

# ÉVALUATION D'IMPACT DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OPÉRATIONNEL FSE WALLONIE-BRUXELLES2020.EU.

SÉANCE DE RESTITUTION DES RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Axe 3 : « Société inclusive et emploi »

BDO ADVISORY - SONECOM - ULB

# MOT D'INTRODUCTION PAR L'AGENCE FONDS SOCIAL EUROPÉEN



# OBJECTIFS DE CETTE SÉANCE DE RESTITUTION

BDO (en consortium avec Sonecom et ULB-Metices) a réalisé l'évaluation de la performance et des progrès accomplis à l'aide du Fonds Social Européen (Programme opérationnel FSE Wallonie-Bruxelles 2020.EU) selon cinq critères : l'efficience, l'efficacité, la cohérence, l'impact et la pertinence.

Cette évaluation a fait un état des lieux objectif afin d'aboutir à des recommandations susceptibles de contribuer à la réflexion sur la prochaine programmation.

- Cet exercice d'évaluation a consisté en réalité en plusieurs évaluations : une évaluation par axe, une évaluation spécifique de l'Initiative Emploi Jeunes (IEJ), et une évaluation transversale.
- La réalisation des travaux d'analyse a été marquée, durant les années 2020 et 2021, par un contexte de pandémie, avec des effets sur les opérateurs et leurs projets.
- L'objectif de cette séance est de **restituer les observations, conclusions et recommandations formulées par BDO relatives à la programmation 2014-2020**. Il n'est pas question de présenter des éléments de la programmation 2021-2027.

# PROGRAMME DE CETTE SÉANCE DE RESTITUTION

45' 

15' 



- Public cible et objectifs visés
- Chiffres clés de l'axe
- Activités réalisées
- Questionnements de départ
- Conclusions et recommandations

# LES RÈGLES D'OR DES PRÉSENTATIONS VIRTUELLES



Couper son micro (*mute*)  
lorsqu'on ne parle pas



Faire part de ses  
questions / remarques  
dans le **chat**

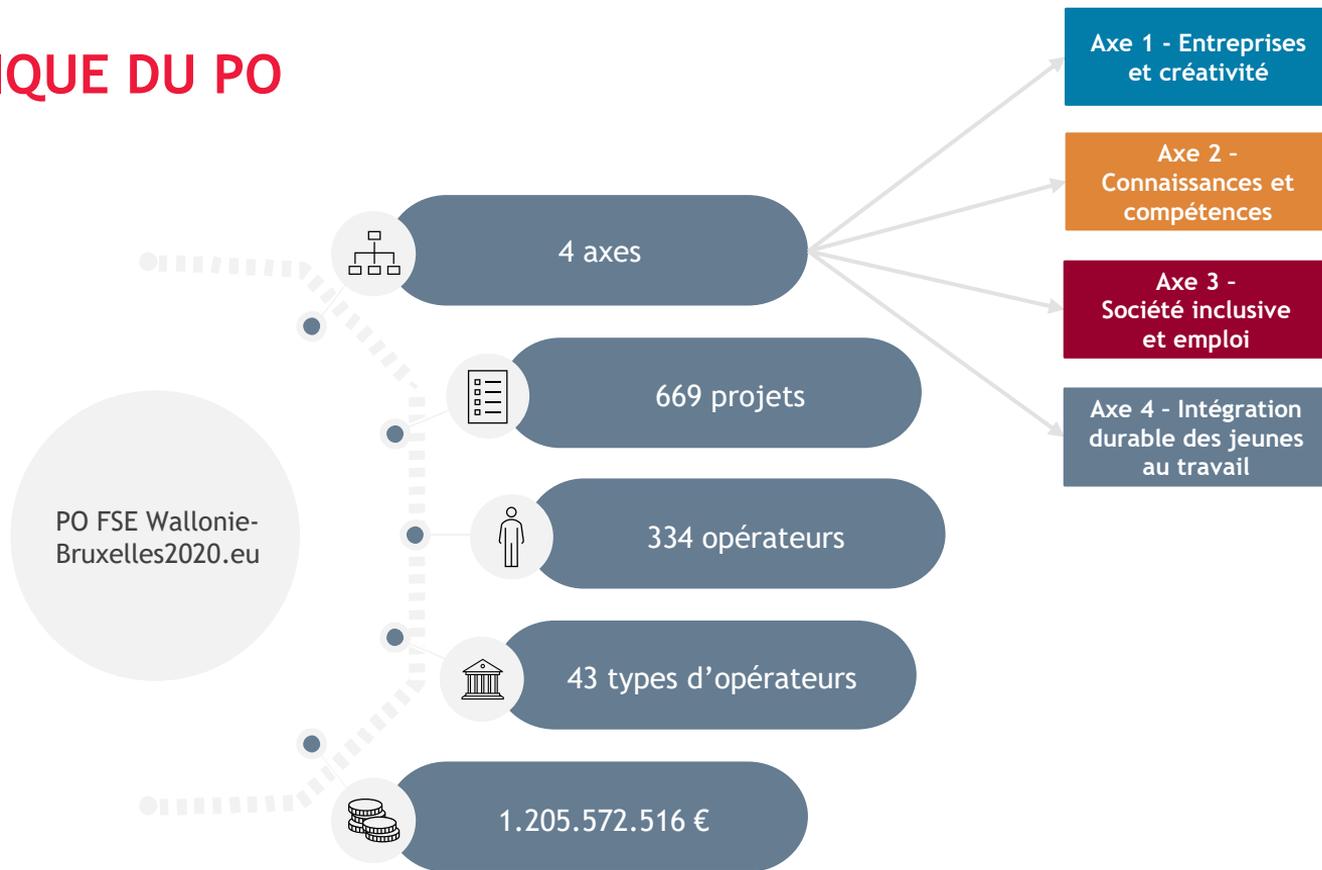


BDO en tant que  
gestionnaire du temps et  
de la parole

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

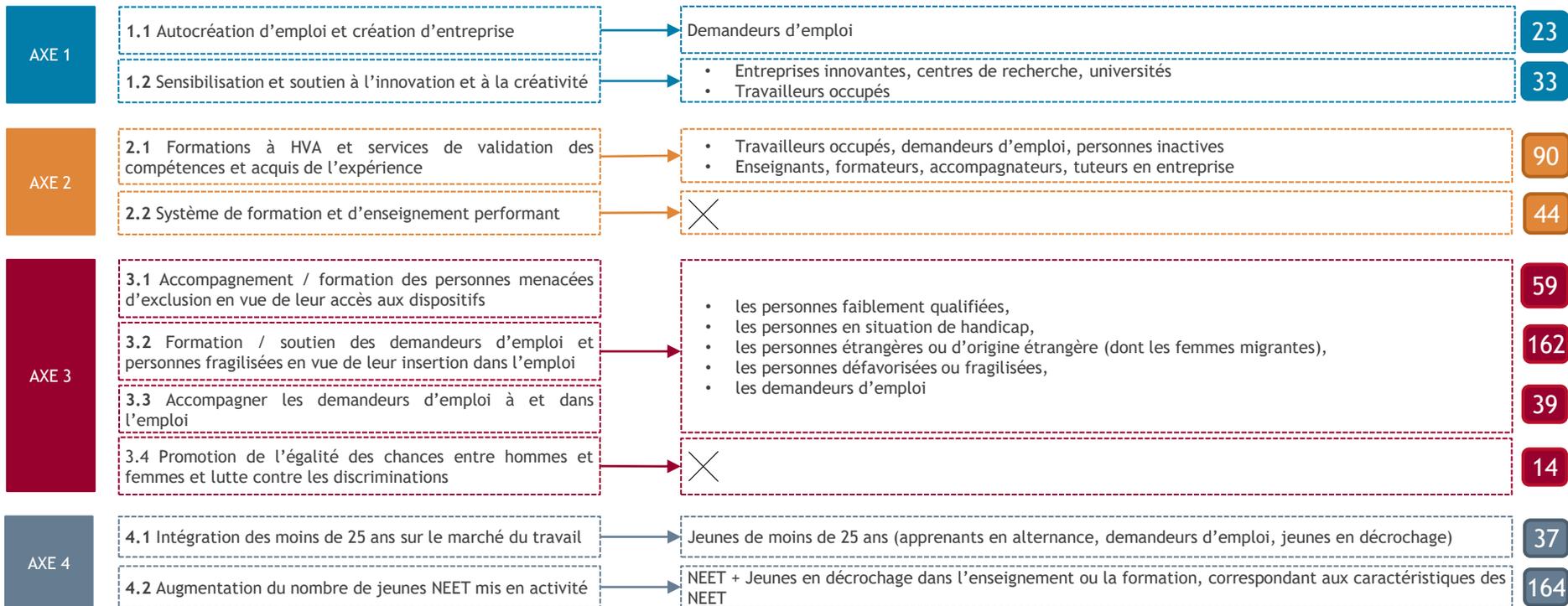
# VISION SYNTHÉTIQUE DU PO

## CHIFFRES CLÉS



# VISION SYNTHÉTIQUE DU PO

## PUBLICS CIBLES



# AXE 3 - « SOCIÉTÉ INCLUSIVE ET EMPLOI »

# QUATRE OBJECTIFS ET CINQ PUBLICS CIBLES

## AXE 3

Accompagner et former les personnes menacées d'exclusion en vue de leur accès aux dispositifs d'insertion et de formation en Wallonie et à Bruxelles

### OS 3.1

Faciliter l'accès aux dispositifs de formation, enseignement, emploi des personnes menacées d'exclusion

Former et soutenir les demandeurs d'emploi et les personnes fragilisées en vue de leur insertion dans le marché de l'emploi

### OS 3.2

(Pré)former les demandeurs d'emploi et personnes fragilisées en vue d'une formation à haute valeur ajoutée ou d'un emploi

Accompagner les demandeurs d'emploi à et dans l'emploi

### OS 3.3

Accompagner et soutenir des demandeurs d'emploi dans l'accès au marché de l'emploi, en ce y compris la recherche active d'emploi

Promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes et lutter contre les discriminations en Wallonie et à Bruxelles

### OS 3.4

Lutter contre les discriminations par des actions de promotion de l'Égalité des chances

Lutter contre les discriminations par des actions visant à prévenir et réduire la pauvreté



- les personnes faiblement qualifiées
- les personnes en situation de handicap
- les personnes étrangères ou d'origine étrangère (dont les femmes migrantes)
- les personnes défavorisées ou fragilisées
- les demandeurs d'emploi

# POURQUOI DE TELS OBJECTIFS ?

2014 - Rédaction du programme opérationnel

Une prise en compte nécessaire d'indicateurs de contexte :

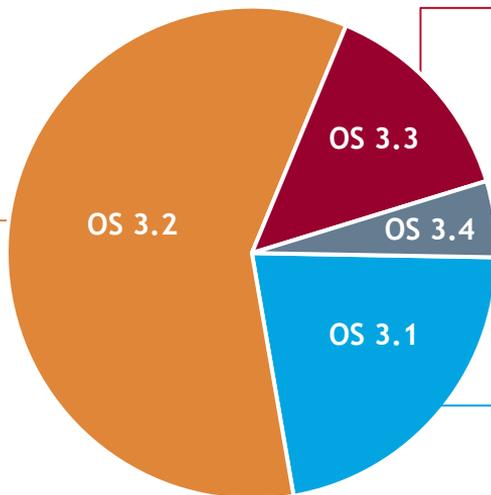
- une proportion importante de personnes faiblement qualifiées (+/- 1/4 de la population active) ;
- un niveau de qualification bien plus faible des ressortissants non-européens ;
- un taux de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale qui demeure préoccupant, surtout à Bruxelles ;
- la vulnérabilité plus importante de certains sous-groupes face au risque de pauvreté ou d'exclusion sociale (chômeurs, femmes, personnes en situation de handicap, personnes faiblement qualifiées, familles monoparentale, personnes isolées) ;
- un nombre de bénéficiaires du RIS continuellement en augmentation, tant en Wallonie qu'à Bruxelles ;
- un chômage de longue durée concernant la moitié des demandeurs d'emploi ;
- la présence moindre des femmes sur le marché du travail (comparativement aux hommes) ;
- un taux d'emploi plus faible pour les ressortissants non-européens ;
- un nombre de bénéficiaires d'allocations liées au handicap plus important ;
- un taux de chômage plus important pour les personnes en situation de handicap.

## → RAISON D'ÊTRE DE L'AXE 3 :

- renforcer l'inclusion sociale et professionnelle des personnes défavorisées, discriminées et/ou éloignées du marché de l'emploi (en vue de leur intégration durable)
- lutter contre toute forme de discrimination sur le marché du travail

## L'AXE 3 EN CHIFFRES

- 162 projets
- **59%** des projets de l'axe 3
- 122 opérateurs distincts
- 11 types d'opérateurs
- +/- 157 millions d'euros
- **70%** du budget de l'axe 3
- **26%** du budget du PO 2014-2020

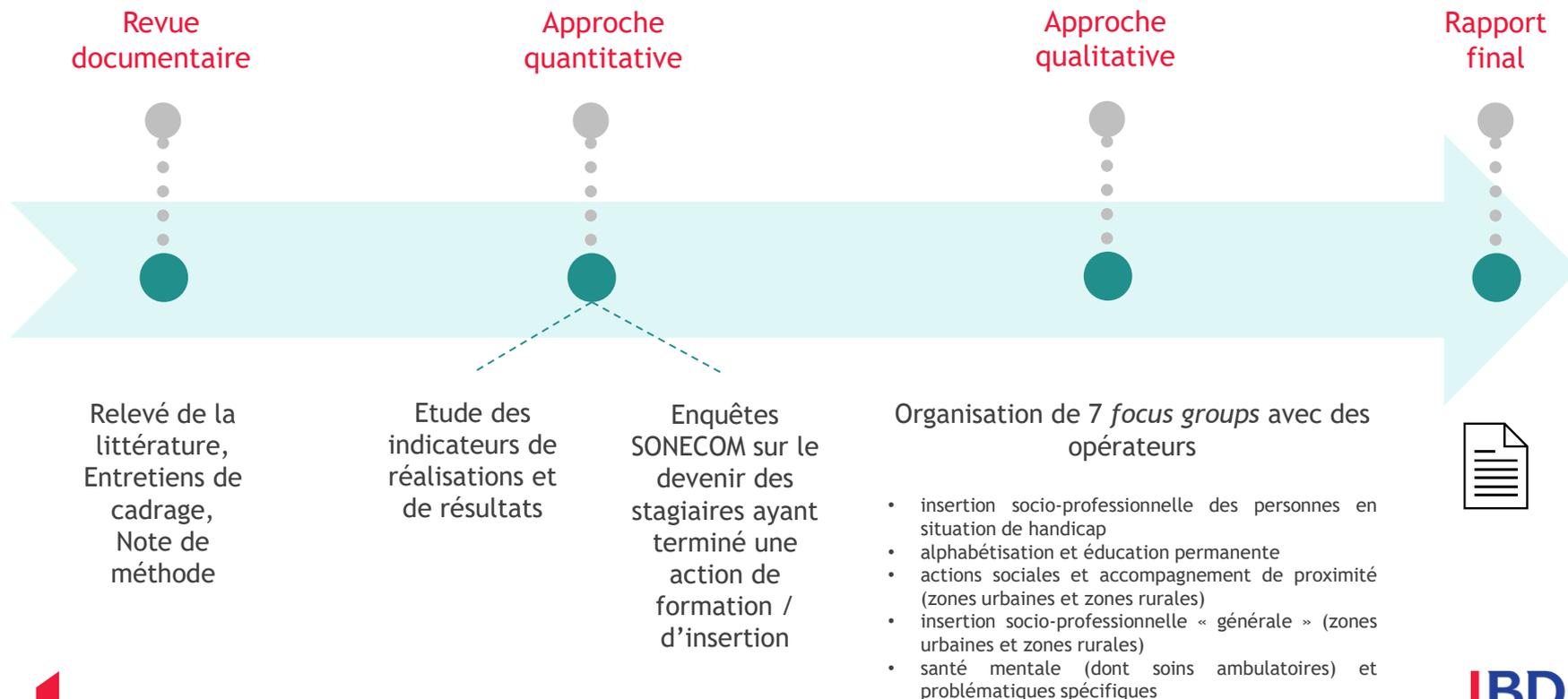


- 39 projets
- **14%** des projets de l'axe 3
- 32 opérateurs distincts
- 6 types d'opérateurs
- Près de 28 millions d'euros
- **12%** du budget de l'axe 3
- **5%** du budget du PO 2014-2020

- 14 projets
- **5%** des projets de l'axe 3
- 11 opérateurs distincts
- 5 types d'opérateurs
- +/- 3,7 millions d'euros
- **2%** du budget de l'axe 3
- **1%** du budget du PO 2014-2020

- 59 projets
- **22%** des projets de l'axe 3
- 55 opérateurs distincts
- 15 types d'opérateurs
- Près de 35 millions d'euros
- **16%** du budget de l'axe 3
- **6%** du budget du PO 2014-2020

# ACTIVITÉS MÉNÉES DANS LE CADRE DE CETTE ÉVALUATION DE L'AXE 3



# LES QUESTIONNEMENTS DE DÉPART

Dans quelle mesure les besoins des publics ciblés par les actions ont-ils évolué au cours de la programmation ? Les actions demeurent-elles pertinentes au regard de cette évolution ?

PERTINENCE

Les indicateurs de réalisations et de résultats permettent-ils de mesurer l'efficacité des actions menées ?

EFFICACITÉ

Quels ratios coûts/efficacité peuvent être établis ?

EFFICIENCE

Existe-t-il suffisamment de partenariat et de transversalité entre les opérateurs ?

COHÉRENCE INTERNE

Les actions de l'axe 3 sont-elles cohérentes entre-elles ?



# CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES À L'AXE 3

## LA PERTINENCE DE L'AXE 3

### CONCLUSIONS

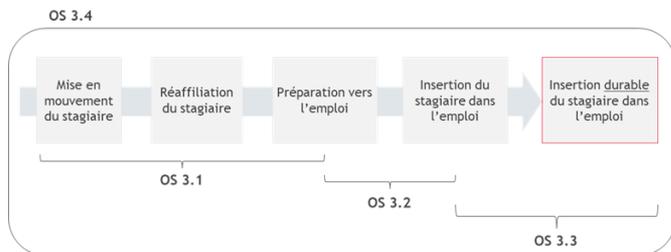
- Public fragilisé, mais tout de même hétérogène : diversité de profils → multitude de besoins spécifiques. Dès la conception du PO, il a été prévu que de nombreuses actions devraient être soutenues pour y répondre.
- Evolution des publics cibles : **cumul plus fréquent de facteurs de fragilisation** et **amplification de certaines problématiques** (plus grande instabilité et vulnérabilité), désaffiliation/crise de confiance envers le système, décrochage plus fréquent
- Evolution des besoins : pas de nouveaux besoins identifiés, mais **complexification des accompagnements** pour répondre aux besoins: prises en charge multidimensionnelles et personnalisées, situations sur lesquelles les opérateurs n'ont pas de prise, accompagnement moins stable (abandons, arrêts), problématiques non-identifiées au début de l'accompagnement
  - Adaptation des opérateurs : développement de nouvelles approches méthodologiques, révision des modalités pratiques des accompagnements, développement de partenariats
- Le FSE a permis une certaine souplesse dans l'adaptation de certains projets.
- Les actions demeurent pertinentes au vu de la stagnation et de la dégradation de situations (déjà) préoccupantes.
- Une question demeure : quel doit être le rôle du FSE dans le financement de projets visant uniquement l'insertion sociale des personnes les plus éloignées du marché de l'emploi (actions en amont de l'insertion socio-professionnelle) ? A partir de quand (quel effet attendu) le FSE doit-il soutenir les projets ?

# CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES À L'AXE 3

## LA COHÉRENCE DE L'AXE 3

### CONCLUSIONS

- Les actions de l'axe 3 sont cohérentes entre elles, bien qu'il existe **certains recouvrements**.



- Les portefeuilles de l'axe 3 sont cohérents dans l'ensemble, mais **le dispositif ne favorise pas encore une réelle transversalité et une dynamique partenariale entre les opérateurs**.

Or, les partenariats sont la clé de voute du succès des actions FSE (continuité des parcours, problématiques complexes, et accrochage)

### RECOMMANDATIONS

- **Redéfinir/préciser les OS** afin d'atténuer le flou quant à l'inscription d'un projet dans un OS ou un autre.

- Identifier systématiquement les portefeuilles en amont de la sélection des projets. Ils devraient regrouper des opérateurs dont les projets visent un même objectif, ou dont les résultats impacteraient concrètement un territoire ou un public cible particulier.

# CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES À L'AXE 3

## L'EFFICACITÉ DE L'AXE 3

### CONCLUSIONS

- Une approche de l'efficacité uniquement basée sur l'atteinte des objectifs fixés en termes de réalisations et de résultats est trop limitée pour apprécier les effets des actions menées.
- **Les indicateurs de résultats sont insuffisants pour statuer sur l'efficacité des actions menées.**
- **Pas de données individualisées** pour chaque stagiaire (données agrégées par projet et comptabilisation des participations effectives, qui peuvent être multiples)
- **Certains opérateurs ne parviennent pas à démontrer le sens et la plus-value réelle de leur action dans les rapports annuels soumis à l'Agence FSE, par le biais des indicateurs recueillis.**

### RECOMMANDATIONS

- Faire également état de la valeur ajoutée générée par les actions pour les publics ciblés et les systèmes (taux de réussite).
- Lancer une réflexion collective entre les opérateurs et l'Agence FSE spécifiquement dédiée à l'identification et la définition d'indicateurs pertinents et suffisants, tout en tenant compte des exigences européennes
- Basculer vers un suivi individuel des stagiaires
- En dynamisant la logique de portefeuille, favoriser l'échange entre les opérateurs concernant la mise en œuvre des projets et leur efficacité (effets sur les publics ciblés ou le système)



# ACQUIS DES PUBLICS CIBLES

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

# EFFETS DU FSE SUR L'AMBITION ET L'INNOVATION DES PROJETS

## LE FSE A PERMIS DE ...

Augmenter l'envergure des projets dans tous leurs aspects

Améliorer qualitativement les actions menées

Créer d'autres méthodes d'accroche et d'accompagnement, d'aborder des thématiques nouvelles, de nouer des collaborations/partenariats

Rendre visible des organisations-ressources pour les institutions en recherche de solutions pour les jeunes

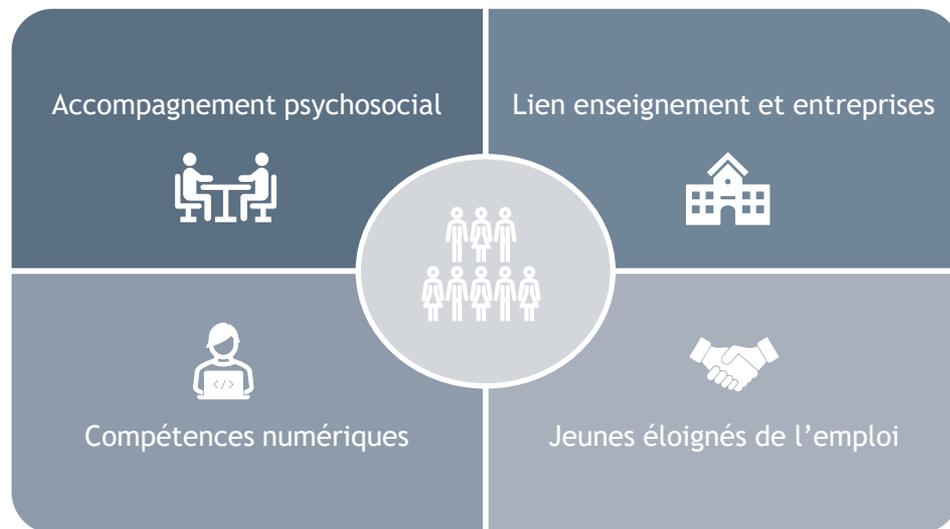
Encourager de nouveaux partenariats et de la mutualisation de ressources et de moyens pour remplir les objectifs

Permettre le changement de regard sur les NEET grâce aux partenariats et la mise en place d'une approche préventive auprès du public jeune

Malheureusement, il a été estimé par la majorité des porteurs de projets interrogés que la valorisation de l'innovation dans le reporting des projets n'est pas suffisante.

# RENVERSEMENT DE PERSPECTIVE

## LE STAGIAIRE AU CENTRE

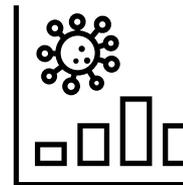


# L'ACCROCHAGE DES PUBLICS CIBLES

- La nécessité de collaborations
  - Elles ont d'autant mieux fonctionné quand les partenaires se connaissaient déjà (ex : CPAS et FOREM)
  - l'accrochage a été d'autant plus aisé que l'opérateur bénéficiait déjà d'une visibilité auprès de la population précarisée locale (associations, clubs sportifs, etc.) ;
  - des connexions nouvelles se sont opérées entre certaines familles d'acteurs/opérateurs et entre certains mondes de l'insertion.
- Des canaux de recrutement informels mais consommant de nombreuses ressources, ce qui n'a pas toujours été anticipé par les porteurs de projet ;
- Le FSE appelle peut-être un suivi post-accompagnement qui doit également être mieux intégré dans les schémas plus institutionnels de l'insertion (notion de suivi et de parcours individuel) ;
- La nécessité d'une communication claire et d'une porte d'entrée identifiable pour le stagiaire ;
- Deux difficultés persistantes
  - dans les milieux ruraux ;
  - 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

# LES EFFETS DE LA CRISE DU COVID-19

- Le premier confinement était inédit mais a permis de faire un travail de fond sur des formations à distance ;
- Le deuxième confinement a été davantage marqué par une certaine démotivation, un manque de perspectives et de confiance des stagiaires ;
- Si le passage en distanciel a permis de toucher plus de personnes,
  - il a été plus difficile de les fidéliser ;
  - il a mis à mal les dynamiques d'intelligence collective et il faut noter la difficulté de capter les publics précarisés ;
  - Il a eu tendance à rallonger les formations qui ont perdu en intensité ;
- Mise en évidence d'une fracture numérique déjà connue (compétences ET infrastructures).



# CONCLUSIONS TRANSVERSALES

# LA PERTINENCE DU FSE AU REGARD DES RÉSULTATS ET DES IMPACTS

## UNE PERTINENCE AVÉRÉE

- **L'acuité des besoins auxquels le FSE entend répondre n'a pas faibli.** Les axes d'intervention restent pertinents et s'inscrivent dans une logique de continuité avec les programmes précédents.
- La majorité des mesures et des moyens est focalisée sur **l'accompagnement des individus** (hormis quelques actions « systèmes ») : cela confirme un référentiel qui a déplacé la responsabilité de l'insertion dans le marché de l'emploi sur l'individu.
- Dans ce schéma, le PO entend lui aussi agir sur l'employabilité et l'adaptabilité de la population active, afin de répondre aux besoins du marché de l'emploi et aux pénuries croissantes.
- Emergence de **deux besoins** et confirmation de **deux tendances** :
  - **PREMIER BESOIN** : accès à la digitalisation (révélé et amplifié par la crise du COVID-19)
  - **SECOND BESOIN** : meilleure définition de l'innovation (réelle, mesurable, orientée sur les besoins/publics/bénéfices poursuivis)
  - **PREMIÈRE TENDANCE** : écart qui se creuse entre le public rapidement « activable/employable » et le public plus éloigné du marché de l'emploi (ou des actions courtes mais percutantes contre un accompagnement plus long et plus intensif ;
  - **SECONDE TENDANCE** : renforcement des pénuries

# LA COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE AU PO

## UNE COHÉRENCE FORTE

- **Cohérence interne forte** du PO :
  - Equilibre des mesures
  - Segmentation très claire entre publics et mesures
  - Intervention des mêmes acteurs institutionnels importants dans plusieurs axes, en fonction de leurs métiers
- Cohérence interne **perturbée par le découpage géographique** induit par les différentes zones (complexité administrative et lisibilité difficile).
- **Cohérence externe forte** du PO : le FSE est devenu un complément indispensable aux politiques publiques régionales et communautaires : instrument qui accompagne directement la mise en œuvre des politiques en matière d'innovation sociale, d'insertion socio-professionnelle ou encore, de formation ;
- Le FSE pourrait être un **levier pour davantage de projets innovants** ou en rupture par rapport à des approches plus classiques des thématiques concernées.

# L'EFFICACITÉ DU PO

## UNE EFFICACITÉ À REPENSER

- **Évaluation relativement positive du critère d'efficacité** pour les quatre axes du PO : il a rapidement atteint la plupart des OS, analysés à travers le prisme des réalisations et de la capacité des opérateurs à engager la plupart des projets ;
- Les axes et mesures du programme ont eu des effets d'insertion ou de sortie positive supérieurs à ce que les indicateurs laissent supposer (selon les résultats des enquêtes) : **effets de progression pour un volume important de stagiaires et taux assez faibles de transitions régressives.**
- Un niveau de satisfaction déclaré très élevé et un **haut degré de transférabilité des acquis de la formation** (bien que les acquis restent parfois peu formalisés) : ces éléments permettent de compléter l'appréciation de l'efficacité.
- **Les indicateurs de réalisations et de résultats ne sont pas estimés suffisants et représentatifs pour appréhender les effets observables sur le terrain.**
- Les indicateurs demandés par la Commission en disent peu sur le parcours des stagiaires et sur les acquis, la qualité, l'effort global des opérateurs ou l'innovation des méthodes.
- Les indicateurs de résultats permettent de saisir les premiers effets des actions menées. Les enquêtes permettent davantage de suivre les stagiaires en aval de l'action suivie et de recenser les sorties positives observées sur du plus long terme.

# L'EFFICIENCE DU PO

## UN EXERCICE COMPLEXE, MOTIVANT UN GRAND NOMBRE DE PRÉCAUTIONS

- 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 à la sortie du dispositif** ;
- ... mais ces données sont agrégées au sein du fichier « stagiaires », ce qui ne permet pas d'objectiver la situation ;
- L'objectif de l'évaluation était d'analyser l'impact des mesures et non de juger de l'efficience d'un acteur particulier au sein d'un dispositif particulier ;
- Le mode de fonctionnement et d'accompagnement est propre à chaque structure, entraînant des variations dans les charges supportées par accompagnement de stagiaire/demandeur d'emploi
  - Le PO ne privilégie aucune option et définit un objectif global pour tous sans fixer des règles quant aux modalités de mise en œuvre : porte ouverte à une multitude de projets innovants évoluant tous dans des conditions différentes ;



# RECOMMENDATIONS

# RECOMMANDATIONS MAJEURES DE L'EVALUATION

1

Tirer profit de la nouvelle gouvernance des fonds structurels



4

Soutenir les partenariats par l'animation de portefeuilles



2

Développer des indicateurs complémentaires



5

Mettre à niveau les compétences numériques



3

Basculer vers un suivi individuel des stagiaires



6

Assurer une participation accrue des jeunes femmes

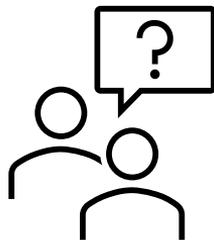


# MERCI POUR VOTRE ATTENTION !

Des questions ? Des remarques ?

Nous restons à votre disposition !

- Odile Martin - [odile.martin@bdo.be](mailto:odile.martin@bdo.be)
- Clément Poulain - [clement.poulain@bdo.be](mailto:clement.poulain@bdo.be)



Envie d'en savoir plus ? Rendez-vous sur le site de l'Agence FSE, rubrique « programmation 2014-20 »



Les programmations ▾ |

Les rapports d'activité et d'évaluation pour la programmation 2014-2020

Permettre aux citoyens de prendre connaissance des actions menées et des résultats de la programmation

Les rapports annuels de mise en oeuvre (RAMO) ▾

Rapports d'évaluation du FSE et de l'IEJ ▴

Afin de mesurer l'efficacité et l'impact du FSE et de l'IEJ en Belgique francophone, différentes évaluations sont menées au cours de la programmation 2014-2020 :

> Pour l'**analyse d'impact**, vous pouvez télécharger en PDF les 5 rapports concernant les axes développés dans le PO 2014-2020 :

1. Le rapport d'évaluation de l'axe 1
2. Le rapport d'évaluation de l'axe 2
3. Le rapport d'évaluation de l'axe 3
4. Le rapport d'évaluation de l'axe 4
5. Le rapport d'évaluation transversal