondants ont également vu leur situation professionnelle s'améliorer par le biais d'un changement de poste de travail, de fonction dans l'entreprise, de statut professionnel et/ou de l'obtention d'un meilleur salaire et/ou d'un renouvellement du contrat et/ou de l'obtention d'un CDI. Ces améliorations ne sont pas spécialement dues à la participation à la formation : la formation est, dans +/- 30% des cas, le résultat de l'amélioration de la situation professionnelle.

A cet égard, L'analyse complémentaire IWEPS 2022 nous fournit davantage d'éléments pour le public-cible salarié : si les fonctions occupées semblent effectivement peu impactées par la participation à des formations (sous l'angle du statut), des dimensions comme l'accroissement des responsabilités ou l'usage des acquis de la formation sont évoquées.

*« Parmi les effets de la formation, les aspects techniques ou la meilleure maîtrise des tâches (à travers la polyvalence, les compétences techniques ou de communication) sont le plus souvent avancés. Les effets sociaux de la formation, comme l'intégration dans les équipes ou la compréhension de l'environnement de l'entreprise sont moins souvent évoqués. Les effets cités varient peu entre hommes et femmes, à l'exception de quatre effets davantage associés aux hommes : la polyvalence, la maîtrise des techniques de production, la stabilité de l'emploi et les meilleures perspectives de carrière ».*<sup>32</sup>

On retiendra également de cette enquête l'analyse relative aux effets des formations pour les travailleurs précaires, qui confirment une tendance mise en évidence par ailleurs dans nos analyses et évoquent un effet de sélectivité, ou de dualisation observable dans la mise en œuvre des actions du programme à l'intention des travailleurs salariés :

*« Les travailleurs précaires sont plus nombreux que les autres salariés (26%, vs 19%) à déclarer consentir « fortement » des sacrifices dans le cadre de la formation. Ils sont aussi plus nombreux à ne retirer de celle-ci qu'une attestation de fréquentation (36 vs 31%), alors qu'une majorité de ces travailleurs (53% vs 46%) a participé à la formation dans le but d'obtenir une certification. Les précaires sont aussi plus nombreux à suivre une formation perçue comme obligatoire ou dans la perspective de se maintenir dans l'emploi (56 vs 53 %). Même s'ils sont largement majoritaires dans les deux cas, ils sont moins nombreux à déclarer pouvoir utiliser les acquis de formation dans un autre emploi ou hors de l'emploi. Les différents acquis ou effets de formation (meilleure intégration dans les équipes, compréhension de l'environnement de l'entreprise ou des processus de production, compétences de communication, surcroît de responsabilité, accroissement du bien-être) sont systématiquement cités dans une plus faible proportion par les travailleurs précaires. Certains changements professionnels sont cités plus fréquemment par les travailleurs précaires : il s'agit du changement de poste de travail (36% vs 28%), de statut professionnel (19 % vs 14%) ou de l'accès au contrat à durée indéterminée (24% vs 18%). En revanche, les renouvellements de contrat, amélioration des salaires sont moins souvent cités et les pertes d'emploi sont déclarées par 27% des travailleurs précaires.»*<sup>33</sup>

<sup>32</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, pp. 27-28.

<sup>33</sup> *Ibid.*, p.29.

### *Zoom sur les NEET*

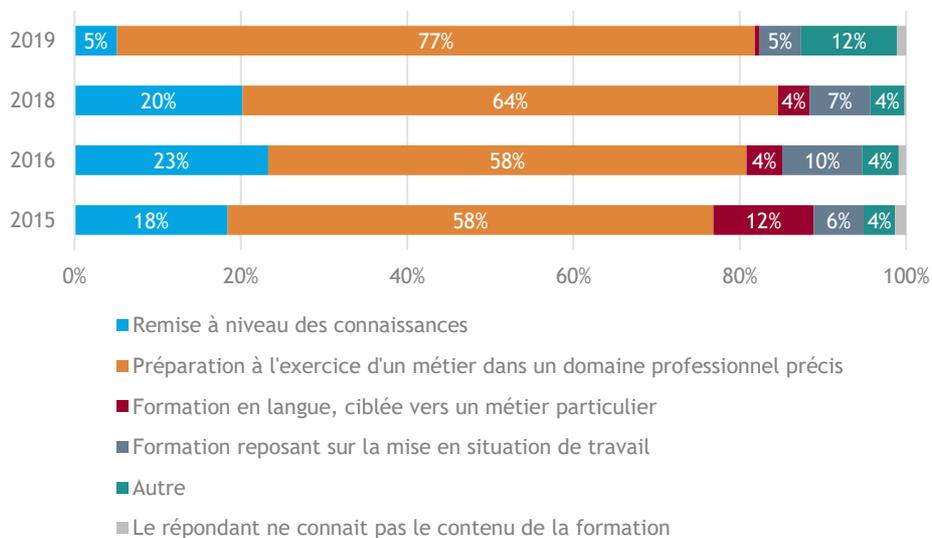
Dans le cadre de notre analyse de l'IEJ, nous avons identifié, en ce qui concerne, les publics fragilisés, et les NEET en particulier, une **dualisation du public cible qui induit des approches contrastées dans le chef des opérateurs** :

- d'une part des opérateurs publics centraux du paysage francophone (FOREM, IFAPME, BRUFOR ...) qui vont toucher une large proportion de stagiaires et de NEET (via des partenariats) et contribuer quantitativement aux objectifs. Ces opérateurs vont souvent toucher directement des profils peu précarisés ou facilement « activables ». On observe aussi que le nombre de projets et les budgets portés ou coordonnés par ces structures sont importants et que le temps consacré à chaque stagiaire tend à être plus faible que la moyenne globale des interventions (effet d'échelle) ;
- d'autre part, de petits opérateurs publics, parapublics et privés qui suivent un nombre modeste de NEET vont toucher des profils plus éloignés de l'emploi. Ces opérateurs sont peu nombreux, ont moins de budget et consacrent un temps par stagiaire plus long et un budget d'accompagnement par stagiaire plus important que la moyenne. Ils affichent des résultats particulièrement intéressants.

Cette dualisation traduit une forme de **tension** entre, d'une part, des jeunes facilement employables après une action courte mais percutante (les activer sur le marché de l'emploi) et d'autre part, des jeunes les plus marginalisés, constituant une minorité des stagiaires mais qui nécessitent un accompagnement plus long et plus intensif.

Elle pose aussi la question de l'objectif final de l'IEJ en particulier et du FSE plus généralement : toucher un maximum de jeunes (via des quick-wins) et de publics facilement « activables » ou se concentrer sur les publics les plus éloignés de l'emploi ? Il apparaît clairement que les deux objectifs doivent être poursuivis de concert mais que la différence entre les approches et les investissements nécessaires doit également être approfondie et intégrée dans les modalités d'intervention. Dans le graphique qui suit, on peut déduire une traduction chiffrée du phénomène que nous décrivons, pour ce qui concerne plus particulièrement l'axe 4 du programme opérationnel.

Graphique 14 - Contenu des formations pour les cohortes 2015, 2016, 2018 et 2019 de l'axe 4



Source et calcul : Sonecom - Graphique : BDO

#### 4.4. Les impacts du programme opérationnel sur les opérateurs et les modalités d'intervention

##### 4.4.1. Les logiques de transversalité et de partenariat

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 contrasté. 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 certains projets, son usage a été administratif et son apport assez limité selon 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 de rencontrer les attentes de l'opérateur.

Pour d'autres projets ou 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. 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.

Pour illustrer, par contraste, le potentiel d'innovation inhérent à cette dynamique de portefeuille, nous prendrons le cadre de l'innovation souhaité par la mesure 1.2 : les porteurs de projets ont témoigné du fait que le nombre de PME et TPE dans des démarches d'innovation a augmenté, que les sensibilisations et les collaborations académiques se sont intensifiées, que les acteurs se connaissent mieux, notamment via l'opportunité offerte par le FSE. 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, toujours, 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 a permis de mettre en avant les services de chacun. Il y avait une réticence dans l'enseignement supérieur à parler valorisation à des universitaires et 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.

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 pourrait 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. 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. 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. Ils devraient également faire l'objet d'un suivi en termes d'enquête ou d'indicateurs.

Dans le cadre plus spécifique de l'axe 4, nous avons identifié plusieurs « types » de partenariats développés, créés, d'après notre observation, selon :

- les conditions de participation à l'appel à projets : certains appels à projets lancés par des opérateurs imposaient une mise en partenariat entre certains acteurs<sup>34</sup>.
- les *thématiques en jeu* : pour beaucoup de répondants, il est primordial de s'entourer d'experts de terrain issus des secteurs d'intérêt afin de pouvoir aborder certaines problématiques de manière exhaustive. Ces secteurs sont nombreux, ils concernent le logement, la mobilité, l'intégration de personnes d'origine étrangère, l'éducation citoyenne/multiculturalité, le handicap, la culture, l'emploi, la jeunesse, l'enseignement, etc. ;
- 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.

### *Un changement de « lunettes » au travers de l'IEJ*

Il ressort de l'analyse que l'un des effets marquants de ces partenariats a concerné le changement de vision que certaines institutions portaient sur les jeunes grâce au contact avec des organisations nouvelles, dont celles de l'aide à la jeunesse. L'IEJ a donné l'occasion à certains opérateurs de développer une stratégie auprès des institutions pour être reconnus pour leur expertise dans la prise en charge du public-cible (auprès des CPAS, maisons de l'emploi ou des établissements scolaires, par exemple). Les opérateurs s'accordent pour dire que la mesure IEJ leur a permis d'étendre leurs réseaux et de découvrir des partenaires nouveaux.

---

<sup>34</sup> A titre d'exemple, dans le cadre du projet « Enseignement et aide à la jeunesse en actions », l'appel à projets lancé par le CCGPE imposait une mise en partenariat entre établissements scolaires et organismes de l'aide à la jeunesse.

Les partenariats développés dans d'autres cadres sont aussi venus alimenter l'accrochage des jeunes à la mesure IEJ. Ainsi un opérateur indique-t-il que les partenariats développés avec le secteur de la jeunesse et les écoles, via les projets Amarrage et Accrojump, ont permis d'identifier les jeunes en voie ou dans un processus de décrochage scolaire et leur proposer d'entrer dans le dispositif IEJ.

Un acteur institutionnel indique aussi qu'à Bruxelles les partenariats développés entre les acteurs de l'accompagnement ou de la formation ou encore les CPAS et les services de la jeunesse ont remis en question et bousculé la vision institutionnelle des NEET et la manière la plus appropriée de les accompagner. Certaines collaborations ont en effet mené à des changements dans les manières de faire, s'appuyant sur une combinaison d'une approche institutionnelle « classique » de suivi et la nécessité de changer de posture à l'égard du jeune. Certains ont pris conscience que la réinscription dans un parcours dépend aussi largement d'une reprise de confiance en soi de la part du jeune. L'institution comprend alors qu'elle doit passer d'un rôle de contrôle à celui de soutien.

Le changement de vision des jeunes passe par une communication accrue entre les différents acteurs. Plus les partenaires communiquent, plus les visions sur les jeunes peuvent être partagées. Un opérateur indique ainsi que pour assurer la continuité du parcours des jeunes, une rencontre formelle entre les différents partenaires a été prévue à la fin de la mesure IEJ pour faire un point précis sur les compétences acquises, avec notamment les agents du FOREM et du CPAS. Ces moments de transfert d'information sur les jeunes peuvent offrir l'occasion de modifier l'image que les institutions peuvent avoir des jeunes NEET, en mettant en avant les qualités et les compétences acquises par le jeune durant la mesure.

#### 4.4.2. Les effets du FSE sur l'ambition et l'innovation des projets

On l'a déjà montré, le FSE a permis dans le cas des axes 2 et 3, de générer des effets quantitatifs et qualitatifs. Quantitativement, le FSE permet aux opérateurs une plus grande ambition : accompagner plus de stagiaires et d'offrir plus d'heures de formation aux stagiaires (augmenter l'envergure des projets dans tous leurs aspects).

Qualitativement, les opérateurs ont mis en place à la fois des nouvelles méthodes de travail pour gérer des volumes plus importants avec les prérequis de qualité de service nécessaire. Le FSE a également permis d'encourager de nouveaux partenariats et une mutualisation des ressources et de moyens pour remplir les objectifs.

On insistera également sur les aspects innovants en termes d'approche, de méthode, de pédagogie. Les interlocuteurs rencontrés, ainsi que les participants aux focus groups estiment que leur projet a visé d'autres méthodes que lors de la programmation précédente ou plus généralement hors de leur cadre d'approche classique, telles que des méthodes d'accroche et d'accompagnement, le traitement de thématiques nouvelles, des nouveaux partenariats.

Dans le cadre de l'IEJ, pour illustrer notre propos nous avons pu mettre en évidence **quatre apports d'innovation** de la mesure, ayant eu un impact direct sur les résultats et découlant de la spécificité du public :

- le développement de méthodologies innovantes et la remise en question de pratiques ;
- le développement de nouveaux partenariats et la mise en réseau ;
- une mise à disposition importante de moyens ayant permis une contribution positive aux indicateurs de réalisation et de résultats ;

- la mise en place d'une approche préventive auprès du public jeune.

Nous listons aussi d'autres **plus-values** relevées lors de l'évaluation :

- développer un système alternatif de formation permettant de passer de la minorité à la majorité sans rupture ;
- rendre visible des organisations-ressources pour les institutions en recherche de solutions pour les jeunes NEET ;
- permettre le changement de regard sur les NEET grâce aux partenariats ;
- développer des partenariats ayant mis en relation des organisations peu ou pas habituées à travailler ensemble.

#### 4.4.3. Un renversement de perspective - le jeune (NEET) au centre

C'est sans doute l'un des effets les plus marquants de la mesure IEJ qui ressort de l'analyse qualitative et notamment des cas pratiques étudiés que nous avons intégrés dans le corps du texte : pour bon nombre d'organisations, accrocher et maintenir les jeunes dans les mesures a signifié un changement complet de perspective dans les habitudes d'accueil et d'accompagnement des publics. Les organisations, en effet, se sont mises au service des jeunes et de leurs besoins, pour éviter les ruptures de parcours, les abandons, etc.

Pour certaines organisations, il s'est agi d'un véritable renversement de perspective. L'organisation se mettant au service du jeune qui - en forçant le trait - passe du statut « d'utilisateur » à celui « de client » de l'organisation. Ce qui a induit nécessairement un impact organisationnel, le bénéficiaire étant placé au cœur de l'activité, l'organisation étant à son service. L'organisation se doit ainsi d'être accueillante, soutenante et bienveillante.

L'introduction du public-NEET dans des organisations peu habituées à travailler avec ce type de public a favorisé l'apparition de nouveaux rôles dans les organisations afin de répondre aux besoins de l'individualisation des parcours et des suivis rapprochés.

Le développement de ces nouveaux rôles témoigne pourtant de la capacité d'innovation et de réflexion des organisations pour répondre à des problèmes nouveaux surgissant dans le cadre de dispositifs inédits. Le développement de ces nouveaux rôles professionnels, à la fois centrés sur le suivi rapproché des jeunes, mais étant également dans des situations de relais vers des acteurs très différents, est encore à consolider et à légitimer.

#### *Des changements pour les jeunes accompagnés*

Si l'impact de l'IEJ est observé à travers les sondages de la SONECOM, la perception plus qualitative des jeunes n'a pas été collectée. Néanmoins, on observe, une corrélation entre les besoins identifiés par les opérateurs au cours de l'évaluation et leur appréciation de l'impact de la mesure sur ces mêmes jeunes. Cette corrélation s'inscrit dans un registre de confirmation voire d'auto-conviction qui est ponctuellement complétée par des enquêtes menées par ces opérateurs auprès des bénéficiaires eux-mêmes, mais elle a ceci d'intéressant qu'elle pointe des effets connexes à ceux qui étaient visés par l'IEJ.

S'ils font référence à des parcours de réintégration de l'école après un échec scolaire ou le passage vers une formation ou un emploi - qui figurent parmi les résultats attendus de la mesure IEJ - les opérateurs insistent par exemple davantage sur l'impact en matière de resocialisation des jeunes, domaine qui leur paraît indispensable pour permettre aux jeunes de passer à l'étape suivante, celle de l'insertion socio-professionnelle.

Parmi les impacts positifs des mesures, ont été cités :

- la capacité de s'intégrer dans un groupe ;
- la capacité de s'adapter à un rythme ;
- la reprise de confiance en soi ;
- l'estime de soi acquise à travers une diversité d'expériences (formation, stages, activités sportives ou culturelles) ;
- la reprise de contact et de confiance dans les adultes ;
- le sentiment d'avoir mené un projet à son terme ;
- l'ouverture sur le monde du travail et au-delà ;
- la capacité à se projeter dans l'avenir et à bâtir un projet ;
- la révélation de compétences personnelles.

Ces résultats rejoignent ceux d'enquêtes menées par quelques opérateurs auprès des jeunes. Ces enquêtes révèlent aussi le grand isolement dans lequel se trouvaient certains jeunes avant le démarrage du dispositif IEJ. Les activités de suivi individuel sont en effet fortement valorisées. Dans le cadre de l'une de ces enquêtes, 80% des jeunes déclaraient, que c'était le suivi individuel qui les avait le plus intéressés, avant même l'insertion en formation et l'accompagnement pour intégrer une formation ou un emploi. Pour la majorité d'entre eux, l'objectif poursuivi en intégrant la formation était d'être suivi dans leur parcours personnel, puis dans un second temps, de découvrir des métiers auxquels ils pouvaient accéder. Grâce à ce suivi, ils ont eu le sentiment d'être écoutés et soutenus dans leurs choix.

C'est ce qui explique aussi l'attachement des jeunes aux opérateurs. Nombreux, parmi ces derniers, ont été ceux qui ont indiqué que les jeunes revenaient spontanément leur rendre visite à l'issue du projet, pour donner des nouvelles ou pour obtenir de l'aide dans le cadre de démarche administrative, par exemple. Le lien est ainsi maintenu avec un adulte et au-delà, une organisation perçue comme bienveillante et soutenante.

Les enquêtes menées auprès des jeunes par SONECOM soulignent à nouveau l'apport du dispositif IEJ dans le domaine de la resocialisation. Les jeunes y ont en effet fortement valorisé l'apport d'un suivi individuel mais également la possibilité de partage d'expériences avec des pairs, comme on peut le constater ci-après par la mise en évidence de quelques facteurs de succès :

**L'importance de la dynamique de groupe :** la dynamique collective ainsi que le fait d'être actif plusieurs jours sur la semaine est un élément facilitateur. Après de nombreuses années d'isolement, les jeunes apprécient le fait de se retrouver avec leurs pairs. La plupart continue à communiquer et se retrouver à l'extérieur du cadre de la formation. La plupart souligne la solidarité et l'entraide qui règnent au sein du groupe de stagiaires. En sortant de leur situation d'isolement initial, les jeunes indiquent qu'ils reprennent peu à peu confiance en eux.

**L'avantage d'une multiplicité d'intervenants :** les intervenants restent accessibles pour les jeunes en-dehors des activités. Cet aspect du dispositif est une plus-value non négligeable au regard des jeunes qui y trouvent des éléments de réponses à leurs questions plus spécifiques et d'ordre privé.

**L'attrait d'un cadre informel et convivial :** les jeunes soulignent l'aspect convivial des projets proposés. Les activités proposées tout au long de la session leur permettent non seulement de

se rapprocher d'autres jeunes issus de parcours semblables aux leurs mais aussi d'apprendre le métier autrement qu'assis derrière un banc.

**La mise en confiance** : les stagiaires sont rassurés, soutenus et mis en confiance dès le début du dispositif. Les jeunes ont le sentiment d'être considérés comme des personnes à part entière à travers l'accompagnement au quotidien qui est perçu tel un cadre sécurisant.

**Les retombées positives du dispositif dans le quotidien des jeunes** : l'impact du dispositif sur les parcours des jeunes est pour la plupart de ceux-ci vécu de manière positive. Sortir de leur isolement, côtoyer d'autres jeunes qui vivent des situations similaires, découvrir de nouveaux métiers sont autant d'éléments forts qui leur permettent de reprendre confiance en eux tout au long du dispositif.

Par ailleurs, la majorité des jeunes pointe l'élargissement de leurs horizons, leurs valorisations à travers les activités mais aussi la découverte de métiers.

### *Des besoins à couvrir, des articulations à renforcer*

Nous listons, dans le rapport relatif à l'axe 4 et, singulièrement, par rapport à l'IEJ, **quatre besoins** qui restent prégnants et sont sans doute à considérer dans le cadre de la prochaine programmation :

- l'accompagnement psychosocial est aussi important que les projets d'insertion socio-professionnelle : les mesures IEJ favorisant la resocialisation et l'estime de soi de jeunes exclus de l'emploi apparaissent comme un maillon intermédiaire indispensable pour parvenir à l'objectif d'insertion professionnelle ;
- des articulations plus robustes sont à trouver avec, notamment, les secteurs de l'enseignement (en amont) et avec le monde de l'entreprise (en aval), de manière notamment à démultiplier les opportunités de stages et d'expériences professionnelles ;
- les compétences numériques restent trop faibles et à optimiser, de même que l'accès aux infrastructures numériques pour se former. Cette fracture numérique a été révélée puis accentuée par la pandémie ;
  - il reste une difficulté persistante à accrocher les jeunes les plus éloignés de l'emploi parce que d'autres priorités les occupent. Ce point, que nous développons infra, plaide pour une IEJ encore plus ciblée, les résultats de l'enquête portant sur trois cohortes de stagiaires montrant que les actions menées dans le cadre de l'IEJ ont concerné prioritairement des publics connaissant peu de problèmes de bouclage de budget en fin de mois

#### **4.4.4. l'enjeu de l'accrochage des publics cibles**

Cet enjeu est, dans ce rapport, focalisé essentiellement sur le public cible jeune et, au sein de cette catégorie, les NEET. On soulignera que, pour partie, l'enjeu s'applique aussi au public « Demandeurs d'Emploi », tel que visé dans l'axe 1 et, de manière plus prégnante, dans le cadre de l'axe 3, où l'enjeu de l'accroche est tout aussi aigu. Ce qui est intéressant avec l'IEJ, c'est l'effort particulier qui a été fait pour travailler la thématique de l'accroche, comme nous le montrons ci-dessous.

## L'enjeu de l'accrochage des NEET

Dans le cadre de notre enquête, les opérateurs ayant un projet IEJ ont été nettement plus nombreux à déclarer qu'ils ont créé de nouvelles actions spécifiques dédiées au public NEET (71% des répondants). Dans une bien moindre mesure, certains ont estimé qu'ils ont plutôt accroché le public par une adaptation du dispositif existant au public prioritaire (13%).

L'analyse qualitative a permis d'approfondir cette dimension et a montré que des difficultés d'accrochage ont été vécues différemment par les opérateurs, selon leurs pratiques, les réseaux dont ils disposent et leur plus ou moins grande connaissance/proximité avec le public-cible.

La multiplication des portes d'entrée a dès lors caractérisé la mise en œuvre de l'IEJ. Schématiquement, on a pu voir que les collaborations entre les CPAS et le FOREM ont porté leurs fruits dans la mesure où, dans bon nombre de projets analysés, ces institutions ont été les principales pourvoyeuses de jeunes. Ces collaborations ont d'autant mieux fonctionné que les partenaires se connaissaient déjà et avaient une pratique de l'adressage entre institutions.

Dans la même logique, les opérateurs qui avaient l'habitude de travailler avec des populations précarisées et/ou des jeunes, ont été à même d'entrer en contact avec le public plus éloigné. L'accrochage a été d'autant plus aisé que l'opérateur bénéficiait déjà d'une visibilité auprès de la population précarisée locale :

*« Pour l'accrochage on travaille depuis 2010 avec ce public de jeunes là... Pour ces jeunes il n'y a pas beaucoup de logements sociaux autour de chez nous, donc assez spontanément il y a des jeunes qui venaient pour passer du temps à la ferme, donc on a toujours essayé d'être assez inclusifs avec ces jeunes-là, de leur laisser la porte ouverte. » (Directeur d'un service d'insertion sociale)*

L'IEJ a également mobilisé, conformément à la pratique d'opérateurs de terrain en lien avec les jeunes, des canaux de recrutement informels. Les opérateurs qui avaient l'habitude de travailler avec des jeunes, comme les AMO, indiquent qu'impliqués dans de nombreux réseaux au niveau local et connaissant bien le milieu de la jeunesse dans leur périmètre d'intervention, ils ont fait jouer principalement le bouche à oreille pour trouver le public et sont aussi entrés en contact avec beaucoup de jeunes. Cependant, cette technique, si elle est efficace, est peu adaptée aux exigences de l'IEJ car elle nécessite aussi beaucoup de temps. Or, les activités de repérage des jeunes en amont n'ont pas été anticipées par certains opérateurs dans le cadre de l'IEJ. Cet apprentissage portera potentiellement ses fruits dans le futur et le dépôt de nouveaux projets plus adaptés à ces contraintes de temps et d'investissement nécessaire pour l'accrochage.

L'accrochage a aussi posé des problèmes particuliers en milieu rural. Les jeunes y étant parfois très isolés, il a été difficile d'utiliser la technique du bouche-à-oreille. Un opérateur indique ainsi qu'il a dû se rendre lui-même sur le terrain pour chercher les jeunes dans les cafés, les friteries, les clubs de sport, etc... Si la méthode a été efficace, elle a été néanmoins chronophage et les formateurs ont donc dû consacrer du temps gratuitement à une tâche qui ne correspondait pas à leurs fonctions.

D'autres opérateurs ont développé des stratégies pour augmenter leur périmètre d'action et viser un public plus large :

*« On est allés au-delà du CPAS et du Forem pour cibler vraiment le projet jeune. On est allés vers les enseignements spécialisés, les lieux d'hébergement pour enfants placés. Maintenant, on travaille aussi en collaboration avec les services de logement supervisés pour jeunes ».*

Le développement de partenariats avec le secteur de l'aide à la jeunesse - SAJ/SPJ - a également permis d'atteindre un public de jeunes pas toujours répertoriés dans les grandes institutions publiques. Ce type de partenariat a permis à un opérateur d'offrir un accès à la mesure IEJ à des jeunes qui avaient été condamnés à des travaux d'intérêt général, effectués dans les locaux de l'organisation. A l'issue de ces travaux, la participation à la mesure IEJ a été proposée et quelques jeunes l'ont suivie.

### *L'enjeu de la communication*

Toujours selon les opérateurs interrogés dans le cadre de l'enquête qualitative, l'accrochage des jeunes doit s'accompagner d'une communication très précise auprès des jeunes sur le projet proposé. Ainsi, malgré une préparation très minutieuse du ciblage des jeunes, des difficultés d'accrochage ont eu lieu dans le cadre d'un projet. L'action de recrutement des candidats et de sensibilisation du public-cible avait été assurée par les services d'un CPAS, en étroite collaboration avec d'autres services locaux comme un relais de l'emploi et des services citoyens. Cependant, faute de transmission d'une information précise vers les personnes-relais chargées, en première ligne, d'identifier les jeunes et de les mobiliser (assistants sociaux d'antennes sociales, conseiller-emploi du FOREM, etc.), peu de jeunes ont adhéré au projet.

De même, le message n'a pas été assez précis lors de la présentation du projet dans le cadre de séances collectives, tant en ce qui concerne la forme que le fond du projet et ses potentialités. Il en a résulté un faible taux de recrutement d'une part, une faible motivation à la base de l'inscription des jeunes, d'autre part.

La question d'un guichet unique a été débattue pour savoir s'il pouvait constituer un moyen efficace d'accrochage des jeunes. Les avis des porteurs de projet sont partagés. Un opérateur a défendu l'idée d'un guichet unique regroupant plusieurs intervenants. Si le guichet est bien situé et s'il propose une offre suffisamment variée de services, il peut favoriser le contact avec le public NEET dans la mesure où il augmente quantitativement les possibilités de contact avec les jeunes :

*« En touchant quantitativement beaucoup de gens, de différents milieux, il y a alors les cousinades, les fratries, les « poteries » qui se parlent et on se rend compte qu'il y a des NEETs qui viennent. Qui s'adresse au plus grand nombre a de bonnes chances de s'adresser aux NEETs. » (Directeur, AMO).*

Cependant, la majorité des opérateurs y étaient défavorables. Les raisons invoquées étaient les suivantes :

- la difficulté de trouver le « bon lieu » pour attirer les jeunes. La création de la maison de l'adolescent à Liège est à ce titre citée comme un mauvais exemple dans la mesure où elle a été créée au centre de la ville, un lieu jugé peu fréquenté par le public-cible ;
- l'aspect souvent trop institutionnel de ce type de structure, alors que le public-cible est souvent en rupture ou indifférent aux institutions publiques ;

- la difficulté de réunir tous les acteurs nécessaires dans un seul lieu (acteurs de l'insertion, de l'accompagnement, etc.).

L'enjeu des lieux, des stratégies et des messages permettant de capter les publics visés et de les inscrire dans les projets proposés émerge donc comme un élément prégnant de l'IEJ, notamment dans la mesure où il soulève la question des publics davantage « cachés ». Un des constats partagés par beaucoup de répondants, surtout parmi les grosses institutions, est que la mesure IEJ a surtout permis de cibler les NEET les plus visibles. Le repérage des jeunes plus éloignés a été plus complexe, notamment faute de moyens pour financer des actions destinées au repérage des jeunes sur le terrain. Certains opérateurs n'ont pas intégré cette dimension dans le montage de leur projet ou ne disposaient pas des outils pour le faire.

### *La lutte contre le décrochage pendant les actions*

Les opérateurs ont été confrontés à l'absentéisme et au décrochage des jeunes impliqués dans leurs projets. Pour un public très précarisé et exclu depuis longtemps de toute structure, qu'il s'agisse de l'école ou de l'emploi, l'assujettissement à des horaires stricts peut paraître insurmontable. L'absence de certains jeunes aux activités peut aussi s'expliquer par la nécessité de régler des problèmes d'ordre administratif ou du quotidien, dont la question du logement.

C'est pourquoi, afin d'éviter un décrochage définitif des jeunes, certains opérateurs ont revu leurs règles de fonctionnement afin de les adapter au plus près aux besoins des jeunes.

L'une des manières d'éviter le décrochage des jeunes est, selon certains opérateurs interrogés dans le cadre de l'analyse qualitative, d'accorder une souplesse quant aux horaires imposés pour effectuer les activités, une pratique déjà présente sur le terrain pour certains.

Afin d'intégrer une population aux besoins spécifiques dans les mesures dédiées aux jeunes, un opérateur a réfléchi, avec d'autres partenaires locaux à une adaptation des parcours pour améliorer encore l'accrochage des jeunes très éloignés, voire exclus, du marché de l'emploi. Il est ainsi fait référence à l'élaboration d'une formation progressive, avec une augmentation des exigences en termes d'horaires :

*« Fonctionner par demi-journée par exemple, ou démarrer de manière plus graduelle. Peut-être que là dans un nouveau projet on réfléchirait à pouvoir adapter ça, en se disant : « certains jeunes ne sont pas capables de se réveiller avant 11h donc on va faire un module avec quatre demi-journées et deux après-midis par semaine ». Avec toujours cette idée qu'au fur et à mesure de la formation on devient plus exigeants. »*

Ce besoin d'adaptation au rythme des jeunes préconisé par certains opérateurs et venu parfois se heurter aux règles de fonctionnement traditionnelles de l'opérateur. Les facultés d'adaptation de la structure vont alors être dépendantes de la taille de l'institution, les grosses institutions peinant parfois à s'adapter. C'est ce qui ressort du témoignage d'un opérateur d'offre de formation en alternance. Il indique que son organisation n'offre que quelques semaines aux jeunes en début de parcours pour choisir leur orientation. Ces derniers doivent ensuite entrer dans des apprentissages au contenu prédéfini qui s'étale sur une période de temps déterminée. L'opérateur se trouve alors face à une double injonction : faire acquérir des contenus très définis et s'adapter en même temps au rythme des jeunes et prendre en

compte leurs spécificités. Ce qui mène finalement à des abandons importants des jeunes car les deux objectifs sont difficilement conciliables.

Les petites structures semblent pouvoir plus facilement s'adapter :

*« Si on restait accroché au principe de cinq jours d'absence non justifiés, on n'en avait plus. Donc on a dû se remettre en question, on a dû être un peu plus tolérants. Pourquoi ça bloque ? Parce qu'ils n'ont plus les codes. » (Coordinatrice EFT).*

En lien avec cette thématique des rythmes, des opérateurs ont insisté sur la nécessité de choisir une période adéquate pour procéder au recrutement, certaines périodes, comme les congés d'été sont à éviter. C'est le constat effectué par l'un des opérateurs interrogés. Il impute une partie des difficultés d'accrochage rencontrées au fait que les campagnes de recrutement ont été lancées avant les congés d'été pour un démarrage programmé en septembre, alors même que les deux mois d'arrêt des activités constituent un facteur de remise en cause de l'adhésion des jeunes au dispositif.

#### **4.5. Les effets de la crise du COVID-19**

La crise sanitaire a amplifié les difficultés qui ont pu être rencontrées dans les différents projets. Ces constats ont pu être formulés au fil des focus group et entretiens où les opérateurs ont pu partager leur vécu par rapport à la crise pandémique donc l'ensemble des effets, à l'heure d'écrire ces lignes, ne s'est pas encore complètement manifesté.

Selon les opérateurs, 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 perspectives et de confiance des stagiaires. Les impacts vont très probablement se faire ressentir sur les indicateurs 2021, alors que 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 même si cela reste laborieux à préparer, par exemple dans le cadre d'un parcours d'autocréation d'emploi.

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 instaurerait un contrôle social plus fort, assurant la présence de tous les stagiaires.

Le COVID a été vecteur de risques, parfois vérifiés, pour voir les stagiaires moins s'investir et suivre son accompagnement de façon moins intensive. Le rôle des accompagnateurs a été de remotiver et de relancer les activités, une fois les premières semaines passées. 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-erreurs qui ont été de facto pratiqués 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 de cette période particulière, qui doivent cependant pouvoir être considérées avec davantage de recul dans la durée :

- à distance, les réunions peuvent être plus nombreuses et dynamiques mais il y a eu une perte du relationnel, nécessaire à tout processus d'implication d'un apprenant ou d'un bénéficiaire dans un parcours d'apprentissage ou d'insertion. 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 l'hybridation 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 distance<sup>35</sup>.
- 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 de l'axe 1 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,

---

<sup>35</sup> 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 ?

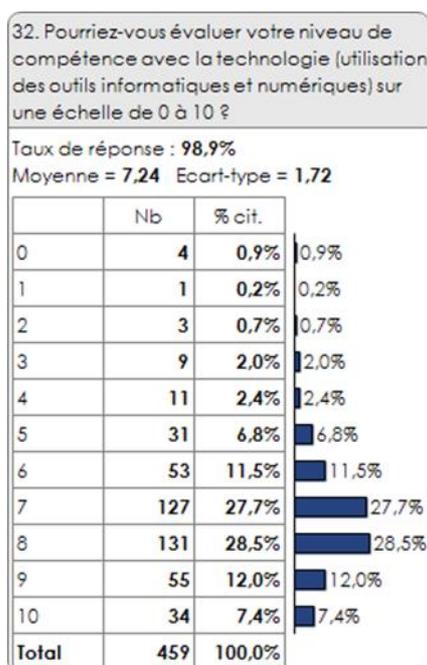
la situation socio-professionnelle de tous a peu évolué (79% est dans une situation similaire, 5% a arrêté son activité et 3% a perdu son emploi). L'impact du Covid sur la pratique quotidienne du travail est également limité puisque 59% des anciens stagiaires en emploi à ce moment-là déclarent avoir 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 a été un obstacle pour certains stagiaires, tout comme l'accès à un matériel adéquat pour suivre une formation (un écran par exemple). Il est également apparu que les compétences numériques de base étaient parfois très limitées (incapacité à se connecter à une réunion Teams), nécessitant un surplus de travail 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.

Tableau 16 : Auto-évaluation des compétences numériques de stagiaires



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.

Source : Enquête BDO-SONECOM axe 1

## 5. CONCLUSIONS

En guise de conclusions transversales à l'ensemble de ce processus évaluatif qui s'est déroulé sur plusieurs années, nous déclinons six points structurés d'une part selon les critères d'évaluation classiques des politiques publiques : pertinence, cohérence, efficacité et efficience, d'autre part, autour de leçons méthodologiques apprises et à prendre en compte pour l'avenir, enfin autour de l'apport plus spécifique de l'IEJ qui a constitué une innovation marquante de cette programmation

### 5.1. La pertinence du FSE au regard des résultats et des impacts

Comme nous avons pu le mettre en évidence dans nos différents rapports, l'acuité des besoins auxquels le FSE entend répondre n'a pas faibli. Les différents axes d'intervention restent pertinents et s'inscrivent dans une logique de continuité avec les programmes précédents.

Cette continuité explique pour partie que la majorité des mesures et des moyens, à quelques exceptions près, est focalisée sur l'accompagnement des individus. On note bien la présence de quelques actions dites « système » ou centrées sur les formateurs, mais le public-cible final reste le stagiaire, l'apprenant, le demandeur d'emploi, le travailleur, le NEET. Il confirme un référentiel qui a déplacé, comme le rappelle l'IWEPS dans une publication récente<sup>36</sup>, la responsabilité de l'insertion dans le marché du travail sur l'individu. Dans ce schéma, le PO FSE entend lui aussi agir, par la formation, l'accompagnement, l'orientation, sur l'employabilité et l'adaptabilité de la population active, afin de répondre aux besoins du marché de l'emploi et aux pénuries croissantes.

Si la pertinence de ces priorités n'est donc pas contestée, et confirmée par le succès strictement quantitatif des mesures, on mettra en exergue l'émergence de deux besoins et la confirmation de deux tendances :

- le besoin, révélé et amplifié par du COVID, concerne l'**accès vertical à la digitalisation**. Par vertical, nous entendons ici la nécessité de travailler autant à l'accès au hardware - autrement que par son smartphone par exemple - pour permettre notamment le service à distance et l'apprentissage des logiciels dans leurs aspects non portables<sup>37</sup>, ce qui signifie aussi un travail sur les compétences de base en termes de maîtrise de softwares (suite Office, outils de travail à distance, apprentissage des langues) et aux compétences digitales techniques nécessaires à l'apprentissage des métiers ;
- la première tendance confirmée par cette évaluation est celle d'un écart qui se creuse entre un public rapidement « activable » ou « employable » - ces néologismes étant, on l'a dit, très instrumentalisant pour les usagers - et un public plus éloigné du marché de l'emploi qui nécessite d'autres intensités et d'autres formules d'accompagnement et de formation. L'enquête SONECOM a montré, à partir d'une comparaison des profils des stagiaires relevant des programmes du FSE et de ceux des demandeurs d'emploi en Wallonie et à Bruxelles, que les actions cofinancées par le FSE ne sont pas réellement accessibles de façon égalitaire, particulièrement au regard des critères d'âge, de

<sup>36</sup> GUYOT J.-L., « Tout au long de la vie ? La formation des adultes en Wallonie : tendances, enjeux et évolutions possibles », Cahier de Prospective de l'IWEPS n°2, Namur, juin 2020, p.6.

<sup>37</sup> Les supports de type tactile - tablettes, smartphones - ont généré le développement d'applications simplifiées pour lesquelles toutes les fonctionnalités d'un travail sur ordinateur ne sont pas actives. L'accès à un emploi passe par une appréhension plus complète de cet environnement informatique.

diplômes et de durée d'inactivité. Les publics jeunes et ayant une faible durée d'inactivité semblent surreprésentés parmi les stagiaires du FSE par rapport aux demandeurs d'emploi wallons et bruxellois<sup>38</sup>. L'analyse complémentaire IWEPS 2022 montre aussi que les travailleurs qui constituent l'échantillon de l'enquête confirment « la représentation d'une population relativement stable ou privilégiée »<sup>39</sup>. On trouve les mêmes *patterns* dans l'axe 4. A contrario, les publics les plus éloignés de l'emploi constituent un public qui cumule plusieurs contraintes qui font de son accès à l'emploi ou à une sortie positive un travail de plus longue haleine et devant recourir à des méthodes différentes. L'analyse complémentaire IWEPS 2022 estime que, pour le public cible « travailleurs » du PO, 43% des sondés répondent à un critère de précarité<sup>40</sup>;

- ce qui ouvre sur le deuxième besoin sur une meilleure définition de l'innovation, celle-ci devant être réelle, mesurable, orientée sur des besoins, publics ou bénéfiques poursuivis bien plus spécifiques que ce que le PO a ouvert durant cette période. Nous renvoyons aux lignes consacrées à l'IEJ pour une illustration de nos propos ;
- la seconde tendance confirmée est celle d'un renforcement des pénuries. Le FOREm liste chaque année les fonctions critiques<sup>41</sup> et métiers en pénurie<sup>42</sup> sur le territoire wallon. La liste de 2020 a recensé 125 métiers éprouvant des difficultés à recruter : 50 fonctions critiques et 75 métiers en pénurie (soit 25 en plus qu'en 2019). En 2021, les métiers en pénurie passent à 77, les fonctions critiques augmentent également. La liste des métiers en tension sera inévitablement affectée par les effets de la pandémie. Suite à la crise sanitaire, certaines activités ont été fortement réduites ou suspendues (Horeca, activités récréatives, culturelles et sportives) tandis que d'autres ont gagné en intensité (santé, grande distribution)<sup>43</sup> en raison du caractère « essentiel » qu'elles revêtent de par leur réponse aux besoins vitaux du pays et de la population. Rappelons que les pénuries sont surtout vues dans la perspective de répondre aux besoins des employeurs. Les besoins des demandeurs d'emploi, des travailleurs, des publics fragiles sont absents de cette réflexion et risquent fort de rester éloignés si leur situation spécifique n'est abordée que dans cette perspective (cf. tendance 1 ci-dessus).

Dans une visée de moyen terme, en termes de pertinence, c'est-à-dire d'adéquation entre les besoins des publics-cibles et les objectifs du programme opérationnel, ces réflexions peuvent converger vers la nécessité de considérer que si, d'une part, le stock d'emploi disponible évolue peu en termes absolus et que, d'autre part, certains emplois sont en pénurie, le FSE pourrait travailler d'une part sur des dispositifs innovants permettant une meilleure répartition du temps de travail, en ciblant par exemple des mesures de réduction du temps de travail dans une visée collective associée à des dynamiques de tutorat ou de mentoring ; d'autre part sur les conditions d'exercice de certains emplois ou fonction qui viendraient restaurer une

---

<sup>38</sup> SONECOM et Agence GSE, Sondage sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone : Interprétation des données récoltées, Rapport global pour les cohortes de 2015, 2016 et 2018, juillet 2020, p.68.

<sup>39</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.14.

<sup>40</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.18.

<sup>41</sup> Les fonctions critiques représentent les métiers pour lesquels les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement : il est dans ce cas question d'une tension qualitative (problème de qualification, expérience nécessaire, maîtrise des langues, conditions de travail, etc.)

<sup>42</sup> Parmi les fonctions critiques, certaines sont aussi en pénurie de main d'œuvre (et subissent donc une tension quantitative).

<sup>43</sup> FOREM, « Métiers en tension de recrutement en Wallonie. Liste des métiers/fonctions critiques et en pénurie (hors métiers de l'enseignement). Liste 2020 », p.2.

attractivité des emplois pour lesquels une main-d'œuvre existe potentiellement mais s'est orientée vers d'autres secteurs. Les deux pistes sont interreliées : revoir, pour une fonction critique comme le soin aux personnes, à la fois la durée et les conditions de travail peut créer de l'emploi nouveau et en renforcer l'attractivité pour des candidat.e.s.

## 5.2. La cohérence interne et externe du PO

L'évaluation conclut également à une cohérence interne forte du programme opérationnel. Elle s'explique d'une part par l'équilibre des mesures, avec néanmoins, on l'a vu, une forme de « perte de puissance » de la mesure 4.1. en raison du caractère innovant et de la montée en puissance de l'IEJ et, d'autre part, une segmentation très claire entre publics et mesures. Un troisième liant pour la cohérence est l'intervention des mêmes acteurs institutionnels importants dans plusieurs axes, en fonction de leurs métiers. La capacité de ces acteurs à dédicacer des ressources de gestion au PO et à assurer l'effectivité des mesures est un élément qui renforce la cohérence. Rappelons que quatre opérateurs ont organisé des actions pour plus de la moitié des stagiaires.

La cohérence interne est par contre clairement perturbée par le découpage géographique induit par les différentes zones, qui génère à la fois complexité administrative et lisibilité difficile. Entre la province du Brabant wallon et la Région de Bruxelles-Capitale, les réalités socio-économiques et institutionnelles sont très différentes et font de la zone développée un espace trop hétérogène. En effet, le regroupement de la Province et de la Capitale dans une zone développée laisse présager que l'ensemble des habitants est dans une situation plus confortable et bénéficie d'une meilleure intégration socio-professionnelle que dans la zone en transition. Or, la zone plus développée, et particulièrement la Région Bruxelles-Capitale, est très contrastée et, comme le montre le diagnostic de départ, accueille en son sein une population très défavorisée avec un haut risque de pauvreté. Certaines communes de la Capitale ont une situation socio-économique bien inférieure à la situation des Provinces wallonnes catégorisées comme en transition. La catégorisation en zone développée laisse présager une population homogène et bénéficiant d'une situation confortable et fait fi de la très forte hétérogénéité de la population et des besoins très importants d'une frange de sa population.

En termes de cohérence externe, le FSE est devenu, de manière institutionnalisée, un complément indispensable aux politiques publiques régionales et communautaires. Il est donc un instrument qui accompagne directement la mise en œuvre des politiques régionales en matière d'innovation sociale, d'insertion socio-professionnelle ou encore de formation. La cohérence avec d'autres politiques est donc élevée, nonobstant ce potentiel d'innovation qui pourrait, comme on l'a montré pour la pertinence, être renforcé et faire en sorte que le FSE soit un levier pour davantage de projets innovants ou en rupture par rapport à des approches plus classiques des thématiques de l'insertion et de la formation.

## 5.3. L'efficacité du PO

Nous pouvons conclure à une évaluation relativement positive du critère d'efficacité pour les quatre axes du programme opérationnel. Le programme a rapidement atteint la plupart des objectifs opérationnels, analysés à travers le prisme des réalisations et de la capacité des opérateurs à engager la plupart des projets.

Les résultats des différentes enquêtes menées par SONECOM montrent également que les axes et mesures du programme ont eu des effets d'insertion ou de sortie positive supérieurs à ce

que les indicateurs laissent supposer. Les résultats des analyses sur plusieurs cohortes traduisent des effets de progression pour un volume important de stagiaires sondés, tandis que, à partir d'un indice de l'output de la transition qui a été calculé pour informer sur l'aboutissement du processus de transition de ceux-ci, SONECOM observe des taux assez faibles de transitions régressives, qui couvrent les cas où la situation d'insertion connue par le stagiaire au moment de l'enquête est moins bonne que la situation connue à la sortie de l'action (seulement 12% des stagiaires sont dans ce cas<sup>44</sup>).

Dans l'analyse complémentaire IWEPS 2022 portant sur la satisfaction d'un public particulier pour les mesures de formation professionnelle, on retient que « *le niveau de satisfaction déclaré est très élevé (note moyenne de 8,9 sur une échelle de 0 à 10). Seuls 8,3 % des participants situent leur satisfaction de façon négative (moins de la moitié du score maximal).* »<sup>45</sup> La même enquête indique plus loin que « *dans 80 % des cas, les participants aux formations déclarent utiliser les acquis de formation, la plupart du temps pour exécuter les tâches habituelles de travail. Lorsqu'ils déclarent ne pas utiliser les acquis, c'est en général en raison d'une formation sans lien avec l'emploi* »<sup>46</sup>. On note aussi que les participants attribuent un haut degré de transférabilité aux acquis de la formation<sup>47</sup>.

Ce type de prise d'information transversale sur les indices de satisfaction et les usages post-formation est intéressant pour compléter l'analyse sur l'efficacité. En l'occurrence, dans ce cas précis, l'appréciation est positive.

Dans une mesure importante comme la mesure 2.1, on observe à travers l'analyse des cohortes que la moitié des stagiaires considère que la contribution de l'action à l'insertion socio-professionnelle était bonne, voire très bonne. Il est difficile de percevoir une tendance d'année en année, mais nous observons tout de même un effet de moyen terme.

Ainsi, toujours pour la mesure 2.1, lorsque l'on s'intéresse au parcours vers l'emploi de la sortie de l'action jusqu'à 12 mois après l'action, on constate une augmentation constante du taux d'insertion dans l'emploi à la sortie de l'action, d'une part, et une augmentation suivie d'une diminution des taux d'insertion dans l'emploi à 6 mois et à 12 mois, d'autre part. Les indicateurs de sorties restent néanmoins contrastés d'une mesure à l'autre et d'une année à l'autre. Pour l'axe 3, par contre, on constate, au-delà des taux plus faibles que pour l'axe 2, une diminution constante des taux d'insertion dans l'emploi à la sortie de l'action et à 6 mois. Au vu de l'évolution des taux, nous en déduisons une efficacité moindre des actions de l'axe 3 menées pour la cohorte 2018, qui présente les taux d'insertion vers l'emploi les plus faibles pour les trois cohortes. De telles évolutions, axe par axe, plaident pour la prise en compte des taux de sortie positive, formes d'activités qui sont révélatrices en tant que telles d'une certaine insertion et/ou dont on peut faire l'hypothèse qu'elles peuvent faciliter l'insertion socio-professionnelle dans une perspective transitionnelle.

Concernant l'axe 1, les constats positifs de mise à l'emploi et d'insertion ont aussi été formulés. Malgré tout, 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 et représentatifs pour appréhender la remise à l'emploi. Si les objectifs fixés dans le cadre de performance sont atteints, il faut se poser la

<sup>44</sup> SONECOM, « Sondage sur le devenir des stagiaires ayant terminé une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone : Interprétation des données récoltées, Rapport global pour les cohortes de 2015, 2016 et 2018 », juillet 2020, p.65.

<sup>45</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.24.

<sup>46</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.27.

<sup>47</sup> IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018, p.28.

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, dans le cas de l'axe 1, 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.

Il est probable que les données relatives aux cohortes 2020 et 2021, si elles sont sondées montreront des *patterns* potentiellement différents et vont générer une rupture dans les chiffres et les parcours. Il sera, néanmoins et par conséquent intéressant, de poursuivre l'exercice de sondage pour mesurer de manière plus fine à la fois l'effet de la pandémie et des adaptations faites pour assurer, à distance, les services proposés aux publics visés dans chaque axe, mais aussi pour apprécier dans quels cadres (pour quels publics, pour quels besoins), la distanciation pénalise les stagiaires.

Nous concluons donc, dans ce chapitre relatif à l'efficacité, à la nécessité d'un approfondissement de l'analyse avec, certainement, une efficacité qui pourrait être renforcée en tenant mieux compte de la segmentation des besoins et des publics (voir remarques précédentes sur la dualisation du public, spécifiquement l'IEJ).

#### 5.4. L'efficience du PO

Apprécier l'efficience s'est révélé être un exercice complexe et a motivé un grand nombre de précautions. Dans le processus évaluatif, les chiffres que nous avons amenés n'ont pas permis une analyse robuste, notamment parce que, pour aller plus loin dans un exercice complet d'analyse de l'efficience, il aurait été nécessaire d'objectiver la situation de départ des stagiaires et d'avoir des données sur l'évolution de leur situation socio-économique à la sortie du dispositif. Ces données n'étant pas systématiquement collectées aujourd'hui dans le fichier « stagiaires » par l'ensemble des opérateurs et ne devant pas être collectées à titre individuel<sup>48</sup>, nous n'avons pas pu approfondir ce critère.

Afin de creuser davantage ce constat, une analyse du temps moyen et du budget moyen consacrés par stagiaire aurait pu être réalisées. Néanmoins, nous estimons que cela a pour conséquence de créer une comparaison malsaine entre les différents opérateurs, voire même entre les différentes mesures d'un axe du programme opérationnel à l'autre. Une réalisation de ratios temps/budgets ou budget/stagiaire reviendrait alors à comparer des opérateurs faisant partie d'un même dispositif sans considérer d'autres facteurs liés à la nature du public, l'intention du projet ou encore le secteur concerné, pour ne prendre que quelques exemples. L'objectif de l'évaluation étant d'analyser 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

---

<sup>48</sup> Voir annexe 1 du règlement européen 1304/2013

préférable de ne pas réaliser cet exercice. Celui a pu être réalisé par ailleurs pour certains dispositifs, comme les SAACE<sup>49</sup> (axe 1) ou pour les centres de compétences (qui interviennent dans les axes 2 et 3).

De manière transversale, 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. Il reste complexe d'appliquer au FSE des critères d'efficacité standardisés étant donné le caractère très social de certaines actions, la diversité des modalités d'intervention et la difficulté d'objectiver des heures de formation ou d'accompagnement dans des contextes très hétérogènes. Une approche plus fine des indicateurs serait nécessaire, discriminant de manière plus détaillée les besoins des différents groupes cibles et les durées d'intervention nécessaires pour y répondre. Nous avons mis cela en avant en développant la dualisation du public.

Enfin, 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. Opérer des ratios sur base de ces indicateurs pourrait alors mener à des conclusions erronées, basées sur des indicateurs non représentatifs.

### 5.5. La particularité de l'IEJ par rapport aux autres mesures du PO

Notre évaluation s'est concentrée sur la stratégie européenne entourant l'IEJ, le contexte institutionnel et socio-économique de mise en œuvre de l'IEJ et de la Garantie Jeunesse. De par son aspect innovant, l'IEJ a amené une série de constats novateurs et très encourageants pour les stagiaires et les opérateurs. Nous pouvons, par exemple, noter les points suivants :

- les opérateurs sont davantage tournés vers le besoin d'accompagnement psycho-social que vers l'insertion socio-professionnelle proprement dite<sup>50</sup>. A ce titre, les mesures IEJ ont favorisé la resocialisation et l'estime de soi de jeunes très éloignés de l'emploi ;
- la plus-value de l'IEJ, selon les opérateurs, est qu'elle offre la possibilité de davantage comprendre et de découvrir un public nouveau et d'entrer en contact, de ce fait, avec des acteurs nouveaux, tels que les AMO, les services d'aides à la jeunesse ou encore de l'animation socio-culturelle. L'IEJ a véritablement favorisé le montage de partenariats inédits ;
- la difficulté d'accrochage et une certaine méconnaissance du public-cible par certains opérateurs les ont menés à changer leur mode de fonctionnement et à adopter une approche collaborative ;
- l'IEJ a permis également le développement d'une réflexion sur une temporalité plus adaptée au rythme des jeunes précarisés. Les opérateurs ont dû changer leur mode

<sup>49</sup> Voir par exemple SOWALFIN, Evaluation des Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'emploi (SAACE), rapport final (PwC), septembre 2020

<sup>50</sup> Ce constat sera confirmé par l'analyse quantitative où il sera constaté que les mesures 4.1 et 4.2, pourtant concentrées sur le même public, ont des modalités d'intervention très différentes. La première se concentrant essentiellement sur des actions de formations et de stages alors que la seconde a développé un travail davantage tourné vers les besoins psycho-sociaux des jeunes avec beaucoup d'accompagnement individualisé.

traditionnel de fonctionnement pour s'adapter au public-cible et répondre à ses besoins.

L'enquête réalisée auprès des opérateurs de l'axe 4 a mis en avant des éléments structurants de notre rapport :

- l'un des constats principaux tiré de l'analyse de l'enquête est le caractère novateur des actions entreprises dans le cadre de l'axe 4 de la programmation 2014-2020. Les projets diffèrent en effet de ceux de la programmation précédente en termes d'objectifs visés, de publics ciblés et de méthodes développées. Les opérateurs qui ont bénéficié d'un financement européen ont incontestablement pu développer des actions innovantes, tant au niveau des méthodes d'accroche et de mobilisation des jeunes, d'accompagnement, de maintien du public-cible dans les dispositifs, que des contenus pédagogiques et des formations.
- l'ensemble de ces innovations explique le succès des partenariats développés pour mettre en œuvre ces actions, notamment pour les organisations peu habituées à travailler avec des jeunes. Les partenariats ont en effet souvent fait collaborer des organisations variées, ce qui a permis d'enrichir les connaissances et les approches mutuelles sur les jeunes et particulièrement sur le public NEET.
- la participation à la programmation FSE a permis notamment d'accompagner plus de stagiaires, de prester plus d'heures de formation grâce aux possibilités de renforcement des équipes et ainsi d'augmenter l'envergure des projets dans tous leurs aspects.
- la possibilité d'offrir aux jeunes un parcours intégré, accompagné d'un suivi individualisé a eu un impact considérable sur le maintien des jeunes dans les parcours. Ce type d'accompagnement a permis de répondre au plus près à leurs besoins spécifiques en leur offrant un suivi soutenu et multi-dimensionnel.
- néanmoins, des freins à la mise en place de nouvelles approches ont été identifiés : crainte de concurrence entre opérateurs, manque de communication ou de partage d'informations, lourdeur du processus.
- l'accrochage des jeunes reste une question centrale qui n'a pas été résolue de façon satisfaisante : selon les sondages réalisés par SONECOM, les opérateurs ont été prioritairement concernés par des publics n'ayant que peu connaissance de problèmes de bouclage de budget en fin de mois au sein de leur ménage. Bien que peu diplômés, les jeunes touchés par le dispositif IEJ étaient de surcroît dans un processus de décrochage scolaire récent (moins d'un an au moment du début de l'action). Les observations issues de ces sondages posent avec acuité la nécessité de parvenir à entrer en contact avec les jeunes en situation d'isolement ou ayant une durée d'inactivité relativement longue.

Le PO a aussi été analysé quantitativement et a permis d'affiner l'analyse qualitative réalisée en compagnie des opérateurs et porteurs de projets. Ces analyses quantitatives ont livré différents constats :

- tout d'abord, bien que les mesures 4.1 (Garantie Jeunesse) et 4.2 (IEJ) s'adressent au même public, les approches des opérateurs ont été très différentes. La première s'est concentrée essentiellement sur des actions de formations et de stages alors que la seconde a développé un travail davantage tourné vers les besoins psycho-sociaux des jeunes avec beaucoup d'accompagnement individualisé ;
- tous les objectifs de réalisations et de résultats visés dans le cadre de performance du PO ont été largement dépassés ;

- nous constatons que s'il existe un large panel de modalités d'intervention mobilisées, un certain nombre d'entre elles ne mobilisent qu'un nombre très restreint de stagiaires. Cela pose la question de l'intérêt de poursuivre ces projets et de sélectionner leurs porteurs ou, au contraire demande une investigation complémentaire pour en connaître les raisons (pourquoi le public est difficilement mobilisable ? cherche-t-il à mobiliser un public particulier et « oublié », en dehors des radars ?) ;
- la mise en œuvre de l'IEJ est dominée par certains types d'organismes, à savoir les grands opérateurs publics francophones (FOREM, IFAPME, BRUFOR notamment) mais est aussi caractérisée par la présence de nombreux petits opérateurs publics et/ou privés qui ont contribué à l'IEJ non pas de façon quantitative mais avec des projets spécifiques, s'adressant à des NEET ayant des besoins particuliers (accompagnement psychosocial, préformation, etc.). En ce sens, ces deux types d'opérateurs se complètent mais exposent également une tension persistante au sein de l'IEJ. D'abord, un effet d'écroulement qui démontre que les NEET les moins marginalisés et les plus proches du marché de l'emploi sont mobilisés dans des actions portées par les grands opérateurs. Les jeunes les plus marginalisés sont difficilement accrochés sur ce type de projets. Ensuite, le phénomène de *sherwoodisation* reste bien présent : les jeunes exclus du marché de l'emploi depuis longtemps ou qui en sont fortement éloignés par manque de compétences disparaissent des radars des institutions publiques. Dans ce cas, ce sont les plus petites structures qui sont intervenues, non sans difficultés, afin d'accrocher ces jeunes. Ces projets se sont concentrés sur un nombre plus restreint de jeunes et ont nécessité des efforts budgétaires et de temps largement plus conséquents (notamment par des accompagnements individualisés de plus long terme) pour faire « sortir du bois » ces jeunes. Il est ainsi constaté une tendance à la dualisation du public NEET qui est d'une part facilement accessible et qui peut s'intégrer sur le marché de l'emploi moyennant une intervention ciblée et d'autre part des jeunes hors des radars dont l'accompagnement doit être plus intense et commencer en amont de la formation et du stage en entreprise (reprise de confiance, développement de compétences comportementales, accompagnement psychosocial, etc.).
- suivant le fait que l'autorité de gestion vise des projets avec un faible budget, un temps limité ou un type de public particulier, il est possible de mettre en avant certaines modalités précises. Ainsi, s'il s'agit d'encourager la préformation et l'accompagnement psychosocial d'individus en très fort décrochage et très peu qualifiés, il est certain que le budget et le temps moyen par stagiaire sera élevé et influera directement sur l'efficacité des actions. Si l'objectif est de suivre un maximum de stagiaires, alors les actions de formation et les stages en entreprises permettent d'atteindre un nombre important de jeunes pour un investissement plus limité. Cependant, ces derniers sont a priori mieux formés et qualifiés que d'autres. L'IEJ toucherait alors beaucoup de NEET mais les « meilleurs » d'entre eux/elles, laissant sur le côté celles et ceux qui ont le plus de difficultés. Il a ainsi été permis de démontrer que selon l'objectif, qu'il soit qualitatif, quantitatif ou budgétaire, des choix de modalités différents peuvent être.
- enfin, Il est constaté un investissement en temps par stagiaire plus long dans toutes les modalités d'intervention des projets de plans d'action que dans les projets issus de l'appel à projets standard. Ces projets-pilotes innovants ont un investissement en budget d'accompagnement par stagiaire plus important dans toutes les modalités mais aussi des résultats globalement plus positifs. Ceci permet de mettre

en évidence l'importance de continuer une démarche d'innovation, bien qu'elle ait un coût budgétaire ou en temps, pour accompagner les jeunes et favoriser leur réintégration.

## 5.6. Leçons méthodologiques

Se pencher pendant plus de deux années sur un programme opérationnel donne également l'occasion de tirer quelques leçons en termes d'approche et de méthodologie d'évaluation. Celles-ci ont connu une évolution non linéaire, suite à une prise en main laborieuse par le consortium puis à l'éclatement de la pandémie qui a amené l'équipe à revoir ses méthodes et à organiser une série de travaux à distance. On doit également souligner que la coexistence de plusieurs processus de collecte et d'analyse parallèles et complémentaires n'a pas toujours facilité les moments d'alignement et l'harmonisation des agendas. Nous retenons de ce processus perfectible trois leçons importantes qui fondent pour partie quelques recommandations dans le chapitre suivant :

1. l'apport important, pour l'évaluation, des enquêtes portant sur les différentes cohortes, qui apporte les compléments nécessaires aux indicateurs et à leurs faiblesses déjà identifiées ;
2. le cadre théorique fondé sur l'approche par les capacités, basée sur les travaux d'A. Sen<sup>51</sup>, puis Vero et Sigot<sup>52</sup>, apporte des éléments structurants à la fois pour la programmation et l'évaluation par son prisme complémentaire centré sur les conditions que les individus eux-mêmes peuvent intégrer dans leur participation au programme. C'est évidemment un défi pour l'évaluateur et, partant, pour la définition et l'analyse de la prochaine programmation, que de poser intelligemment un cadre évaluatif centré sur les capacités des individus dans une logique d'intervention essentiellement tournée sur la réponse aux besoins du marché de l'emploi, mais il mériterait d'être posé d'emblée ;
3. l'intérêt de focaliser une partie des moyens consacrés à l'évaluation sur les aspects innovants du programme, une approche qui pourrait être élargie à d'autres aspects à l'avenir, tels que la situation spécifique de certains groupes cibles, territoires ou besoins spécifiques comme l'accrochage ou la mobilité.

## 6. RECOMMANDATIONS

Les recommandations qui suivent ont été développées à partir des recommandations formulées dans nos différents rapports par axe. Quand c'est possible, nous tentons de proposer des pistes pour les opérationnaliser.

### 6.1. Tirer profit de la nouvelle gouvernance des fonds structurels pour adapter le PO aux besoins émergents

Nous avons constaté et 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

---

<sup>51</sup> Le référentiel de Sen, remobilisé pour l'analyse complémentaire IWEPS 2022 a structuré l'ensemble des travaux de collection d'information réalisés par SONECOM pour nourrir cette évaluation. Plus d'informations sur la vision synthétique des travaux de Sen en ligne sur : <https://plato.stanford.edu/entries/capability-approach/>

<sup>52</sup> VERO, J., SIGOT, J-C. (2017), « Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former ? », Formation Emploi n°137, pp. 73-95.

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 dans le chef 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.

### Comment ?

Puisque le financement se déroulera selon le principe 5+2<sup>53</sup> 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 appel à projets complémentaire 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 l'Autorité de gestion et le(s) Gouvernement(s) concerné(s), puis intégrés dans l'appel à projet et soutenus par l'intermédiaire de l'Agence FSE qui assurerait à la fois la cohérence de ces nouvelles actions vis-à-vis du reste du PO et le soutien et relais vers les opérateurs, en bonne intelligence avec le travail de l'évaluateur.

L'échéance de 2024 peut être prise en compte pour organiser cette réflexion. Cette année sera marquée par des élections régionales et européennes (notamment) et verra émerger de nouvelles priorités politiques qui pourraient utilement s'appuyer sur le FSE et motiver un nouvel appel à projets.

Une autre option est de réserver une enveloppe et de développer un mode de gouvernance qui permette une agilité et une innovation chemin faisant tout au long de la mise en œuvre du programme opérationnel en fonctionnement par cycles de 24 ou 30 mois avec des enveloppes adaptées et des appels à projets thématiques.

## **6.2. Développer des indicateurs complémentaires**

### **6.2.1. Un baromètre qualitatif relatif à l'innovation sociale**

Les indicateurs demandés par la Commission s'inscrivent dans un registre très productif : ils se focalisent sur les heures et les volumes et induisent à « faire du chiffre ». Ils ne disent rien, ou très peu, sur le parcours des stagiaires. Ils ne disent rien sur les acquis, la qualité, l'effort global des opérateurs ou l'innovation des méthodes. Au cours de cette programmation, nous avons pu constater une forte innovation sociale dans les approches et méthodes, notamment dans l'IEJ, qui est peu reflétée dans les indicateurs demandés par la Commission. Nous avons pu le constater mais pas le mesurer qualitativement. Cela aurait en effet nécessité un suivi de

---

<sup>53</sup> 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.

longue haleine des porteurs de projets de cette innovation alors que notre intervention a démarré quand la programmation avait déjà quelques années de mise en œuvre.

#### **Innovation sociale<sup>54</sup>**

La visée majeure des innovations sociales est de produire des changements institutionnels (changements des rapports sociaux, des normes, des usages, des représentations, des habitudes de faire, etc.) Par changement institutionnel nous pouvons donc entendre des modifications durables de pratiques et de représentations qui s'étendent sur un territoire.

Il est à préciser que la dimension temporelle de tels projets est particulière : le chemin à parcourir n'est pas connu d'avance par les acteurs en présence mais ils convergent néanmoins vers une aspiration sociale qu'ils se sont construite. Il s'agit d'une vision commune de l'avenir, d'un futur souhaitable, assez crédible et stimulant pour mettre en mouvement un groupe d'acteurs qui peuvent alors se coordonner pour se rapprocher de cette aspiration chemin faisant.

Dans ce sens, les formes de coordination et les conventions qui se construisent entre acteurs dans la réalisation des projets sont centrales à la fois dans la réalisation effective de l'innovation et dans la construction des territoires. Dans cette perspective, l'innovation sociale est produite à une échelle inter-organisationnelle.

D'une manière synthétique, l'innovation sociale renvoie donc à un rassemblement sur un territoire, afin d'apporter des réponses à des problématiques qui ne peuvent être traitées de manière unilatérale (nous l'avons vu dans le cas de l'IEJ par exemple). Elle introduit des pratiques et usages en rupture avec les pratiques et usages dominants dans un contexte donné, et favorise ainsi des changements institutionnels dans le sens du vivre-ensemble.

Face à ces constats, il semble crucial d'élargir le périmètre du système d'indicateurs actuel. La construction d'un baromètre qui permette de retracer les trajets des projets d'innovation sociale et de mesurer ou d'évaluer les facteurs qui facilitent ou nuisent à l'émergence, la mise en œuvre et l'appropriation des innovations sociales pose une série de défis. Au-delà des quelques actions systèmes, il s'agit de parvenir à mesurer comment le PO FSE induit des changements institutionnels chez les opérateurs participants et comment les méthodes de travail sont modifiées au profit des stagiaires.

#### **Innovation sociale et mesure d'impact : une antinomie ?<sup>55</sup>**

Relier ces deux notions peut sembler paradoxal dans le sens où il s'agit avant tout d'appliquer des méthodes de gestion orientées sur les résultats à des projets innovants dont les principaux attributs sont pourtant la sérendipité, l'ajustement continu, l'incertitude et la non-connaissance *ex ante* des changements qui se produiront, ou pas.

Ce n'est pas la réussite des projets qui produit des changements institutionnels, mais au contraire la réalisation au fur et à mesure de changements institutionnels, au niveau des individus, des organisations et des territoires, qui participent à la réussite.

1. La gestion axée sur résultat (GAR) propose une mesure de l'impact centrée sur la mise en évidence d'une relation causale entre les ressources investies et les résultats

<sup>54</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/innovation-sociale-et-mesure-dimpact-une-antinomie>

<sup>55</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/innovation-sociale-et-mesure-dimpact-une-antinomie>

obtenus ou à obtenir par une structure ou une organisation. Alors même que l'action n'est pas encore en marche, la GAR implique de prédéterminer des effets objectivables et des indicateurs liés qui deviennent le modèle que l'action doit suivre pour se conformer à ce qui a été prédéterminé. Ce qui est présupposé fixe ici, c'est à dire invariant, c'est la chaîne causale construite entre les ressources investies, ce qui sera concrètement fait et les impacts générés. Le problème posé par cette approche réside dans le fait que l'innovation est tout l'inverse.

2. l'impact est en quelque sorte un « résultat net » c'est-à-dire les conséquences uniquement imputables à l'action indépendamment de tout ce qui s'est passé par ailleurs. Cela pose un double problème en matière d'innovation sociale. Premièrement, cette imputabilité est délicate dans une configuration multi-acteurs. Deuxièmement cette imputabilité est paradoxale : l'innovation sociale est toujours collective et ce système de mesure vise à attribuer les conséquences à une organisation ou à une seule pratique.
3. les changements institutionnels ne se produisent pas à la « fin » d'un projet mais tout au long. Ce sont ces changements au fur et à mesure qui participent à l'effectivité de l'aspiration sociale et non la réussite d'une aspiration qui produit ces changements.

De telles approches évaluatives procèdent plus souvent à des évaluations formatives et sommatives visant à démontrer les impacts (sociaux) et à juger la performance des projets ou organismes. Celles-ci reposent fréquemment sur des méthodes quantitatives impliquant une monétisation des impacts ou sur des méthodes non monétaires fondées sur une série d'indicateurs, dont le modèle logique peut être jugé peu adapté au processus d'innovation sociale, en opposition à un modèle linéaire risquant de nuire à l'expérimentation et de porter un jugement prématuré sur l'impact des projets.

Face à ces difficultés de construction d'indicateurs et de critères, une telle démarche doit prendre en compte<sup>56</sup> :

- La complexité des relations multisectorielles dans lesquelles œuvrent les acteurs impliqués dans les processus d'innovation sociale.
- La nature itérative des innovations sociales (le processus ne suit pas un tracé linéaire, contrairement au modèle d'évaluation standard) ;
- La diversité des stratégies d'identification, d'adoption et d'implantation de l'innovation et de ses déterminants en raison de la spécificité de ces contextes de mise en œuvre ;
- L'absence de critères clairs de la qualité de l'implantation des innovations sociales et des conditions nécessaires aux individus ou aux organisations afin de mener à bien un processus d'innovation réussie.

#### **Vers des évaluations processuelles<sup>57</sup>**

Les attributs de la mesure d'impact semblent difficilement compatibles et pertinents dans une perspective d'innovation sociale. Il ne faut toutefois pas en conclure que toute démarche d'évaluation est nécessairement non adaptée, mais il est nécessaire de partir des attributs de l'innovation sociale.

<sup>56</sup>Dancause, L., & Longtin, D. (2014). Guide pour développer vos indicateurs d'innovation sociale. RQJS.

<sup>57</sup> <https://fonda.asso.fr/ressources/innovation-sociale-et-mesure-dimpact-une-antinomie>

L'évaluation peut ainsi être un outil de questionnement continu sur la réalisation plus ou moins effective du futur souhaitable vers lequel les personnes en présence convergent. L'innovation sociale est incertaine car les changements peuvent ne pas se réaliser. Pour cela, et sans être exhaustif, des éléments devraient structurer une démarche d'évaluation processuelle des innovations sociales :

- Un questionnement continu tout au long du projet et mené collectivement qui interroge les pratiques qui seront/ont été mises en œuvre au regard de la volonté de co-construction et de coréalisation, d'ancrage territorial, de gouvernance élargie, d'hybridation des ressources, et d'accessibilité, qui sont les attributs de l'innovation sociale.
- Un cheminement réflexif et itératif au fur et à mesure du processus de réalisation du projet face à l'émergence d'événements non prévisibles (conflits, problèmes, mais aussi opportunités).

L'enjeu n'est donc pas d'adapter un système de mesure d'impact à l'innovation sociale, mais de construire les outils de demain qui intégreront la complexité des projets multi-acteurs (cheminements réflexifs, itératifs, autoréférentiels, postures d'ajustement continu, apprentissages des échecs et des réussites, etc.). En clair, il ne s'agit pas de rester dans un système de suivi classique en adaptant les indicateurs mais bien de penser le suivi et l'évaluation du projet dans une autre perspective.

### Comment ?

Cette mesure de l'innovation sociale ne peut simplement se mesurer par la collecte d'indicateurs. Il est préférable que cette dernière soit collectée via des enquêtes, voir des groupes de travail, en direct avec les opérateurs. De par la nature évolutive et itérative des innovations sociales, il est aussi nécessaire que ce suivi soit initié pendant la mise en œuvre des actions pour en capter l'ensemble des itérations et fournir le support adéquat.

Dans une optique opérationnelle, il pourrait être décidé de mener une première expérience pilote en sélectionnant une mesure du futur PO susceptible d'apporter beaucoup d'innovation sociale (comme les plans d'actions dans le PO actuel) et de constituer un groupe d'opérateurs qui serait suivi tout au long de la programmation. Une personne externe animerait à échéance régulière (par exemple tous les semestres ou tous les ans, comme SONECOM a pu le faire avec les enquêtes « cohortes ») des réunions avec ces derniers pour mesurer qualitativement les changements induits par le PO, le public et la méthode déployée. De cette façon, il pourrait être mis en avant à l'échelle du PO les innovations induites par le PO. Au cours de cette évaluation, nous avons seulement pu constater les différences de résultats sur base des indicateurs en supposant des innovations sociales mais sans la possibilité de les caractériser.

Au cours de ces groupes de travail, différents indicateurs pourraient être testés et mesurés

- Construction du partenariat et évolution des rôles et responsabilités
- Evolution de la mission du projet, évolution de la vision de ce dernier vis-à-vis du public cible
- Identification des problématiques de départ, évolution de ces dernières sur la période de programmation et adaptation du projet en fonction
- Identification et évolution des ressources matérielles et intellectuelles nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés

- Identification et évolution du public ciblé et de ses besoins en cours de programmation
- Etc.

Ces éléments ont été mis en avant dans nos entretiens et focus group par des opérateurs qui ont fait face à des modifications de leur public cible ou une adaptation de leur méthodologie qu'ils ne sont pas parvenu à mettre en avant dans leur rapport d'activité alors que cela constituait un élément important de la mise en œuvre de leur projet. Nous avons ainsi pu déceler une forte appétence des porteurs de projets de partager ces innovations avec l'Agence FSE.

### **6.2.2. Des indicateurs relatifs aux sorties positives**

Une grande partie des indicateurs définis et existants dans cette programmation sont pertinents et permettent d'attester la mise en œuvre de la plupart des projets. Les indicateurs de résultats permettent de saisir les premiers effets des actions menées (c'est-à-dire ceux observés à la sortie de l'action). Les enquêtes sur le devenir des stagiaires permettent davantage de suivre ceux-ci en aval de l'action suivie et de recenser les sorties positives observées sur du plus long terme, et donc de rendre davantage compte des réalités des publics ciblés par les actions, de se doter d'une vision plus globale et historique des actions réalisées et des éventuels parcours des stagiaires.

Le calcul d'indicateurs complémentaires, par le biais de ces enquêtes qualitatives, permettrait de nuancer et de compléter certains constats émanant de l'analyse des indicateurs transmis à la Commission européenne, et aller ainsi plus loin dans la compréhension et l'évaluation des effets des actions sur les bénéficiaires.

Ces indicateurs complémentaires pourraient être qualifiés d'indicateurs « capacitaires », c'est-à-dire d'indicateurs relatifs aux effets d'apprentissage et d'autonomisation. Identifier des indicateurs capacitaires n'est pas chose aisée, car les variables utilisées pour construire ces indicateurs ne portent pas systématiquement sur des éléments objectivables et sont sujettes à une plus grande interprétation des participants répondant à l'enquête. Ils auraient toutefois le mérite de davantage mettre en lumière les effets observés des actions sur les bénéficiaires.

Il pourrait s'agir, à titre d'exemples :

- Participants ayant acquis ou développé des attitudes de travail grâce à l'action suivie ;
- Participants estimant avoir acquis davantage d'autonomie grâce à l'action suivie ;
- Participants ayant construit leur projet professionnel suite à l'action suivie ;
- Participants estimant que l'action suivie a eu un effet positif sur leur mise en mouvement/motivation/intégration dans la société ;
- Participants engagés dans le bénévolat/volontariat suite à l'action suivie ;
- Participants ayant participé à une autre formation suite à l'action de formation suivie (poursuite de la formation suivie, participation à une formation complémentaire à celle suivie précédemment, reprise d'études) ;
- Participants ayant interrompu leur participation à l'action suivie et ayant repris celle-ci par la suite ;
- etc.

Il serait d'ailleurs pertinent également de croiser ces indicateurs avec les données de profil des stagiaires (statut socio-économique, âge, etc.), afin d'éventuellement déceler des différences selon des catégories de stagiaires.

Les données utilisées pour le calcul de ces indicateurs devraient être issues des enquêtes sur le devenir des stagiaires (réalisées pour des cohortes annuelles) mais aussi d'enquêtes à destination des opérateurs eux-mêmes. Obtenir les données par ce biais permettrait de ne pas surcharger administrativement les opérateurs avec un transfert systématique et fréquent de données, comme c'est le cas avec les indicateurs communs de réalisations et de résultats.

### Comment ?

L'Agence FSE endosserait le rôle de coordinateur, en charge d'organiser des séances de réflexion collective avec les opérateurs, dédiées :

- dans un premier temps, à la définition des indicateurs complémentaires pertinents (quels sont les indicateurs capacitaires à intégrer à l'ensemble actuel d'indicateurs afin de pouvoir statuer à l'avenir plus exhaustivement sur les effets des actions sur les stagiaires ? Quelles sont les sorties positives à prendre en considération ?) ;
- dans un second temps, aux méthodes de collecte de données et de calcul des indicateurs (quelles sont les données/variables nécessaires pour calculer les indicateurs définis ? Par quel moyen collecter ces données et par quel type de question ? Quel croisement opérer avec des données de profil ou d'autres indicateurs ?).

Nous proposons que ces séances soient organisées par portefeuille de projets/thème, afin d'assurer la faisabilité, la pertinence et la cohérence des indicateurs définis. Un bel exemple de ces indicateurs a été l'indicateur composite construit par l'IWEPS dans son étude sur les travailleurs occupés. Ce dernier a permis d'affiner l'analyse des résultats sans demander un travail supplémentaire aux porteurs de projets. Si la construction de cet indicateur a demandé une collecte et un traitement de données complémentaires par un prestataire externe, il permet d'affiner les constats par thème ou public cible.

En amont, une réflexion entre l'évaluateur et l'Agence FSE pourrait avoir lieu afin de proposer une première approche méthodologique sur les indicateurs qui serait soumise aux opérateurs lors de ces groupes de travail

### **6.3. 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 référentiel dominant essentiellement centré sur l'adaptabilité et l'employabilité des publics visés. Il serait donc logique que ce référentiel puisse s'appuyer sur un suivi dans la durée, individualisé, du parcours des stagiaires.

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 d'évolution 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. Ce devrait même devenir une condition d'éligibilité du stagiaire dans le dispositif.

#### Comment ?

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 (sur un modèle d'enquête similaire à ce qui a été fait par SONECOM et déjà introduit au point 6.2.2) :

1. Une détermination du profil du stagiaire entrant en formation (check-in) 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. Rappelons ici l'utilité du modèle fondé sur les capacités qui a structuré les méthodes d'enquête et qui pourrait constituer une base pour l'anamnèse des candidats, stagiaires ou usagers, selon la terminologie choisie.

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.

La réalisation de ce travail de profil incomberait à l'opérateur sur la base d'une formation et avec l'aide d'un service de support qui pourrait être localisé au sein de l'AFSE ou externalisé. Il constitue un prérequis pour l'inscription du stagiaire dans le programme.

2. Une seconde prise d'informations sur l'évolution du stagiaire, par exemple à mi-parcours dans le dispositif. Il s'agit ici de prévenir le décrochage et de documenter la continuité dans le parcours.

La réalisation en incomberait au stagiaire lui-même dans le cadre de son parcours, dans une logique d'encodage au sein d'une base de données centralisée. Les questions porteraient d'une part sur l'évolution du parcours et la satisfaction au temps T', d'autre part sur l'évolution de la situation socio-professionnelle du stagiaire. Les questions posées dans le cadre des enquêtes SONECOM peuvent fournir une bonne base pour construire ce formulaire.

Une alternative plus coûteuse à cet encodage est d'organiser un sondage externe. Cela ne paraît pas souhaitable si rapidement dans le processus.

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.

Ceci passerait par un entretien systématique de sortie (check-out) organisé par l'opérateur et obligatoire pour l'apprenant quel que soit le moment où il quitte le dispositif. Le formulaire développé en point 2 peut être réutilisé et élargi.

4. Six mois ou un an après la sortie, il reste nécessaire 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).

Ici, l'option de l'enquête reste à privilégier, sauf à envisager un système de suivi des stagiaires dans la durée via leur identification auprès de l'ONSS, par exemple.

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 et 3 en associant à la charge administrative liée, une obligation d'encodage, ce qui peut poser problème pour des actions impliquant un nombre d'usagers importants. D'où la nécessité de passer par des outils digitaux harmonisés.

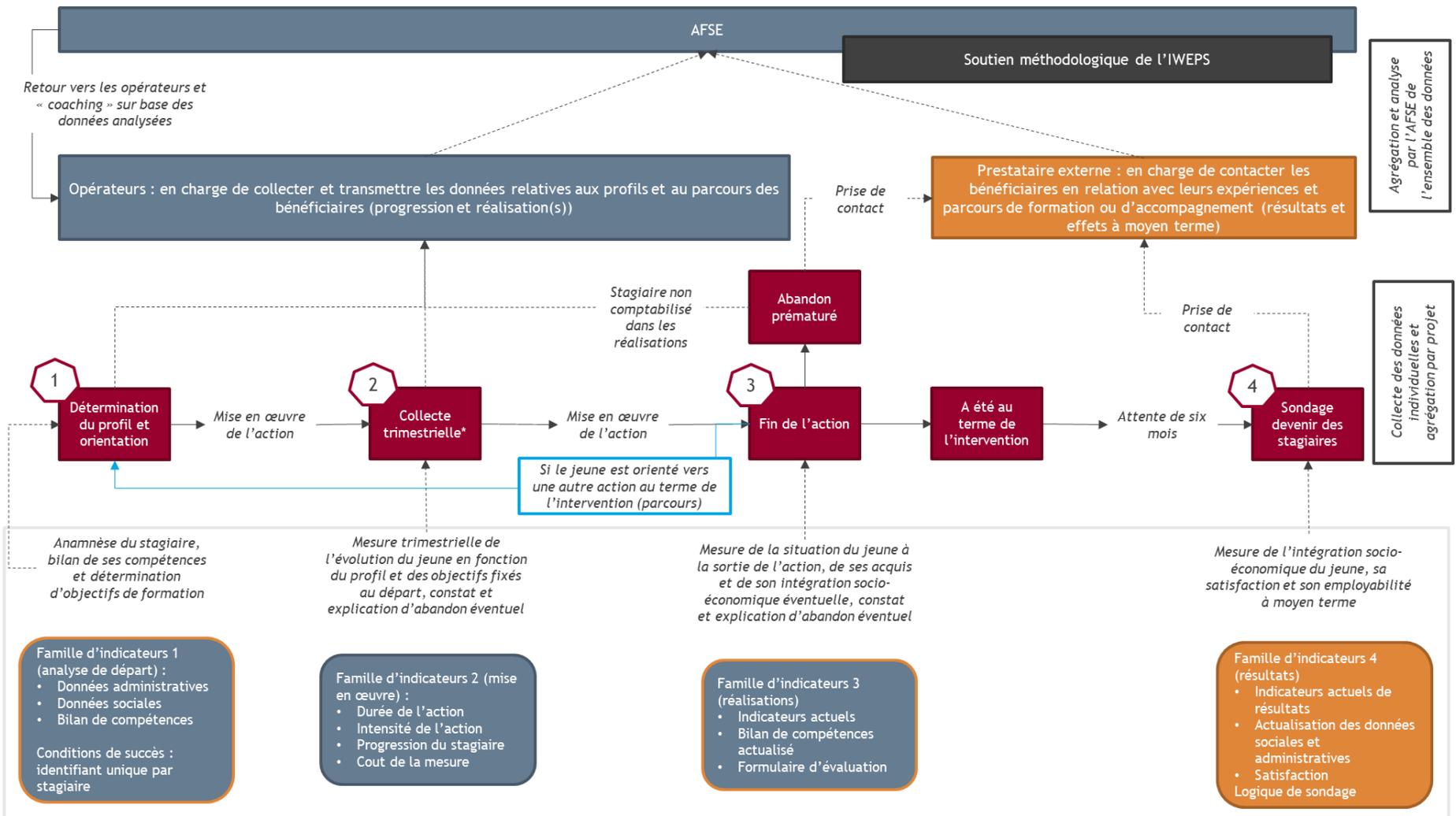
Ces quatre étapes permettront de collecter des données originales - dans un dispositif sécurisé respectueux des règles en matière de RGPD - sur l'évolution des stagiaires selon un canevas de collecte standardisé. L'obtention de ces informations permettra, tout au long de la programmation, de constater 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.

Comme nous avons déjà pu le souligner, 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.

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.



#### 6.4. Soutenir les partenariats par l'animation des portefeuilles

Les partenariats entre opérateurs sont une des valeurs ajoutées du FSE. Pour certaines mesures, ils ont fonctionné, pour d'autres ils auraient pu être davantage activés. Par un soutien accru aux partenariats, le FSE peut devenir un véritable moteur d'innovation.

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. 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 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.

##### Comment ?

Les portefeuilles de projets constituent l'instrument qui peut permettre une formalisation des partenariats, soit autour d'une thématique, soit autour d'un territoire ou d'un groupe-cible avec un besoin bien identifié. Cette approche implique de voir dans les portefeuilles autre chose qu'un simple assemblage administratif et de demander, dans le cadre de l'adoption des projets de la prochaine programmation, une note d'intention sur la valeur ajoutée du partenariat et un programme de travail indicatif.

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. Un budget limité, portant sur trois à quatre réunions de suivi annuelles, organisées selon un calendrier qui peut être partagé, pourrait être dédié à l'animation de portefeuilles, l'AFSE jouant un rôle d'outillage technique et de documentation. 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.

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 usagers, une évaluation de ces derniers 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.

De plus, dans la prolongation de la recommandation précédente, le soutien au partenariat apparaît comme central afin de garantir un système efficient de suivi des stagiaires dans leur parcours.

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

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.

### Comment ?

S'il pouvait être envisagé de focaliser l'éligibilité d'un stagiaire sur la nature de son projet avant son statut<sup>58</sup>, 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, ce qui pourrait nécessiter une adaptation si les effets à long termes d'une succession de crises économiques ou sanitaires affectaient davantage les indépendants.

Cette révision des limites du statut ne doit pas non plus affecter l'efficience de la mise en œuvre des projets. Un suivi plus individualisé devrait, ici aussi, 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).

---

<sup>58</sup> Cette possibilité n'est applicable que dans les mesures du PO brassant une large diversité de statuts éligibles. Dans ces cas, il serait intéressant, peut-être à titre exploratoire dans un premier temps et sur une mesure particulière qui ferait office de test, de réaliser un exercice sur la nature des projets avant de mettre en avant un statut administratif. Si la mesure impose un statut particulier, cela n'est pas possible. Une exception pourrait aussi être envisagée pour des statuts complémentaires tel que dans le cas des indépendants.

Il ne faut pas que, sous prétexte d'une sélection de projets plus qualitatifs, un public cible plus défavorisé soit exclu par défaut d'une mesure à laquelle il était aussi éligible. Une sélection sur base de projet ne doit pas mener à de l'écrémage mais une limite concrète et des critères objectifs de sélection devront être déterminés.

## 6.6. Mettre à niveau les compétences numériques dans une logique verticale

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, leur accès à des environnements de travail de qualité, notamment à partir d'ordinateurs et de suite logicielles « complets », et 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 années<sup>59</sup>. 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.

### Comment ?

Il est possible d'intégrer, dès l'entrée du stagiaire au sein des dispositif, une appréciation de sa capacité à travailler dans un environnement digital, sous la forme d'un diagnostic à 360°, qui intègre à la fois l'accès aux outils, les compétences numériques de bases, les compétences transversales et les compétences métier.

En fonction du résultat de ce diagnostic, et moyennant un accès assuré à un environnement de travail fonctionnel et accessible - par exemple des espaces publics numériques - prévoir un programme de remise à niveau ou de formation complémentaire à son parcours d'insertion ou de formation. Les possibilités offertes par la formation en ligne doivent permettre de créer des environnements de travail personnalisés et adaptés à chaque situation.

---

<sup>59</sup> 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.

## 6.7. Assurer une participation accrue des jeunes femmes

Les résultats de l'évaluation montrent que les femmes sont moins nombreuses que les hommes à avoir bénéficié des mesures IEJ. Ce constat a été moins évident pour la mesure 4.1 où l'étude de la dimension de genre a mis en évidence un plus faible déséquilibre. En raison de la tranche d'âge visée par le dispositif IEJ, il est possible qu'un certain nombre de jeunes femmes n'aient pu rejoindre les activités pour des motifs familiaux, comme le montre le sondage de la SONECOM. Mais l'explication est partielle.

L'analyse complémentaire IWEPS 2022 conclut elle aussi, pour la thématique qu'elle aborde, « qu'hommes et femmes ne suivent pas systématiquement les mêmes types de formation (on observe certes une répartition classique entre par exemple les formations portant sur les services aux personnes ou la construction) ; les modalités de formation (les horaires, la participation financière, la durée), les types de certifications obtenues comme la motivation à se former présentent des différences significatives » (p.39).

La mise en œuvre de la recommandation notamment passe par des mesures positives, à savoir destinées à permettre une implication ciblée des publics féminins dans l'IEJ :

- le développement de modules de formation autour de métiers « non-genrés », pouvant être occupés de manière égale par les hommes et les femmes. La pandémie a démontré que les pénuries étaient aiguës et les besoins importants dans les métiers du soin, à titre d'exemple ;
- la mise en place de partenariats avec des systèmes de garderies pour permettre aux jeunes mères de prendre part à une mesure ;
- la définition d'horaires qui prennent en compte les heures de scolarité des enfants ;
- la sensibilisation au caractère non genré de certaines formations ou disciplines, par exemples dans les sciences, les technologies, les secteurs du numérique.

L'analyse quantitative a démontré qu'il ne semble pas y avoir de facteurs expliquant une discrimination entre hommes et femmes une fois que la personne est inscrite dans une action IEJ. Les femmes ont même tendance à légèrement mieux performer avec une proportion de stagiaires féminines suivant, globalement, davantage les actions jusqu'à leur terme et obtenant un peu plus d'emploi ou de nouvelles qualifications. C'est donc une garantie d'efficacité. Le défi de la prochaine programmation sera alors de s'assurer de la participation des femmes au dispositif.

### Comment ?

Des mesures de communication et de sensibilisation visant très spécifiquement les publics féminins pourraient être activées par l'AFSE ou par les grands opérateurs en direct, complémentaires à des mesures de soutien logistique pour les familles monoparentales qui sont dans la grande majorité des cas, des femmes. Pour certaines fonctions critiques perçues comme masculines, par exemple dans les métiers dits digitaux, des campagnes d'ouverture et de conviction vers le public féminin peuvent aussi être envisagées.

Ces recommandations transversales sont un point final au présent rapport et à la démarche d'évaluation initiée en 2019. Elles se veulent relativement opérationnelles et ont donc leur place dans le cycle de la programmation auquel l'évaluation est intrinsèquement liée. Elles peuvent donc être mise en pratique de manière incrémentale en acceptant les essais et les

erreurs et en s'ajustant, le cas échéant, aux situations observées. Les accents du nouveau programme opérationnel 2021-2027 sont connus au moment d'écrire ces lignes et capitalisent, pour une grande partie sur les acquis mis en évidence dans nos travaux d'évaluation, lesquels ont fait l'objet de nombreux échanges et moments de capitalisation et auront donc leur utilité pour la suite de l'aventure du FSE en Wallonie et à Bruxelles.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

### Documents généraux

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

RÈGLEMENT (CE) No 1303/2013 du 17 décembre 2013 portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen et le Fonds de cohésion et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche.

RÈGLEMENT (CE) No 1304/2013 du 17 décembre 2013 relatif au Fonds social européen ; Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds social européen plus (FSE+) COM(2018) 382.

Commission européenne, « Mesures prises par l'Union européenne pour lutter contre le chômage des jeunes », Communiqué de presse, 8 juillet 2014, <http://europa.eu>

Communication de la Commission au parlement européen, au Conseil européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, La Garantie pour la jeunesse et l'Initiative pour l'emploi des jeunes trois ans après, COM/2016/0646 final.

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)

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS, La garantie pour la jeunesse et l'initiative pour l'emploi des jeunes, trois ans après, COM/2016/0646 final.

Conseil Européen, 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

Recommandation du Conseil du 22 avril 2013 sur l'établissement d'une garantie pour la jeunesse, Journal officiel de l'Union européenne, C 120, 26 avril 2013, recommandations aux États membres n° 1.

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.

### Rapports d'évaluation / études

BIEF, L'évaluation de la mise en œuvre de l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ), Agence FSE, Mars 2016.

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

BIEF, L'évaluation de la mise en œuvre de l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ), mars 2016 et « First Results of the Implementation of the Youth Employment Initiative », co-réalisé par le Commission européenne avec Ecorys sur base des premières observations dans les Etats membres sur les années 2015-2016.

Comité de pilotage permanent sur l'alphabétisation des adultes, « Etat des lieux de l'alphabétisation en Fédération Wallonie-Bruxelles. Huitième exercice/Données 2014-2015-2016 ».

IWEPS-SONECOM (2021), Enquête auprès des salariés sortants de formations cofinancées par le FSE en 2018.

Lire et écrire, « Baromètre de l'alpha 2020 de Lire et Ecrire Communauté française », en ligne sur : [https://lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/barometre\\_2020.pdf](https://lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/barometre_2020.pdf).

Peer review sur l'identification et l'accrochage des jeunes et leur maintien dans le dispositif d'insertion et de formation, Les Isnes, 1<sup>er</sup> décembre 2017, AFSE.

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

Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse, « Qu'ont à nous apprendre les NEETs ? », [www.oejaj.cfwb.be/index.php?id=11457](http://www.oejaj.cfwb.be/index.php?id=11457)

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

SONECOM, Le devenir des stagiaires IEJ ayant terminé une action cofinancée par le FSE en 2015, Mai 2019.

SONECOM, Sondage sur le devenir des stagiaires ayant terminé en 2019 une action de formation ou d'insertion cofinancée par le FSE en Belgique francophone : Interprétation des données récoltées, Janvier 2022.

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

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

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

#### Articles

Arrijn P., Feld S., Nayer A., 1998, Discrimination in access to employment on grounds of Foreign origin. The case of Belgium. International Migration Paper, n°23, OIT, Genève.

Blaya Catherine, « 4. Le décrochage scolaire dans les pays de l'OCDE », Regards croisés sur l'économie, 2012/2 (n° 12), p. 69-80. DOI : 10.3917/rce.012.0069. URL : <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2012-2-page-69.htm>

Bonvin J.M., Moachon E., « L'activation et son potentiel de subversion de l'État social », in P. Vielle, P. Pochet, I. Cassiers (dir.), *L'état social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, Presses interuniversitaires européennes/Peter Lang, 2005.

Can Sitto, « La garantie européenne pour la jeunesse », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2015/18 (n° 2263), p. 30, DOI : 10.3917/cris.2263.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2015-18-page-5.htm>

Fortin, L. Royer, E. Marcotte, D., Potvin, P., & Yergeau, E. (2004). La prédiction du risque de décrochage scolaire au secondaire: facteurs personnels, familiaux et scolaires. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 36(3), 219-231.

Genard J.-L., « Responsabilité individuelle ou déresponsabilisation collective ? », *La Revue Nouvelle*, n°12, 2002.

Gilles J.-L., Mouvet B., (2010), Comment mobiliser les ressources des acteurs afin de favoriser une prise en charge plus rapide et plus adéquate des mineurs en situation d'absentéisme ou de décrochage scolaire ? vers un référentiel commun, Rapport de recherche de l'Observatoire de l'enfance, de la Jeunesse et de l'aide à la jeunesse, Rapport final Guyot J.-L., « Tout au long de la vie ? La formation des adultes en Wallonie : tendances, enjeux et évolutions possibles », Cahier de Prospective de l'IWEPS n°2, Namur, juin 2020, p.6.

Lefebvre Vincent, « Les réformes de l'assurance chômage (2011-2019) », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2019/33 (n° 2438-2439), p. 5-104. DOI : 10.3917/cris.2438.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2019-33-page-5.htm>

Vero Josiane, Sigot Jean-Claude, 2017, « Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former ? », *Formation Emploi* n°137, p. 73-95.