



Evaluation en continu du Programme Opérationnel Fonds Social Européen 2014-2020 pour la Région de Bruxelles-Capitale et production d'indicateurs

Rapport intermédiaire | Mars 2018

Sur demande de

Office régional bruxellois de l'emploi -
ACTIRIS

Cette étude a été effectuée par:

IDEA Consult

Rue Joseph II, 40, bte 1
B – 1000 Bruxelles

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 : INTRODUCTION	4
1/ Introduction	5
2/ Le contexte de l'évaluation	6
2.1 Le programme FSE 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale	6
2.2 L'évaluation du programme FSE 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale	7
3/ Le cadre d'évaluation	8
3.1 L'approche évaluative	8
3.2 Une triangulation des méthodes de recherches	9
3.3 L'évaluation d'impact	13
4/ Structure du rapport	16
 PARTIE 2 : EVOLUTION DU MARCHE DU TRAVAIL	 17
1/ Introduction	18
2/ Les objectifs belges définis dans le cadre de la stratégie Europe 2020	19
3/ La situation socio-économique de la Région de Bruxelles-Capitale	20
3.1 Le taux d'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale	20
3.1 Le taux de chômage dans la région de Bruxelles-Capitale	21
3.2 Les publics-cibles sur le marché de l'emploi	22
3.1 Le décrochage scolaire et le taux de NEET	25
3.2 Les diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire	26
4/ Conclusion	27
 PARTIE 3 : ANALYSE DU PROGRAMME FSE	 28
1/ Introduction	29
2/ Analyse globale du programme FSE	31
3/ Le service Youth Guarantee - Job-coaches	36
3.1 Les objectifs de la mesure	36



3.2	L'organisation de la mesure	38
3.3	Les résultats de la mesure	44
3.4	Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Youth Guarantee	52
3.5	Conclusions et recommandations	57
4/	Le service Link	59
4.1	Objectifs de la mesure	59
4.2	L'organisation de la mesure	61
4.3	Les résultats de la mesure Link	66
4.4	Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Link	74
4.5	Conclusions et recommandations	78
5/	Le service Consultants employeurs	80
5.1	Objectifs de la mesure	80
5.2	L'organisation de la mesure	81
5.3	Les résultats de la mesure Consultants employeurs	86
5.4	Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Consultants employeurs	91
5.5	Conclusions et recommandations	94
6/	Ateliers Recherche Active à l'Emploi (ARAE)	96
6.1	Les objectifs de la mesure	96
6.2	L'organisation de la mesure	98
6.3	Les résultats de la mesure Ateliers recherche active à l'emploi	102
6.4	Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Ateliers recherche active à l'emploi	114
6.5	Conclusions et recommandations	119

PARTIE 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES 122

1/	Conclusions générales	123
2/	Recommandations	126



PARTIE 1 : INTRODUCTION



1/ Introduction

Le Programme Opérationnel (PO) Fonds Social européen pour la période 2014-2020 en Région de Bruxelles-Capitale a été approuvé le 19 décembre 2014 par la Commission européenne. Le PO est structuré autour de 3 axes qui visent des publics-cibles différents. Le premier axe vise à renforcer l'accompagnement des jeunes chercheurs d'emploi et assurer leur intégration durable et rapide sur le marché du travail. Le deuxième axe vise à améliorer l'accompagnement et l'insertion professionnelle de tous les chercheurs d'emploi par le biais notamment de dispositifs d'accompagnements personnalisés mais également par l'amélioration de l'adéquation entre les besoins des employeurs et les compétences des chercheurs d'emploi. Enfin, le troisième axe est spécifiquement dédié à l'inclusion des publics les plus fragilisés en réduisant leurs obstacles sur le marché du travail.

Ce rapport constitue la première évaluation du PO 2014-2020 réalisée dans le cadre de l'évaluation en continu. Il vise à donner une première analyse des réalisations et des résultats du PO FSE dans le but d'évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact des différentes mesures mises en œuvre dans ce cadre. Dans ce rapport, nous procédons à une analyse globale des différents axes et mesures du programme et examinons de manière approfondie quatre mesures spécifiques.

Dans cette première partie, nous présentons le contexte de l'évaluation ainsi que notre cadre d'évaluation et les méthodologies utilisées.

Remarque concernant ce rapport

Ce rapport constitue le **premier rapport d'évaluation** du Programme Opérationnel (PO) Fonds Social européen de la Région de Bruxelles-Capitale. Celui-ci a été finalisé en mars 2018. Il se concentre sur les données disponibles pour la période 2014-2016. Les données ultérieures seront intégrées dans les rapports d'évaluation suivants, à savoir :

- ▶ **Le deuxième rapport d'évaluation** : celui-ci est à remettre pour le 1^{er} mai 2019, portera sur la contribution à l'objectif UE2020 du PO FSE et se concentrera sur les périodes de 2014 à 2018.
- ▶ **Le rapport d'évaluation global** : ce rapport est à remettre pour 1^{er} octobre 2022. Il s'agit d'une *évaluation ex-post*. Il couvrira donc la période 2014 à 2020 et se concentrera sur l'ensemble des critères d'évaluation.



2/ Le contexte de l'évaluation

2.1 Le programme FSE 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale

Le 19 décembre 2014, le programme opérationnel Fonds Social Européen 2014-2020 pour la Région de Bruxelles-Capitale a été approuvé. Celui-ci comporte des actions qui s'articulent autour de trois grandes priorités d'investissements :

- ▶ **Axe prioritaire 1:** L'intégration durable sur le marché du travail des jeunes qui ne travaillent pas, ne font pas d'études ou ne suivent pas de formation. Cet axe concentre, selon le PO, 18,24% du soutien total de l'Union Européenne accordé au programme opérationnel (sans tenir compte de l'Initiative Européenne pour la Jeunesse).
- ▶ **Axe prioritaire 2 :** L'accès à l'emploi pour les chercheurs d'emploi et les personnes inactives (y compris les initiatives locales pour l'emploi) et le soutien à la mobilité professionnelle. Cet axe concentre, selon le PO, 41,4% du soutien total de l'Union Européenne accordé au programme opérationnel.
- ▶ **Axe prioritaire 3 :** L'inclusion active. Cet axe concentre, selon le PO, 25,17% du soutien total de l'Union Européenne accordé au programme opérationnel.

Le tableau ci-dessous fournit un récapitulatif des actions financées dans le cadre du programme FSE 2014-2020.

Tableau 1: Récapitulatif des actions financées dans le cadre du PO FSE 2014-2020

Axes	Objectifs spécifiques	Actions
Axe 1 : Intégration des jeunes	Renforcer l'accompagnement des jeunes à l'intégration rapide et durable sur le marché de l'emploi par le biais d'actions de sensibilisation et de coaching	Service Youth Guarantee / job-coaches
		Information jeunes - enseignement (JEEP/JUMP)
	Proposer une offre de qualité portant sur un emploi, une formation, un stage ou un apprentissage aux jeunes demandeurs d'emploi bruxellois (IEJ)	<i>Les actions dans le cadre de l'IEJ ne font pas l'objet de cette évaluation mais d'une évaluation distincte</i>
Axe 2 : Emploi pour tous	Renforcer l'accompagnement des chercheurs d'emploi à l'emploi via des dispositifs d'accompagnement personnalisés	Guidance Recherche Active d'Emploi (GRAE)
		Ateliers de Recherche Active d'Emploi (ARAE)
	Améliorer l'adéquation entre les besoins des employeurs et les compétences des chercheurs d'emploi bruxellois afin d'accroître le taux d'emploi	Consultants Employeurs
	Renforcer la mobilité transnationale des travailleurs à travers des outils adaptés aux besoins identifiés	Offre de mobilité en Europe
Axe 3 : Inclusion active	Augmenter l'accompagnement à l'inclusion sur le marché de l'emploi des publics les plus vulnérables en réduisant leurs obstacles sur le marché du travail	CPAS (+ 25%) - job-coaches
		Service Link
		Crèches / Structures d'Accueil
	Favoriser l'insertion des personnes les plus vulnérables et victimes de discrimination sur le marché du travail par la promotion de la diversité et de la lutte contre les discriminations	Service Diversité / Guichet de lutte contre la discrimination
		Clauses sociales

Source : IDEA Consult sur base des documents d'Actiris



Pour chacune de ces actions, des réalisations et résultats ont été définis. Par ailleurs, le PO définit également pour chaque axe le cadre de performance. Ce cadre de performance correspond à l'indicateur de réalisation qui est lié à l'action qui concentre le plus de moyens au sein de la priorité. Des valeurs intermédiaires ont été définies pour 2018 ainsi qu'un objectif final pour l'année 2023.

Conformément au RÈGLEMENT (UE) N° 1303/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 17 décembre 2013 relatif au Fonds Social Européen, des évaluations visant à évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact du programme doivent être effectuées. Une évaluation porte, au moins une fois pendant la période de programmation, sur la manière dont le soutien accordé par les Fonds a contribué à la réalisation des objectifs pour chaque priorité. Ces évaluations sont effectuées dans le but d'améliorer la qualité de la conception et de la mise en œuvre des programmes et d'évaluer leur efficacité, leur efficience et leur impact.

2.2 L'évaluation du programme FSE 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale

L'évaluation en continu du Programme Opérationnel Fonds Social Européen 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale : "Investissement pour la croissance et l'emploi" a pour objectif premier de fournir une vue d'ensemble sur les réalisations et les résultats des actions du programme opérationnel.

Elle se focalise plus particulièrement sur une sélection de nouvelles actions ou d'actions/services reformés :

- ▶ **Le service Youth Guarantee – Job-coaches** : Le service Youth Guarantee est destiné aux jeunes de moins de 30 ans à la sortie des études. Il leur propose soit un emploi formatif soit un stage dans les 4 mois suivant leur inscription. Il s'agit d'une nouvelle action et d'un nouveau service d'Actiris.
- ▶ **Le service Link** : le service Link vise à assurer la transition entre la fin d'un accompagnement par un CPAS et la fin d'un « article 60 », la fin d'un contrat de Transition professionnelle ou la fin d'une expérience formative vers la mise à l'emploi. Link offre un accompagnement intensif et ciblé des demandeurs d'emploi. Il s'agit d'une nouvelle action et d'un nouveau service d'Actiris.
- ▶ **Les Consultants Employeurs (service Select Actiris)** : Les consultants employeurs contactent chaque jour les entreprises bruxelloises afin de récolter des offres d'emploi, de les informer sur les services proposés par Actiris et les mesures d'aide à l'embauche dont ils peuvent bénéficier. Leur objectif est d'augmenter le volume d'offres emploi disponibles pour les chercheurs d'emploi bruxellois. Il s'agit d'un service réformé d'Actiris.
- ▶ **Les Ateliers Recherche Active à l'Emploi (ARAE)** : Les ARAE proposent une aide à l'insertion et à la réinsertion professionnelle: aide à la recherche d'emploi, bilan professionnel, aide à la rédaction du curriculum vitae et de la lettre de motivation, aide à l'entretien d'embauche. Il s'agit d'une action dont la méthodologie a été modifiée et dont les bénéficiaires sont des partenaires d'Actiris.

Le présent rapport concerne la première évaluation (mid-term) du programme FSE.



3/ Le cadre d'évaluation

Pour l'évaluation du programme FSE 2014-2020, nous nous basons sur le cadre d'évaluation recommandé par la Commission européenne qui identifie trois blocs d'analyse : les objectifs, l'exécution ainsi que les résultats des mesures à évaluer. Dans le cadre de cette évaluation, nous nous concentrons principalement sur l'exécution du programme et les résultats des actions. Les informations présentées dans ce rapport reposent sur une triangulation des méthodes de recherche et une analyse d'impact fondée sur la théorie. Le chapitre suivant présente plus en détail notre approche évaluative et les méthodes de recherche utilisées.

3.1 L'approche évaluative

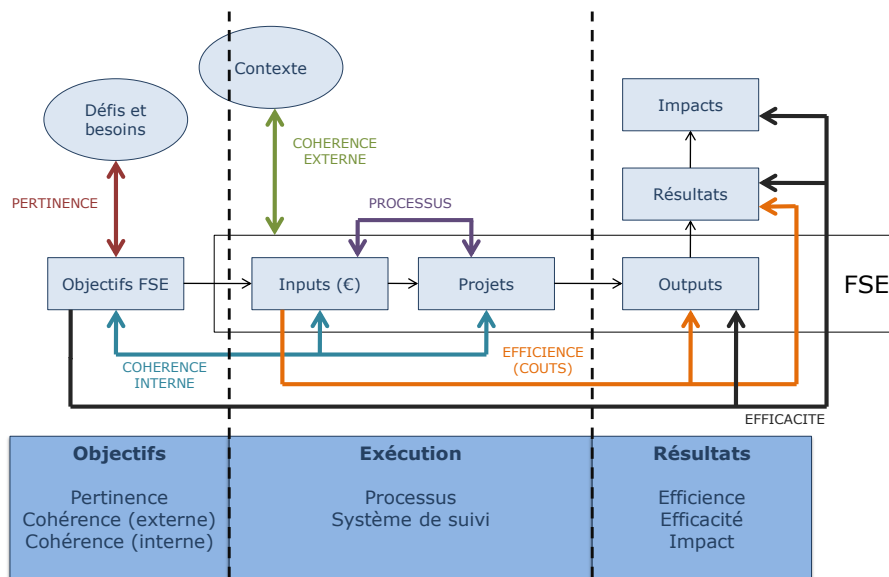
Note approche se base sur le cadre d'évaluation respectant la logique d'intervention et utilisé par la Commission Européenne, adapté à l'évaluation du programme FSE 2014-2020. Trois blocs sont identifiés :

- ▶ **Les objectifs (pertinence et cohérence)** : Les objectifs et groupes cibles des actions sélectionnées du programme FSE 2014-2020 répondent-ils (toujours) aux besoins (pertinence) et sont-ils en accord avec les autres objectifs de la région (cohérence) ?
- ▶ **L'exécution** du programme, en termes de **processus et de système de suivi**. Il s'agit, dans ce cadre, d'analyser le fonctionnement et l'implémentation des actions sélectionnées du programme FSE 2014-2020 et de leur système de suivi.
- ▶ **Les résultats** de la mesure (**efficacité, efficience et impacts**). Les objectifs prévus dans le PO ont-ils été atteints ? Les réalisations/outputs (ex. : nombre de bénéficiaires), résultats (effets sur les bénéficiaires directement après l'action) et impacts (effets de long terme) sont-ils en ligne avec les objectifs du PO et les moyens mis en œuvre ? Il s'agit donc d'évaluer si les actions sont efficaces (comparaison des réalisations par rapport aux objectifs) et efficaces (comparaison par rapport aux ressources).

Cependant, l'évaluation de la pertinence et de la cohérence des objectifs n'est pas cruciale pour cette évaluation. En effet, la Commission Européenne mentionne que les évaluations visent à évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact du programme FSE. Par ailleurs, la pertinence et la cohérence du programme ont déjà été analysées dans l'évaluation ex-ante du PO FSE 2014-2020. La cohérence et la pertinence du programme et des actions seront gardées à l'esprit mais ne font donc pas l'objet d'une analyse approfondie.

L'évaluation de l'exécution du programme et des actions est par contre cruciale car cette analyse permettra de réorienter le programme et les actions si cela s'avère nécessaire. La figure suivante présente le détail du cadre d'évaluation :

Figure 1 : Cadre d'évaluation



Source: IDEA Consult

3.2 Une triangulation des méthodes de recherches

Pour cette évaluation, la récolte des données est basée sur une triangulation des méthodes de recherche qui combine les méthodes suivantes :

- ▶ Une analyse documentaire des documents et données administratives ;
- ▶ Une analyse quantitative des données de suivi et des données financières ;
- ▶ Des entretiens approfondis qualitatifs;
- ▶ Des focus groups.

Ces méthodes sont détaillées ci-dessous:

3.2.1 L'analyse documentaire

Tout d'abord, nous avons collecté et analysé tous les documents pertinents pour l'évaluation du dispositif :

- ▶ Tous les documents de travail décrivant les actions du programme, leur financement, leur fonctionnement, mise en œuvre, etc.
- ▶ Les documents envoyés à la Commission Européenne (ex. les rapports d'activités et annuels) ;
- ▶ Le Programme Opérationnel Fonds Social Européen 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) : "Investissement pour la croissance et l'emploi" (CCI n° 2014BE05M9OP002) ;
- ▶ Le règlement (UE) N° 1303/2013 et 1304/2013 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 17 décembre 2013 portant dispositions communes relatives aux Fonds européens ;



- Les documents de la Commission européenne (CE) concernant le suivi et l'évaluation des interventions des Fonds structurels.

Cette phase d'analyse documentaire nous a permis d'obtenir une vision plus claire des actions du programme, des acteurs impliqués et des mécanismes de suivi (les indicateurs mis en place) mis en place.

3.2.2 *L'analyse quantitative*

Nous avons analysé d'une part les données de suivi en termes de bénéficiaires pour l'ensemble des actions financées ainsi que les données financières disponibles. Sur cette base, nous avons analysé l'état d'avancement financier du programme et identifié les dépenses qui ont déjà été engagées ou effectuées.

Pour l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et des performances des mesures évaluées, nous avons utilisé les différentes données de suivi. Plusieurs indicateurs de réalisations et de résultats ont été définis pour les actions du PO :

- Les **indicateurs de réalisations** (le nombre de bénéficiaires d'une certaine action) vise à déterminer combien de personnes ou d'acteurs ont été touchés par l'action. Des données à caractère personnel ont par ailleurs été obtenues pour les bénéficiaires par le biais d'un croisement avec les données de la BCSS.
- Les **indicateurs de résultat immédiats** (la situation au moment où le participant quitte l'opération soutenue par le FSE) visent à démontrer que l'opération a été efficace, par exemple que la personne suit une formation ou a obtenu une qualification, ou qu'elle s'est vue proposer un emploi ou a commencé à travailler.
- En ce qui concerne les **indicateurs à plus long terme** (qui mesurent les effets six mois après la fin de la participation), l'objectif est de veiller à ce que les résultats soient durables et soient dès lors d'une certaine qualité (autrement dit, qu'il s'agisse de mesures susceptibles d'améliorer considérablement les perspectives d'emploi de la personne).

Les valeurs cibles étant définies pour l'année 2023, nous avons évalué l'état d'avancement du programme et des actions pour les années 2014 à 2017 (lorsque les données étaient disponibles) en fonction de ces valeurs cibles.



3.2.3 Des entretiens qualitatifs approfondis

Nous avons ensuite organisé des entretiens en face à face avec plusieurs parties prenantes dans l'objectif d'obtenir une description précise de la gestion et de l'exécution des différentes actions, de mettre en exergue les facteurs qui favorisent/entravent la mise en œuvre des actions, d'analyser la qualité des actions et d'évaluer les résultats des actions. Les acteurs suivants ont été rencontrés :

Tableau 2: Liste des acteurs interrogés

Organisation	Département	Action	Personne interrogée	Fonction
Actiris	Service Youth Guarantee	Youth Guarantee	Virginie Daems	Responsable
Actiris	Service Link	Link	Nathalie Delcol	Responsable
Actiris	Select Actiris	Consultants employeurs	Johan Escoyez	Adjoint à la Direction Select Actiris
Actiris	Service Partenariat	ARAE	Diane Motmans, Jenna Gailly et Hedia Hadjaj	Gestionnaire de projet, gestionnaire de projet et responsable
Actiris	Cellule First	Youth Guarantee	Johan Escoyez et Patricia Denanglaire	Adjoint à la Direction Select Actiris et responsable Cellule First ; responsable méthodologique de la Cellule First

Les aspects suivants ont été abordés dans ces entretiens :

- ▶ Description de la mise en place, l'exécution et la gestion de l'action ;
- ▶ Les ressources financières, matérielles et humaines du service ;
- ▶ L'organisation interne du service ;
- ▶ Les collaborations internes au sein d'Actiris et les relations avec les partenaires externes ;
- ▶ Le monitoring et les résultats de l'action ;
- ▶ Les facteurs qui favorisent/entravent la mise en œuvre ;
- ▶ Les pistes d'amélioration de l'action.



3.2.4 Des focus groups

Sur base des informations récoltées par le biais des entretiens, nous avons ensuite organisé des focus groups au sein de chacun des services concernés. Par la dynamique de groupe, l'objectif était d'explorer les différents points de vue, d'évaluer les besoins, les attentes, les satisfactions et de mieux comprendre les opinions, les motivations et les comportements des personnes directement impliquées dans la mise en œuvre de la mesure.

Nous avons organisé cinq focus groups et rencontré les acteurs suivants :

- ▶ 5 job-coachs du service Youth Guarantee;
- ▶ 7 conseillers du service Link;
- ▶ 4 consultants employeurs et 1 conseiller en recrutement pour Select Actiris;
- ▶ 10 partenaires ARAE ont été rencontrés lors de deux focus groups.

L'objectif des focus groups était d'approfondir les points concernant le fonctionnement et la qualité des actions proposées et de mieux comprendre les résultats et impacts des actions. Nous avons abordé plus particulièrement les aspects suivants :

- ▶ La description de l'action : de la sélection/orientation de candidats jusqu'à la clôture du trajet ;
- ▶ L'évolution de l'action depuis son implémentation ;
- ▶ Les facteurs qui favorisent/entravent la mise en œuvre de l'action ;
- ▶ Les principaux résultats et impacts de l'action ;
- ▶ Les facteurs qui favorisent/entravent la réussite/l'impact de l'action ;

Les pistes d'amélioration de l'action du point de vue de son exécution.



3.3 L'évaluation d'impact

3.3.1 Les méthodes d'évaluation d'impact

L'impact d'une action se mesure par le biais d'indicateurs à plus long terme qui mesurent les effets six mois après la fin de la participation. L'objectif est de s'assurer que les résultats des mesures soient durables dans le temps et d'une certaine qualité. Ainsi les mesures doivent être susceptibles d'améliorer considérablement les perspectives d'emploi de la personne.

L'évaluation de l'impact vise également à isoler les effets de l'intervention publique de ceux liés à d'autres facteurs et comprendre comment l'intervention publique affecte ses bénéficiaires. L'objectif est de répondre à deux questions distinctes :

- ▶ Les actions sélectionnées du programme FSE ont-elles produit un effet et, si oui, quelle en a été l'ampleur (positive ou négative) ?
- ▶ Pourquoi et comment les actions produisent-elles les effets attendus (et non attendus) ?

La Commission européenne définit deux types d'évaluations d'impact¹ :

- ▶ **Une évaluation d'impact fondée sur la théorie:** Celle-ci suit chaque étape de la logique d'intervention, répondant à la question pourquoi et comment une action fonctionne. Cette approche produit principalement une estimation qualitative de l'impact et se base sur les méthodes suivantes: une revue de la littérature, analyse de texte, des entretiens, des groupes de discussion et des études de cas.
- ▶ **Une évaluation d'impact contrefactuelle (EIC):** Les EIC cherchent à isoler les effets ou impacts finaux, des interventions. La caractéristique qui les distingue est qu'elles visent à confirmer que les résultats obtenus le sont uniquement grâce aux interventions financées par le programme. Les EIC apportent d'importantes informations sur les effets ou impacts finaux des interventions. Elles fournissent des estimations de l'ampleur et de la nature (positive ou négative) des impacts et des mesures statistiques de l'incertitude. Elles contribuent à confirmer ou à exclure le rapport causal présumé entre l'intervention et les résultats. Lorsque l'objectif est d'identifier l'impact d'une intervention sur les participants, les résultats contrefactuels sont généralement estimés grâce aux informations recueillies auprès de non-participants qui s'apparentent aux participants. Dans cet objectif, il est nécessaire d'identifier un groupe témoin qui s'apparente au groupe cible sur base de plusieurs caractéristiques telles que l'âge, le niveau de qualification, le sexe, etc.

Les méthodes d'évaluations d'impact contrefactuelles comprennent plusieurs limites.

- ▶ La constitution du groupe témoin peut tout d'abord être complexe et comprendre plusieurs biais. La qualité des données du groupe témoin doit être en effet comparable aux données du groupe ciblé par l'intervention publique². Toutefois, dans le cadre de cette évaluation, il semble difficile d'une part d'identifier un groupe témoin pour chacune des mesures, les groupes-cibles possédant des caractéristiques personnelles spécifiques auxquelles s'ajoutent des éléments comportementaux tels que la motivation à entrer dans le dispositif qui ne peuvent être reproduits dans le groupe témoin. Par ailleurs, isoler les facteurs causés par les conditions de collecte de l'information de ce qui relève de l'intervention publique est impossible à réaliser dans ce cadre.
- ▶ L'évaluation d'impact contrefactuelle permet de répondre à la question de savoir si l'intervention publique fonctionne mais ne permet pas de répondre à la question de comment l'intervention fonctionne et comment elle aboutit aux résultats. Pour analyser le fonctionnement de l'intervention, les méthodes d'évaluation fondées sur la théorie sont plutôt recommandées.

¹ Source : Commission Européenne 2012, 'Concevoir et appliquer des évaluations d'impact'.

² Bouguen, Adrien et Seban, Juliette (2014), 'L'assignation aléatoire comme méthode d'évaluation des politiques publiques', *Economies & Prévisions*, 1/2014-205 : pp. 119-143.



- Finalement, les contextes belges et bruxellois rendent impossible la constitution d'un groupe de contrôle fiable. En effet, tout demandeur d'emploi – et particulièrement les jeunes – sont obligatoirement intégrés dans un processus d'accompagnement dès leur sortie des études ou perte d'emploi. Il est dès lors impossible de constituer un groupe de contrôle similaire, présentant les mêmes caractéristiques socio-économiques, mais n'ayant reçu aucun accompagnement et permettant une comparaison fiable avec le groupe de bénéficiaires des mesures FSE.

Considérant la difficulté de constituer des groupes témoins adéquats ainsi que la nécessité d'une analyse approfondie du fonctionnement des différents programmes, nous avons choisi de réaliser l'analyse d'impact sur base d'une méthode d'évaluation fondée sur la théorie.

3.3.2 Les méthodes d'évaluation fondées sur la théorie: l'intervention publique en tant que processus

L'évaluation basée sur la théorie appréhende l'intervention publique comme « *une chaîne causale allant de l'intervention initiale à l'impact final, dont le processus n'est pas linéaire, mais instable, et non maîtrisé par le décideur public* »³. L'approche examine plus particulièrement les hypothèses qui sous-tendent la chaîne causale des moyens aux résultats et à l'impact final. Pour conduire cette analyse causale, on s'intéresse aux mécanismes entre chaque maillon de la chaîne afin d'établir des relations de causalité. Cette démarche s'inscrit dans une conception de la causalité différente des méthodes d'impact contrefactuelle. En effet, elle s'inscrit dans la notion de champ causal qui établit le lien non pas entre un effet et une cause unique mais entre un effet et un ensemble de causes.

Cette démarche trouve son inspiration dans la méthode d'analyse qualitative du process-tracing qui analyse par le biais d'une étude de cas unique et sans groupe de contrôle, la chaîne des événements qui conduisent au phénomène à expliquer⁴. Dans l'évaluation fondée sur la théorie, la décomposition de l'intervention publique prend la forme d'une théorie sous-tendue par un enchaînement d'hypothèses. De cette manière, on peut vérifier, sans groupe de contrôle, que le changement observé est bien imputable à l'intervention et non aux causes extérieures et que les programmes mis en place ont bien provoqués les effets souhaités⁵.

La théorie est ici comprise comme un ensemble de suppositions implicites qui sous-tendent le processus de l'intervention publique et les effets souhaités. La « théorie du programme » désigne l'ensemble des liens causaux hypothétiques entre les activités fournies par l'intervention publique et leur interaction avec un contexte donné qui n'est pas maîtrisable⁶. Elle est souvent représentée sous la forme d'un diagramme qui décompose la théorie en quatre étapes :

- **Les réalisations** : elles désignent les activités mises en œuvre par l'autorité publique ;
- **Les résultats** : ils dépendent directement des réalisations et de l'adhésion du public visé ;
- **Les impacts intermédiaires et finaux** : ils décrivent l'impact que devrait avoir l'activité sur le public cible ainsi que la finalité escomptée. Leur atteinte dépend également des conditions du contexte et de sa maîtrise par l'intervention publique.

³ Devaux-Spatarakis, Agathe (2014), 'L'évaluation « basée sur la théorie » entre rigueur scientifique et contexte politique', Politiques et management public, 31(1), pp.51-68.

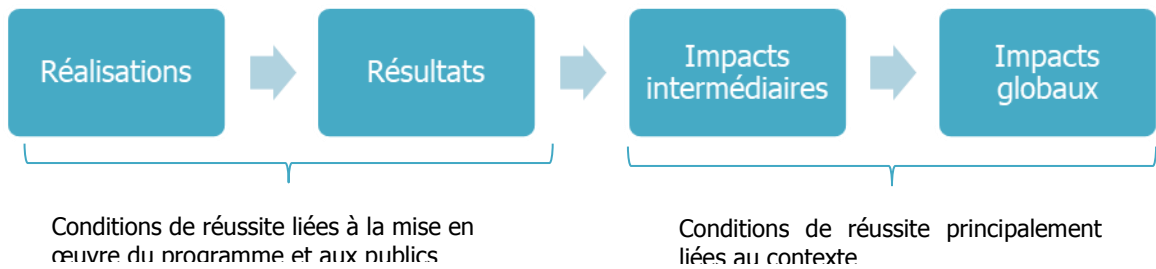
⁴ Beach, Derek and Petersen, Rasmus Brun (2013), 'Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines', Ann Arbor MI, University of Michigan Press.

⁵ White, Howard (2009), 'L'évaluation d'impact basée sur la théorie : principes et pratiques', Working paper, International Initiative for Impact Evaluation.

⁶ Chen, Huey-Tsyh (2005), 'Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation and effectiveness', SagePublications, Inc.



Figure 2: Théorie de programme



Source : IDEA Consult sur base de Devaux-Sparatakis (2014)

La décomposition de l'intervention en étape permet d'identifier à quel moment les facteurs de succès et d'échec interviennent. L'*analyse du changement* consiste à effectuer une comparaison entre la théorie développée dans la théorie du programme et les réalisations effectives, les résultats et les changements constatés par rapport à la situation initiale. L'*analyse causale* vérifie ensuite que ce sont bien des mécanismes activés par l'intervention qui ont produit les changements en excluant les explications rivales. Ainsi, dans un premier temps, on vérifie que chaque étape de la chaîne causale a bien eu lieu et ensuite on mesure que les objectifs en termes de résultats ont bien été atteints. Lors de la comparaison entre la théorie du programme et les observations de terrain, quatre questions principales sont posées et selon les résultats des pistes d'interprétations différentes peuvent être établies.

- ▶ L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate?
- ▶ Les publics ont-ils adhéré à ce programme ?
- ▶ Les objectifs intermédiaires ont-ils été atteints ?
- ▶ Les objectifs finaux ont-ils été atteints ?

Dans la partie dédiée à l'analyse spécifique des mesures évaluées, nous décrirons tout d'abord la théorie du programme pour chacune des mesures sous la forme des résultats attendus pour ensuite les comparer avec la réalité observée et identifier les facteurs de succès et les facteurs d'échec pour chaque étape de l'intervention.



4/ Structure du rapport

Après cette première partie introductive, la deuxième partie du rapport établit un [diagnostic socio-économique pour la Région de Bruxelles-Capitale depuis 2013](#). Cette analyse met en avant l'évolution du marché du travail bruxellois depuis le début de la mise en œuvre du Programme FSE 2014-2020. Même s'il est difficile de dissocier l'impact du programme FSE des autres facteurs ayant eu un impact sur le marché de l'emploi Bruxellois (par ex. la conjoncture économique, d'autres mesures à l'emploi, etc.), cette analyse permet de fournir une première indication de la contribution du programme FSE à la stratégie Europe 2020.

La troisième partie procède à l'analyse proprement dite des [différentes mesures du programme FSE](#). Dans le premier chapitre, nous présentons l'état d'avancement financier du programme et analysons l'ensemble des mesures financées sous l'angle du nombre de bénéficiaires. Les chapitres suivants procèdent à l'analyse approfondie des quatre mesures sélectionnées.

Il s'agit plus particulièrement des mesures suivantes :

- ▶ [Service Youth Guarantee : Job-coachs](#)
- ▶ [Service Link](#)
- ▶ [Consultants Employeurs \(service Select Actiris\)](#)
- ▶ [Ateliers Recherche Active à l'Emploi \(ARAE\)](#)

Ces mesures sont analysées en détail à partir de la méthode d'évaluation fondée sur la théorie. Nous analysons pour chacune d'entre elles leurs objectifs, l'organisation des actions et des services concernés, les facteurs de succès et les facteurs d'échec des interventions et leurs résultats.

Enfin, la dernière partie fournit des [recommandations](#) afin de réorienter les actions si nécessaire, afin de s'assurer que les objectifs du programme FSE soient atteints en fin de programmation.



PARTIE 2 : EVOLUTION DU MARCHE DU TRAVAIL



1/ Introduction

Cette partie présente un **diagnostic socio-économique de la Région de Bruxelles-capitale** (NUTS-2) pour les années 2013 à 2016. Ce diagnostic sera mis-à-jour dans le deuxième rapport d'évaluation intermédiaire avec des données pour les années 2017 et 2018. Les données 2017 pour le taux d'emploi et le taux de chômage Bruxellois n'étaient pas encore disponibles de manière finalisée au moment de la rédaction de ce rapport (mars 2018). En effet, celles-ci étaient uniquement disponibles de manière provisoire en raison de données concernant la population active totale en 2017 non finalisée. Nous avons donc choisi de ne pas mentionner ces données provisoires dans ce rapport et de mettre à jour le diagnostic avec des données de 2017 (et 2018) dans le rapport d'évaluation suivant.

Ce diagnostic est important car il permet d'évaluer l'évolution du marché du travail Bruxellois depuis le lancement du programme opérationnel en 2014. Même s'il est difficile de dissocier l'impact du programme FSE des autres facteurs ayant eu un impact sur le marché de l'emploi Bruxellois (par ex. la conjoncture économique, d'autres mesures à l'emploi, etc.), cette analyse permet de fournir une première indication de la contribution du programme FSE à la stratégie Europe 2020. Nous nous penchons pour ce faire plus en détail sur :

- ▶ Les objectifs et indicateurs belges définis dans le cadre de la stratégie Europe 2020 au niveau de l'emploi et de l'éducation ;
- ▶ L'analyse spécifique de la Région de Bruxelles-Capitale au regard des indicateurs suivants :
 - ◆ le taux d'emploi;
 - ◆ le taux de chômage;
 - ◆ les taux de chômage par publics-cibles;
 - ◆ le taux de décrochage scolaire et du taux de NEET;
 - ◆ le taux de diplômés de l'enseignement supérieur et universitaire.



2/ Les objectifs belges définis dans le cadre de la stratégie Europe 2020

Amélioration de la situation socio-économique de la région bruxelloise depuis 2013

La stratégie Europe 2020 définit plusieurs objectifs à atteindre en matière notamment d'emploi, d'éducation, de pauvreté et d'exclusion sociale. Ces objectifs sont transposés en objectifs nationaux afin que chaque Etat membre puisse vérifier ses progrès au regard des objectifs européens. Le tableau ci-dessous reprend les objectifs fixés au niveau belge en termes d'emploi ainsi que la situation bruxelloise actuelle. Nous pouvons observer une forte amélioration de la situation socio-économique de la région bruxelloise depuis 2013. Malgré cette amélioration, la plupart des objectifs ne sont pas encore remplis en région de Bruxelles-capital. L'objectif doit cependant être atteint à terme au niveau belge et non Bruxellois.

Tableau 3 : Objectifs belges définis dans la stratégie Europe 2020

Objectifs	Bruxelles		Belgique 2020 ⁷
	2013	2016	
Taux d'emploi (20-64 ans), Observatoire Bruxellois de l'Emploi (2016)	56,8%	59,8%	73,2%
Sous-objectifs:			
Taux d'emploi des femmes (20-64 ans), Observatoire Bruxellois de l'Emploi (2016)	52,4%	54,3%	69,1%
Taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans), Observatoire Bruxellois de l'Emploi (2016)	43,6%	54,9%	50%
NEET – part des jeunes qui ne travaillent pas et qui ne sont ni dans l'enseignement ni en formation, Eurostat (2017)	23,8%	13,3%	8,2%
Différence entre le taux d'emploi des Belges et le taux d'emploi des citoyens non-EU (20-64 ans), Steunpunt WSE (LFS) (2016)	53%	28%	Moins de 16,5%

Source : Observatoire Bruxellois de l'Emploi, Eurostat et Steunpunt WSE (LFS)

⁷ La Région de Bruxelles-Capitale ne dispose pas d'objectifs régionalisés.

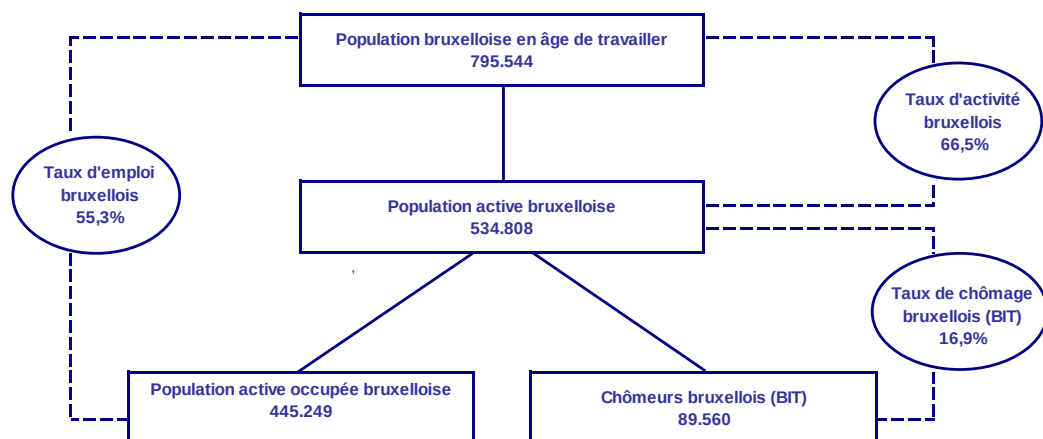
3/ La situation socio-économique de la Région de Bruxelles-Capitale

3.1 Le taux d'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale

3.1.1 Malgré l'amélioration du taux d'emploi à Bruxelles, cet indicateur reste largement en-deçà de l'objectif belge pour 2020

Dans le cadre des priorités Europe 2020, un taux d'emploi de 75% doit être atteint. En Belgique, l'objectif a été fixé à 73,2% pour l'année 2020. En 2016, la région bruxelloise comptait 795.544 personnes âgées de 15 à 64 ans qualifiées de « personnes en âge de travailler ». Toutes les personnes en âge de travailler ne sont pas actives, c'est-à-dire en emploi ou en recherche d'emploi, car aux études, au foyer ou encore en incapacité de travail. La population active se compose en 2016 de 534.808 personnes dont 445.249 personnes en emploi et 89.560 chômeurs. Au final, 56,8% des 20 à 64 ans ou 55,3% des 15 à 64 ans étaient à l'emploi à Bruxelles en 2016. Ce pourcentage reste bien éloigné de l'objectif belge pour l'année 2020 (qui s'élève à 73,2%). Le schéma ci-dessous résume le taux d'activité, le taux de chômage et le taux d'emploi en région de Bruxelles-capitale en 2016.

Figure 3: Taux d'activité, taux d'emploi et taux de chômage en 2016 en RBC pour la population de 15 à 64 ans



Source : Observatoire bruxellois de l'emploi

L'emploi intérieur se rapporte à l'ensemble des emplois situés en région de Bruxelles-Capitale, qu'ils soient ou non occupés par des résidents bruxellois. La population active bruxelloise recouvre quant à elle l'occupation des Bruxellois indépendamment de leur lieu de travail. La Région de Bruxelles-Capitale est caractérisée par une forte disparité entre sa population active occupée et le nombre d'emplois. En effet, le poids relatif de la région dans l'emploi intérieur national est très important puisqu'il s'élève à près de 16%, alors que 10,5% de la population de la Belgique habite la région. Ce qui induit un phénomène important de navette des travailleurs en provenance des deux autres régions. Ce phénomène de navette a toutefois commencé à fléchir pour connaître une baisse de 6,4% au cours de ces 10 dernières années. Le taux de navette entrante était de 48,5% en 2015 et [pour la première fois depuis plus de trente ans, plus d'un emploi sur deux est occupé par un Bruxellois](#). Enfin, une autre particularité du marché du travail bruxellois est liée à sa structure socio-économique duale caractérisée d'une part par la population la plus diplômée du pays (36,2%) et d'autre part la moins qualifiée (36,5%)⁸.

⁸ Observatoire bruxellois de l'emploi, 'Le marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale en 2016', étude Actiris.



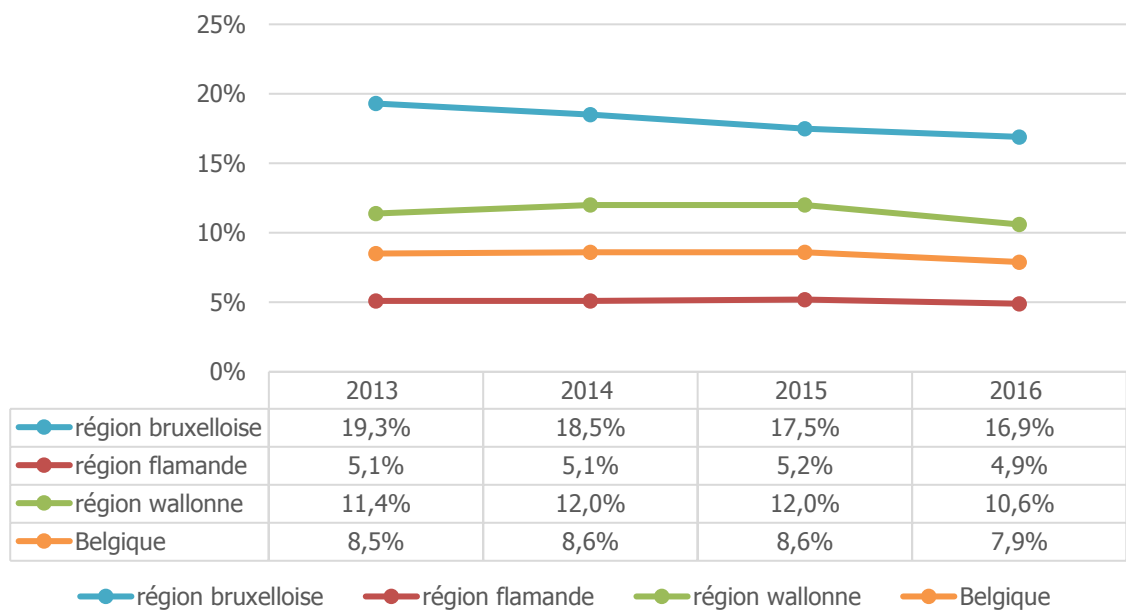
3.1 Le taux de chômage dans la région de Bruxelles-Capitale

3.1.1 Baisse significative du taux de chômage à Bruxelles depuis 2013

Comme d'autres grandes villes européennes, Bruxelles connaît un taux de chômage important qui atteint 16,9% en 2016. Alors que le diagnostic précédent faisait état d'une hausse constante du taux de chômage depuis 2008, il connaît une baisse significative depuis 2013 où il avait atteint un pic de 19,3%. Toutefois, on peut voir sur le graphique suivant que Bruxelles continue malgré cette baisse à enregistrer un taux de chômage bien plus élevé que les deux autres régions du pays.

Les premières données provisoires pour l'année 2017, à savoir un taux de chômage de 16,6%, font état de la poursuite de la baisse du chômage dans la région.

Figure 4: Evolution du taux de chômage à Bruxelles depuis 2013



Source : IDEA Consult sur base des calculs de l'observatoire bruxellois de l'emploi



3.2 Les publics-cibles sur le marché de l'emploi

3.2.1 Amélioration de la situation professionnelle de plusieurs groupes cibles sur le marché de l'emploi Bruxellois: les jeunes, les peu qualifiés et les ressortissants de nationalité étrangère

En raison de la structure socio-économique spécifique de la région de Bruxelles-capitale, certaines catégories socioprofessionnelles sont davantage confrontées au chômage et à l'exclusion. Les jeunes, les plus de 50 ans, les personnes faiblement qualifiées et les ressortissants de nationalité non européenne sont les profils les plus à risque. Le tableau ci-dessous montre qu'à Bruxelles, les jeunes, les personnes faiblement qualifiées et les ressortissants de nationalité européenne restent confrontés au chômage de manière plus significative que dans les deux autres régions du pays.

Tableau 4: Taux de chômage par caractéristiques de profil (2016)

		Bruxelles	Flandre	Wallonie	Belgique
Total	Total	16,9%	4,9%	10,6%	7,9%
Sexe	Hommes	17,6%	5%	10,8%	8,1%
	Femmes	16,1%	4,7%	10,3%	7,6%
Age	15-24 ans	35,9%	14,1%	27,9%	20,1%
	25-49 ans	16,2%	4,4%	9,9%	7,5%
	50-64 ans	13,8%	3,3%	7,6%	5,5%
Qualification	Faiblement qualifié	30,7%	9,7%	20,1%	16,1%
	Moyennement qualifié	20,1%	5%	11,3%	8,1%
	Hautement qualifié	8,5%	2,9%	5,2%	4,2%
Nationalité (2015)	Nationalité belge	16,9%	4,7%	11,3%	7,6%
	Nationalité européenne	12,6%	8,8%	11,9%	11%
	Nationalité non européenne	31,6%	18,2%	35,1%	26,6%

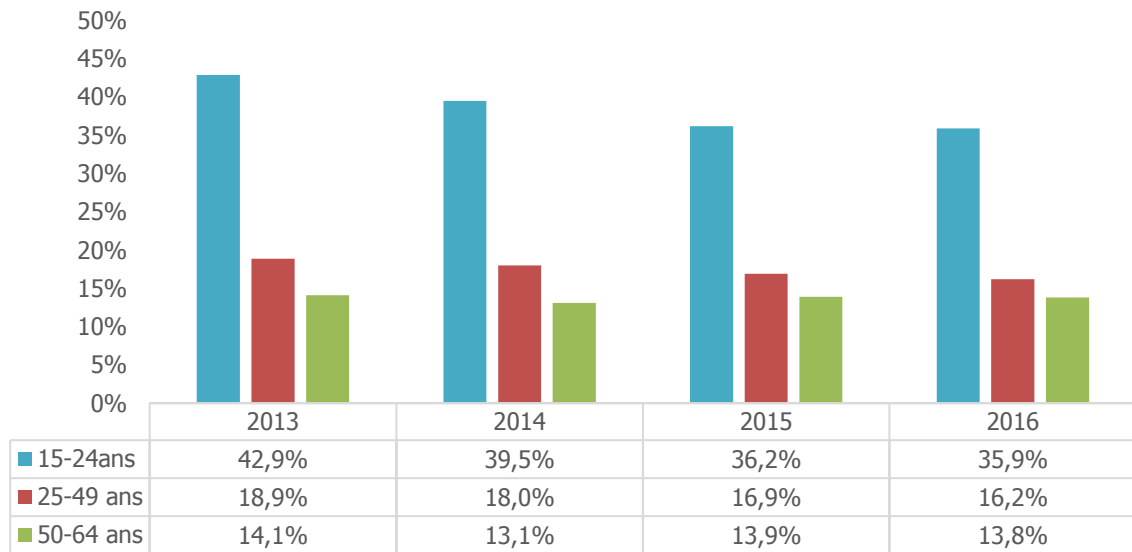
Source : IDEA Consult sur base des calculs de l'observatoire bruxellois de l'emploi

Nous revenons ici de manière plus approfondie sur chacun des publics-cibles et l'évolution de leur situation depuis 2013. Comme décrit ci-dessous, des évolutions positives peuvent être observées pour plusieurs groupes cibles de demandeurs d'emploi.

- **Les jeunes de moins de 25 ans** : Le taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans atteint 35,9% à Bruxelles alors que la moyenne belge est de 20,1%. On peut voir sur la Figure 5 que le taux de chômage des jeunes suit la même évolution que le taux de chômage global mais subit de manière plus marquée les effets de la conjoncture. Il connaît toutefois une baisse constante depuis 2013 où il a atteint 42,9%. Les différentes mesures lancées en faveur des jeunes depuis 2013 dans le cadre du dispositif Youth Guarantee et de l'Initiative Emploi des Jeunes pourraient être à l'origine de l'amélioration de la situation des jeunes sur le marché du travail.
- **Les plus de 50 ans** : En comparaison avec les autres catégories d'âge, les Bruxellois de plus de 50 ans sont moins confrontés au chômage. Toutefois, la part de travailleurs de plus de 50 ans au chômage reste plus élevée à Bruxelles que dans les deux autres régions et elle ne connaît depuis 2013 qu'une légère diminution au regard des diminutions constatées pour les autres catégories d'âge.



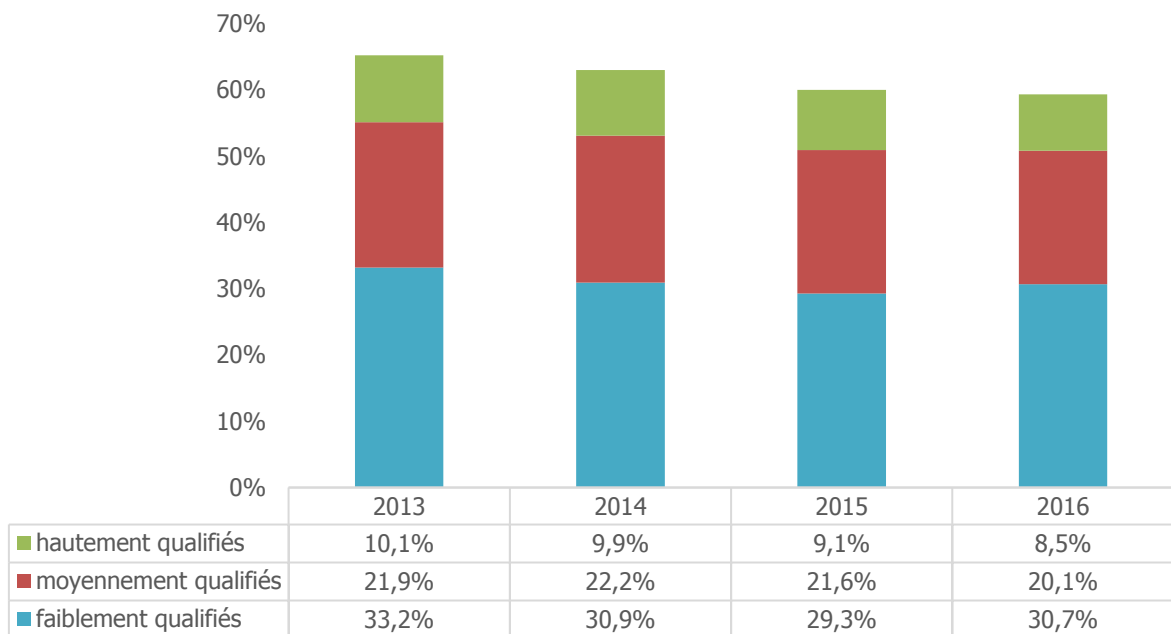
Figure 5: Evolution du taux de chômage à Bruxelles selon la classe d'âge (2013-2016)



Source : IDEA Consult sur base des calculs de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

- **Les personnes faiblement qualifiées** : le taux de chômage des personnes faiblement qualifiées est toujours particulièrement élevé à Bruxelles. Il est d'ailleurs trois fois plus élevé que celui des personnes les plus qualifiées (30,7% versus 8,5%). Il est en baisse depuis 2013, comme celui des autres catégories de demandeurs d'emploi, mais cette baisse est moins importante que pour le groupe de hautement qualifiés.

Figure 6: Evolution du taux de chômage selon le niveau de qualification (2013-2016)

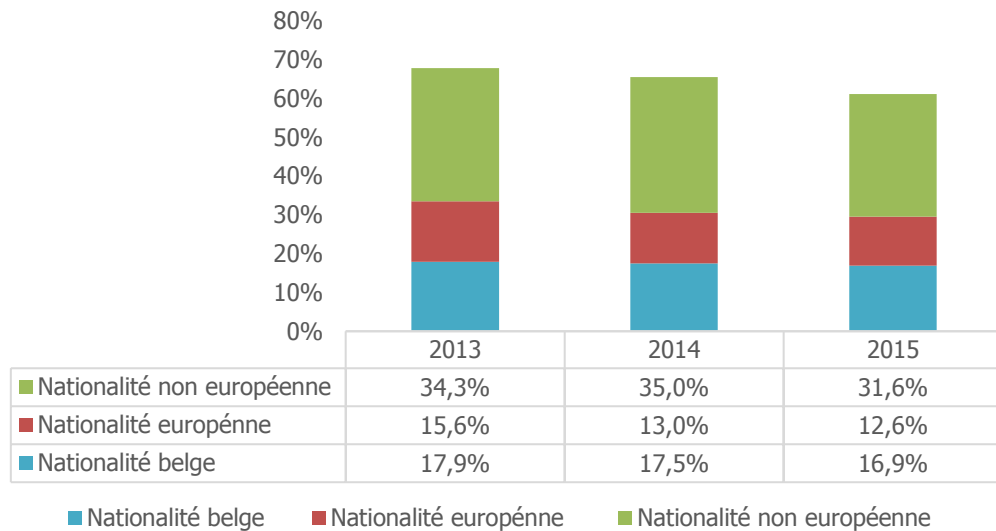


Source: IDEA Consult sur base des calculs de l'Observatoire bruxellois de l'emploi



- **Les ressortissants de nationalité étrangère :** L'accès à l'emploi pour les ressortissants de nationalité non européenne reste particulièrement difficile. Ils continuent d'enregistrer le taux de chômage le plus élevé (31,6% en 2015). Ce taux est cependant en plus forte baisse que pour les ressortissants belges, réduisant l'écart en matière d'accès à l'emploi entre les deux groupes.

Figure 7: Evolution du taux de chômage selon la nationalité (2013-2015)



Source: IDEA Consult sur base des calculs de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

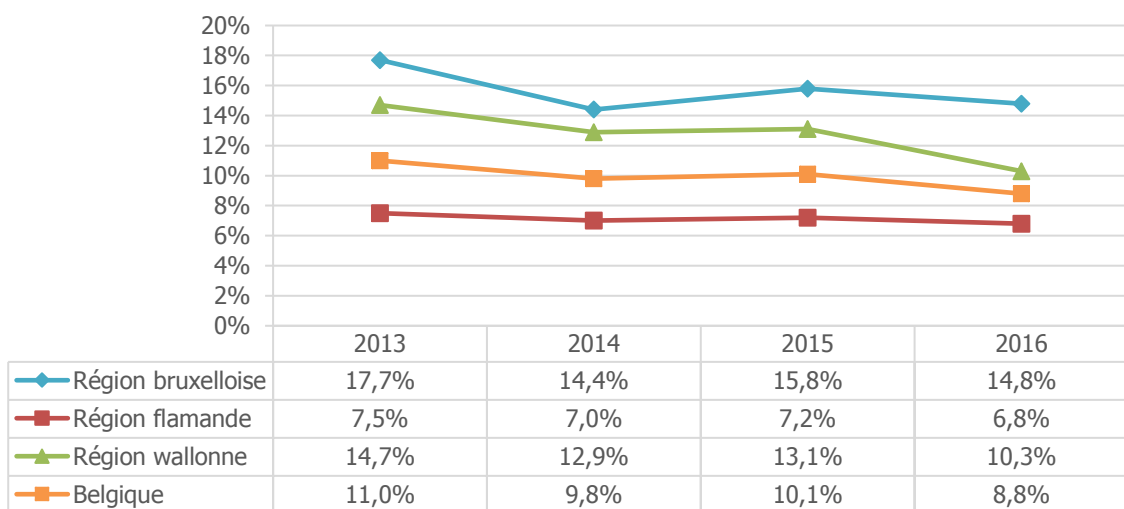


3.1 Le décrochage scolaire et le taux de NEET

3.1.1 Baisse du décrochage scolaire et du nombre de NEET's depuis 2013

Dans le cadre la stratégie Europe 2020, la Belgique s'est fixée comme objectif d'atteindre un taux de décrochage scolaire de moins de 9,5%. En 2016, le taux de décrochage scolaire à Bruxelles atteint les 14,8% et dépasse largement l'objectif fixé au niveau belge. Il est par ailleurs plus élevé à Bruxelles que dans les autres régions du pays (6,8% en région flamande, 10,3% en région wallonne), la moyenne belge étant de 8,8%. La figure suivante montre que depuis 2013, le décrochage scolaire est en baisse dans les trois régions du pays. Tandis que la Région wallonne connaît la baisse la plus importante depuis 2013 avec une baisse de son taux de décrochage de près de 43%, la Région bruxelloise a vu son taux baisser de 20% entre 2013 et 2016. Cette évolution est par contre moins marquée en Flandre (baisse de 10%), le taux de décrochage scolaire étant déjà en-dessous de l'objectif fixé par l'Etat belge.

Figure 8: Evolution du taux de décrochage scolaire de 2013 à 2016 dans les trois régions

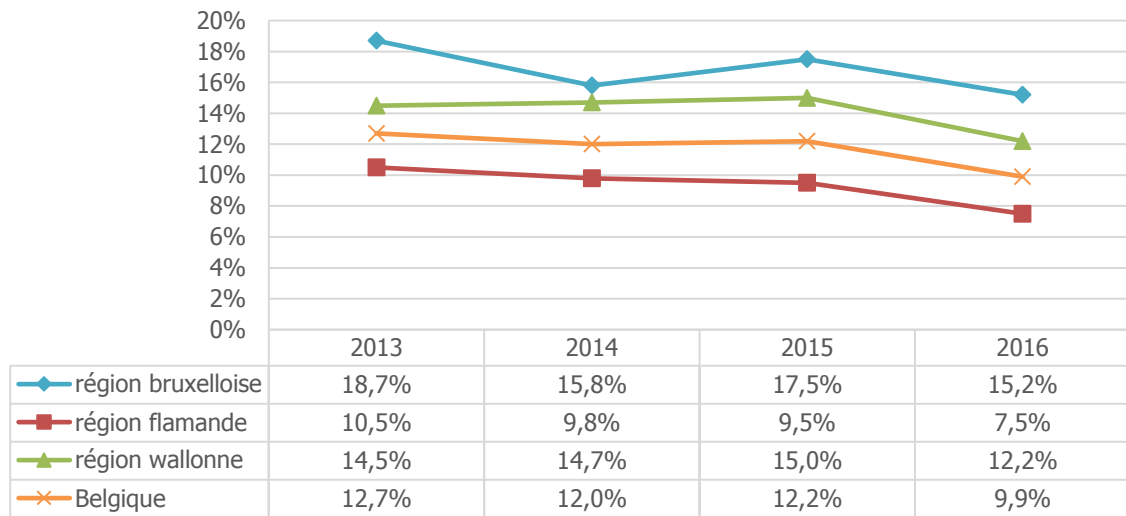


Source: IDEA Consult sur base des données d'Eurostat

Le taux de NEET (de l'anglais « not in Employment, Education or Training ») représente le pourcentage de jeunes (de 15 à 24 ans) qui ne sont ni en emploi, ni aux études ou en formation. Dans l'indicateur des NEET, un jeune poursuivant des études n'est donc pas considéré parmi les inactifs. L'objectif belge d'un taux de NEET de 8,5% n'est pour le moment atteint que dans la région flamande depuis l'année 2016. Bruxelles connaît encore le taux le plus élevé de NEET parmi les trois régions avec un taux de 15,2% en 2016 qui dépasse encore très largement la moyenne belge de 9,9%. On peut observer toutefois une tendance à la baisse qui se confirme sur les quatre dernières années.



Figure 9: Evolution du taux de NEET (15 à 24 ans) de 2013 à 2016 dans les trois régions



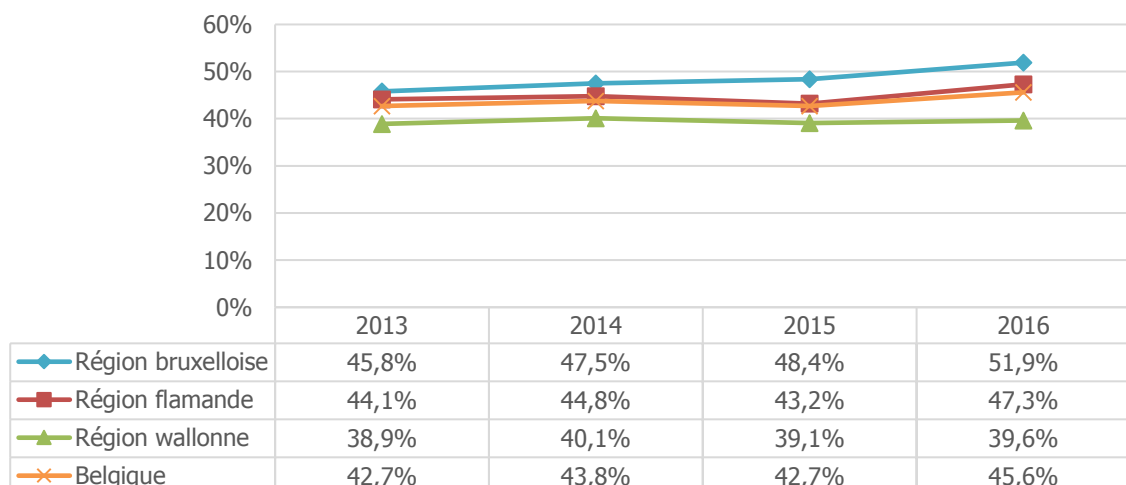
Source : IDEA Consult sur base des données d'Eurostat

3.2 Les diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire

3.2.1 Plus forte hausse du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur ou universitaire en RBC

La stratégie Europe 2020 fixe l'objectif d'avoir au moins 40% de la population âgée de 30 à 34 ans disposant d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou équivalent. La Belgique a fixé cet objectif à 47%. En 2016, en région de Bruxelles-capitale, 51,9% des 30 à 34 ans sont diplômés de l'enseignement supérieur. La région dépasse donc l'objectif fixé pour 2020. Ce taux marque par ailleurs une plus forte augmentation en RBC par rapport au reste du pays.

Figure 10: Evolution de la part des 30 à 34 ans avec un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire de 2013 à 2016



Source : IDEA Consult sur la base des données d'Eurostat



4/ Conclusion

Amélioration de la situation socio-économique de la région bruxelloise depuis 2013

Ce chapitre a démontré que même si la situation socio-économique en région Bruxelloise reste moins favorable qu'en Flandre et en Wallonie, elle s'améliore depuis 2013, et pour certains indicateurs de manière plus importante que dans les deux autres régions.

Ceci tend à indiquer que les actions du programme FSE 2014-2020 de la Région de Bruxelles-Capitale, en soutien des dispositifs de la politique régionale d'emploi, peut avoir contribué de manière positive au marché du travail Bruxellois et plus globalement à la Stratégie Europe 2020. Il faut être cependant prudent avec cette conclusion étant donné que d'autres facteurs peuvent avoir eu un impact sur la performance du marché du travail Bruxellois. Nous pensons par exemple à la conjoncture économique plus favorable ou encore d'autres mesures à l'emploi. Pour pouvoir analyser plus en détail les résultats et impacts du programme FSE, nous nous pencherons sur l'organisation et les résultats des différentes mesures dans le chapitre suivant.



PARTIE 3 : ANALYSE DU PROGRAMME FSE



1/ Introduction

Dans cette partie, le chapitre 2 fournit une [vue globale des trois axes du programme FSE](#) et de l'ensemble des actions menées dans ce cadre ainsi que les données financières qui y sont relatives.

Les chapitres d'après sont consacrés à l'analyse approfondie des quatre mesures sélectionnées dans le cadre du Programme FSE 2014-2020 :

- ▶ le chapitre 3 analyse le nouveau service des [job-coach de Youth Guarantee](#) ;
- ▶ le chapitre 4 analyse le [service Link](#) ;
- ▶ le chapitre 5 analyse le service réformé des [Consultants employeurs](#) ;
- ▶ le chapitre 6 analyse les [Ateliers Recherche Active à l'emploi \(ARAE\)](#).

Pour chaque mesure, nous présentons les éléments suivants:

- ▶ Les [objectifs de la mesure](#) incluant ses objectifs généraux, son public-cible et les résultats attendus ;
- ▶ L'[organisation de la mesure](#) incluant une description de son organisation interne et de la méthodologie appliquée ;
- ▶ Les [résultats](#) incluant les résultats en termes de réalisations et en termes d'impact ;
- ▶ Les [facteurs facilitant ou entravant](#) la mise en œuvre et les résultats ;
- ▶ Les [conclusions](#) de l'analyse et des [recommandations](#).





2/ Analyse globale du programme FSE

Le budget utilisé depuis 2014 est estimé à 18% de l'enveloppe totale

L'enveloppe financière engagée représente un montant total de 101.970.817 € qui se répartit de la manière suivante : 75.865.516 € pour le FSE (74% du budget alloué) et 26.105.301 € pour l'IEJ (26% de l'enveloppe totale). Le tableau ci-dessous présente l'état actuel des consommés au 9 mai 2018. Selon les axes, le budget consommé varie entre 7% (axe 3) et 24,5% (axe 1). Cela indique que pour la moitié de la période de la programmation, moins de la moitié du budget a été consommé actuellement. Les phases de démarrage des différentes mesures et l'intégration progressive des bénéficiaires permettent d'expliquer l'état actuel de la consommation.

Tableau 5: Situation financière: état actuel des consommés (situation au 09/05/2018)

Axe prioritaire	Fonds	Soutien de l'Union	Financement total	Taux de cofinancement	Etat actuel de consommation	% de consommation
1	FSE	3.560.543,00 €	7.121.086,00 €	50,00%	1.743.721,14 €	24,49%
1	IEJ	17.403.534,00 €	26.105.301,00 €	66,67%	6.448.031,73 €	24,70%
2	FSE	19.283.839,00 €	38.567.678,00 €	50,00%	7.901.107,27 €	20,49%
3	FSE	13.127.105,00 €	26.254.210,00 €	50,00%	1.960.757,50 €	7,47%
4	FSE	1.961.271,00 €	3.922.542,00 €	50,00%	533.540,06 €	13,60%
Total	FSE	37.932.758,00 €	75.865.516,00 €	50,00%	12.139.125,97 €	16,00%
Total	IEJ	17.403.534,00 €	26.105.301,00 €	66,67%	6.448.031,73 €	24,70%
Total général		55.336.292,00 €	101.970.817,00 €	54,27%	18.587.157,70 €	18,23%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



Les actions cofinancées par le FSE ont atteint près de 35% de DEI bruxellois en 2016

Le tableau ci-dessous présente le nombre de bénéficiaires par axe et leur évolution de 2014 à 2016⁹. L'axe 1 qui concerne plus spécifiquement l'emploi des jeunes est l'axe qui a obtenu au final le moins de bénéficiaires car il couvre sur les trois années environ 15% des bénéficiaires. Ce résultat peut s'expliquer par la spécificité du public concerné (les jeunes âgés de 18 à 29 ans). Il connaît toutefois une croissance constante depuis 2014. L'axe 2 ('emploi pour tous') et l'axe 3 ('inclusion active') se partagent de manière relativement égale le nombre de bénéficiaires. En 2016, l'axe 3 a connu une croissance de 58% de ses bénéficiaires tandis que l'axe 2 a perdu 1.576 bénéficiaires (diminution de 13%).

En 2016, les demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) en Région de Bruxelles-Capitale s'élevaient à 97.820 tandis que les mesures FSE ont été adressées à 32.845 bénéficiaires. En tenant compte, toutefois, qu'une même personne peut avoir bénéficié de plusieurs mesures, il est intéressant d'établir le rapport entre les deux et de constater que les actions cofinancées par le FSE ont touché près de 35% des DEI bruxellois.

Tableau 6: Nombre et part des bénéficiaires selon les axes de 2014 à 2016

	2014		2015		2016	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Axe 1	2.154	14%	3.511	13%	5.247	16%
Axe 2	0	0%	11.845	45%	10.269	31%
Axe 3	13.501	86%	10.973	42%	17.329	53%
Total	15.655	100%	26.329	100%	32.845	100%

Source : IDEA Consult sur base de données d'Actiris

⁹Notons cependant que l'axe 2 n'avait pas encore été mis en œuvre en 2014 et qu'il n'y a donc pas de données disponibles.



Réajustement et lancement tardif de certaines mesures

Le tableau suivant s'intéresse plus spécifiquement aux nombres de bénéficiaires et aux nombres d'actions menées pour chacune des mesures entre 2014 et 2016. Globalement, on peut constater que la plupart des mesures ont connu depuis 2014 une hausse du nombre de bénéficiaires et d'actions menées. Seules les actions qui ont connu un démarrage tardif ou un changement de fonctionnement montrent une baisse de bénéficiaires mais qui correspond plus vraisemblablement à un réajustement plutôt qu'à une véritable perte de bénéficiaires.

Tableau 7: vue globale des bénéficiaires/résultats par mesure

			2014	2015	2016
Axe 1	Youth guarantee	Nombre de participants	2.103	2.933	3.733
	JEEP/JUMP	Nombre d'élèves qui ont obtenu un job d'étudiant	0	800	364
		Nombre de classes touchées par des actions de sensibilisation/information	0	124	125
Axe 2	GRAE	Nombre de participants	0	6.361	5.102
	ARAE	Nombre de participants	0	5.484	5.167
	Consultants employeurs	Offre d'emploi enregistrées	26.098	28.186	28.933
		Contacts avec les employeurs	20.565	20.791	30.328
	CDR	Contacts individuels pris avec les chercheurs d'emploi	4.052	5.288	4.355
		Actions d'évaluation des compétences	921	632	419
	IT-Créa	Professionnels utilisateurs de l'outil	49	74	74
	plateforme autocréation de l'emploi	Professionnels de l'aide à la création de son emploi contactés afin de participer à la plateforme	55	55	55
		Professionnels d'aides à la création de son emploi membre de la plateforme de réseautage	14	16	16
	EURES	Outils de communication créés	n.d	9	2
		Déplacements à l'étranger pour renforcement du réseau	n.d	18	7
		Actions chercheurs d'emploi « démarches de mobilité » encodées dans IBIS	n.d	1.245	26.207
		Actions employeurs encodées dans CRM	n.a	215	581
Axe 3	CPAS	Nombre de participants	13.501	10.415	15.728
	Link	Nombre de participants	0	374	1.415
	Crèches	Nombre de bénéficiaires	0	184	186
	Service diversité	Actions d'échange de pratiques professionnelles	87	130	178
		Nombre de nouvelles entreprises conventionnées dans le cadre d'un plan diversité	7	11	14
	Clauses sociales	Nombre d'entreprises différentes contactées	24	29	16
		Clauses sociales où Actiris est intervenu dans un rôle de conseil, de rédaction ou d'orientation	40	43	35

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



La plupart des mesures ont atteint un taux de réalisation de plus de 30%

Nous examinons dans le tableau suivant le taux de réalisation des mesures mises en œuvre en 2014 et 2015 au regard des valeurs cibles établies pour 2023. La plupart des mesures examinées dans ce tableau dépassent un taux de réalisation de 30%. Nous constatons plus particulièrement au sein de l'axe 3, une série de mesure avec un taux de réalisation de moins de 20% notamment au sein du service diversité (nombre de nouvelles entreprises conventionnées, 0,6%), des clauses sociales (nombre d'entreprises contactées, 18%) et des crèches (nombre de place en crèches disponibles, 17%). Certaines mesures ont par ailleurs déjà dépassé leur objectif. Il s'agit par exemple du nombre d'actions d'évaluations des compétences au sein des CDR (324%), le nombre de professionnels contactés pour participer à la plateforme autocréation emploi (440%) ou le nombre de professionnels utilisateurs de l'outil IT crea (211%).

Tableau 8: Taux de réalisation des mesures

Mesures	Actions	valeur cumulée (2014-2015)	valeur cible (2023)	Taux de réalisation
Axe 1: Intégration durable des jeunes sur le marché de l'emploi				
JEEP/JUMP	Nombre de classes touchées par les actions de sensibilisation et d'information	142	300	41%
Youth Guarantee	chercheurs d'emploi de moins de 30 ans qui débutent un stage ou un emploi	1.609	4.200	38 %
Axe 2: L'accès à l'emploi pour tous				
CDR	Nombre d'actions d'évaluation des compétences	1.553	480	324 %
CDR	Nombre de contacts individuels pris avec les CE	9.340	6.000	156 %
Consultants employeurs	Nombre d'offres d'emploi enregistrées (offres select+direct online)	54.284	144.000	38 %
Consultants employeurs	Nombre de contacts avec les employeurs	41.356	108.000	38 %
plateforme autocréation emploi	Nombre de professionnels d'aides à la création de son emploi membre de la plateforme de réseautage	16	25	64 %
plateforme autocréation emploi	Professionnels de l'aide à la création de son emploi contactés afin de participer à la plateforme	110	25	440 %
IT-crea	Nombre de professionnels utilisateurs de l'outil	35	74	211 %
EURES	Nombre d'outils de communication créés	9	5	180 %
EURES	Nombre de déplacement à l'étranger pour renforcement du réseau	18	80	23 %
Axe 3: Amélioration de l'intégration professionnelle des personnes en situation ou menacée d'exclusion				
Crèches	Nombre de places de crèches mises à disposition	93	540	17 %
Service diversité	Nombre de nouvelles entreprises conventionnées dans le cadre d'un plan diversité	18	300	0,6 %
Service diversité	Nombre d'actions d'échange de pratiques professionnelles	217	250	87 %
Clauses sociales	Nombre de clauses sociales où Actiris est intervenu dans un rôle de conseil, de rédaction ou d'orientation	83	120	69 %



Clauses sociales	Nombre d'entreprises différentes contactées	53	300	18 %
-------------------------	---	----	-----	-------------

Source: IDEA Consult sur base des données Actiris

De manière générale, la mise en place et la réalisation des différentes mesures FSE se déroulent de manière optimale

Dans cette partie, nous avons analysé l'état d'avancement de l'ensemble des mesures cofinancées par le FSE. Le budget utilisé pour les trois axes équivaut aujourd'hui à 18% du budget total tandis que pour la plupart des mesures, sur les deux premières années (2014-2015) les objectifs ont été réalisés à 30% de l'objectif final prévu pour 2023. Par ailleurs, le nombre de bénéficiaires est en augmentation, ce qui témoigne d'une intégration croissante des différents publics visés. Seules les quelques mesures qui ont dû être réajustées ou qui ont fait l'objet d'un lancement plus tardif ont connu une baisse du nombre de bénéficiaires et des résultats plus mitigés. Globalement, la mise en place et la réalisation des différentes mesures semblent selon ces données s'être déroulées positivement.

Dans la partie suivante, nous examinons de manière plus approfondie les quatre mesures sélectionnées.



3/ Le service Youth Guarantee - Job-coaches

3.1 Les objectifs de la mesure

Dans cette section, nous décrivons les objectifs du service Youth Guarantee, son public-cible ainsi que les objectifs chiffrés de la mesure.

3.1.1 Les objectifs généraux du service Youth Guarantee

Soutenir le jeune dans sa transition des études vers le marché de l'emploi

Le Service Youth Guarantee d'Actiris met en œuvre les actions définies dans l'axe prioritaire 1 « intégration durable des jeunes sur le marché de l'emploi » du PO FSE pour la RBC. L'objectif est d'offrir aux jeunes chercheurs d'emploi dès leur sortie de l'enseignement et leur inscription chez Actiris, un accompagnement personnalisé qui leur permette d'intégrer plus rapidement et plus durablement le marché de l'emploi. L'accompagnement proposé vise à soutenir le jeune dans sa transition vers un emploi et favoriser l'acquisition d'une première expérience professionnelle. Dans cet objectif, trois leviers sont à disposition du service Youth Guarantee :

- ▶ *Le stage FIRST* : entré en vigueur le 1^{er} janvier 2017, le stage FIRST remplace le stage de transition (Arrêté du 29 septembre 2016 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au stage de première expérience professionnelle). Il vise à offrir une première expérience de la vie professionnelle par le biais d'un stage de 3 ou de 6 mois au sein d'une entreprise. Les conditions du stage n'impliquent toutefois aucune obligation d'engagement de la part de l'employeur une fois la période de stage terminée. En guise de rémunération, le stagiaire perçoit d'Actiris une allocation journalière de stage fixée à 26,82 euros. En complément, l'employeur verse au stagiaire une indemnité mensuelle de 200 euros. Lorsque le stagiaire perçoit déjà des allocations de chômage ou d'insertion, un revenu d'intégration ou une aide sociale, l'allocation de stage ne peut que compléter la ou les allocations déjà perçues ;
- ▶ *Le contrat premier emploi (CPE)- Youth Guarantee* : dans le cadre du dispositif Youth Guarantee, la Région de Bruxelles-Capitale a créé 150 emplois subventionnés dans les organismes d'intérêt public bruxellois (OIP). Cette mesure permet à un jeune demandeur d'emploi de bénéficier d'un emploi d'un an subventionné au sein d'un OIP. Cet emploi est préfinancé par Actiris. En contrepartie, l'OIP s'engage à accompagner et former le jeune à raison d'un minimum de 30% de son temps de travail.
- ▶ *Le contrat d'insertion (CI)* : créé en juillet 2016, le contrat d'insertion vise la mise à l'emploi d'un jeune pendant 12 mois au sein d'une institution publique, d'une OIP ou d'une ASBL par le biais d'un emploi subsidié. En 2016, 648 postes ont été créés.

Il est important de noter que le FSE finance le fonctionnement du service Youth Guarantee ainsi que le CPE-OIP. Le stage First et le contrat d'insertion ne bénéficient par contre pas directement d'un cofinancement dans le cadre du FSE. Cependant, le stage First étant un des leviers principaux du service, les conditions de réalisation du stage sont également abordées, bien que ne faisant pas l'objet direct de cette évaluation. En effet, le bon fonctionnement du stage et ses possibles freins ou facteurs de réussite, influencent le bon fonctionnement du service Youth Guarantee. Il est donc important d'également les analyser dans le cadre de l'évaluation du service.



3.1.2 Les objectifs en termes de public-cible du service Youth Guarantee

Des jeunes peu qualifiés, sans expérience et en situation précaire

Pour avoir accès au programme, le jeune doit être considéré comme « prêt à l'emploi » c'est-à-dire qu'il possède un projet professionnel réaliste et les outils nécessaires à la recherche d'un emploi (CV, lettre de motivation,...). Par ailleurs, chaque levier possède des critères d'éligibilité spécifiques. Ceux-ci sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9: Critères d'admission aux différents contrats/stage du service Youth Guarantee

Critères	Stages First	CPE	Contrat d'insertion
Age	moins de 30 ans	moins de 25 ans	moins de 25 ans
Domicile	En Région de Bruxelles-Capitale		
Niveau de qualification/expérience	Disposer au maximum d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur	Disposer au maximum d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur	Ne pas avoir d'expérience de travail de plus de 90 jours
Inscription comme demandeur d'emploi inoccupé auprès d'Actiris	Etre inscrit depuis au minimum 78 jours	Etre inscrit depuis 6 mois au maximum	Être inscrit depuis au moins 18 mois

Source : IDEA Consult

Les jeunes qui ont accès aux actions de Youth Guarantee sont en conséquence peu qualifiés et n'ont aucune expérience professionnelle. Certains sont d'ailleurs déjà très éloignés du marché du travail (le contrat d'insertion imposant d'être demandeur d'emploi depuis au moins 18 mois) et, selon les job-coachs, de nombreux jeunes se trouvent dans une situation précaire : décrochage scolaire, problèmes de logement, problèmes de délinquance ou de dépendance, jeunes mamans seules, etc. Beaucoup n'ont donc pas intégré les codes de la vie sociale et professionnelle (prévenir son employeur en cas d'absence pour maladie...). Le travail des coachs et des encadrants en entreprise est essentiel quant à cet apprentissage.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, le stage de transition professionnelle (STE) est devenu le stage FIRST et le public-cible visé a été étendu. Dans le cadre du stage FIRST, les jeunes sont toujours éligibles dès 78 jours après leur inscription chez Actiris et jusqu'à leur 30 ans alors que précédemment ils devaient avoir terminé leur période d'insertion professionnelle de 12 mois.

3.1.3 Les objectifs chiffrés du service Youth Guarantee

En 2023, 2.100 jeunes devront avoir terminé leur stage ou leur contrat

En termes d'objectif quantitatif, deux indicateurs ont été définis comprenant des « valeurs cibles » pour 2023 :

- L'indicateur de réalisation est le « **Nombre de chercheurs d'emploi de moins de 30 ans qui débutent un stage ou un emploi** ». D'ici 2023, 4.200 jeunes (objectif cumulé) devraient débuter un stage ou un emploi.
- En termes de résultats, en 2023, 2.100 chercheurs d'emploi (objectif cumulé) de moins de 30 ans devront avoir **terminé leur stage ou leur contrat CPE/CI ou travailler à la fin de leur participation**.



3.2 L'organisation de la mesure

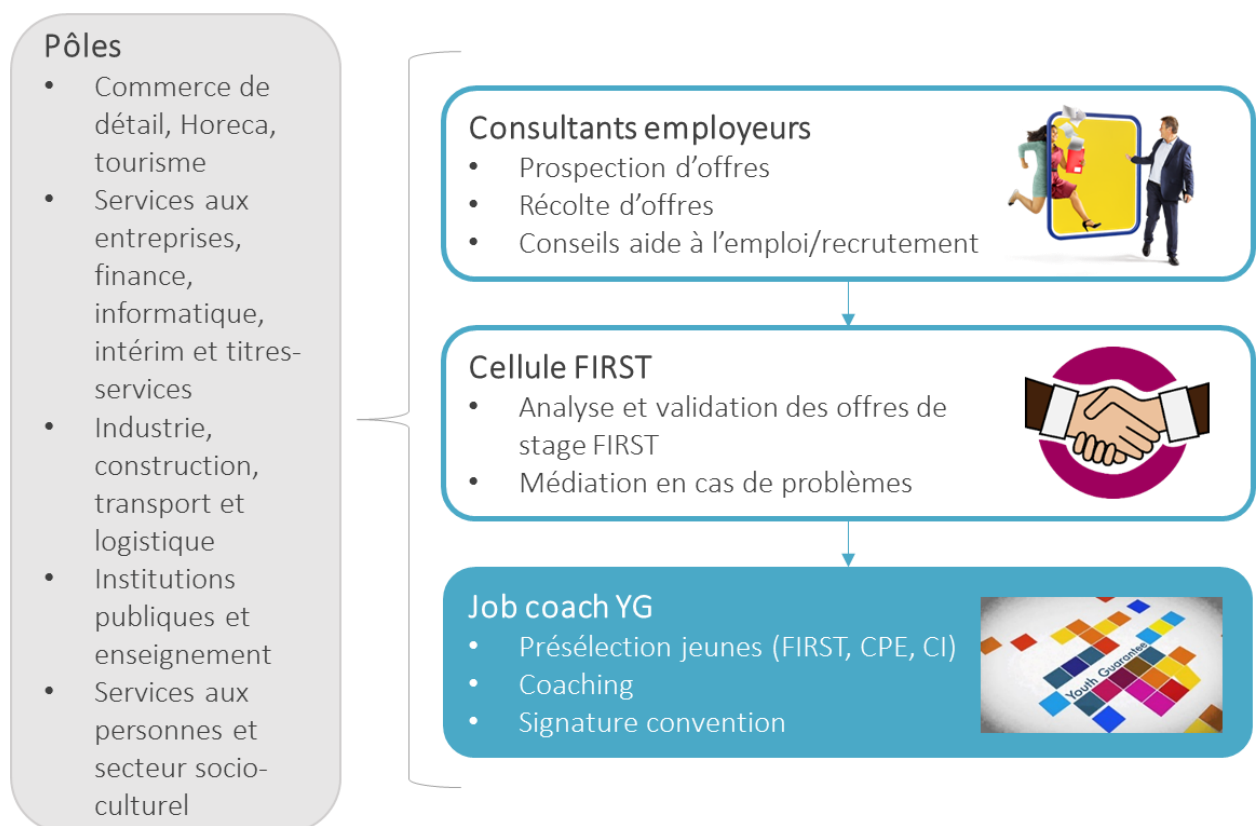
Dans ce chapitre, nous examinons l'organisation interne du service Youth Guarantee et nous décrivons, comment, par le biais de sa méthodologie, le service contribue à la réalisation de ses objectifs.

3.2.1 L'organisation interne du service Youth Guarantee

Le schéma ci-dessous visualise le fonctionnement du service Youth Guarantee (YG). Comme cela peut être observé dans le schéma, le service Youth Guarantee est fortement lié aux services Consultants employeurs, également co-financé par le FSE et la Cellule First.

Ce schéma est décrit plus en détail dans la suite de ce chapitre.

Figure 11: Organisation du service Youth Guarantee



Source : IDEA Consult

Des pôles sectoriels et multidisciplinaires

Les job-coachs du service Youth Guarantee sont répartis au sein de cinq pôles d'activités qui regroupent également les consultants employeurs, les conseillers en recrutement de Select Actiris et les conseillers de la cellule FIRST. L'objectif des pôles sectoriels est de créer des équipes spécialisées et multidisciplinaires qui interviennent sur l'ensemble du processus de la récolte des offres d'emploi et de stages auprès des employeurs à la mise à l'emploi des demandeurs d'emploi. Les cinq pôles correspondent aux secteurs professionnels suivants :

- Commerce de détail, Horeca et tourisme;



- ▶ Services aux entreprises, finance, informatique, intérim et titres-services ;
- ▶ Industrie, construction, transport et, logistique;
- ▶ Institutions publiques et enseignement ;
- ▶ Services aux personnes et secteur socio-culturel.

Des consultants employeurs interviennent en amont du processus auprès des employeurs

Les consultants employeurs, service que nous examinerons de manière approfondie dans le chapitre 5 qui leur est consacré, interviennent en amont du processus. Les Consultants employeurs ont une mission de représentation d'Actiris et de prospection auprès des entreprises bruxelloises. Ils informent les employeurs des services offerts par Actiris ainsi que des aides à l'emploi disponibles. Par ce biais, ils identifient les possibilités de stage et accompagnent les employeurs dans la rédaction des offres de stage FIRST et du plan d'accompagnement qui y est lié.

La cellule FIRST sert d'intermédiaire entre les consultants employeurs et les job-coachs du service Youth Guarantee

Depuis le passage du Stage de Transition en Entreprise (STE) au stage FIRST, Actiris a acquis un rôle **plus central** dans l'organisation et la gestion des stages en intégrant des compétences auparavant dévolues à Bruxelles-Formation et au VDAB. Actiris est, à présent, signataire de la convention de stage et responsable du respect du contenu pédagogique des stages.

Le service Youth Guarantee chargé de la sélection et du coaching des jeunes

A partir des offres de stages et d'emploi récoltées par les Consultants employeurs et validées par la Cellule First, les job-coachs réalisent un matching et présélectionnent des jeunes en fonction de leur profil et projet professionnel parmi le public éligible. Les job-coachs sont ensuite chargés de préparer les jeunes pour leur rencontre avec l'employeur et de les coacher durant toute la durée de leur stage afin que celui-ci constitue une plus-value dans le développement de leurs compétences.

Le service Youth Guarantee est composé de 40 effectifs dont 28 job-coachs auxquels s'ajoutent 3 agents administratifs, 2 stewards et 5 personnes qui coordonnent les pôles sectoriels ainsi que le pôle du contrat d'insertion. En moyenne, un job-coach suit en parallèle 80 jeunes et 50 offres de stage.

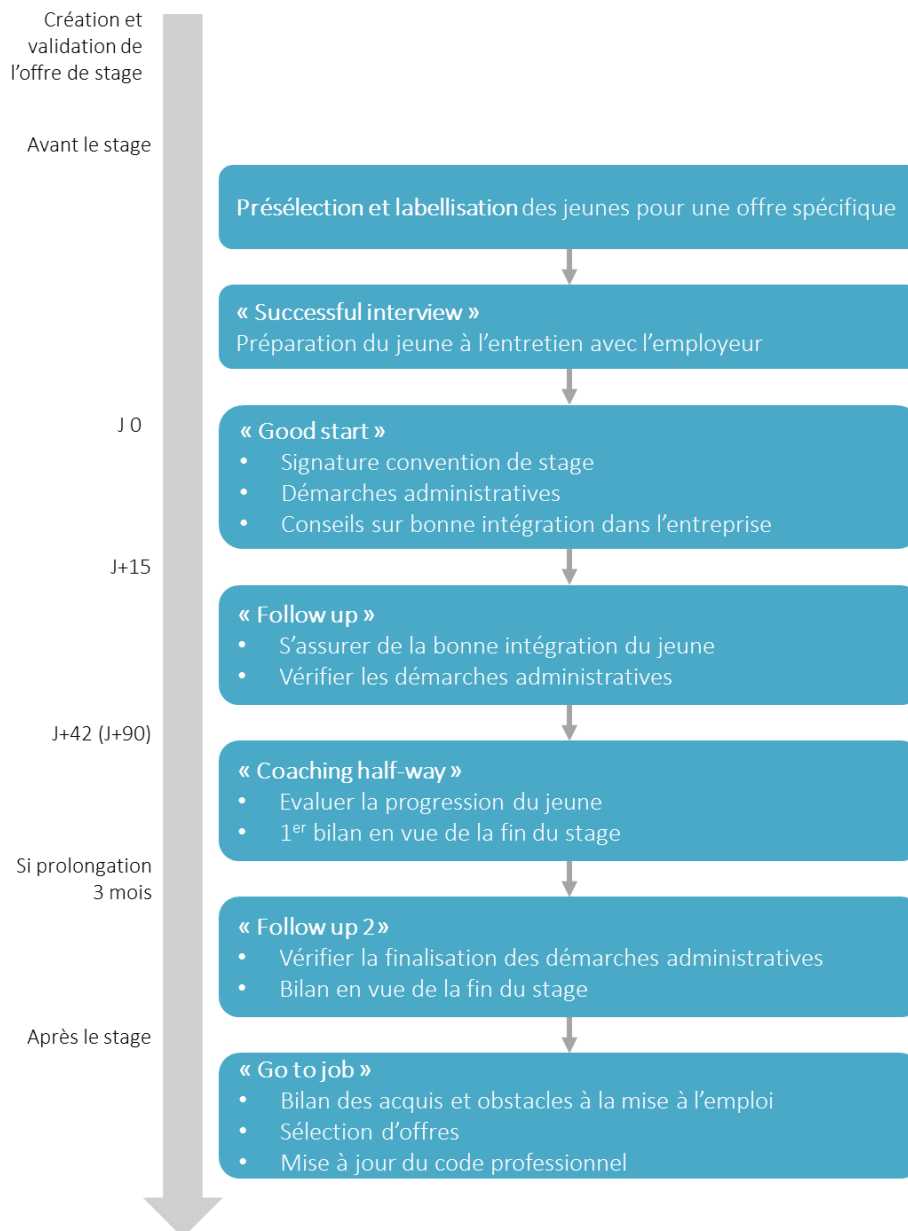
Depuis la création du stage FIRST, Actiris est responsable du paiement de l'allocation de stages qui complète la rémunération de 200 euros payés par l'employeur ainsi que toutes autres allocations (chômage, revenu d'intégration sociale) dont pourrait bénéficier le stagiaire. Outre leurs rôles de matching et de coaching, les job-coachs sont dès lors également devenus responsables des tâches administratives liées à la signature du contrat et au paiement de l'allocation : ils analysent la situation pécuniaire du jeune et l'informent sur les diverses démarches administratives à réaliser en fonction de leur situation personnelle.



3.2.2 La méthodologie du service Youth Guarantee

Le schéma ci-dessous résume la méthodologie suivie par les job-coaches du service Youth Guarantee (YG). La méthodologie de chaque étape est décrite plus en détail dans la suite de ce chapitre¹⁰. Celle-ci s'applique aux jeunes bénéficiaires du Stage First et de manière adaptée aux bénéficiaires du CPE-OIP et du contrat d'insertion

Figure 12: La méthodologie suivie par le service Youth Guarantee



Source : IDEA Consult

¹⁰ Sur base du document interne "Mise en application du coaching renforcé dans le cadre du FIRST", des entretiens et des focus group.



Avant le stage: Prospection et création de l'offre d'emploi ou de stage

Cette première phase ne relève pas directement du service Youth Guarantee mais elle est essentielle pour la constitution d'un stock d'offres d'emploi et de stage nécessaires au matching des demandeurs d'emploi. Les consultants employeurs sont chargés de prospecter et de rencontrer les entreprises qui souhaitent engager et de collecter les différentes informations pour créer une offre de stage ou une offre d'emploi. Dans le cadre du stage FIRST, il est attendu de l'employeur qu'il remplisse un rôle pédagogique en encadrant le jeune dans ses acquisitions professionnelles et de savoir-être. A cette fin, un membre du personnel est spécifiquement identifié comme encadrant. Il doit accompagner le jeune dans son apprentissage, suivre ses progrès mais aussi évaluer ses acquisitions et son évolution. Chaque entreprise peut engager jusqu'à trois stagiaires par encadrant et le nombre de stagiaires ne peut dépasser 50% de l'effectif total.

Les consultants employeurs accompagnent les employeurs intéressés à remplir [la demande de stages](#) qui comprend une fiche d'identification et un plan d'accompagnement. Celui-ci décrit les différentes tâches qui seront confiées au stagiaire, en établissant éventuellement une gradation dans la difficulté des tâches à accomplir et les compétences pour les réaliser. Ces documents sont ensuite transmis à la cellule First qui analyse le plan d'accompagnement au regard du profil du public-cible de la Youth Guarantee et valide le plan. Si nécessaire, les conseillers First peuvent être amenés à affiner le plan et les tâches à accomplir par le jeune afin d'éviter tout malentendu sur le contenu de la fonction. Lors d'une première demande, les conseillers First rencontrent l'employeur dans son entreprise afin de lui expliquer l'ensemble des démarches nécessaires, le contexte et la procédure du stage ainsi que les droits et obligations de chaque partie. Lorsque l'offre est validée et créée par la cellule First, elle est transmise aux job-coaches.

Dans le cadre du [contrat d'insertion](#), Actiris dispose d'un [stock d'offres d'emploi](#) créées dans le cadre d'un appel à projet. Pour les [Conventions Premier Emploi](#), Actiris prend contact avec les OIP pour définir les profils de fonction à pourvoir et les plans d'accompagnement formateurs.

Avant le stage: Présélection et labellisation

Dans le cadre du contrat d'insertion, il n'existe pas de présélection et les postes sont potentiellement ouverts à tous les candidats. Le pôle « contrats d'insertion » convoque tous les mois les jeunes éligibles. D'après les responsables du service YG, 50% des jeunes répondent généralement à la convocation.

En ce qui concerne les Conventions Premier Emploi, le service Youth Guarantee réalise une pré-sélection des candidats sur base des profils de fonction définis et le projet professionnel défini par le jeune chercheur d'emploi et son conseiller dans le cadre de son Plan d'accompagnement individualisé (PAI). La sélection finale est effectuée par l'OIP.

Dans le cadre du stage FIRST, le job-coach présélectionne les candidats pour une offre spécifique à partir de la base de données des chercheurs d'emploi (IBIS) ou parmi les jeunes orientés par les antennes. Depuis septembre 2017, les offres sont également diffusées sur le site web d'Actiris. Il existe un filtre afin que seuls les demandeurs d'emploi éligibles puissent réagir à l'offre. Les jeunes sont sélectionnés pour un premier entretien individuel sur base des besoins de l'employeur, des critères nécessaires à la fonction et la plus-value du stage dans le parcours professionnel du jeune. Ce premier entretien a pour objectif d'évaluer si le profil du jeune correspond au profil demandé et l'intérêt du jeune pour la fonction. Le jeune est évalué à partir de différentes dimensions (communication verbale, codes comportementaux au travail, intégration en équipe) identifiées dans la « grille de progression » qui sera utilisée tout au long du stage. Cela permet au job-coach d'identifier les éléments à améliorer pour l'étape suivante.

Si l'entretien est positif, le job-coach « [labellise](#) » le jeune pour la fonction. Le job-coach peut transmettre à l'employeur jusqu'à 6 candidats labellisés. Le ou les candidats non sélectionnés peuvent être retenus pour une autre offre ou transférés aux collègues en charge d'autres secteurs. Dans ce cas le coaching « Successful interview » est adapté.

Un employeur peut également proposer un candidat. Dans ce cas, le job-coach rencontre le jeune avant le début du stage et vérifie s'il se trouve dans les conditions pour effectuer le stage.



Avant le stage: la sélection et le coaching « successful interview »

Les candidats labellisés sont invités à l'entretien suivant qui est organisé soit de manière individuelle soit de manière collective. Cet entretien prépare le jeune à sa rencontre avec l'employeur : il doit être capable d'expliquer son parcours, son projet professionnel, ses compétences, son intérêt et sa motivation pour la fonction et pour le secteur. Le job-coach prépare le jeune pour l'offre spécifique pour laquelle il a été sélectionné et lui donne tous les outils nécessaires pour optimiser ses chances de réussir son entretien de sélection.

A l'issue de la rencontre avec l'employeur, si aucun candidat n'est retenu, l'étape peut être reproduite avec d'autres candidats et les candidats non retenus pourront faire l'objet d'échanges entre les job-coaches.

J 0: le coaching « good start »

Lorsqu'un candidat est sélectionné pour un stage, un entretien « good start » est organisé durant lequel le job-coach donne des conseils au jeune quant au démarrage du stage et sa bonne intégration dans l'entreprise (identifier les personnes avec qui prendre contact en cas d'absence, comment interagir avec les collègues,...). Depuis la mise en place du stage FIRST, le job-coach réalise également avec le jeune toutes les démarches administratives : il lit et explique la convention de stage et le plan d'accompagnement et signe ces documents avec le jeune, il analyse la situation pécuniaire du jeune en vue du paiement de l'allocation versée par Actiris. Cet entretien est toujours individuel.

Dans le cadre de la Convention Premier Emploi (CPE) et du contrat d'insertion, Actiris n'est pas signataire car il s'agit d'un contrat de travail entre le chercheur d'emploi et l'entreprise. Dans le cadre de ces deux contrats, l'étape « go to job » est réalisée par le service Link

J+15 : Follow-up

Dans les 15 premiers jours du stage, un contact de follow-up est programmé par le job-coach pour s'assurer de la bonne intégration du jeune dans l'entreprise. Ce contact peut prendre la forme d'un contact téléphonique ou d'un e-mail. C'est l'occasion pour le job-coach de s'informer sur le déroulement du stage et de s'assurer que toutes les démarches administratives ont été correctement réalisées. Lors de ce premier suivi, le jeune peut exprimer ses premières impressions, évoquer son intégration, sa compréhension des tâches à réaliser et poser des questions.

J+ 42 (J+90): Coaching « Half-way »

Le coaching « half-way » est un entretien en face à face qui se déroule à mi-parcours du stage. Le jeune est invité à présenter son lieu de stage, ses tâches, son quotidien. Sa progression est évaluée selon la grille de progression déjà utilisée lors de la labellisation sur base des mêmes critères (communication verbale, codes comportementaux au travail, intégration dans l'équipe,...). Au terme de cet entretien, le job coach identifie les acquis du jeune, la cohérence du projet professionnel du jeune avec son stage, les éventuels obstacles pour la suite de son parcours (études, langues, informatique,...). En vue du suivi après le stage, un premier bilan est effectué : le jeune voit-il des possibilités d'emploi ? Quels sont ses souhaits pour le futur ? Un emploi ? Une formation ou une reprise d'étude ? Le stage peut en effet faire prendre conscience au jeune qu'il n'a pas les qualifications nécessaires pour l'emploi qu'il recherche.

La durée du stage étant de 3 ou 6 mois, l'entretien half-way se déroule soit après 6 semaines soit après 3 mois. Lorsqu'un stage de trois mois est prolongé de 3 mois supplémentaires auprès du même employeur, un contact de suivi (non présentiel) additionnel est organisé (Follow-up 2).

Dans le cas où le jeune exprime des difficultés concernant la réalisation du stage, le job-coach transmet ces informations au conseiller FIRST qui évalue la pertinence d'entamer une procédure de médiation voire de rupture. Selon les responsables de la cellule First, un quart de stages font l'objet d'une médiation en raison soit de l'attitude du stagiaire (manque de compétences sociales ou de compétences techniques, difficultés d'apprentissage) ou soit de l'absence d'encadrement de la part de l'employeur. Au total, les médiations occupent 50% du temps des conseillers de la cellule First. Si le stage est rompu, le jeune peut être réorienté vers un autre



stage et l'employeur peut introduire une nouvelle demande. Une entreprise qui fait l'objet de plaintes régulières reçoit dans un premier temps un avertissement et dans un second temps une rupture de la collaboration peut être envisagée. Selon les responsables de la cellule First, cela concerne néanmoins une part minime des entreprises.

Après le stage: coaching « go to job »

Cet entretien final a lieu après la fin du stage. Il a pour objectif de faciliter la transition vers l'emploi. Le jeune fait à nouveau un exercice de présentation pour évaluer ses progrès. Le job-coach fait le point sur les acquis du jeune durant le stage, les obstacles éventuels, et si le jeune n'est pas en emploi, il sélectionne des offres d'emploi parmi les offres classiques correspondant à son profil. Le job-coach met à jour le code professionnel du jeune dans son dossier IBIS afin de prendre en compte les nouvelles compétences acquises durant le stage. Si nécessaire, le candidat peut être envoyé à d'autres services d'Actiris (par exemple au GRAE pour l'aider à remettre à jour son CV). Le candidat peut également être orienté vers une formation si des qualifications nécessaires à son projet professionnel ne sont pas encore acquises. Dans le cas où le stage est rompu (sauf pour cause d'emploi), le job coach organise également un coaching « go to job » afin de faire le point et d'évaluer les alternatives.



3.3 Les résultats de la mesure

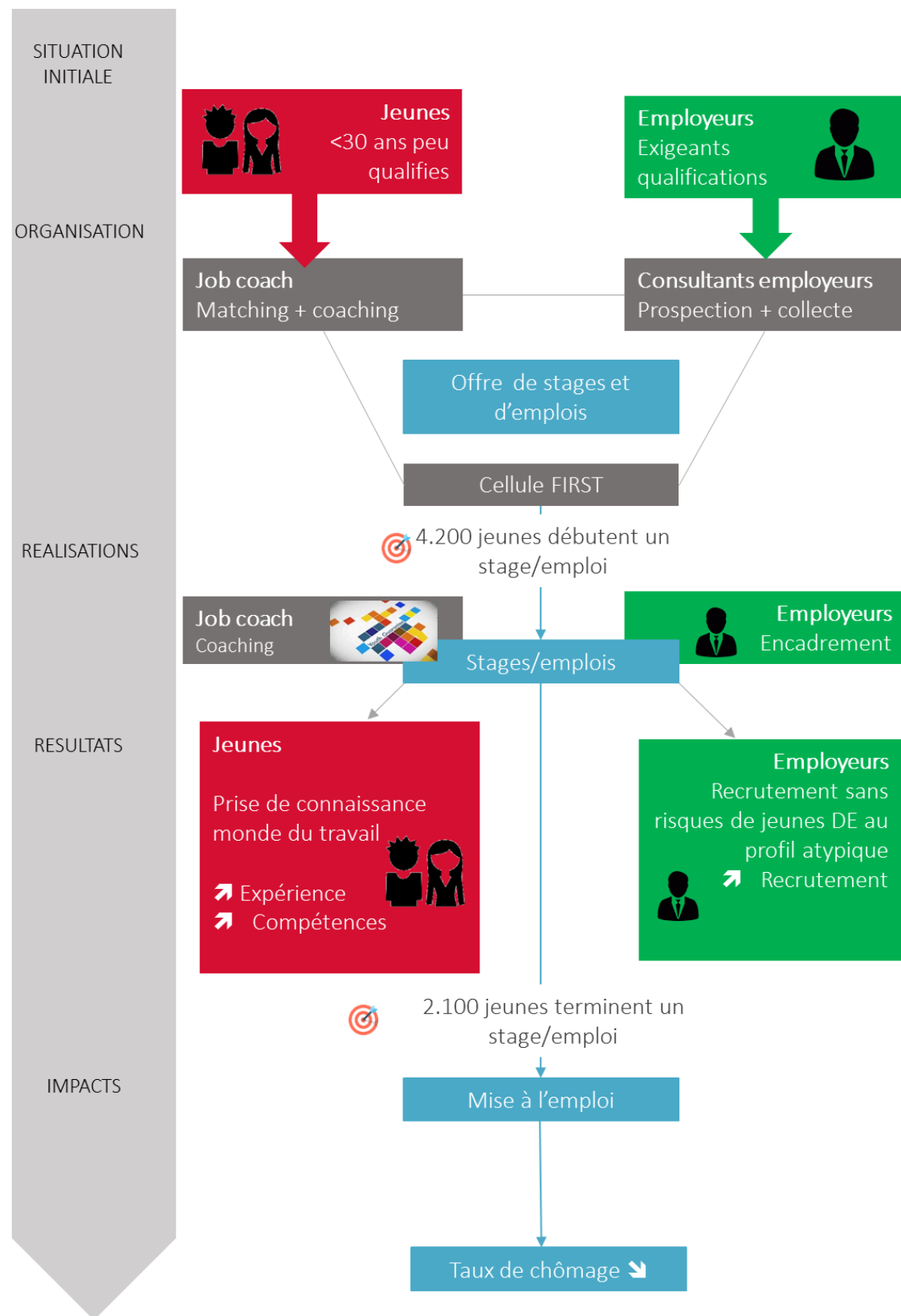
Dans cette partie, nous examinons tout d'abord les résultats théoriques attendus pour la mesure Youth Guarantee et décrivons les hypothèses sous-jacentes au fonctionnement de la mesure. Ensuite, les résultats chiffrés sont présentés. Nous examinons d'une part les résultats au regard des indicateurs de réalisations et indicateurs d'impacts fixés pour 2023 et d'autre part l'impact de la mesure quant à la mise à l'emploi de ses bénéficiaires dans les 6 mois et 12 mois de la sortie du programme.

3.3.1 *Les résultats théoriques de la mesure*

Nous présentons ici la 'théorie du programme' de la mesure Youth Guarantee qui décrit comment les actions menées par le service Youth Guarantee sont supposées faciliter la transition professionnelle des jeunes bruxellois et assurer leur mise à l'emploi. Ses différentes étapes sont schématisées dans la figure ci-dessous.



Figure 13: Les résultats théoriques du service Youth Guarantee



Source : IDEA Consult



Une première expérience du monde du travail

Le service Youth Guarantee s'adresse à des jeunes de moins de 30 ans sans expérience professionnelle et peu qualifiés et qui ont, de ce fait, peu de chance de trouver un emploi par le biais des canaux de recrutement traditionnels. Ces jeunes, par leur absence de réseau, ont également peu d'accès à d'éventuels jobs d'étudiants.

De leur côté, les employeurs bruxellois recherchent principalement des travailleurs qualifiés, disposant d'une expérience professionnelle et de diverses compétences (bilinguisme, maîtrise des outils informatiques,...).

Le service Youth Guarantee avec la collaboration des Consultants employeurs et de la Cellule FIRST, vise à réunir ces deux publics par le biais de stages ou de contrats qualifiants de courte durée qui constituent pour les jeunes une première expérience du monde du travail et pour les employeurs l'opportunité de former et de tester un potentiel candidat sans risque et à moindre frais. Par le biais du matching, les job-coachs présélectionnent les jeunes sur base des compétences demandées par les employeurs tandis que les consultants employeurs et la cellule FIRST veillent à adapter les compétences exigées au profil du public visé. Les jeunes sont également préparés par les job-coachs à intégrer l'entreprise et à adopter les comportements appropriés.

En termes de réalisations, 4.200 jeunes devront avoir débuté un stage ou un emploi en 2023. Le stage ou l'emploi combiné avec les séances de coaching personnalisées visent à donner aux jeunes une meilleure vision du monde du travail, à les encourager à intégrer les codes comportementaux propres au monde professionnel et à développer de nouvelles compétences sociales et techniques. Ces nouvelles compétences pourront ensuite être valorisées dans la recherche d'un emploi durable.

D'autre part, les employeurs ont l'opportunité de tester et éventuellement d'engager un jeune qu'ils n'auraient pas engagé directement sur base d'un contrat d'emploi.

En termes de résultats, le service a l'objectif de mener 2.100 jeunes à terminer leur stage ou leur emploi d'ici 2023. Par l'expérience et les compétences acquises, les jeunes acquièrent des atouts complémentaires dans leur recherche d'un emploi. Par ailleurs, le rapprochement effectué entre les employeurs et les jeunes non qualifiés vise à la création d'opportunités d'emploi pour ce public-cible et, in fine, à faciliter leur mise à l'emploi.



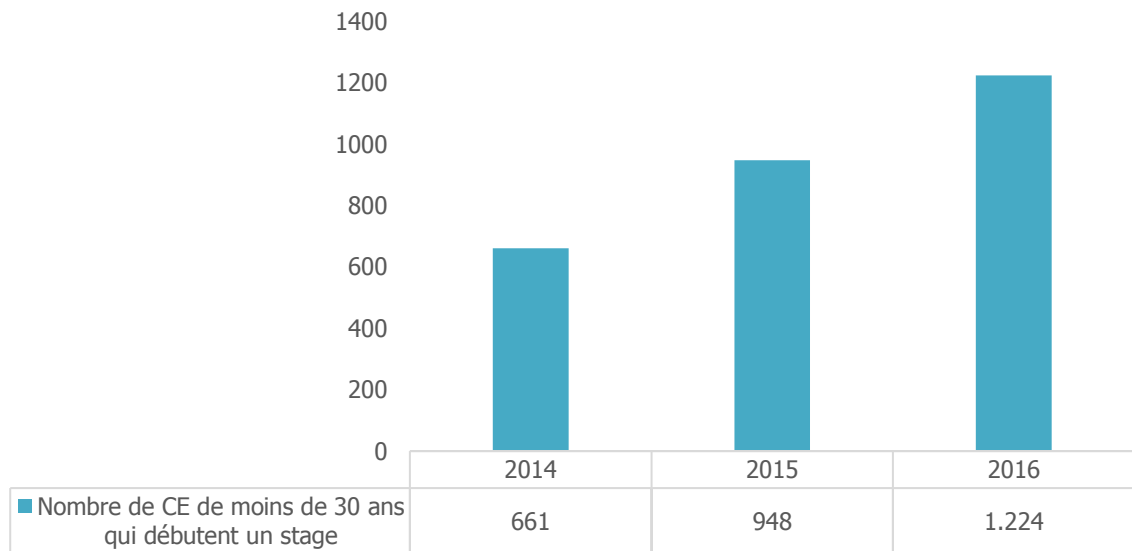
3.3.2 Les résultats chiffrés de la mesure

Dans cette partie, nous présentons, les résultats chiffrés des réalisations de la mesure, de ses résultats et de ses impacts à la sortie de la mesure et dans les 6 et 12 mois.

Les réalisations de la mesure : un taux de réalisation de 67% en comptabilisant uniquement les stages

La figure suivante présente le nombre de jeunes qui ont débuté un stage FIRST, celui-ci a cru de près de 46% entre 2014 et 2016. L'objectif fixé en terme de réalisation comptabilise 4.200 jeunes ayant terminé leur stage ou leur emploi (CPE ou CI). Toutefois, nous ne disposons pas encore des données concernant les contrats d'insertion et les données relatives aux CPE ne sont pas disponibles car ne faisant pas l'objet d'un encodage systématique dans IBIS. Toutefois, nous constatons qu'en comptabilisant uniquement le nombre de jeunes ayant entamé un stage depuis 2014, l'objectif présente déjà un taux de réalisation de 67%.

Figure 14: Evolution du nombre du nombre de jeunes qui débutent un stage entre 2014 et 2016



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



Le groupe cible atteint par la mesure : Des jeunes de moins de 25 ans, faiblement qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire

Le tableau suivant nous informe du profil des jeunes dont le dossier a été traité par Youth Guarantee depuis 2014¹¹, les données relatives à chaque action (stage FIRST, CPE, CI) n'étant à ce stade pas disponibles. Nous pouvons toutefois en tirer des conclusions quant aux profils des demandeurs d'emploi qui bénéficient des actions du service Youth Guarantee dans son ensemble :

- **Sexe**: Les jeunes hommes sont légèrement plus présents dans le programme (56,7%) que les femmes.
- **Statut professionnel avant l'entrée**: Alors que les chômeurs de longue durée étaient les plus représentés en 2014 (62%), la tendance s'est inversée dès 2015 (47,2%) et en 2016 (43,3%). Ceci témoigne sans doute de la volonté d'Actiris de faire entrer les jeunes dans le programme dès leur inscription en tant que demandeur d'emploi.
- **Age**: Les jeunes âgés de 18 à 25 ans sont présents en grande majorité (88,5% en 2016).
- **Niveau d'étude**: En cohérence avec le constat précédent, on note une très faible participation de jeunes possédant un diplôme de l'enseignement supérieur. Les jeunes faiblement et moyennement qualifiés constituent le public le plus représenté avec une présence légèrement plus forte pour les jeunes moyennement qualifiés (56,5% contre 42,4% pour les jeunes faiblement qualifiés).
- **Situation familiale**: Les jeunes avec une situation familiale complexe (famille monoparentale ou vivant dans un ménage sans emploi) constituent une partie très importante des participants. Ils représentaient 70% des participants en 2014 et en 2015.
- **Origine** : Plus de 80% des participants en 2014 et 2015 étaient d'origine étrangère (inclus les migrants et populations issues de minorité).
- **Handicap**: Les jeunes faisant l'objet d'un handicap constituent une très faible minorité. Ils étaient 9 en 2014 et 13 en 2015. Cela représente moins d'1% des participants.

Tableau 10: Profils des participants Youth Guarantee, 2014-2016

		2014		2015		2016	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Sexe	Hommes	1.091	51,9%	1.549	52,8%	2.118	56,7%
	Femmes	1.012	48,1%	1.384	47,2%	1.615	43,3%
Statut professionnel avant l'entrée dans la mesure	Chômeurs de longue durée	1.303	62%	996	34%	1.295	34,7%
	Chômeurs de courte durée	800	38%	1.937	66%	2.438	65,3%
	Personnes inactives	0	0%	0	0%	0	0%
	Personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation	0	0%	0	0%	0	0%
	Personnes exerçant un emploi y compris les indépendants	0	0%	0	0%	0	0%
âge	De 18 à 25 ans	1.744	82,9%	2.499	85,2%	3.303	88,5%
	De 25 à 29 ans	359	17,1%	434	14,8%	430	11,5%
	Faible (max. sec. inférieur)	986	46,9%	1.195	40,7%	1.581	42,4%



Niveau d'études	Moyen (sec. supérieur)	1.160	55,2%	1.737	59,2%	2.110	56,5%
	Elevé (supérieur)	1	0%	1	0%	42	1,1%
Situation familiale	Participants vivant dans des ménages sans emploi	704	33,5%	1.023	34,9%	n.a	n.a
	Participants vivant dans des ménages sans emploi avec des enfants à charge	472	22,4%	677	23,1%	n.a	n.a
	Participants vivant dans des ménages d'une personne avec des enfants à charge	250	11,9%	351	12%	n.a	n.a
	Autres	677	32,2%	882	30,1%	n.a	n.a
Origine	Migrants, participants d'origine étrangère, minorités (y compris les communautés marginalisées telles que les Roms)	1.708	81,2%	2.439	83,2%	n.a	n.a
	Participants d'origine belge	395	18,8%	494	16,8%	n.a	n.a
Handicap	Participants sans handicap	2.094	99,6%	2.920	99,6%	n.a	n.a
	Participants handicapés	9	0,4%	13	0,4%	n.a	n.a
Total		2.103	100%	2.933	100%	3.733	100%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



L'impact de la mesure : 43% des bénéficiaires ont trouvé un emploi dans les 6 mois après le stage et 57% dans les 12 mois après le stage

Actuellement, la situation des chercheurs d'emploi au moment de la sortie de la mesure n'est pas analysée par l'Observatoire bruxellois de l'emploi. Seules les données d'impact dans les 6 mois et les 12 mois sont disponibles. Le tableau suivant présente les impacts de la mesure sur la mise à l'emploi des bénéficiaires dans les 6 et 12 mois de leur sortie du stage FIRST. Globalement, le taux de mise à l'emploi est de 43% dans les 6 mois de la sortie de la mesure et de 57% dans les 12 mois, de très légères différences étant observées entre 2014 et 2015. Ces taux sont très positifs. Par ailleurs, lorsqu'on compare ces taux de sortie aux taux de sortie enregistrés par les jeunes de moins de 30 ans après un accompagnement ARAE (de 37,1% après 6 mois et 50% après 12 mois), les taux de sortie des stages sont bien plus élevés (voir chapitre 6.3.). Il faut être cependant prudent avec ce type de comparaison, car il ne s'agit ni du même type de mesure, ni exactement du même public.

De l'analyse plus spécifique des caractéristiques de profil individuel, nous pouvons tirer les constats suivants :

- **L'analyse au niveau du genre** montre que les hommes ont un taux de mise à l'emploi légèrement plus élevé que les femmes, la différence étant plus marquée en 2015 (45,4% étant à l'emploi après 6 mois contre 40,8% pour les femmes et 60,6% des hommes à l'emploi après 12 mois contre 54,4% des femmes).
- **En termes d'âge**, les moins de 25 ans ont un taux de mise à l'emploi plus faible que les jeunes âgés de 25 à 29 ans. En 2015, le taux de mise à l'emploi pour les moins de 25 ans est de 42,2% après 6 mois et de 56,5% après 12 mois tandis que les 25 à 29 ans présente un taux de mise à l'emploi de 46,8% après 6 mois et de 61,5% après 12 mois.
- En examinant **les diplômes** des bénéficiaires, il apparaît que les jeunes disposant d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ont un taux de mise à l'emploi plus élevé que les bénéficiaires moins qualifiés, ce taux atteignant 59% dans les 12 mois de la sortie du programme en 2015. Disposer d'un diplôme du secondaire inférieur ne semble toutefois pas être un avantage par rapport aux titulaires du diplôme de l'enseignement primaire. En effet, ces derniers ont un taux de mise à l'emploi légèrement supérieur aux taux des diplômés du secondaire inférieur. Enfin, il est intéressant de noter qu'en 2015, les taux de mise à l'emploi des bénéficiaires disposant d'un diplôme étranger non reconnu en Belgique étaient de 45,4% dans les 6 mois et de 60,5% dans les 12 mois, des taux proches et dépassant même ceux des diplômés de l'enseignement supérieur. Ces données montrent que ces jeunes disposent sans doute de qualifications élevées mais qui ne sont pas attestées formellement.

Tableau 11: Mise à l'emploi (min. 28 jours) dans les 6 et 12 mois

	2014					2015				
	Sorties	6 mois		12 mois		Sorties	6 mois		12 mois	
	Nombre	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	Nombre	%	Nombre	%
Hommes	259	112	43,2%	147	56,8%	381	173	45,4%	231	60,6%
Femmes	225	96	42,7%	128	56,9%	377	154	40,8%	205	54,4%
<25 ans	396	170	42,9%	219	55,3%	602	254	42,2%	340	56,5%
25 à 29 ans	88	38	43,2%	56	63,6%	156	73	46,8%	96	61,5%
Sec. sup.	287	134	46,7%	177	61,7%	470	215	45,7%	278	59,1%
Sec. inf.	80	30	37,5%	41	51,3%	99	34	34,3%	50	50,5%
Primaire	65	25	38,5%	32	49,2%	70	24	34,3%	36	51,4%
Etranger	52	19	36,5%	25	48,1%	119	54	45,4%	72	60,5%



Total	484	208	43%	275	56,8%	758	327	43,1%	436	57,5%
--------------	------------	------------	------------	------------	--------------	------------	------------	--------------	------------	--------------

Source : IDEA Consult sur base des données de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

Enfin, nous pensons que des données complémentaires concernant les taux de mise à l'emploi des stagiaires en fonction du secteur dans lequel ils ont effectué leur stage permettraient d'obtenir des informations pertinentes quant aux possibilités d'emploi en fonction des différents métiers et secteurs d'activité, mais également quant à la qualité pédagogique des stages proposés.

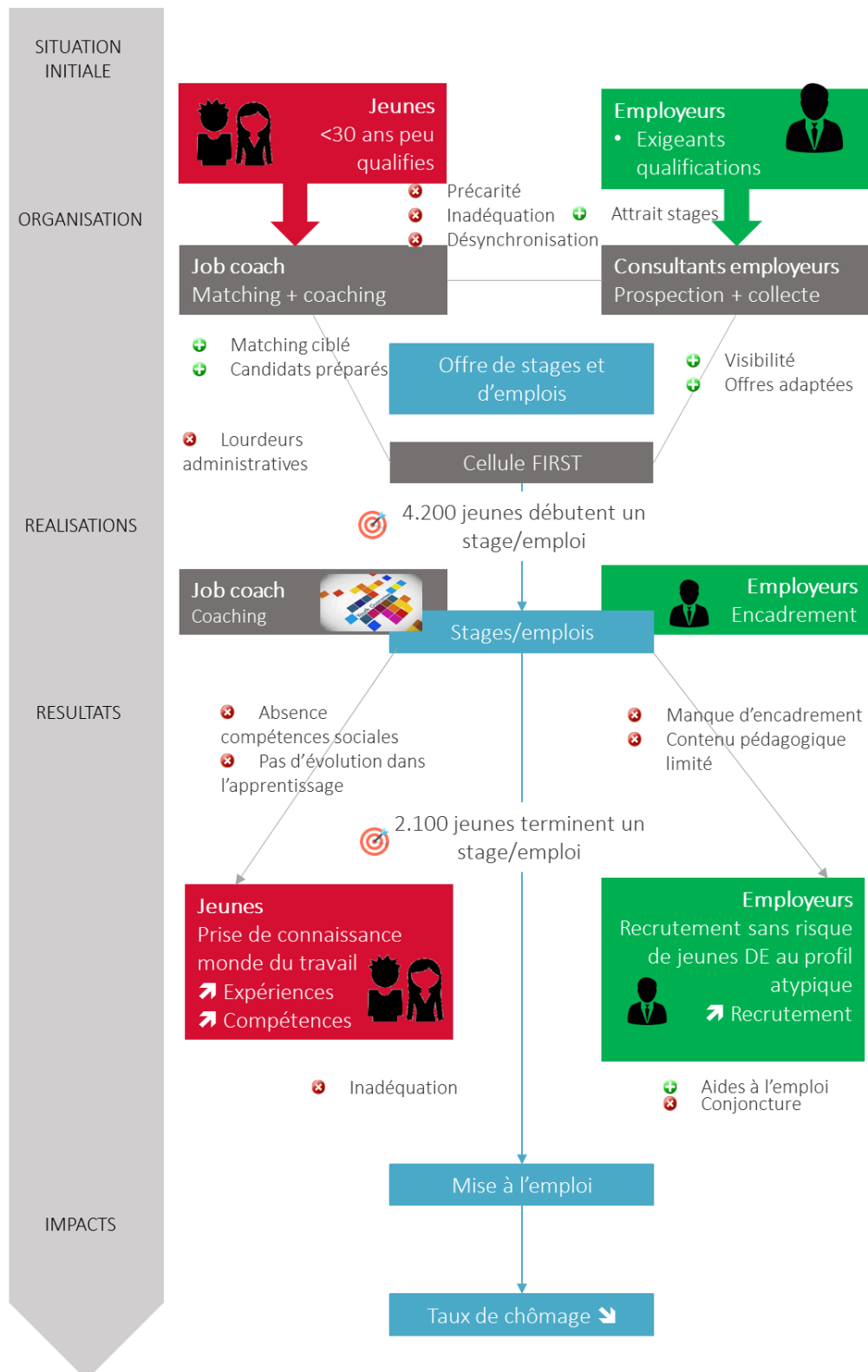


3.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Youth Guarantee

Dans ce chapitre nous tentons d'identifier les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Youth Guarantee afin de mieux comprendre les résultats observés. Ainsi, la figure ci-dessous visualise à nouveau les résultats attendus de la mesure, mais cette fois-ci différents facteurs d'échec et de réussite sont également identifiés.



Figure 15: Les facteurs de réussite et d'échec du service Youth Guarantee



Source : IDEA Consult



Les différents facteurs d'échec et de réussite sont expliqués en détail dans la suite de ce chapitre, en se focalisant particulièrement sur les éléments suivants :

- ▶ Le public cible
- ▶ L'organisation de la mesure
- ▶ Les réalisations
- ▶ L'impact

3.4.1 *Le public cible Le service Youth Guarantee victime de son succès*

Comme mentionné dans la figure 16, les leviers du service (principalement le stage First, mais également le CI et le CPE) sont perçus positivement par le public-cible :

- ▶ Tout particulièrement du côté des employeurs, le stage First est perçu comme une **mesure très attractive**. Elle leur permet d'acquérir pendant un certain temps de la main-d'œuvre peu coûteuse et sans risque, pour un investissement relativement limité.

Néanmoins le succès des leviers, et particulièrement du stage First, peut conduire à plusieurs effets pervers qui peuvent compliquer l'accompagnement proposé par les job-coachs tant en amont du stage (afin d'attirer le public vers le service Youth Guarantee) qu'en aval (afin de garantir la bonne réalisation de l'ensemble du trajet) :

- ▶ Certains employeurs peuvent être attirés par la possibilité d'obtenir une main d'œuvre peu coûteuse et utiliser des stagiaires de manière continue comme un renfort de main d'œuvre. Le risque est dans ce cas que **l'aspect pédagogique inhérent** à l'offre de Youth Guarantee soit affaibli.
- ▶ Par ailleurs, toutes les offres proposées par le service sont difficilement satisfaites en raison de plusieurs freins identifiés au niveau du public-cible : considérant le marché du travail bruxellois, l'ensemble des intervenants constatent d'emblée une **inadéquation importante entre les besoins des employeurs et les profils des chercheurs d'emploi disponibles**. Cette inadéquation constitue un frein important au matching réalisé par les job-coachs. Les consultants employeurs et la cellule First ont la responsabilité d'expliquer les réalités du marché du travail Bruxellois aux employeurs. Ces démarches aboutissent dans la plupart des cas à une nouvelle offre de stage dont les exigences ont été revues à la baisse.

3.4.2 *L'organisation*

Une dynamique positive mais entravée par plusieurs freins

Comme mentionné dans la figure 16, **plusieurs facteurs de réussite** peuvent être identifiés au niveau de l'organisation :

- ▶ La **répartition en secteur** a permis aux job-coachs de Youth Guarantee de développer une connaissance approfondie des besoins des entreprises de leur secteur et des tâches réalisées pendant les stages et ainsi de réaliser un matching ciblé. En scindant les activités liées à la création de l'offre de stage des activités liées à la sélection du stagiaire et son suivi, le processus permet à chaque service de se concentrer sur sa mission première : les consultants employeurs se concentrent sur la prospection et les job-coachs sur la sélection et le coaching. Dans ce processus, la Cellule FIRST joue un rôle très important d'intermédiaire autonome qui adopte une position neutre par rapport aux positions adoptées par chacun.
- ▶ L'organisation du service en pôles sectoriels et les échanges qui en résultent permettent aux Consultants employeurs de proposer des **offres adaptées** aux exigences des employeurs tout en tenant compte du profil des jeunes.



- ▶ Les coachs de Youth Guarantee sont ainsi en mesure de proposer un **matching ciblé** et de préparer aux mieux les candidats à rencontrer l'employeur et à intégrer l'entreprise selon les codes en vigueur dans le secteur.
- ▶ Cette spécialisation sectorielle donne également une **visibilité supplémentaire** des services d'Actiris auprès des employeurs.

Néanmoins, des conditions propres aux leviers du service, et particulièrement au stage First, comprennent **plusieurs freins qui viennent faire obstacle au bon fonctionnement du service** et auxquels il est tout de même nécessaire d'être attentifs. Ainsi, les job-coachs estiment que sur 100 jeunes sélectionnés, seuls une vingtaine accepteront au final de réaliser un stage, ce qui complique le travail des conseillers. Ce manque d'attrait des stages s'explique par les éléments suivants :

- ▶ Tout d'abord, une contradiction a été notée dans le cadre des **nouvelles modalités de paiement** du jeune en stage FIRST. Depuis 2017, Actiris complète toute allocation qui viendrait d'un autre organisme (ONEM, CPAS,...). Toutefois, l'aide sociale et le revenu d'intégration sociale octroyés par le CPAS sont en principe résiduels et ne sont plus octroyés lorsque la personne perçoit un autre revenu. Cette situation nécessite de nombreuses démarches administratives et des difficultés pour les réaliser lorsque le jeune est occupé par son stage à temps plein. En conséquence, certains jeunes se retrouvent paradoxalement dans une situation plus précaire qui peut conduire certains à renoncer à leur stage. Par ailleurs, cela induit plus de travail administratif et de suivi du paiement, pour le job-coach.
- ▶ Par ailleurs, le **montant de l'allocation est jugé insuffisant** (800 euros). D'autant plus que l'écart entre la rémunération proposée et les allocations de chômage ou revenus d'intégration est dans certains cas très faible et que la perception d'une allocation pour le stage peut paradoxalement mener à une **baisse du revenu du ménage** lorsque le conjoint perçoit des allocations de chômage ou des allocations du CPAS.

Des effets pervers liés à l'organisation du service

Par ailleurs, l'organisation en pôles sectoriels et l'intégration de nouvelles compétences ont induit plusieurs **effets pervers** :

- ▶ Les job-coachs des différents pôles sont **mis en concurrence** pour un même métier et tout particulièrement pour des candidats qui possèdent un profil en pénurie. Cela peut parfois compromettre l'échange de candidats entre pôles.
- ▶ En plaçant, les job-coachs en bout de chaîne, le processus crée une série de frustrations chez ces derniers. Une fois l'offre de stage validée par la cellule First, les job-coachs ont peu de marge de manœuvre pour la modifier ou l'adapter et doivent réaliser le matching en fonction des exigences de l'offre. Lorsqu'il existe une inadéquation importante entre les compétences recherchées et les profils disponibles, les job-coachs disposent donc de **peu de latitudes** pour adapter l'offre. Il est difficile pour les consultants employeurs d'une part et d'autre part les job-coachs de satisfaire simultanément les demandes des entreprises et d'offrir aux jeunes un stage de qualité qui leur permette d'acquérir et de développer de nouvelles compétences.
- ▶ L'intégration des compétences auparavant dévolues à Bruxelles-Formaton (signataire de la convention, garant de l'aspect pédagogique du stage) a contribué à augmenter les **charges administratives** des job-coachs. Toutefois, les job-coachs n'ont pas les connaissances juridiques et administratives nécessaires pour apporter une solution aux situations les plus complexes.
- ▶ Enfin, les **outils informatiques** utilisés par les différents intervenants ne permettent, à ce jour, pas une circulation optimale des informations dans la gestion quotidienne des tâches, chaque équipe travaillant sur base d'outils différents. A cela s'ajoute, l'utilisation de dossiers papiers qui contribuent aux lourdeurs administratives. Toutefois, des évolutions sont en cours, le renouvellement des outils informatiques étant la priorité du contrat de gestion 2017. La numérisation des dossiers et de nouveaux outils informatiques intégrés devraient être progressivement mise en place dès 2018.



En raison de ces divers éléments auxquels s'ajoutent un nombre croissant d'offres à gérer et un public plus diversifié, les job-coachs estiment que leur fonction est de plus en plus complexe à assumer. Certains ont le sentiment d'être dépassés dans leur gestion du temps à laquelle s'ajoute une pression émotionnelle liée aux caractéristiques du public. Toutefois, ces problèmes sont connus et une réflexion est en cours au sein du service pour améliorer son fonctionnement.

3.4.3 Les réalisations

Lors du déroulement des stages, on dénombre environ 25 % de stages qui font l'objet d'une médiation auprès de la Cellule First. Les facteurs identifiés constituent principalement des freins liés au stage FIRST. Il convient toutefois de les mentionner car ils font obstacles à l'accompagnement des job coachs et leur capacité à mener les jeunes au terme de leur stage.

Plusieurs facteurs mettent en échec la réalisation des stages

La figure 16 mentionne plusieurs freins qui préviennent une réalisation optimale des stages ou conduisent à une rupture des stages en cours :

- ▶ Le déroulement du stage peut être de qualité très diverse en fonction des entreprises, des secteurs et des fonctions. Certains employeurs prennent leur rôle sociétal à cœur, proposent un encadrement et même des formations tandis que pour d'autres le stagiaire est considéré comme un simple renfort de main d'œuvre. Le manque d'encadrement de la part de l'employeur a été d'ailleurs pointé comme un des principaux éléments pouvant donner lieu à une médiation.
- ▶ Lorsque le stage ne prévoit pas suffisamment d'encadrement et que le jeune est livré à lui-même en exerçant les mêmes responsabilités qu'un autre travailleur, le stage peut conduire à une démotivation du jeune. Dans ces conditions, le stage ne constitue pas une expérience positive qui pourra être par la suite valorisée.
- ▶ Enfin, les capacités d'apprentissage des jeunes très éloignés du marché du travail sont parfois si limitées qu'elles ne permettent pas aux employeurs de leur confier des tâches de plus en plus complexe comme prévu dans le plan d'accompagnement.

3.4.4 Les résultats

Les jeunes acquièrent la maturité et l'estime de soi nécessaire à la recherche d'un emploi

Youth Guarantee conduit au final à une dynamique positive : Le suivi et le coaching tout au long du processus permettent au jeune d'acquérir de la maturité, de l'estime de soi et de nouvelles compétences sociales et techniques. Par ailleurs, grâce au stage, des jeunes au parcours difficile (peu qualifiés, en décrochage scolaire, sans soutien familial,...) obtiennent une première expérience professionnelle qu'ils n'auraient pas obtenue via des canaux traditionnels.

Les données relatives à la mise à l'emploi présentées plus haut (43% dans les 6 mois et 57% dans les 12 mois) attestent que ces résultats mènent effectivement pour une grande partie des jeunes à un contrat de travail.

Cette dynamique peut être renforcée par le biais, des aides à l'emploi qui constituent pour les employeurs un incitatif complémentaire. Dans le secteur public ou socio-culturel, certains stagiaires bénéficient par la suite d'un FPI (formation professionnelle individuelle en entreprise). Depuis octobre 2017, les stagiaires First sont éligibles à l'allocation Activa à la fin de leur stage, ce qui pourrait constituer un incitant pour engager le jeune à la fin du stage. Pour certains jeunes, l'inadéquation des compétences reste néanmoins un obstacle important, même après la fin du stage.



3.5 Conclusions et recommandations

Dans cette section, nous présentons nos premières conclusions et recommandations pour la mesure Youth Guarantee.

Dans un premier temps, nous répondons aux trois questions suivantes :

- ▶ Les publics visés ont-ils adhéré à ce programme ?
- ▶ L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate ?
- ▶ Les objectifs ont-ils été atteints ?

Ensuite, nos recommandations sont présentées.

Le public-cible est atteint : des jeunes de moins de 25 ans, peu qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire

L'objectif de Youth Guarantee est de soutenir les jeunes dès leur sortie des études et leur inscription chez Actiris dans leur transition vers le marché de l'emploi afin de leur assurer une mise à l'emploi durable. Compte tenu de la part importante de jeunes DEI Bruxellois sans qualification et des exigences des employeurs bruxellois, cette action semble effectivement pertinente. L'analyse des bénéficiaires montre que les jeunes qui bénéficient de l'action sont principalement des jeunes de moins de 25 ans, peu qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire. Par ailleurs, depuis 2014, le nombre de bénéficiaires est en hausse. Le public visé est donc atteint. Il est toutefois important de noter que certaines conditions propres aux leviers du service et particulièrement au stage FIRST - qui n'est pas cofinancé par le FSE - peuvent également constituer un frein auprès de ce public particulier et les dissuader de recourir aux services de Youth Guarantee. Ainsi, les démarches administratives et l'insécurité financière due à la complexité de l'octroi de l'allocation conjugué au montant faible de l'allocation peuvent rendre le stage peu attractif auprès de jeunes qui bénéficient déjà d'un revenu d'intégration ou d'allocations de chômage..

Les réalisations : des offres de stage adaptées au profil du public cible

La méthodologie mise en place au sein de Youth Guarantee permet d'offrir aux jeunes un accompagnement ciblé et personnalisé. Deux obstacles ont été mis en évidence :

- ▶ Un premier frein mis en évidence concerne les caractéristiques du public-cible. De plus en plus éloignés du marché du travail et dans des situations de plus en plus précaires, les jeunes visés ne disposent pas toujours des codes comportementaux nécessaires pour s'intégrer dans une entreprise. Leur attitude et leurs problèmes privés peuvent s'avérer problématiques et conduire à des ruptures de stage.
- ▶ Plusieurs obstacles internes à l'organisation de Youth Guarantee ont été également décrits : une charge administrative trop lourde et qui empiète sur le travail de coaching des job-coachs, des missions telles que l'analyse des situations financières pour lesquels les job-coachs ne sont pas formés. A cela s'ajoute, un sentiment d'incohérence quant aux objectifs de la mesure et la qualité des stages proposés qui affecte la motivation des job-coachs.



Les résultats : un tremplin pour les jeunes

D'un point de vue qualitatif, nous estimons que le service Youth Guarantee apporte une aide indéniable aux jeunes, moyennant la prise en compte des freins et obstacles mentionnés ci-dessus. Grâce aux différents leviers du service et au coaching personnalisé, les bénéficiaires acquièrent une première expérience du monde du travail ainsi que de nouvelles compétences sociales et techniques qui peuvent être valorisées sur un CV. D'un point de vue quantitatif, les indicateurs de suivis montrent que le nombre de bénéficiaires est en augmentation depuis 2014 et que la valeur cible de 4.200 jeunes débutant un stage ou un emploi d'ici 2023 semble tout à fait réalisable. Toutefois, nous avons constaté une baisse de nombre de jeunes ayant terminé leur stage ou leur emploi entre 2014 et 2015. Il sera nécessaire d'être attentif à cette évolution dans le cadre de la deuxième évaluation.

En termes de mise à l'emploi dans les 6 et 12 mois de la sortie de la mesure, le stage First obtient des résultats très positifs car dans l'année, plus de la moitié des jeunes ont obtenu un emploi (43% dans le 6 mois et 57% dans les 12 mois). Ces données attestent que les services offerts par Youth Guarantee constituent un bon tremplin pour des jeunes peu qualifiés et sans expérience qui n'auraient pas eu les mêmes chances d'obtenir un emploi sans le stage.

Recommandations: agir sur les freins à l'entrée et réduire les charges administratives

A partir de ces constats, il est possible d'identifier [plusieurs recommandations](#) présentées dans le tableau suivant. Certaines de ces recommandations ont trait aux leviers du service, et particulièrement au stage First, car leur bon fonctionnement est inhérent au bon fonctionnement du service.

Thème	Obstacles	Recommandations/actions
Attraction du public	Conditions et modalités du stage First	► Revoir les modalités du stage First et son encadrement dans les entreprises (financement du stage, obligation de formation,...)
Réalisations	Surcharge de travail des Jobs coaches	► Transférer les tâches administratives liées au paiement de l'allocation à d'autres services spécialisés
Objectifs	Ruptures de l'accompagnement	► Analyse approfondie des causes de ruptures
	Mise à l'emploi	► Assurer une transition entre stage/contrat vers un emploi par un accompagnement complémentaire
Monitoring	Stages/emplois terminés	► Analyser la possibilité d'obtenir des informations plus détaillées sur le nombre de stagiaires qui renoncent ou ne terminent pas leur stage
	Résultats plus fins des taux de sortie	► Analyser la possibilité d'obtenir des résultats de taux de sortie par type de secteur d'activité du stage



4/ Le service Link

4.1 Objectifs de la mesure

Dans ce chapitre consacré aux objectifs de Link, nous décrivons plus particulièrement ses objectifs généraux, son public-cible ainsi que ses objectifs chiffrés.

4.1.1 *Les objectifs généraux du service Link*

Assurer une transition professionnelle rapide et directe des chercheurs d'emploi en fin de contrat ou en fin de formation qualifiant

Le service Link est un nouveau service d'Actiris créé en janvier 2015. Il s'inscrit dans l'axe 3 du Programme Opérationnel qui vise l'inclusion des publics les plus fragilisés par la réduction des obstacles qu'ils rencontrent dans leur recherche d'emploi. Dans ce cadre, Link vise à assurer une transition rapide et directe vers l'emploi des personnes qui ont réussi une formation qualifiante dispensée à 100% par Bruxelles-Formation, des personnes qui terminent un contrat 'Article 60§7', des personnes qui sortent d'un contrat de Programme de Transition Professionnelle (PTP) et des jeunes sortant d'un contrat d'insertion.

Un objectif sous-jacent est également de développer une dynamique de complémentarité et de collaboration entre les CPAS chargés de la gestion des 'Articles 60' et les services opérationnels d'Actiris ainsi qu'une collaboration avec Bruxelles-Formation.

4.1.2 *Le objectifs en terme de public-cible du service Link*

Un public précaire en « transition »

L'accompagnement Link s'adresse à un public de chercheurs d'emploi qui ont terminé un contrat ou réussi une formation dispensée par Bruxelles-Formation. Les chercheurs d'emploi éligibles doivent être considérés comme étant prêts à l'emploi c'est-à-dire posséder un projet professionnel cohérent ainsi que les outils de recherche d'emploi tels qu'un CV et maîtriser, au minimum, le français ou le néerlandais en fonction du projet professionnel.

Plus particulièrement, ont accès au service Link :

- ▶ Les [stagiaires en fin de formation qualifiante de Bruxelles Formation](#) depuis septembre 2015 (dont les stagiaires Tremplin qui peuvent postuler à des offres Convention de Premier Emploi et stages FIRST) ;
- ▶ Les [allocataires sociaux des CPAS en fin de contrat Article 60§7](#) qui répondent au cadre du partenariat Actiris/CPAS depuis octobre 2015 ;
- ▶ En septembre 2016, Link a également pris en charge les chercheurs d'emploi sortant d'un [contrat de Programme de Transition Professionnelle du secteur de l'économie sociale](#) ;
- ▶ En 2017, les jeunes en fin de [contrat d'insertion professionnelle](#) ont également été pris en charge. Dans ce rapport d'évaluation, nous ne traiterons pas de ce dernier public car le service ne dispose pas encore des données ni du recul nécessaire pour juger du fonctionnement de l'accompagnement de ces chercheurs d'emploi.

Considérant ces profils, les publics auxquels s'adresse Link sont donc principalement des personnes peu qualifiées et en situation précaire.



Des publics-cibles en cours de définition

Depuis la création de Link en janvier 2015, ses publics-cibles ont déjà connu **plusieurs changements**. La sixième réforme de l'Etat a en effet contribué à modifier le périmètre des interventions du service: les contrats CPE-OIP ont été repris en charge par le service Youth Guarantee d'Actiris. Par ailleurs, à l'avenir, la constitution de pôles formation-emploi affecterait près de 30% de son public, les chercheurs d'emploi dans les secteurs tels que le transport logistique et l'IT étant repris en charge par les pôles. Ensuite, la mesure PTP pourrait être abrogée.

Les modalités de l'organisation interne ne sont donc pas encore stabilisées. Dans les années à venir, une augmentation progressive du nombre de contrats Article 60 est prévue, ce qui augmentera le nombre de chercheurs d'emploi ayant accès au service Link. Egalement, l'augmentation du nombre de formations qualifiantes organisées par Bruxelles-Formation devrait engendrer un accroissement annuel progressif du nombre de stagiaires.

4.1.3 Les objectifs chiffrés du service Link

Des objectifs adaptés aux différents publics-cibles

En termes d'objectifs quantitatifs, le service Link doit atteindre des quotas de volume de chercheurs d'emploi suivis définis annuellement et des objectifs de résultats exprimés en pourcentage de mise à l'emploi ou de sorties positives selon les différents publics cibles.

Le tableau suivant présente les **quotas de volume** de chercheurs d'emploi suivis définis annuellement en fonction du nombre de chercheurs d'emploi bénéficiant de chacune des mesures.

Tableau 12: quotas de volume de chercheurs d'emploi suivis par le service Link

	2015	2016	2017
Bruxelles-Formation	1.800	1.800	1.000
Art. 60	572	849	903
PTP eco. Soc	-	61	168
Contrat d'insertion	-	-	48
Total	2.372	2.710	2.119

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

En termes de **résultats**, les objectifs à atteindre sont définis en termes de **sorties positives** ou de **misés à l'emploi** dans les 6 mois de la fin du contrat ou de la fin de la formation :

- ◆ 65% de sorties positives pour les stagiaires de Bruxelles-Formation (objectif conjoint à Bruxelles-Formation et Link) ;
- ◆ 40% de mises à l'emploi pour les CE en fin articles 60 ;
- ◆ 40% de sorties positives pour les contrats PTP ;
- ◆ 40% de sorties positives pour les contrats d'insertion.

Les sorties positives incluent les mises à l'emploi ainsi que la reprise d'étude ou de formation.



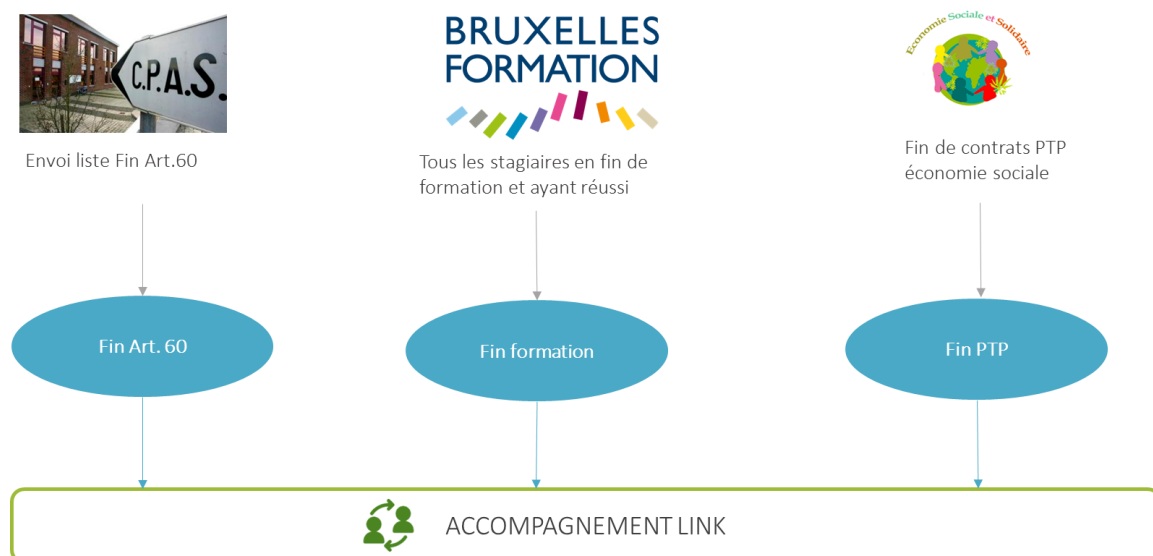
4.2 L'organisation de la mesure

Nous décrivons ici l'organisation interne du service Link ainsi que la méthodologie du service de matching développé au sein du service.

4.2.1 L'organisation interne

Le schéma ci-dessous permet de visualiser le fonctionnement du service Link. Il permet de montrer que Link est fortement dépendant de ses collaborations avec les CPAS, Bruxelles-Formation et la Febisp et Tracé pour les employeurs du secteur de l'économie sociale pour l'envoi et l'attraction de ses publics-cibles.

Figure 16: Organisation du service Link



Source : IDEA Consult

Le service Link : un tout nouveau service lancé en 2014

La réflexion autour du projet Link a pris place au sein d'Actiris dans le courant de l'année 2014. Les recrutements du responsable de service et de son équipe ont été réalisés entre le 1^{er} janvier et le 1^{er} septembre 2015. Il y avait 7 conseillers au début de la mesure puis des conseillers supplémentaires ont été engagés en 2016 afin de faire face à l'accroissement des publics-cibles. L'équipe est, à présent, constituée d'une responsable, d'un agent administratif et de 12 conseillers (11,6 ETP). Les conseillers viennent d'horizons très différents et ont tous une expérience dans le domaine de l'insertion professionnelle ou du recrutement, ce qui permet une complémentarité des expériences et connaissances de chacun (autre service d'Actiris, CPAS, RAE, agence d'intérim,...).

Les conseillers Link organisent des séances d'information collectives pour les différents publics concernés matchent les chercheurs d'emploi dans leurs démarches de recherches par le biais d'entretiens en face à face réguliers et de contacts ponctuels (non-présentiels) par téléphone ou par e-mail. La responsable de service planifie les séances d'information et veille à ce que la charge de travail soit équitablement répartie sur les conseillers. En moyenne, un conseiller dispense entre 2 à 4 séances d'information par semaine et 8 à 10 premiers entretiens. Le reste du temps est consacré aux entretiens de matching en présentiel et non-présentiel ainsi qu'à une réunion d'équipe bimensuelle de 3 heures.



Link assure la transition des stagiaires de Bruxelles-Formation, des 'articles 60' des CPAS, des contrats économie sociale et des contrats d'insertion

Comme représenté sur le schéma, Link collabore directement avec [les CPAS, Bruxelles-Formation et le secteur de l'économie sociale](#). La collaboration entre Actiris et les CPAS est définie dans le cadre de partenariat entre les CPAS bruxellois et Actiris pour la période 2015-2020. Dès qu'un ancien bénéficiaire d'un article 60 est suivi par Link, Actiris verse 575 euros (sans indexation) au CPAS par chercheur d'emploi accompagné. Au sein des CPAS, des agents de transition sont chargés de sélectionner les personnes qui pourront bénéficier du matching de Link. Ils accompagnent ensuite les bénéficiaires deux mois avant la fin de leur contrat et un mois après la fin de leur contrat afin de faciliter la transition vers Link. Le cadre de partenariat prévoit que lorsque le chercheur d'emploi est reçu pour son premier entretien chez Link, il doit avoir, avec l'aide de son conseiller CPAS, établi un bilan professionnel, défini un projet professionnel et être muni d'un CV et avoir consulté des offres d'emploi pertinentes¹². Les conseillers des CPAS peuvent également accompagner les chercheurs d'emploi lors du premier entretien pour faciliter le passage de flambeau entre les deux institutions. Pour le bon déroulement de la transition, des réunions sont organisées régulièrement entre Link et les CPAS et les conseillers Link réalisent un feedback à destination des CPAS.

Les conseillers Link sont également en contact direct avec Bruxelles-Formation et organisent des séances d'information à la fin de chaque module de formation.

Pour les contrats PTP économie sociale, des séances d'informations collectives sont organisées une fois par mois alors que pour les contrats d'insertion, ces séances ont lieu deux fois par mois.

Link permet donc de faire le lien avec la formation et l'enseignement conformément aux orientations du contrat de gestion d'Actiris.

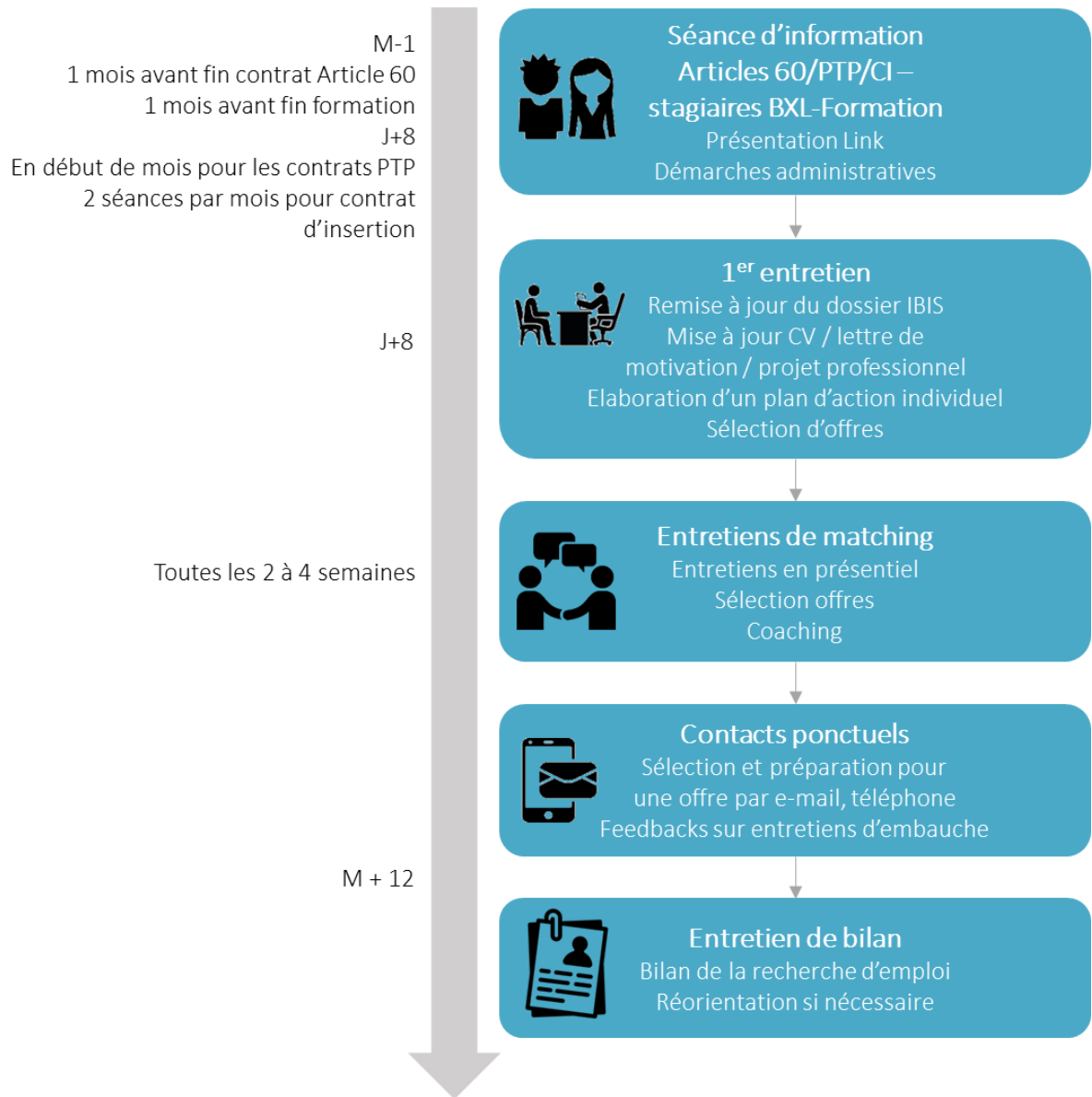
¹² Cadre de partenariat Actiris-CPAS 2015-2020.



4.2.2 La méthodologie de Link

Le schéma ci-dessous résume la méthodologie adoptée par les conseillers du service Link. Chaque étape est décrite précisément dans la suite de ce chapitre.

Figure 17: La méthodologie suivie par le service Link



Source : IDEA Consult

M-1 à J+8. Les séances d'information : informer les chercheurs d'emploi intéressés

Les demandeurs d'emploi éligibles sont invités ou convoqués (en fonction du public-cible) à une séance d'information programmée au moins un mois avant la fin de leur formation ou de leur contrat (à l'exception des bénéficiaires des contrats PTP et des contrats d'insertion qui sont convoqués 8 jours après la fin de leur contrat). Tous les participants aux séances d'information sont, dès cette étape, considérés comme des bénéficiaires de



Link. Ils ne sont donc plus convocables en antenne et ne retomberont dans les files de convocation qu'après les 12 mois de matching ou lorsqu'ils souhaitent ne plus être suivis par Link.

Lors de la séance d'information, les conseillers Link présentent le service et son offre, ses partenaires (SELECT, espace langues, GRAE, la maison d'enfants, les antennes,...), ainsi que les démarches administratives à réaliser. Les séances sont organisées en fonction du [timing des formations](#) et [des fins de contrats](#) :

- ▶ Pour les fins d'art. 60, le service Link organise 3 séances d'information par mois. LES CPAS y inscrivent les arti.60 qu'ils souhaitent orienter vers Link;
- ▶ Au sein de Bruxelles-Formation, chaque centre fournit les dates de fin de formation et le nombre de stagiaires ;
- ▶ Pour les contrats PTP, les séances se déroulent en début de mois suivant la fin de leur contrat ;
- ▶ Deux séances collectives par mois sont organisées pour les contrats d'insertion et les conventions premier emploi.

Ces séances sont individuelles ou collectives et se déroulent dans les locaux d'Actiris ou de Bruxelles formation.

[J+8 à J+15. Le premier entretien : définition d'un plan d'action](#)

Les participants sont ensuite convoqués à un premier entretien (d'une durée d'une heure) lors duquel le code professionnel du chercheur d'emploi est remis à jour) mais aussi ses outils de recherche d'emploi (CV et lettre de motivation). Le conseiller Link vérifie si le chercheur d'emploi a un projet professionnel clair et réaliste et s'il a au moins une connaissance orale du français ou du néerlandais.

Lors de ce premier entretien, si la personne est intéressée par Link, le conseiller fixe une date pour le premier entretien de matching et définit avec le chercheur d'emploi un plan d'action qui décrit l'ensemble des démarches à entreprendre pour répondre à une sélection de premières offres d'emploi. A l'issue du premier entretien, le conseiller peut réorienter le chercheur d'emploi qui n'a pas de projet professionnel clair, pas de connaissance d'une des langues nationales ou qui ne possède pas les qualifications nécessaires pour réaliser son projet. Le chercheur d'emploi peut également décider de ne pas poursuivre le matching, celui-ci étant réalisé sur base volontaire.

[Les entretiens de matching](#)

L'offre de Link prend ensuite la forme d'une alternance d'entretiens présents (d'une durée de 30 minutes à une heure) et non présents (e-mail, téléphone) selon les besoins du chercheur d'emploi et les opportunités d'offres. Le processus est intensif car le participant et son conseiller Link se rencontrent généralement [une fois tous les 15 jours et au moins une fois par mois](#).

Les objectifs de ces entretiens sont de « [matcher](#) » et de « [placer](#) » la personne mais également de la [coacher](#) dans ses démarches de recherche d'emploi. Lors de chaque entretien de matching, le conseiller convient avec le chercheur d'emploi d'un plan d'action à réaliser pour l'entretien prochain. Avec l'aide de son conseiller Link, le chercheur d'emploi recherche les offres d'emploi qui correspondent à son profil et à son projet professionnel. Dans ce cadre, le conseiller Link coach le demandeur d'emploi dans ses démarches (cibler des employeurs, se préparer à un entretien téléphonique, recherche d'emploi via internet ou dans les salons de l'emploi, se préparer à un entretien d'embauche,...). Le conseiller Link cherche et identifie les sources d'offres adéquates avec le chercheur d'emploi. L'objectif est que ce dernier puisse acquérir les outils utiles pour réaliser ses recherches de manière autonome.

Le conseiller Link joue également un [rôle pédagogique](#) expliquant la réalité de certains métiers aux chercheurs d'emploi qui n'ont pas une représentation correcte du marché du travail (par ex : horaires décalés dans l'Horeca). Cela peut conduire certains à une réflexion approfondie de leur projet professionnel en fonction de leurs contraintes. Finalement, le conseiller Link soutient le chercheur d'emploi lors de son entretien auprès du conseiller en recrutement (si l'offre est gérée par Actiris) ou auprès de l'employeur (si l'offre n'est pas gérée par Actiris). En



cas de refus, le conseiller Link donne un [feedback](#) pour faire progresser le demandeur d'emploi dans sa recherche.

L'entretien de bilan : analyse des démarches entreprises

Douze mois après le premier entretien, le chercheur d'emploi est invité à un entretien de bilan. Le conseiller réalise le bilan des démarches entreprises et met en évidence les points forts et faiblesses du chercheur d'emploi au regard de son projet professionnel. Le chercheur d'emploi peut être orienté vers d'autres services d'Actiris et ses partenaires.

A l'issue des 12 mois, le chercheur d'emploi peut décider de prolonger son suivi mais de manière moins intensive car à ce stade il est considéré comme étant plus autonome. Lorsqu'il souhaite ne plus être suivi par Link, le conseiller clôture en indiquant le motif. Il existe [cinq motifs de clôture qui peuvent avoir lieu durant tout le processus](#) :

- ▶ La mise à l'emploi (28 jours minimum prestés à temps plein ou 3 mois à temps partiel, un projet d'indépendant, de société ou d'ASBL. Notons que le stage FIRST n'est pas compris comme une mise à l'emploi) ;
- ▶ Une reprise de formation ou d'études de plein exercice ;
- ▶ Une réorientation (lorsque le chercheur d'emploi ne correspond plus aux conditions d'accès à Link, il peut être réorienté vers d'autres services d'Actiris ou des partenaires) ;
- ▶ 'Fin d'accompagnement' pour cause de déménagement hors de la région, perte de contact avec la personne ou maladie.



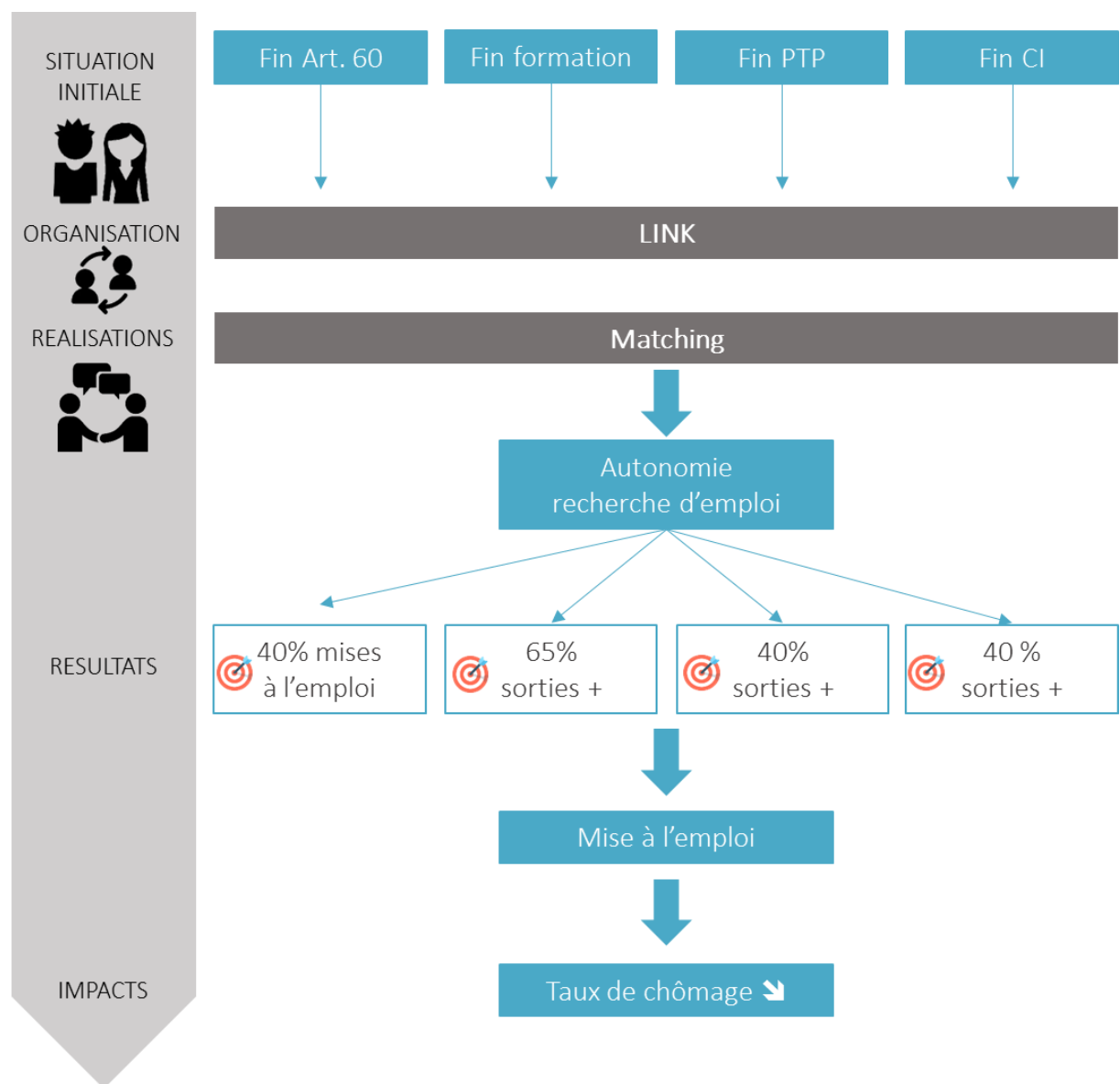
4.3 Les résultats de la mesure Link

Cette partie s'intéresse tout d'abord aux résultats théoriques de la mesure Link. Nous y décrivons les hypothèses sous-jacentes au fonctionnement optimal de la mesure. Les résultats chiffrés sont ensuite présentés au regard des indicateurs de réalisations et indicateurs d'impacts ainsi que les résultats d'impacts en termes de mise à l'emploi des bénéficiaires dans les 6 mois de la fin de leur contrat ou de leur formation.

4.3.1 Les résultats théoriques de la mesure Link

La figure ci-dessous présente les résultats théoriques attendus pour le service Link. Nous décrivons ensuite chaque étape et comment les actions du service sont supposées assurer la transition de ces bénéficiaires vers l'emploi.

Figure 18: Les résultats théoriques du service Link



Source : IDEA Consult



Une plus grande autonomie dans la recherche d'emploi

Le service Link s'adresse aux publics de chercheurs d'emploi qui ont bénéficié d'une formation ou d'un contrat. Il s'agit plus particulièrement des stagiaires de Bruxelles-Formation qui ont fini et réussi leur formation, des allocataires des CPAS qui ont terminé un « Article 60 » et des bénéficiaires d'un contrat PTP ou d'un contrat d'insertion qui ont mené ce contrat à terme. Link vise à assurer une **transition** entre les formations et contrats et la mise à l'emploi de leurs bénéficiaires.

Dans cet objectif, le service Link offre un **suivi régulier et intensif** d'une durée de 12 mois prolongeable. Ce suivi régulier prend la forme d'une alternance d'entretiens en face à face et en non-présentiels (e-mail, téléphone). Lors des entretiens, le conseiller Link coach le chercheur d'emploi dans ses démarches depuis la sélection d'une offre jusqu'à l'entretien d'embauche. A l'issue du matching, le chercheur d'emploi doit avoir acquis les outils et les connaissances nécessaires pour mener de **manière autonome** sa recherche d'emploi.

En termes de résultats, le service a l'objectif de mener ses bénéficiaires à l'**emploi** ou à une **reprise d'études** ou de formation dans les 6 mois de la fin de leur contrat ou formation. Comme le montre la figure, ces objectifs sont différenciés en fonction des publics-cibles. Au final, la mesure doit mener à une **mise à l'emploi durable** de ces bénéficiaires.



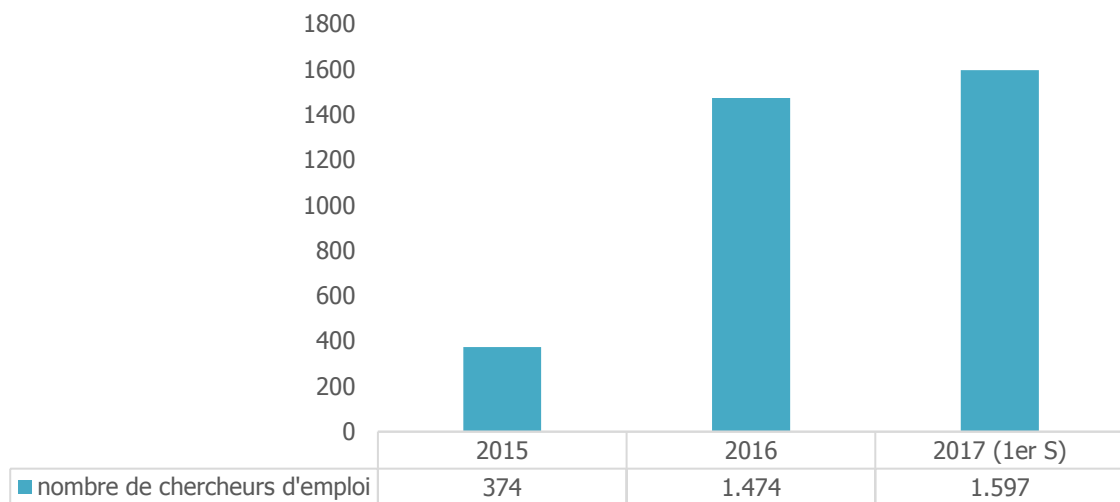
4.3.2 Les résultats chiffrés de la mesure

Dans cette partie, nous présentons les résultats chiffrés des réalisations du service Link. A ce stade, nous ne disposons pas encore des données de l'Observatoire bruxellois de l'emploi quant aux mises à l'emploi dans les 6 et 12 mois de la fin de la formation ou du contrat.

Les réalisations de la mesure : un objectif de 7.500 chercheurs d'emploi réalisable compte-tenu de l'accroissement des différents publics cibles

La figure suivante présente le nombre de chercheurs d'emploi vus par les conseillers Link lors des séances d'information collectives. Depuis 2015, ce nombre a connu une croissance de 77% : de 374 personnes vues en séances d'information en 2015 lors de la première année de la mesure, le service a vu 1.597 personnes pour le seul premier semestre de 2017. L'objectif qui a été fixé prévoit que le service Link atteigne un **quota de 7.500 chercheurs d'emploi** d'ici 2020. De 2015 au premier semestre 2017, 3.445 chercheurs d'emploi ont déjà été accueillis. Compte-tenu de ces résultats et de l'accroissement des publics-cibles, cet objectif semble tout à fait réalisable.

Figure 19: nombre de chercheurs d'emploi vus en séance d'information



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



Les réalisations de la mesure: le nombre d'heures moyen consacré à chaque bénéficiaire LINK est de 3,3 heures

Le tableau suivant présente le nombre d'heures consacré au suivi de chaque public-cible. 3,3 heures sont dédiées en moyenne à chaque bénéficiaire Link. Cette moyenne augmente à 4 heures pour les bénéficiaires d'un article 60. Le matching se partage de manière égale entre les entretiens en face à face et les contacts en non présentiel. En comparaison de l'accompagnement global proposé au sein des Missions locales qui comptabilisent une moyenne de 5 heures¹³, le nombre d'heures est donc bien moins élevé pour le matching offert par le service Link. Il s'agit cependant à nouveau d'une méthodologie différente et d'un public cible différent entre les deux mesures.

Tableau 13: Nombre d'heures de prise en charge pour le 1^{er} semestre de 2017

	Séance d'info	face à face	Non-présentiel	Total	Ratio par CE
Fins art. 60	326	1.165	1.105	2.596	4,0
Bruxelles-Formation	529	864	936	2.329	2,7
Fins PTP Eco.Soc	52	99	70	221	3,6
Total	907	2.128	2.111	5.146	3,3
Pourcentage	18%	41%	41%	100%	

Source : IDEA Consult sur base des documents internes Link

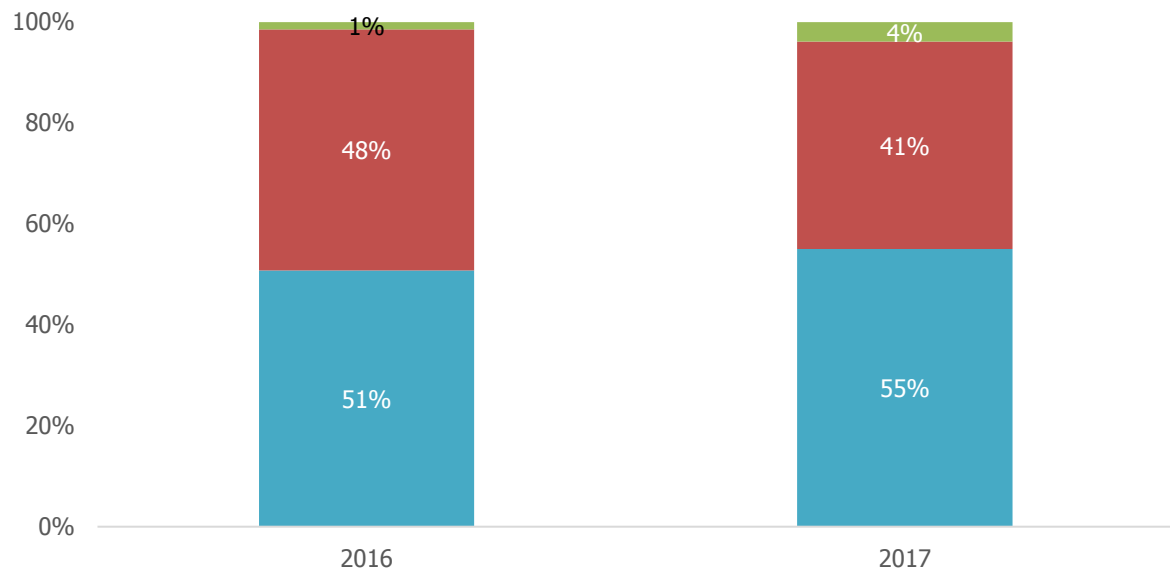
¹³ Source : Evaluation de la convention triennale entre les Missions Locales et Actiris, 2017.



Le public cible atteint par la mesure: plus de la moitié des chercheurs d'emploi pris en charge par Link sont des anciens stagiaires de Bruxelles Formation

En examinant plus particulièrement le type de chercheurs d'emploi pris en charge par Link, la figure suivante montre que plus de la moitié d'entre eux proviennent de Bruxelles-Formation (51% en 2016 et 55% pour le 1^{er} semestre de 2017). L'autre moitié est composée principalement par les fins d'article 60 (48% en 2016 et 41% pour le 1^{er} semestre de 2017). Les chercheurs d'emploi ayant bénéficié d'un PTP Eco.Soc restent, à ce jour, largement minoritaires car ils représentaient seulement 4% des chercheurs d'emploi pris en charge en 2017.

Figure 20: Part des différents publics-cibles pris en charge par Link



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Le public cible atteint par la mesure : des chômeurs de longue durée, faiblement qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire

Le tableau suivant fournit des indications quant au profil des personnes qui ont été intégrées dans les actions Link.

- **Sexe** : Les hommes sont légèrement plus représentés que les femmes (52,8% contre 47,2% en 2016). Cette proportion est similaire à la proportion observée parmi l'ensemble des demandeurs d'emploi bruxellois.
- **Statut professionnel avant l'entrée**: Les chômeurs de longue durée constituent le public principal et sont présents à plus de 70% parmi les bénéficiaires de Link. Ils sont également les plus nombreux parmi les DEI bruxellois avec une proportion de 48%. Nous pouvons donc constater que ce public constitue une cible prioritaire pour Link.
- **Age** : La grande majorité des participants sont âgés de 25 à 54 ans (84%) tandis que les jeunes demandeurs d'emploi sont moins représentés (moins de 15%) et les demandeurs d'emploi âgés de plus de 54 ans sont très faiblement présents (moins de 5%). Les plus de 50 ans sont pourtant proportionnellement plus nombreux parmi les DEI bruxellois (22,4%).



- **Niveau d'études** : Plus de la moitié des participants sont faiblement qualifiés (57%), les personnes moyennement qualifiées et hautement qualifiées représentent respectivement 27% et 16% des participants. Les demandeurs d'emploi les moins qualifiés sont également les plus nombreux sur le marché du travail bruxellois, leur proportion (24%) est cependant moins grande que parmi le public de Link.
- **Situation familiale** : La majorité des participants ont une situation familiale complexe (famille monoparentale ou vivant dans un ménage sans emploi avec ou sans enfants à charge. Ils représentaient en 2015, 93,3%.
- **Origine** : Plus de 80% (2015) des participants sont répertoriés comme étant d'origine étrangère (en ce compris des migrants ou faisant partie d'une communauté marginalisée)
- **Handicap** : Aucun participant handicapé n'a été répertorié.

Tableau 14: Profils des chercheurs d'emploi vus par Link en séance d'information en 2015 et 2016

Profil des participants		2015		2016	
		Nombre	%	Nombre	%
Sexe	Hommes	202	54%	747	52,8%
	Femmes	172	46%	668	47,2%
Statut professionnel avant l'entrée dans la mesure	chômeurs de longue durée	289	77,3%	1.015	71,7%
	chômeurs de courte durée	85	22,7%	400	28,3%
	personnes inactives	0	0%	0	0%
	personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation	0	0%	0	0%
	personnes exerçant un emploi y compris les indépendants	0	0%	0	0%
âge	de 18 à 25 ans	46	12,3%	189	13,4%
	entre 25 et 54 ans	311	83,2%	1.186	83,8%
	plus de 54 ans	17	4,5%	40	2,8%
Niveau d'études	Faible (max. sec. inférieur)	212	56,7%	815	57,6%
	Moyen (sec. supérieur)	106	28,3%	376	26,6%
	Elevé (supérieur)	56	15%	224	15,8%
Situation familiale	participants vivant dans des ménages sans emploi	200	53,5%	n.d	n.d
	participants vivant dans des ménages sans emploi avec des enfants à charge	95	25,4%	n.d	n.d
	participants vivant dans des ménages d'une personne avec des enfants à charge	54	14,4%	n.d	n.d
	autres	25	6,7%	n.d	n.d
Origine	migrants, participants d'origine étrangère, minorités (y compris les communautés marginalisées telles que les Roms)	307	82,1%	n.d	n.d
	participants d'origine belge	67	17,9%	n.d	n.d
Handicap	participants sans handicap	0	0%	n.d	n.d
	participants handicapés	0	0%	n.d	n.d
Total		374	100%	1.415	100 %

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris et des calculs de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

Les résultats de la mesure : en 2016, 49% des bénéficiaires ont quitté Link pour une mise à l'emploi, 15% pour suivre une formation et 21% ont été réorientés



A ce stade, nous ne disposons que des données portant sur la situation du chercheur d'emploi au moment où celui-ci met fin à son suivi. Le tableau suivant fait état en 2016 du nombre de chercheurs d'emploi qui mettent fin à leur matching avant la fin des 12 mois selon les différents motifs de clôture. Lorsqu'on analyse plus précisément les motifs de sortie près de la moitié le sont pour une mise à l'emploi (49%) tandis que 21% des participants sont réorientés et 15% d'entre eux reprennent une formation. Néanmoins, ces taux diffèrent lorsqu'on examine les différents publics :

- Les stagiaires de Bruxelles-Formation sont les plus nombreux à trouver un emploi (59%) ;
- Les « articles 60 » sont plus nombreux à reprendre une formation (19%) ;
- 30% des articles 60 et 30% des contrats PTP font l'objet d'une réorientation.

Tableau 15: Sorties avant la fin des 12 mois d'accompagnement (2016)

	Total sorties		Emploi		Formation		réorientation		autres	
	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%	nb	%
Art. 60	395	48,6%	153	38,7%	76	19,2%	119	30,2%	47	11,9%
Bruxelles-Formation	408	50,2%	239	58,6%	49	12%	46	11,3%	74	18,1%
PTP	10	1,2%	5	50%	1	10%	3	30%	1	10%
Total	813	100%	397	48,8%	126	15,5%	168	20,7%	122	15%

Source : IDEA Consult sur base des données internes de Link

Les impacts de la mesure : les objectifs fixés en termes de sorties positives ont été dépassés pour les stagiaires BF et les contrats PTP, pas pour les fin d'articles 60

Nous ne disposons pas encore des données d'impact de l'Observatoire bruxellois de l'emploi. Toutefois, les données suivantes nous permettent de tirer des premiers constats au niveau de l'impact de la mesure. Les tableaux suivants présentent le pourcentage de sorties positives sur base du nombre de chercheurs d'emploi suivis par Link et ayant mis fin à leur matching avant la fin des 12 mois.

En 2016, 53% des chercheurs d'emploi accompagnés sont sortis de la mesure pour un emploi ou une reprise de formation. Si on examine ces chiffres par rapport aux objectifs, ceux-ci ont été atteints pour les stagiaires de Bruxelles-Formation qui dépassent la part de 65% de sorties positives avec un pourcentage de 66% ainsi que pour les contrats PTP qui dépassent le taux de 40% avec un taux de 50% de sorties positives. Par contre, à ce stade, les 'articles 60' avec un taux de 28% de mise à l'emploi n'atteignent pas leur objectif de 40%.

Tableau 16: Sorties positives sur base du nombre de CE accompagnés par Link (2016)

	Emploi	Formation	Total sorties +	Total CE	% emploi	% sorties +
Art. 60	153	76	229	545	28%	42%
Bruxelles Formation	239	49	288	436	55%	66%
PTP	5	1	6	12	42%	50%
Total CE	397	126	523	993	40%	53%

Source : IDEA Consult sur base des données internes de Link



Dans ce chapitre, nous avons montré que la mesure Link, malgré sa nouveauté, a, en deux ans et demi, déjà atteint ses principaux objectifs en termes de volume de chercheurs d'emploi pris en charge mais également en termes de sorties positives et mises à l'emploi. Ces données devront être confirmées à l'avenir mais elles témoignent déjà de la pertinence de la mesure vis-à-vis de son public cible et d'un fonctionnement vertueux de ses réalisations.

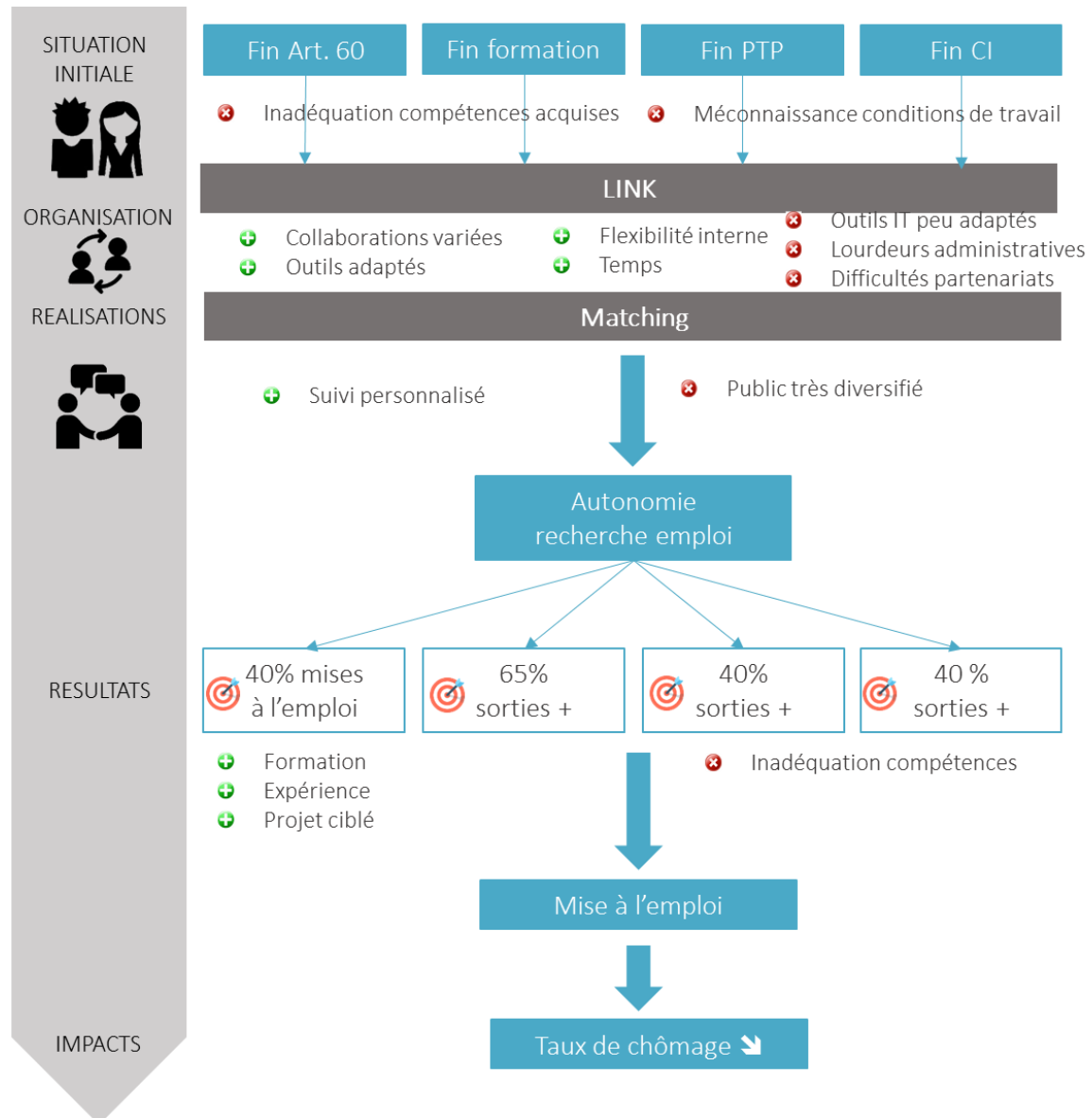
Dans la partie suivante, nous mettons en évidence les différents facteurs de réussite qui contribuent aux réalisations de la mesure. Néanmoins, certains obstacles freinent ce fonctionnement vertueux. Il est important de les prendre également en considération.



4.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Link

Dans ce chapitre nous tentons d'identifier les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Link afin de mieux comprendre les résultats observés. Ainsi, la figure ci-dessous visualise à nouveau les résultats théoriques de la mesure, mais cette fois-ci différents facteurs d'échec et de réussite sont également identifiés.

Figure 21: Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Link



Source : IDEA Consult

Les différents facteurs d'échec et de réussite sont expliqués en détail dans la suite de ce chapitre, en se focalisant particulièrement sur les éléments suivants :

- ▶ Le public cible
- ▶ L'organisation de la mesure



- Les réalisations
- Les résultats

4.4.1 Le public-cible

Plusieurs facteurs d'échec identifiés au niveau du public cible

Comme indiqué dans le schéma, plusieurs **freins** liés aux publics cibles ont pu être identifiés :

- Le contenu des emplois des 'articles 60' étant fortement lié aux caractéristiques du secteur de l'économie sociale, les **compétences acquises** ne sont pas toujours adaptables au secteur privé (pour exemple, un réceptionniste dans une ASBL n'utilise pas et ne maîtrise pas les outils bureautiques nécessaires dans une entreprise privée). En conséquence, le matching et la sélection des offres adéquates sont complexes à réaliser pour ce public ;
- Le problème se pose également, mais dans une moindre mesure, chez les stagiaires de Bruxelles-Formation. Dans certains cas, les **formations suivies ne sont pas complètes** ou plus adaptées au marché de l'emploi et ne permettent pas d'obtenir toutes les qualifications nécessaires pour exercer un métier. Les chercheurs d'emploi sont ainsi contraints d'accepter un autre emploi que celui pour lequel ils ont été formés.
- La réalité d'exercice des métiers dans le cadre des 'articles 60' est parfois différente des conditions existantes sur le marché de l'emploi. Par exemple, dans le secteur de l'Horeca, les art.60 sont employés par des collectivités et travaillent selon des horaires fixes en journée alors que le plus souvent les métiers de l'Horeca exigent une certaine flexibilité et des prestations en soirée et le week-end. Les chercheurs d'emploi se rendent compte qu'ils ne pourront donc pas continuer à exercer leur métier dans les mêmes conditions et sont déçus et démotivés car ils le vivent comme un retour en arrière.

4.4.2 L'organisation

Des facteurs de réussite entravés par plusieurs obstacles

Le schéma met en évidence plusieurs **facteurs de réussite** qui conduisent à une dynamique positive :

- Les **collaborations** que Link entretient avec les autres services d'Actiris constituent un atout pour les bénéficiaires de Link. Il existe par exemple une collaboration étroite entre le travail des conseillers en recrutement du service Select et les conseillers Link (échanges d'informations sur les possibilités d'emploi, actualité du marché du travail, possibilité pour le conseiller Link d'être présent aux entretiens de présélection, réception de feedback des entretiens négatifs). Grâce à ces contacts étroits, Link est informé très rapidement des nouvelles offres d'emploi. Les chercheurs d'emploi ont ainsi un **accès direct** aux autres services d'Actiris et peuvent être reçu **sans délai** par un conseiller en recrutement pour une offre Select.
- Les conseillers Link ont développé des **outils ciblés et propres au service** (liste des employeurs, fiches métiers) afin de développer leur connaissance des métiers et de faciliter le partage des connaissances au sein du service mais également avec les chercheurs d'emploi. Les conseillers travaillent également à partir des ressources internes à Actiris (l'Espace ressources Emploi, le site web de l'IMT-B- information sur le marché du travail en Région bruxelloise) et de toutes les autres sources externes pertinentes pour la recherche d'emploi.



- ▶ La nouveauté et flexibilité du service permettent aux conseillers Link de réfléchir aux améliorations possibles de l'organisation interne et de la méthodologie. Cela permet de créer de nouveaux outils et d'adapter la méthodologie en fonction de l'expérience de terrain. Ces possibilités d'échanges sont très appréciées par les membres de l'équipe. Cette **flexibilité** est importante car plusieurs réformes pourraient changer les publics-cibles et les modalités d'organisation du service.
- ▶ Les conseillers Link estiment enfin que les moyens mis à leur disposition et le **temps** qu'ils peuvent consacrer aux chercheurs d'emploi (une heure par entretien) leur permet d'assurer un **matching à long-terme, de qualité et focalisé sur les besoins du chercheur d'emploi**.

Néanmoins, **plusieurs obstacles** ont également été identifiés :

- ▶ Les **outils IT** disponibles ne sont pas assez souples pour les besoins du service. Pour exemple, lors de la création du service, il a été nécessaire de revoir IBIS afin que celui-ci permette de convoquer les personnes aux séances d'information alors qu'elles n'étaient pas convocables. Les outils ne sont pas non plus adaptés aux nouvelles technologies de communication et aux besoins des demandeurs d'emploi. Il n'est par exemple pas possible d'envoyer une offre d'emploi par le biais d'un message instantané sur smartphone.
- ▶ Le responsable du service et les conseillers émettent toutefois des inquiétudes quant à la **lourdeur de certaines tâches administratives**. Les dossiers papiers ont été pointés comme une source de perte de temps et de perte d'information. A cela s'ajoute les feedbacks réguliers qui doivent être rendus aux CPAS et qui ne semblent pas avoir de plus-value. Sur ce dernier point, le service envisage de tenir des réunions avec chaque CPAS et faire un feedback collectif sur les « articles 60 » accompagnés par Link. Enfin, le service Link s'adresse à un public très vaste et très diversifié : il couvre tous les secteurs et tous les métiers ainsi que des chercheurs d'emploi très peu qualifiés et des chercheurs d'emploi diplômés. Etant donné que le matching est personnalisé, cela nécessite de la part des conseillers Link une connaissance très large des métiers et des conditions du marché du travail ainsi qu'une grande flexibilité pour répondre au mieux aux besoins des chercheurs d'emploi. A l'avenir, cela pourrait constituer un défi important si le service est destiné à suivre un groupe plus large de demandeurs d'emploi.

Les **partenariats** que Link entretient avec les **CPAS** et **Bruxelles-Formation** font également l'objet de plusieurs difficultés :

- ▶ En raison de la **méconnaissance mutuelle** des deux institutions, il a été difficile de faire adhérer les conseillers CPAS au projet. Un travail de sensibilisation a été entamé en ce sens. Par ailleurs, les accompagnants au sein des CPAS connaissent un turnover important et la mesure doit sans cesse être réexpliquée ;
- ▶ Les 19 CPAS ont chacun un mode d'organisation différent. Cela requiert de la part de Link de la souplesse et de la flexibilité dans la planification des activités. Plus particulièrement, la **méthodologie de construction des CV** diffère de la méthodologie adoptée chez Actiris (méthode RAE). Un workshop a été organisé par Actiris afin de comparer les méthodes et tendre une plus grande uniformisation ;
- ▶ Les CPAS donnent **peu de feedback** sur les actions qui avaient été entreprises par le chercheur d'emploi dans le passé et peu d'informations sont données quant au contenu de l'article 60 (en raison du secret professionnel), ce qui complique le travail de matching des conseillers Link ;
- ▶ Beaucoup de conseillers des CPAS considèrent Link comme une bonne porte d'entrée vers les services d'Actiris et orientent vers Link des chercheurs d'emploi dont le **profil n'est pas adapté** (non maîtrise du français ou du néerlandais, un projet professionnel peu développé,...). Cela cause des **pertes de temps** pour les conseillers Link qui reçoivent un public qui n'est pas « prêt à l'emploi » et doit donc être réorienté.



- Au sein de [Bruxelles-Formation](#), l'organisation des formations varient fortement d'un pôle à l'autre. Cela requiert beaucoup de souplesse et de flexibilité de la part des conseillers Link lorsqu'ils organisent des séances d'information. La [modularisation de certaines formations](#) ou le report de début de formation (faute de candidat ou de formateur) peut postposer à un ou plusieurs mois le premier entretien chez Link. Le risque est pour le chercheur d'emploi de perdre de vue les informations reçues lors de la séance d'information. Au niveau interne, cela affecte la planification des premiers entretiens.

4.4.3 Les réalisations

Un matching adapté aux besoins du public-cible

Aucun obstacle n'a été identifié au niveau des réalisations. Les moyens mis en œuvre au sein du service Link semblent permettre aux conseillers d'offrir aux chercheurs d'emploi un [matching intensif et personnalisé](#) qui est très apprécié de ces derniers. D'après les conseillers, le matching Link constitue une aide significative dans la recherche d'emploi car il fournit un cadre avec des objectifs à réaliser ainsi que des possibilités concrètes d'emploi. Par ailleurs, le fait que le suivi ne soit pas obligatoire et qu'il n'y ait pas de contrôle quant à la recherche d'emploi donne une dynamique positive au processus. Seuls les chercheurs d'emploi motivés et intéressés poursuivent le matching, tandis que les autres sont réorientés. Enfin, le matching se déroulant sur une période d'un an, un [lien de confiance](#) et de respect mutuel peut se créer entre le conseiller Link et ses chercheurs d'emploi. En dehors des entretiens non présentsiels, les contacts par téléphone ou par e-mail permettent d'entretenir ce lien et de maintenir la motivation des CE.

4.4.4 Les résultats

Des objectifs largement dépassés

Les résultats chiffrés ont montré qu'en 2016, 64% des chercheurs d'emploi qui ont quitté le matching avant la fin des 12 mois l'ont fait pour un emploi (49%) ou une reprise de formation (15%). Par ailleurs, les taux globaux de sorties positives dépassent dès 2016 l'objectif fixé de 40%. Les objectifs fixés pour le service sont donc tout à fait réalisables et sont même dépassés.

Au sein du service, la mise à l'emploi de personnes peu qualifiées n'est pas considérée comme un défi inatteignable. Les conseillers ont une vision positive du marché de l'emploi bruxellois et considèrent que le manque de qualification n'est pas nécessairement un frein à l'emploi car beaucoup d'offres correspondent à des emplois non qualifiés (le secteur du nettoyage, des titres-services, horeca, ...). Les contrats intérimaires ne sont pas nécessairement rejetés du fait de leur caractère temporaire mais plutôt jugés comme un tremplin et une expérience positive. Les conseillers Link estiment que le service a déjà connu un nombre important de « success stories ».



4.5 Conclusions et recommandations

Dans cette section, nous présentons nos conclusions et recommandations sur le fonctionnement de la mesure Consultants employeurs. Plus particulièrement, les trois questions suivantes sont examinées :

- ▶ Les publics visés ont-ils adhéré à ce programme ?
- ▶ L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate ?
- ▶ Les objectifs ont-ils été atteints ?

Ensuite, nos recommandations sont présentées.

Le public-cible atteint : des employeurs plus enclins à considérer Actiris comme un canal de recrutement

Près de 15% des entreprises bruxelloises ont été contactées par les consultants employeurs en 2016. La croissance depuis 2012 de plus de 200% du nombre d'offres d'emploi confiées à Select Actiris ainsi que du nombre de placements témoigne de l'attrait croissant des employeurs bruxellois pour les services d'Actiris. Ceux-ci sont davantage enclins à considérer Actiris comme un canal de recrutement valable. Un seul bémol : lorsque le profil demandé exige des qualifications et compétences spécifiques, l'impossibilité de trouver des candidats valables rapidement peut être une source de déception pour les employeurs.

Les réalisations : une offre flexible, complète et adaptée aux besoins des employeurs

La réorganisation du service en pôles sectoriels a permis aux consultants employeurs de se positionner en tant qu'experts du recrutement dans leur secteur. Grâce à leur collaboration avec les divers services d'Actiris, ils sont en mesure d'apporter des réponses concrètes et sur-mesure aux entreprises. Par ailleurs, la constitution d'équipes multidisciplinaires et la collaboration étroite entre les consultants employeurs et les conseillers en recrutement facilite l'échange d'information et la réalisation d'un matching plus ciblé qui répond mieux aux attentes des employeurs. Cette dynamique positive s'illustre par ailleurs par un taux de réalisation au niveau du nombre d'entreprises contactées de 66% en trois ans. L'objectif fixé pour 2023 sera donc vraisemblablement réalisé.

Les résultats : un nombre d'offres et un nombre de placements en forte croissance depuis la réorganisation du service

Les objectifs à atteindre ont été définis en fonction du nombre de contacts avec les entreprises et du nombre d'offres d'emploi enregistrées. D'après les données obtenues, les valeurs à atteindre en termes du nombre d'offres enregistrées ont atteint en trois ans 58% de l'objectif final. Cet objectif sera donc vraisemblablement atteint en 2023. Il convient néanmoins de garder à l'esprit que les résultats du service restent fortement dépendants de facteurs externes tels que la conjoncture économique et que la mise à l'emploi dépend au final en grande partie du profil des demandeurs d'emploi.

Les réalisations et résultats de la mesure Consultants employeurs étant globalement très positifs, nous proposons ici quelques recommandations qui permettront de maintenir et améliorer cette dynamique.



Recommandations: cibler les entreprises et les secteurs employeurs de profils peu qualifiés

Thème	Obstacles	Recommandations/Actions
Attraction du public	De nombreux employeurs restent réticents à recruter par le biais d'Actiris	▶ Développer et cibler les campagnes de communication à l'égard des employeurs susceptibles d'engager les profils disponibles chez Actiris
Réalisations	Outils informatiques ne permettent pas aux consultants employeurs d'avoir une vue globale de leurs actions	▶ Développer des outils intégrés et communs aux consultants employeurs et conseillers en recrutement
Objectifs	Inadéquation des besoins des entreprises et des profils	▶ Développer des liens avec d'autres mesures qui visent le manque de qualifications des demandeurs d'emploi
Monitoring	Vision plus fine de la satisfaction des employeurs	▶ Réfléchir au moyen d'inciter davantage d'employeurs à remplir l'enquête de satisfaction et de fournir un retour par rapport aux candidats envoyés et engagés



5/ Le service Consultants employeurs

5.1 Objectifs de la mesure

Dans ce chapitre, nous décrivons les objectifs généraux de la mesure Consultants employeurs, son public-cible ainsi que les objectifs chiffrés de la mesure.

5.1.1 Les objectifs généraux du service Consultants employeurs

Améliorer l'adéquation entre le besoins des employeurs et les compétences des chercheurs d'emploi

Le service des Consultants employeurs s'inscrit dans l'axe 2 du PO « Emploi pour tous » avec pour objectif spécifique d'améliorer l'adéquation entre les besoins des employeurs et les compétences des chercheurs d'emploi bruxellois afin d'accroître leur taux d'emploi. Plus particulièrement, la mission des Consultants employeurs est de créer et d'entretenir des contacts avec les employeurs bruxellois afin d'identifier et d'anticiper les futures offres d'emploi. Ils constituent une interface entre les employeurs et Actiris en formulant des réponses à leur besoin de recrutement.

Trois principaux objectifs sont visés :

- ▶ **Maximaliser** le nombre d'offres d'emploi à mettre à la disposition des chercheurs d'emploi bruxellois ;
- ▶ **Soutenir** les employeurs dans toutes leurs démarches en vue de favoriser la mise à l'emploi ;
- ▶ **Garantir** l'adéquation entre les besoins des employeurs et les compétences des chercheurs d'emploi bruxellois pour mettre un maximum de chercheurs d'emploi au travail.

5.1.2 Le objectifs en termes de public-cible du service Consultants employeurs

Des employeurs exigeants quant à leurs besoins en compétences

Les Consultant employeurs s'adressent directement aux employeurs bruxellois à qui ils proposent un accès direct aux services d'Actiris. L'économie bruxelloise étant principalement tournée vers le secteur tertiaire, les employeurs recherchent principalement de la main d'œuvre qualifiée et expérimentée. Ces profils restent rares parmi les demandeurs d'emploi bruxellois qui sont pour la plupart faiblement qualifiés et éloignés du marché du travail. Par ailleurs, beaucoup d'entreprises ne connaissent pas ou peu les services de matching proposés par Select Actiris ainsi que les différentes aides à l'emploi dont ils peuvent bénéficier.

5.1.3 Les objectifs chiffrés du service Consultants employeurs

D'ici 2023, 144.00 offres d'emploi ou de stage devront être enregistrées

En termes d'objectifs quantitatifs, deux indicateurs permettent de suivre la réalisation de la mesure et d'évaluer ses résultats au regard des valeurs cibles définies pour 2023. Ces objectifs sont les suivants :

- ▶ En termes de **réalisation**, 108.000 contacts avec les entreprises devront avoir été réalisé d'ici 2023 ;
- ▶ En termes d'**impact**, 144.000 offres d'emploi ou de stage devront avoir été enregistrées d'ici 2023.



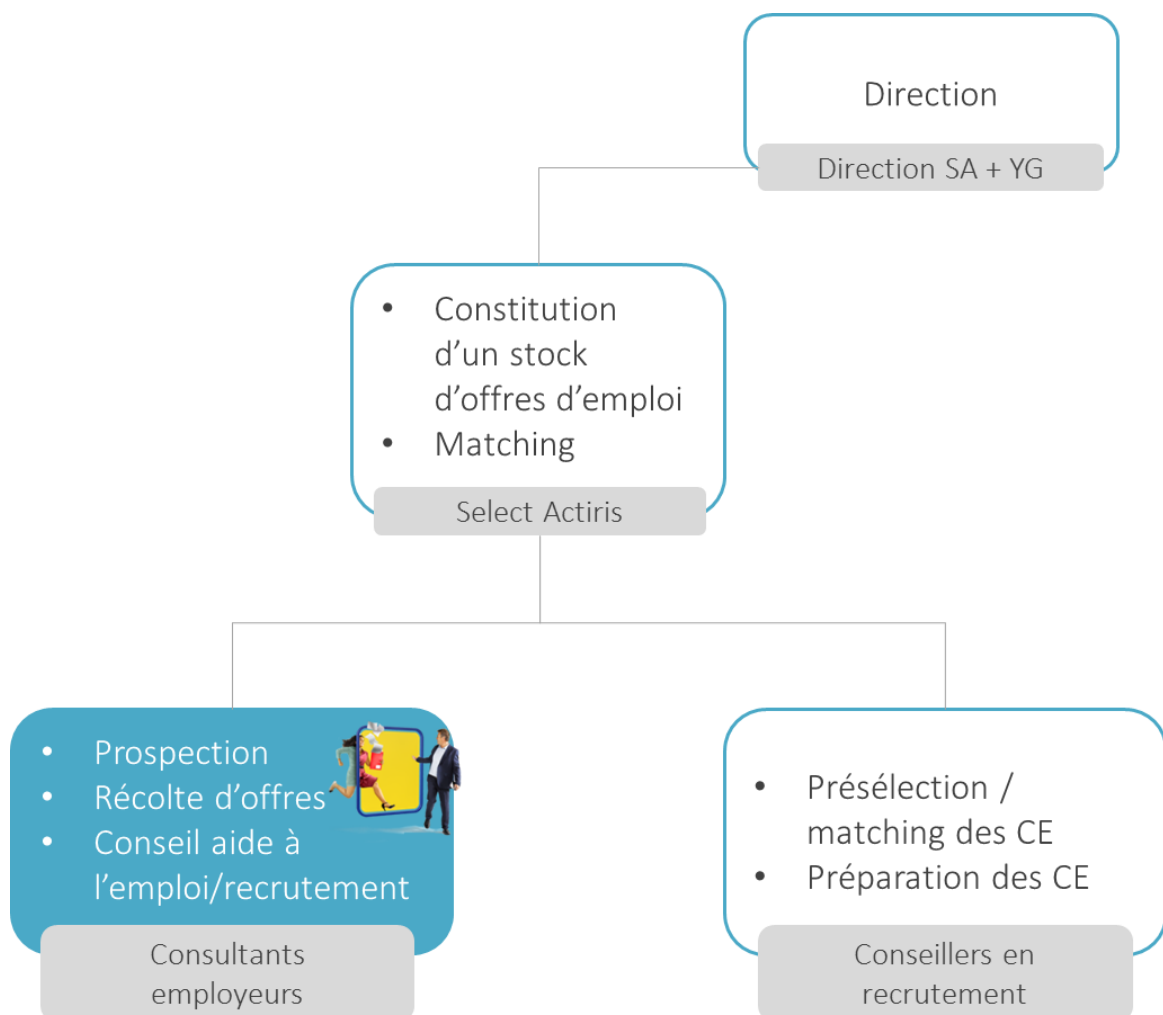
5.2 L'organisation de la mesure

Dans cette section, nous décrivons l'organigramme interne du service Consultants employeurs ainsi que la méthodologie utilisée.

5.2.1 L'organisation interne du service Consultants employeurs

Dans le chapitre consacré au service Youth Guarantee, nous avons déjà décrit comment les Consultants employeurs interviennent en amont du processus afin de constituer un stock d'offres de stage. Le schéma ci-dessous présente plus particulièrement l'organigramme de la Direction « employeurs » d'Actiris et montre comment le service des Consultants employeurs contribue aux actions des services qui sont au contact direct des chercheurs d'emploi.

Figure 22: Organisation du service Consultants employeurs



Source : IDEA Consult



Des équipes sectorielles multidisciplinaires

Les Consultants employeurs font partie de la « Direction employeurs ». Celle-ci inclut le service Select Actiris composé des consultants employeurs et des conseillers en recrutement, la cellule FIRST et le service Youth Guarantee. Ces deux derniers services sont impliqués plus particulièrement dans la gestion des stages FIRST que nous avons analysé précédemment.

Le service Consultants employeurs a été réformé en 2012 pour être structuré autour de 5 pôles spécialisés par secteur :

- ▶ Commerce de détail, Horeca, tourisme ;
- ▶ Services aux entreprises, finance, informatique, intérim;
- ▶ Industrie, Construction, transport et logistique ;
- ▶ Institutions publiques et enseignement ;
- ▶ Services aux personnes et secteur socioculturel

Avant 2012, les consultants employeurs géraient des portefeuilles d'entreprise répartis en fonction des différentes communes bruxelloises et possédaient donc une connaissance généraliste de l'ensemble des secteurs professionnels. La réorganisation du service a permis de former des **équipes spécialisées** et **multidisciplinaires** qui réunissent dans un même département les consultants employeurs, les conseillers en recrutement, les job-coachs de Youth Guarantee et les conseillers First. Alors que les **Consultants employeurs** sont chargés des contacts avec les entreprises et **d'identifier les offres d'emploi** et de stages, les **conseillers en recrutement Select** réalisent le **matching** en présélectionnant les candidats adéquats parmi la base de données des chercheurs d'emploi inscrits chez Actiris. Comme décrit dans le chapitre dédié à Youth Guarantee, les job-coachs réalisent le matching dans le cadre particulier des stages First, contrats d'insertion et CPE. En réunissant les différents services dans un même département, l'objectif a été d'assurer une cohérence plus forte entre l'offre d'emploi et les chercheurs d'emploi sélectionnés ainsi qu'une connaissance plus pointue des besoins de chaque secteur.

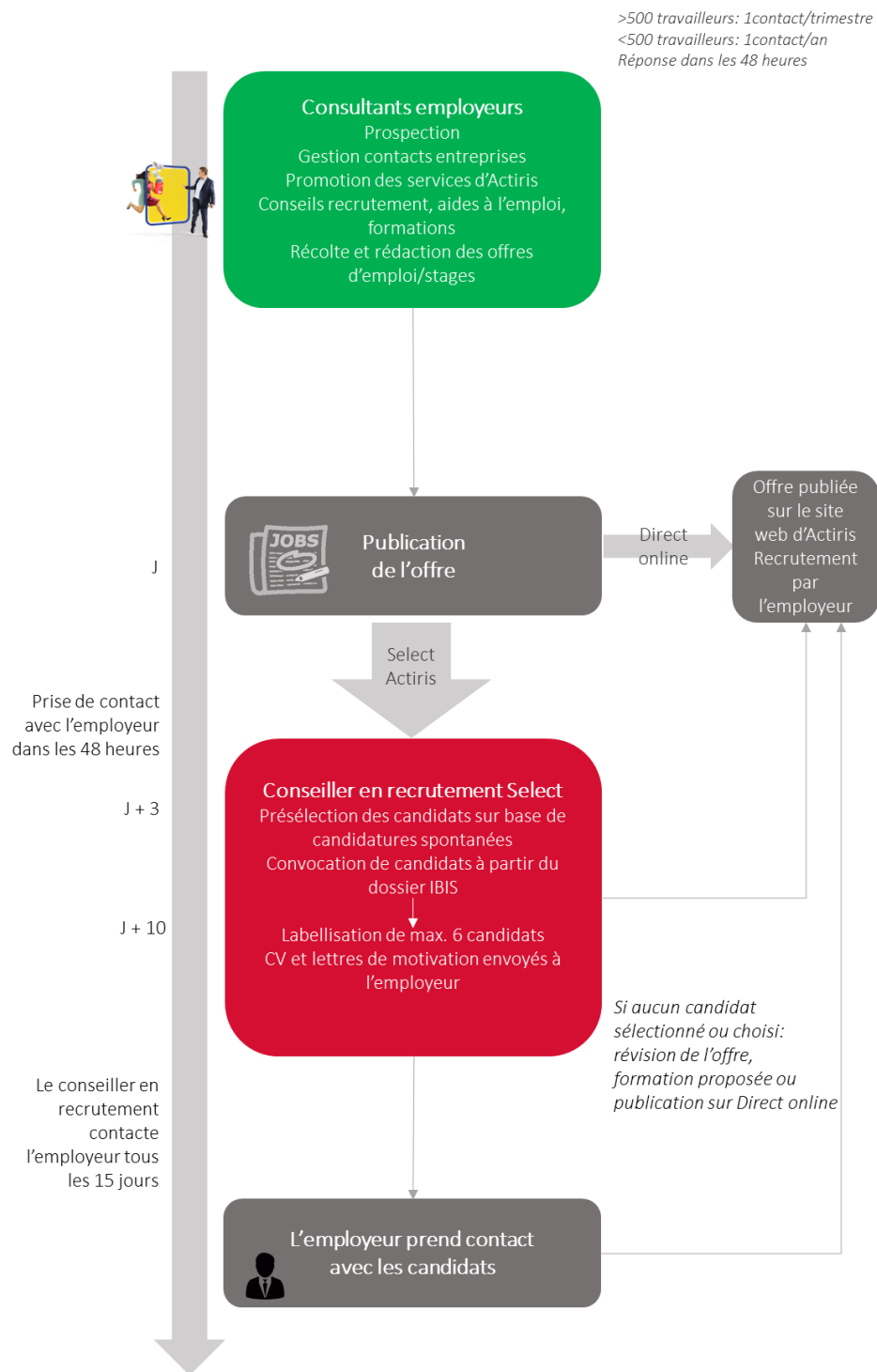
Aujourd'hui 26 consultants employeurs et environ 40 conseillers en recrutement sont employés au sein de Select Actiris.

5.2.2 La méthodologie du service Consultants employeurs

Le schéma ci-dessous représente les différentes étapes de la méthodologie suivie par les consultants employeurs et les conseillers en recrutement, leurs fonctions étant interdépendantes l'une de l'autre. Chaque étape est ensuite décrite de manière plus précise.



Figure 23: La méthodologie suivie par les Consultants employeurs et conseillers en recrutement



Source : IDEA Consult



Une mission de prospection

Le consultant employeur est chargé d'assurer une [interface proactive](#) entre Actiris et les employeurs bruxellois dans le but de récolter des offres d'emploi et des offres de stage, de les diffuser et d'en organiser le suivi. Chaque consultant est donc responsable d'un portefeuille d'entreprises à développer et à fidéliser. A cette fin, il réalise une mission de [prospection](#) et de [représentation](#) d'Actiris auprès des entreprises bruxelloises.

Le service organise des actions de communication tel que des campagnes de communication afin de se faire connaître auprès des employeurs ('petits déjeuners sectoriels', 'lunchs employeurs intersectoriels'). Ils sont présents lors des 'employers days' et lors des événements porteurs d'emploi tels que l'ouverture de centres commerciaux (Docks, Het Mint,...) et développent des collaborations avec les acteurs de développement économiques (Impulse). L'objectif est d'attirer de nouveaux employeurs et de fidéliser ceux qui ont déjà fait appel à Actiris (dont notamment les PME qui ont des besoins irréguliers en recrutement). Lors des embauches, Actiris doit être considéré par les employeurs comme le [principal canal de recrutement](#).

La méthodologie dans la prise de contact et la régularité des contacts est différente selon la taille de l'entreprise : les entreprises de plus de 500 travailleurs doivent être contactées une fois par trimestre tandis que les entreprises de moins de 500 travailleurs sont contactées une fois par an. La [rapidité de réaction](#) est importante, les consultants étant tenus de répondre aux demandes des employeurs dans les 48 heures.

Une mission de promotion et de conseils

Dans un objectif d'[incitation à l'embauche](#), les consultants sont chargés de la [promotion](#) des services d'Actiris (Select comme canal de recrutement, le service Diversité, Actiris international,...). Par ailleurs, ils informent et promeuvent les différents programmes d'aide à l'emploi. A cette fin, des séances d'information (par exemple sur la régionalisation d'Activa) sont organisées selon les besoins au sein des organisations d'employeurs.

Récolter les offres d'emploi et faciliter un matching ciblé

A l'issue de leur mission de prospection et de promotion, les consultants employeurs [récoltent les offres d'emploi](#) et de stages qui seront traitées par les services d'Actiris. Dans ce cadre, ils aident les employeurs à définir les critères d'embauche et accompagnent les employeurs dans la rédaction de l'offre, adaptent le profil demandé si nécessaire et conseillent l'employeur quant aux choix du meilleur canal de recrutement. Les employeurs ont l'opportunité de recourir aux services de [Select Actiris](#) ou de simplement publier leur offre sur le site web d'Actiris ([Offres Direct Online](#)). Dans le cadre d'une offre publiée par la voie de Select Actiris, le conseiller en recrutement est chargé de présélectionner des candidats potentiels tandis que lors de la publication Direct online, l'employeur garde la responsabilité de l'ensemble du processus de recrutement.

La procédure de recrutement Select

En cas de procédure Select, la pré-sélection des candidats est confiée à un [conseiller en recrutement](#). Celui-ci est chargé de prendre contact avec l'employeur [dans les 48 heures](#) de la réception de l'offre, afin de prendre des informations complémentaires sur le profil demandé et d'évaluer de la possibilité d'envoyer des candidats potentiels dans les dix jours. Dans un premier temps, le conseiller attend des candidatures spontanées et invite des candidats à répondre à l'offre. [Après trois jours](#), le conseiller a la possibilité de [convoquer des candidats](#) sur base de leur dossier IBIS.

A l'issue des entretiens, le conseiller labellise jusqu'à [6 candidats](#) et leurs CV et lettres de motivation sont transmis à l'employeur. Le délai moyen pour une présentation des candidats est de [10 jours](#) à partir de la publication de l'offre. L'employeur prend ensuite contact avec les candidats. Toutefois, tous les candidats labellisés ne sont pas nécessairement présentés à l'employeur.

Le conseiller en recrutement doit veiller à maintenir le contact avec l'employeur tout au long de la procédure et le contacter au moins tous les 15 jours jusqu'à la clôture de l'offre. Les consultants employeurs gardent également un contact constant avec l'employeur afin de proposer une alternative lorsqu'aucun candidat valable ne peut être



identifié : les critères de sélection peuvent être modifiés, une formation individuelle en entreprise (FPI) ou une autre mesure peut être proposée ou l'offre peut être publiée en Direct online. Dans ce cadre, le consultant employeur et le conseiller en recrutement travaillent de manière interdépendante. Finalement, le consultant peut jouer un rôle de **sensibilisation** et d'informations des employeurs sur les questions de discrimination.

Un processus qui permet d'offrir aux employeurs des solutions de recrutement sur mesure

Au final, le consultant employeur doit être considéré comme étant **la personne de référence** en matière d'embauche par les entreprises de son portefeuille. Son rôle est d'informer aux mieux les employeurs et de proposer des **solutions de recrutement sur mesure**. En cas de besoin important de main-d'œuvre, le recrutement peut prendre la forme d'un job-dating, d'une pré-sélection par téléphone ou d'une séance d'information collective. D'autre part, lorsque certains profils sont difficiles à trouver en raison d'un manque de compétences, les consultants ont la possibilité de proposer une formation individuelle en entreprise (FPI) ou de commander une formation collective à un organisme de formation (VDAB, Bruxelles-Formation, Centre de référence). Plus globalement, en cas de pénurie identifiée, des conventions sont établies avec des opérateurs de formation ou des fédérations sectorielles.

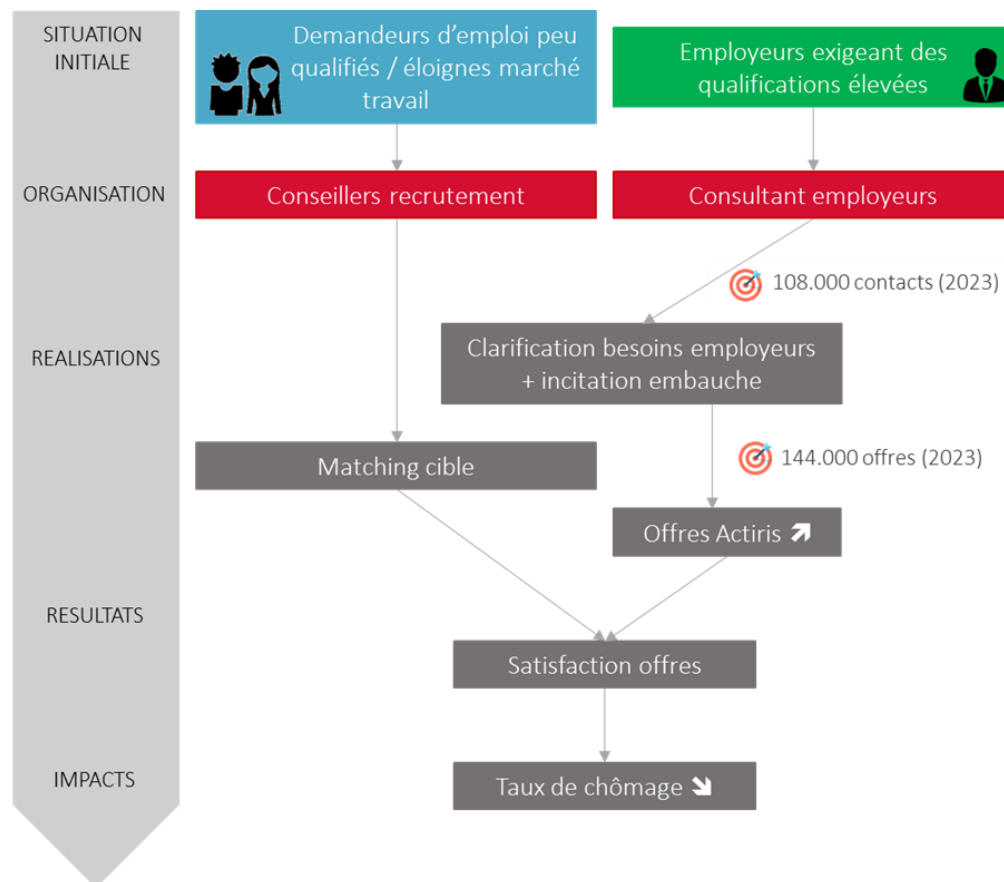
5.3 Les résultats de la mesure Consultants employeurs

Cette section examine dans un premier temps les résultats théoriques de la mesure Consultants employeurs. Elle décrit plus particulièrement les hypothèses sous-jacentes au fonctionnement optimal de la mesure. Dans un second temps, les résultats chiffrés sont présentés et évalués au regard des indicateurs et valeurs cibles définies pour 2023.

5.3.1 Les résultats théoriques de la mesure Consultants employeurs

Le schéma ci-dessous représente les différentes actions du service et montre comment celles-ci sont supposées contribuer à l'atteinte des objectifs. Ces différentes étapes sont explicitées à la suite du schéma.

Figure 24: Les résultats théoriques de la mesure Consultants employeurs



Source: IDEA Consult

Améliorer la satisfaction des offres d'emploi

Les consultants employeurs servent d'interface entre les employeurs bruxellois en recherche de candidats qualifiés et les services d'Actiris chargés de placer les chercheurs d'emploi qui pour la plupart sont peu qualifiés et éloignés du marché du travail. Par leur fonction de prospection et les contacts qu'ils entretiennent avec les entreprises bruxelloises, les Consultants employeurs encouragent les employeurs à confier leurs besoins de recrutement au service Select Actiris. De cette manière, ils contribuent à [augmenter le volume d'emplois accessibles aux Bruxellois](#).



Par ailleurs, afin d'améliorer l'adéquation entre les besoins des employeurs et les profils des chercheurs d'emploi, ils accompagnent les employeurs dans l'identification et la clarification de leurs besoins en compétences et aident les employeurs à rédiger des offres adaptées au contexte bruxellois. Afin de réduire davantage cette inadéquation, lorsqu'une pénurie ou un déficit de compétences est détecté chez les chercheurs d'emploi bruxellois, le conseiller a la possibilité de proposer aux employeurs des formations individuelles en entreprise ou même de commander des formations collectives en collaboration avec un organisme de formation.

Afin d'assurer la rencontre entre les employeurs et les chercheurs d'emploi, les consultants employeurs collaborent étroitement avec les conseillers en recrutement de Select Actiris, chargés de sélectionner les chercheurs d'emploi les plus adéquats. Ensemble, leur action vise à réaliser un matching ciblé et de satisfaire un maximum d'offres d'emploi.

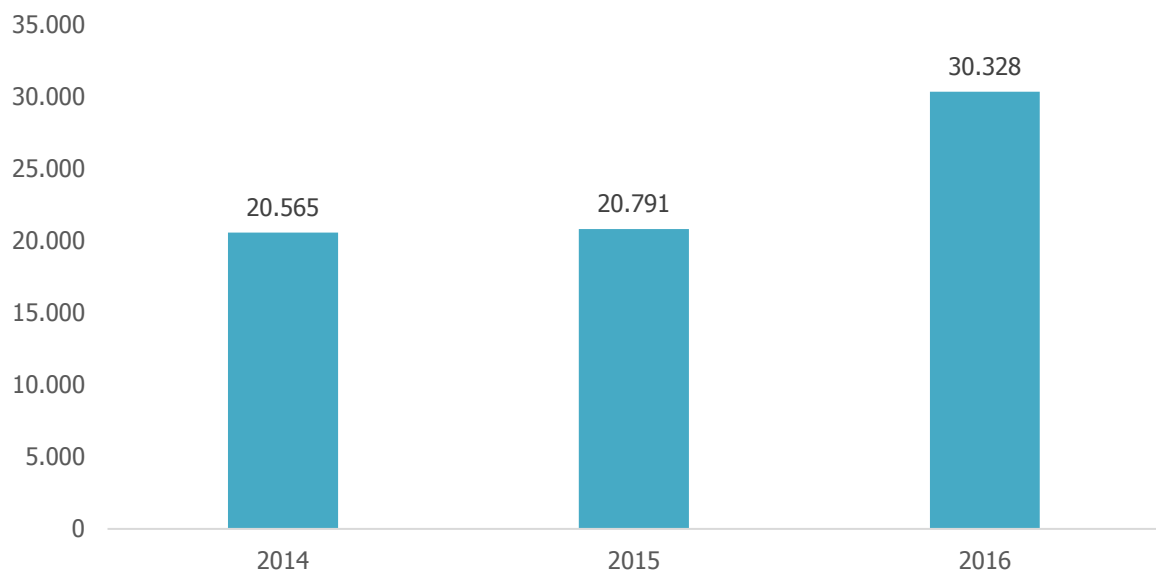
5.3.2 Les résultats chiffrés de la mesure Consultants employeurs

Nous présentons ici les résultats chiffrés de la mesure. Les indicateurs qui permettent de suivre la réalisation de cette mesure sont le nombre d'entreprises contactées et le nombre de contacts avec les employeurs. Ces contacts peuvent prendre la forme d'un e-mail, d'un contact téléphonique, d'une visite, etc. L'objectif pour le service est de garder le même nombre de contact par an au fil de la programmation.

Les réalisations de la mesure : 66% des contacts avec les entreprises ont été réalisé en 3 ans

La figure suivante montre l'évolution du nombre de contacts avec les employeurs. L'objectif à atteindre pour 2023 est de 108.000 contacts cumulés. De 2014 à 2016, les consultants employeurs ont effectué 71.684 contacts soit 66% de l'objectif. L'objectif fixé sera donc vraisemblablement atteint et dépassé en 2023.

Figure 25: nombre de contacts avec les employeurs de 2014 à 2016



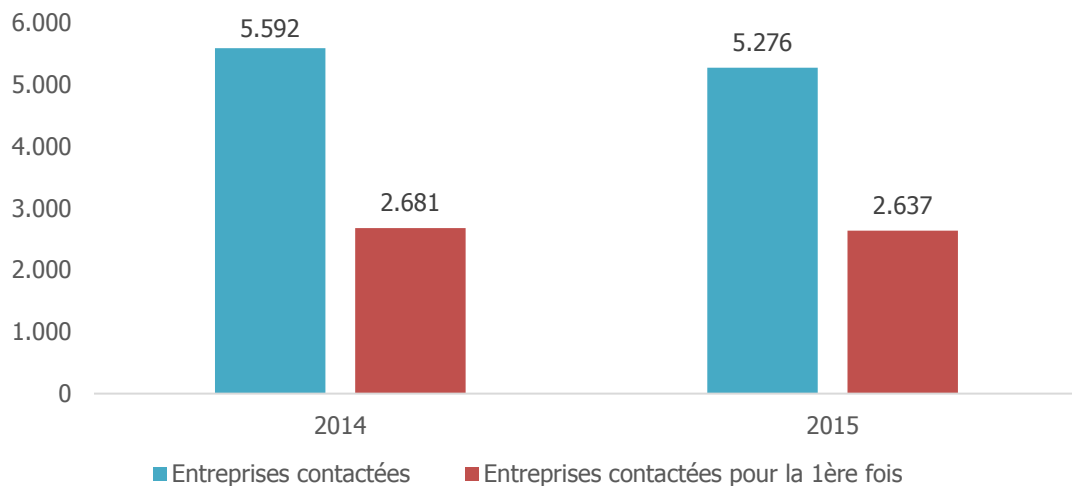
Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



Le public cible atteint par la mesure : 15% des entreprises bruxelloises contactées

La figure suivante présente le nombre d'entreprises contactées par le service en 2014 et 2015. En 2014, les consultants employeurs ont contacté 8.273 entreprises, dont 2.681 pour la première fois ; et en 2015, 7.913 entreprises, dont 2.637 pour la première fois. Si l'on s'intéresse à la part du nombre de contact par rapport au nombre d'établissements (entreprises possédant au moins un salarié) répertoriés par l'ONSS, il s'avère que le service a contacté 15% des entreprises Bruxelloises en 2015.

Figure 26: nombre d'entreprises contactées en 2014 et 2015

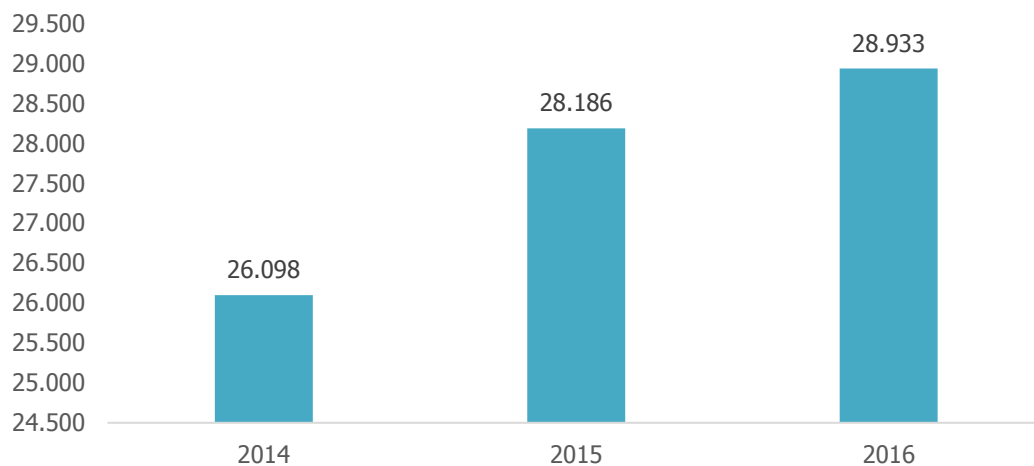


Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Les résultats de la mesure : Un objectif de 144.000 offres d'emploi pour 2023

Le nombre d'offres d'emploi enregistrées constituent un indicateur de résultat. Depuis 2014, elles sont en légère augmentation pour atteindre 28.186 en 2015 (+8%) et 28.933 (+3%) en 2016. En trois ans, 83.217 offres ont été enregistrées soit 58% de l'objectif. L'objectif prévu de 144.000 offres cumulées pour 2023 sera donc vraisemblablement atteint et même dépassé.

Figure 27: nombre d'offres d'emploi enregistrées (offres select et direct online)



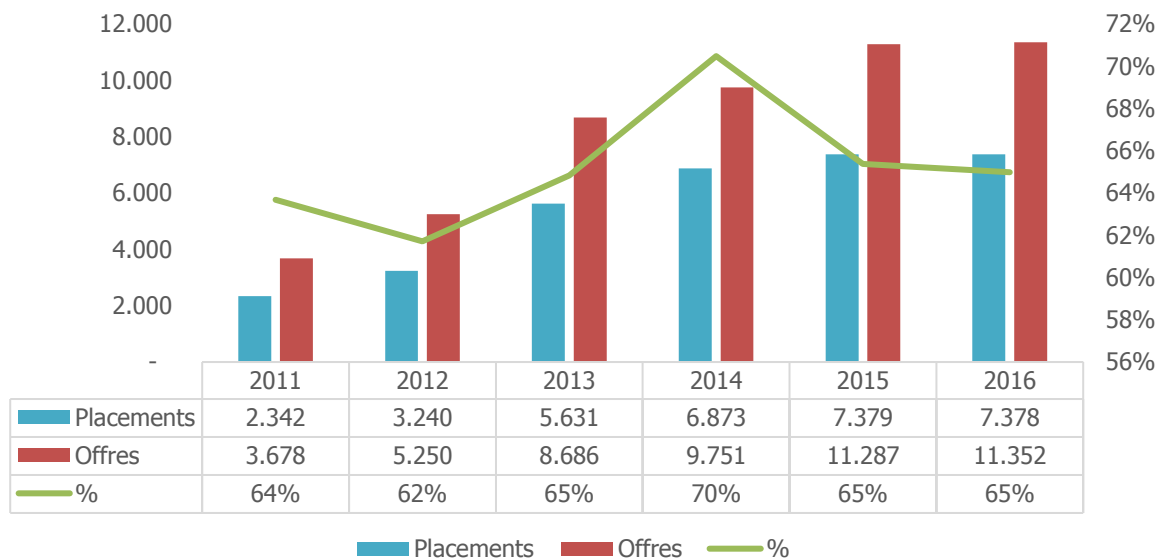
Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris



Les résultats de la mesure : Un nombre d'offres et un nombre de placements en forte croissance depuis la réorganisation du service

La figure suivante observe la croissance du nombre de placements de chercheurs d'emploi et d'offres publiées par Select Actiris. Depuis la réorganisation du service en 2012, le nombre d'offres d'emploi qui passent par les procédures de recrutement Select a connu une croissance de plus de 200% et le nombre de placements une hausse de 215%. En calculant le rapport entre les placements et les offres, nous constatons que celui-ci reste stable au fil des années avec un taux qui oscille entre 62% en 2012 et 70% en 2014.

Figure 28: Nombre d'offres et de placements Select Actiris (2011-2016)



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

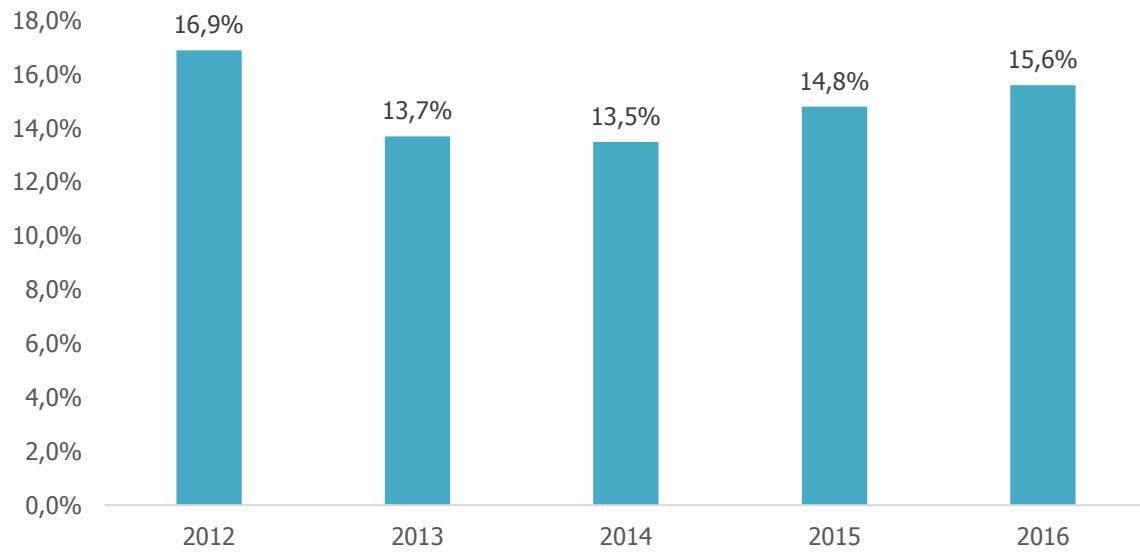
Ces données démontrent que la réorganisation du service a permis de donner une plus grande visibilité aux services de placements d'Actiris qui tendent à être considérés davantage par les employeurs bruxellois comme un canal de recrutement potentiel. Toutefois, il est important de noter que le nombre d'entreprises bruxelloises a également augmenté ces dernières années.

Les résultats de la mesure : un taux de pénétration des offres de 15,6% en 2016

En analysant plus particulièrement le taux de pénétration des offres publiées chez Actiris par rapport aux nombre d'établissements bruxellois, la figure suivante montre que ce taux est resté constant depuis 2012. Après une légère baisse entre 2012 et 2014, le taux de pénétration atteint 15,6% en 2016. Notons toutefois qu'une même entreprise peut avoir publié plusieurs offres.



Figure 29: Taux de pénétration auprès des employeurs bruxellois



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Ces résultats chiffrés montrent que le service des Consultants employeurs atteindra vraisemblablement ses objectifs de réalisations et de résultats pour 2023, ses taux de réalisations ayant dépassé les 50% en trois ans. Au niveau de son public, le service a réussi à atteindre davantage d'entreprises et à récolter un nombre croissant d'offres d'emploi. En considérant toutefois que le nombre d'entreprises bruxelloises a également augmenté ses dernières années, Select Actiris semble être considéré par un nombre croissant d'entreprises comme un canal de recrutement légitime.

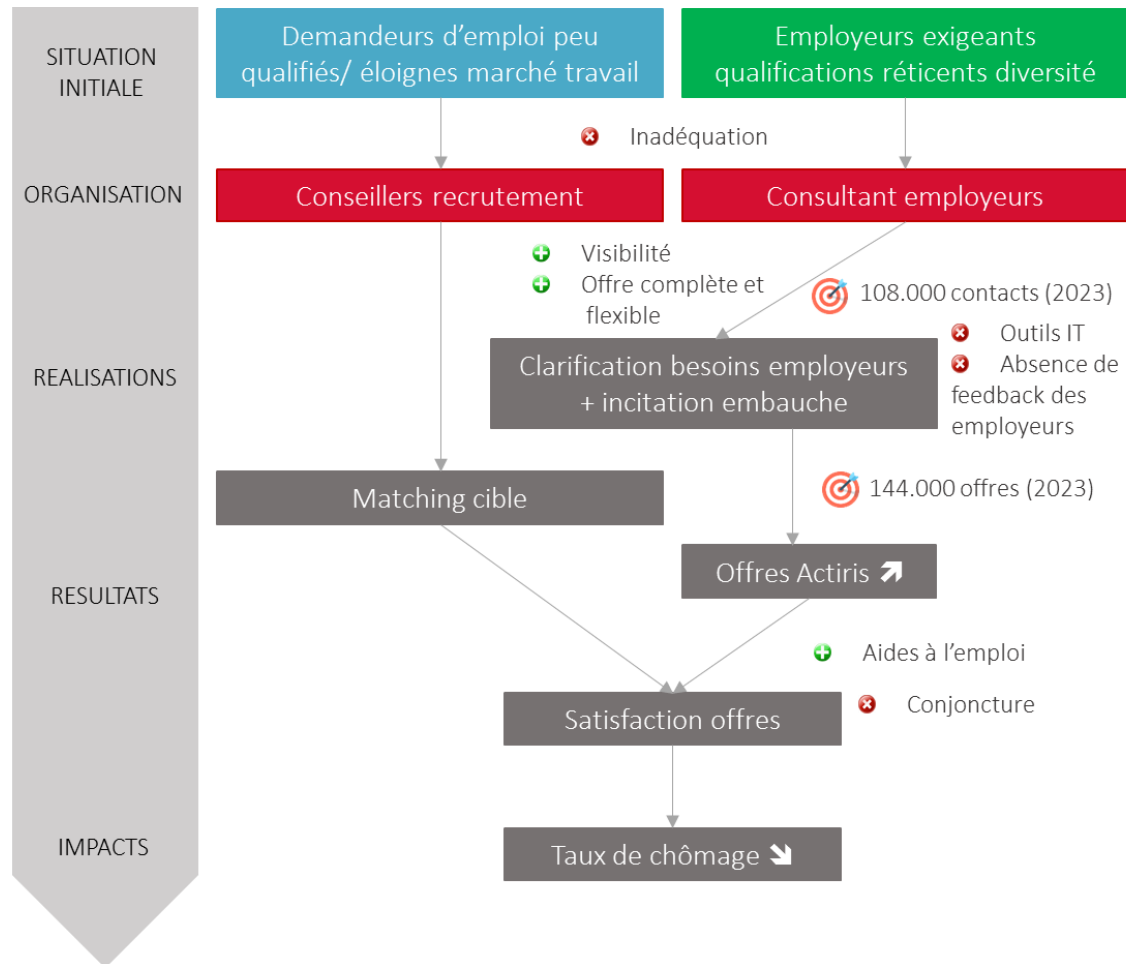
Dans la partie suivante, nous identifions les facteurs qui permettent d'expliquer la réussite de la mesure Consultants employeurs en tenant compte des quelques obstacles susceptibles de freiner ce succès.



5.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Consultants employeurs

La figure suivante résume les résultats théoriques de la mesure Consultants employeurs en identifiant à chaque étape les facteurs de réussite expliquant ses résultats positifs et les facteurs d'échec qui constituent des obstacles à prendre en considération.

Figure 30: Les facteurs de réussite et d'échec du service Consultants employeurs



Source : IDEA Consult

Les différents facteurs d'échec et de réussite sont expliqués en détail dans la suite de ce chapitre, en se focalisant particulièrement sur les éléments suivants :

- ▶ Le public cible
- ▶ L'organisation de la mesure
- ▶ Les réalisations
- ▶ L'impact



5.4.1 Le public cible

Des obstacles initiaux propres au public des employeurs bruxellois

Les employeurs bruxellois étant principalement actifs dans le secteur tertiaire, leur besoin de travailleurs qualifiés est important. Toutefois, la majorité des profils disponibles sur le marché du travail bruxellois sont des personnes peu qualifiées et souvent éloignées du marché du marché. Une des missions des consultants employeurs est de répondre à cette **inadéquation**. Toutefois, l'écart à remplir est tellement important qu'il peut constituer un frein à la satisfaction des offres. Les employeurs peuvent être déçus des délais nécessaires pour trouver un candidat adéquat ou même de l'impossibilité de trouver un candidat qui corresponde à leurs exigences pour les conditions de travail proposées.

5.4.2 L'organisation

Trois effets positifs de la réorganisation

La **réorganisation** du service en pôles sectoriels a eu, selon les responsables du service, trois effets importants.

- ▶ Tout d'abord, les pôles sectoriels sont **mieux identifiables** par les entreprises de chaque secteur car les consultants employeurs ciblent les événements propres à leur secteur et entretiennent un réseau plus ciblé.
- ▶ Ensuite, les consultants employeurs ont acquis une meilleure connaissance des besoins et spécificités de leur secteur et peuvent se positionner en tant qu'**experts** du marché du travail dans leur segment sectoriel.
- ▶ Par ailleurs, les collaborations plus étroites entre consultants employeurs et conseillers en recrutement ont permis d'améliorer les actions de **matching qui sont mieux ciblées**.

Dans l'ensemble cette spécialisation des consultants et conseillers contribue à donner une image plus professionnelle des services d'Actiris et d'offrir aux employeurs des solutions de recrutement adaptées à leurs besoins spécifiques.

Néanmoins, deux éléments ont été identifiés comme un **frein** au travail quotidien des consultants employeurs :

- ▶ Les consultants employeurs ont attiré l'attention sur un **manque de flexibilité des outils informatiques** qui ne leur permettent pas d'avoir une vision globale de leurs actions. Ces problèmes sont toutefois pris en compte par Actiris. Le développement de nouveaux outils intégrés sont en cours de développement et devraient être disponibles à partir de mi-2018.
- ▶ Les consultants employeurs reçoivent très **peu de feedbacks** des employeurs quant à la satisfaction de leur offre. Très peu d'entreprises informent le service lorsqu'ils engagent un demandeur d'emploi. Egalement, les candidats sélectionnés par les conseillers en recrutement ne sont pas tous reçus par l'employeur pour un entretien. Cela cause une certaine démotivation pour les demandeurs d'emploi mais également chez les conseillers en recrutement et consultants employeurs qui voient le résultat de leur travail remis en cause. Enfin, le peu de réponses obtenues aux enquêtes de satisfaction ne permettent pas d'obtenir une vision représentative de la satisfaction des employeurs.



5.4.3 Les réalisations

Une dynamique positive a été identifiée dans les réalisations du service

Plusieurs éléments propres aux réalisations du service ont été identifiés comme conduisant à une dynamique positive :

- ▶ Au **croisement des divers services** d'Actiris (Youth Guarantee, GRAE, service diversité, clauses sociales,...), les consultants employeurs ont l'opportunité de proposer aux employeurs une **offre complète et adaptée** à leurs besoins : informations et possibilité de recourir à des aides à l'emploi, possibilité de recourir à une formation professionnelle individuelle (FPI) ou de bénéficier des formations de Bruxelles-Formation, organisation de job-datings,...
- ▶ En étant **experts** de leur secteur, les consultants proposent la solution de recrutement la plus adaptée à chaque employeur. Les consultants employeurs ont l'ambition de se positionner comme étant **LE référent** en matière de recrutement pour les entreprises de leur portefeuille.

5.4.4 Les résultats

Certains freins propres à la conjoncture et aux caractéristiques du marché du travail pèsent sur le nombre d'offres enregistrées

Sur la base des feedbacks des entreprises que reçoit le service et les données présentées plus haut, les employeurs bruxellois semblent de manière générale mieux informés quant aux services d'Actiris et plus enclins à y recourir en cas de recrutement. Ils sont généralement contents de la rapidité de réaction et de la souplesse des consultants vis-à-vis de leur demande.

Cette dynamique peut être renforcée par certains facteurs :

- ▶ Les **aides à l'emploi** constituent des incitants importants à la création d'emploi et plus particulièrement pour des profils peu qualifiés ;

Cependant, certains freins doivent être également pris en considération :

- ▶ Les activités du service Consultants employeurs sont fortement dépendantes de la **conjoncture économique**. En guise d'exemple, la crise économique suivie de la baisse des activités dans le secteur de l'Horeca et le secteur du commerce à la suite des attentats terroristes ont eu un impact sur le nombre d'offres proposées.

Globalement, nous avons pu constater que l'ensemble des facteurs propres à l'organisation et aux réalisations du service Consultants employeurs contribuent à une dynamique positive qui permet à la mesure d'atteindre ses objectifs. Seuls certains obstacles propres au contexte économique et au marché du travail bruxellois sont susceptibles de freiner ces résultats.



5.5 Conclusions et recommandations

Dans cette section, nous présentons nos conclusions et recommandations sur le fonctionnement de la mesure Consultants employeurs. Plus particulièrement, les trois questions suivantes sont examinées :

- ▶ Les publics visés ont-ils adhéré à ce programme ?
- ▶ L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate ?
- ▶ Les objectifs ont-ils été atteints ?

Ensuite, nos recommandations sont présentées.

Le public-cible atteint : des employeurs plus enclins à considérer Actiris comme un canal de recrutement

Près de 15% des entreprises bruxelloises ont été contactées par les consultants employeurs en 2016. La croissance depuis 2012 de plus de 200% du nombre d'offres d'emploi confiées à Select Actiris ainsi que du nombre de placements témoigne de l'attrait croissant des employeurs bruxellois pour les services d'Actiris. Ceux-ci sont davantage enclins à considérer Actiris comme un canal de recrutement valable. Un seul bémol : lorsque le profil demandé exige des qualifications et compétences spécifiques, l'impossibilité de trouver des candidats valables rapidement peut être une source de déception pour les employeurs.

Les réalisations : une offre flexible, complète et adaptée aux besoins des employeurs

La réorganisation du service en pôles sectoriels a permis aux consultants employeurs de se positionner en tant qu'experts du recrutement dans leur secteur. Grâce à leur collaboration avec les divers services d'Actiris, ils sont en mesure d'apporter des réponses concrètes et sur-mesure aux entreprises. Par ailleurs, la constitution d'équipes multidisciplinaires et la collaboration étroite entre les consultants employeurs et les conseillers en recrutement facilite l'échange d'information et la réalisation d'un matching plus ciblé qui répond mieux aux attentes des employeurs. Cette dynamique positive s'illustre par ailleurs par un taux de réalisation au niveau du nombre d'entreprises contactées de 66% en trois ans. L'objectif fixé pour 2023 sera donc vraisemblablement réalisé.

Les résultats : un nombre d'offres et un nombre de placements en forte croissance depuis la réorganisation du service

Les objectifs à atteindre ont été définis en fonction du nombre de contacts avec les entreprises et du nombre d'offres d'emploi enregistrées. D'après les données obtenues, les valeurs à atteindre en termes du nombre d'offres enregistrées ont atteint en trois ans 58% de l'objectif final. Cet objectif sera donc vraisemblablement atteint en 2023. Il convient néanmoins de garder à l'esprit que les résultats du service restent fortement dépendants de facteurs externes tels que la conjoncture économique et que la mise à l'emploi dépend au final en grande partie du profil des demandeurs d'emploi.

Les réalisations et résultats de la mesure Consultants employeurs étant globalement très positifs, nous proposons ici quelques recommandations qui permettront de maintenir et améliorer cette dynamique.



Recommandations: cibler les entreprises et les secteurs employeurs de profils peu qualifiés

Thème	Obstacles	Recommandations/Actions
Attraction du public	De nombreux employeurs restent réticents à recruter par le biais d'Actiris	▶ Développer et cibler les campagnes de communication à l'égard des employeurs susceptibles d'engager les profils disponibles chez Actiris
Réalisations	Outils informatiques ne permettent pas aux consultants employeurs d'avoir une vue globale de leurs actions	▶ Développer des outils intégrés et communs aux consultants employeurs et conseillers en recrutement
Objectifs	Inadéquation des besoins des entreprises et des profils	▶ Développer des liens avec d'autres mesures qui visent le manque de qualifications des demandeurs d'emploi
Monitoring	Vision plus fine de la satisfaction des employeurs	▶ Réfléchir au moyen d'inciter davantage d'employeurs à remplir l'enquête de satisfaction et de fournir un retour par rapport aux candidats envoyés et engagés



6/ Ateliers Recherche Active à l'Emploi (ARAE)

6.1 Les objectifs de la mesure

Cette section présente les objectifs des ateliers recherche active à l'emploi (ARAE), leur public-cible ainsi que les objectifs chiffrés de la mesure.

6.1.1 *Les objectifs généraux des Ateliers recherche active à l'emploi*

Outiller les chercheurs d'emploi pour assurer leur transition vers l'emploi

La mesure ARAE s'inscrit dans l'axe 2 du programme opérationnel qui vise toutes les catégories des chercheurs d'emploi (« l'emploi pour tous »). Son objectif est d'assurer une transition fluide, sûre et transparente vers l'emploi. A cette fin, par le biais d'une convention renouvelée tous les trois ans, Actiris confie à des partenaires extérieurs, les ateliers recherche active à l'emploi (ARAE), la responsabilité d'organiser des actions visant à outiller les chercheurs d'emploi et faciliter leur recherche d'emploi. Ces actions doivent permettre au chercheur d'emploi d'atteindre au moins un des objectifs suivants :

- ▶ Disposer d'un [projet professionnel réaliste et réalisable](#) ;
- ▶ Acquérir les [codes comportementaux](#) en vigueur dans le monde professionnel ;
- ▶ Acquérir les [outils et/ou techniques](#) de recherche d'emploi ;
- ▶ Disposer d'un [CV et d'une lettre de motivation](#) pour répondre à une offre d'emploi Select Actiris.

6.1.2 *Les objectifs en termes de public-cible des Ateliers recherche active à l'emploi*

Faciliter la mise à l'emploi de tous les chercheurs d'emploi

La mesure ARAE s'adresse à [tous les chercheurs d'emploi](#) valablement inscrits chez Actiris et domiciliés en Région de Bruxelles-Capitale. Toutefois, certains quotas restreignent l'accès de certaines catégories de chercheurs d'emploi :

- ▶ Les personnes diplômées de l'enseignement supérieur (universitaire ou bachelier) et qui ont moins de 1 an de chômage. Celles-ci ne peuvent représenter plus de 15% du public global accompagné par un partenaire.
- ▶ D'autre part, sont exclus de la mesure, les chercheurs d'emploi suivis dans le cadre d'autres mesures de partenariat d'Actiris tels que l'accompagnement des chercheurs d'emploi de « 45-50 ans et + » et ceux déjà suivis par les missions locales.

Toutefois, les ARAE visent principalement un public de demandeurs d'emploi peu qualifiés, éloignés du marché du travail et affectés par des problématiques telles qu'une faible connaissance du français ou du néerlandais ou encore des fragilités psychologiques.



6.1.3 Les objectifs chiffrés des Ateliers recherche active à l'emploi

Augmenter le nombre de chercheurs d'emploi « prêts à l'emploi »

Sur un plan quantitatif, l'objectif de la mesure est d'augmenter le nombre de chercheurs d'emploi « prêts à l'emploi » et outillés pour répondre aux offres d'emploi proposées par Actiris.

En termes de **réalisations**, les partenaires ARAE ont un objectif fixé en termes d'actions et exprimé sous forme d'unités. L'objectif à atteindre est de **250 unités par conseiller en ETP par an**. Globalement, une unité équivaut à la réalisation d'une action pour un chercheur d'emploi. Nous décrivons plus précisément dans la section consacrée à la méthodologie le système de comptabilisation des unités.

L'atteinte de cet objectif est important pour les partenaires car il conditionne le subside des partenaires pour les années suivantes.

En termes de **résultats**, un objectif de **50% de sorties positives** est attendu chez tous les partenaires. Sont considérés comme **sorties positives** :

- ▶ Un contrat en tant que salarié pendant minimum 28 jours consécutifs (emploi régulier, emploi subsidié, formule d'activation);
- ▶ La création de son emploi en tant qu'indépendant à titre principal ou salarié dans l'entreprise ou l'ASBL créée;
- ▶ L'entrée en coopérative d'activités;
- ▶ Une reprise d'études;
- ▶ Une entrée en formation (min.20 heures par semaine);
- ▶ Une entrée en FPI ou une entrée en stage reconnu par Actiris, le VDAB et/ou Bruxelles Formation.

Ce pourcentage est calculé sur la base des chercheurs d'emploi qui ont terminé une action. L'atteinte de l'objectif ne conditionne toutefois pas le subside reçu.



6.2 L'organisation de la mesure

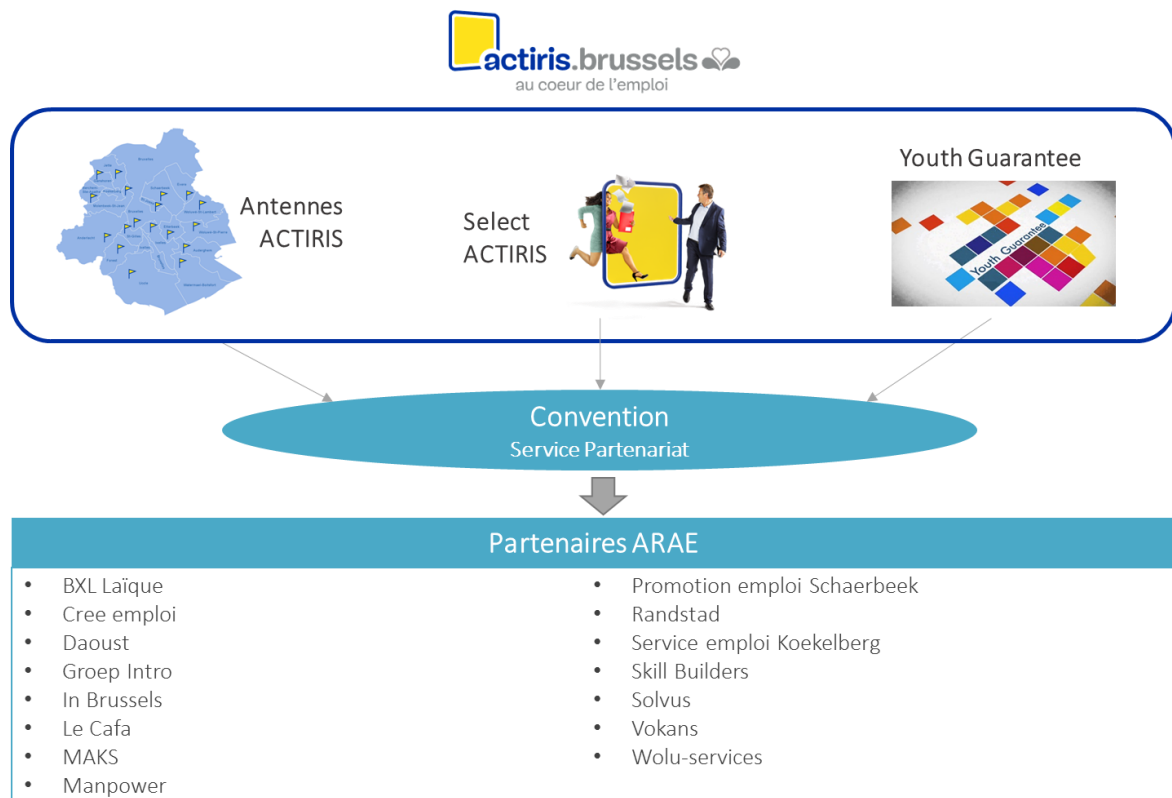
Dans cette section, nous examinons l'organisation interne du réseau ARAE et décrivons la méthodologie prévue dans la convention de partenariat.

6.2.1 L'organisation interne

Le schéma ci-dessous permet de visualiser le fonctionnement actuel du réseau ARAE et ses interactions avec les services d'Actiris. Le réseau ARAE existe depuis les années 1990 par le biais d'une convention conclue tous les trois ans entre Actiris et des partenaires spécialisés dans l'organisation d'accompagnement en recherche active d'emploi. La convention évaluée dans le cadre de ce rapport est la convention valable de 2015 à 2017. Celle-ci a toutefois été prolongée jusqu'en 2018 afin de permettre le lancement d'un nouvel accord. Dans ce cadre, une analyse de la pertinence de la mesure est prévue et un nouveau cadre de fonctionnement est à définir.

A la suite du schéma, nous décrivons précisément le fonctionnement prévu dans la convention actuelle.

Figure 31: Organisation du réseau ARAE



Source : IDEA Consult



Le service 'projets de partenariat' coordonne le réseau ARAE

Au sein d'Actiris, le [service 'projets partenariat'](#) est chargé des relations et de la coordination des partenaires externes. Deux personnes sont en charge de la mesure ARAE pour une charge de travail équivalente à la moitié d'un ETP. Plus particulièrement, le service partenariat est chargé de la communication envers les partenaires. Tous les acteurs se réunissent lors de comités d'accompagnement dont l'objectif est de transmettre des informations aux partenaires quant aux éventuels changements de gestion mais aussi de prendre connaissance des problèmes rencontrés. Certaines réflexions sont actuellement en cours sur l'organisation d'échanges plus réguliers et plus approfondis entre le service partenariat et les partenaires. Le service communique également les résultats des partenaires quant aux objectifs visés en termes d'unités.

En support, le service « [support réseau](#) » intervient principalement en tant que helpdesk pour l'encodage des actions par les partenaires. Le [service FSE](#) est quant à lui responsable de la gestion et du contrôle de la mesure dans le cadre des obligations FSE tandis que le « [support partenariat](#) » est responsable de la gestion administrative des conventions et des paiements.

Les antennes, le service Select et Youth Guarantee fournissent une partie du public cible

Comme indiqué dans le schéma, les partenaires ARAE sont également en contact direct avec les [antennes d'Actiris](#), le [service Select](#) et le service [Youth Guarantee](#) qui adressent des chercheurs d'emploi aux ARAE soit sur base volontaire soit par le biais de la procédure d'« adressage ». Cette procédure est décrite plus bas dans la section consacrée à la méthodologie.

15 partenaires répartis dans les 19 communes bruxelloises

Dans la convention 2015-2017, [15 partenaires ARAE](#) ont été sélectionnés. Ces partenaires sont répartis sur l'ensemble de la région bruxelloise afin de couvrir au maximum les 19 communes et offrir aux chercheurs d'emploi un service de proximité.

Le tableau suivant énumère ces 15 partenaires et indique pour chacun d'entre eux le type de suivi proposé (individuel ou collectif), l'objectif visé par l'accompagnement proposé et les langues dans lesquelles l'accompagnement est proposé. On peut constater que tous les partenaires proposent au moins un suivi individuel et que les quatre catégories d'action peuvent être trouvées parmi les partenaires. En ce qui concerne l'offre linguistique des partenaires, 5 des 15 partenaires ont un rôle bilingue, 6 sur 15 relèvent du rôle francophone et 4 sur 15 ont un rôle néerlandophone. En termes de personnel, on compte 21,5 ETP chez 9 partenaires qui accompagnent en français, 2 ETP chez 1 partenaire qui accompagne en néerlandais et 10 ETP chez 5 partenaires qui offrent un accompagnement bilingue.

Tableau 17: Les partenaires d'Actiris dans le cadre des ARAE

Partenaire	Suivi individuel	Suivi collectif	orientation	attitudes	outillage	dispositif de matching	Langues
Bruxelles Laïque	X	X		X	X		FR
CREEMPLOI	X	X	X	X	X		FR
Daoust	X						FR
Groep Intro	X		X	X	X		FR/NL
InBrussels	X	X		X	X	X	NL
Le Cafa	X	X		X	X		FR
MAKS	X	X		X	X		FR/NL
ManPower	X	X	X	X			FR/NL



Promotion de l'emploi Schaerbeek	X	X	X	X	X		FR
Galilei (Randstad)	X						FR
Service emploi Koekelberg	X	X	X	X	X		FR
Skill BuilderS SBS	X	X	X	X	X	X	FR/NL
Solvus	X			X	X	X	FR
Volkans	X		X	X	X	X	FR/NL
Wolu-services	X	X	X	X	X		FR

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Un subside de 70.000 maximum par ETP impliqué dans la réalisation des actions ARAE

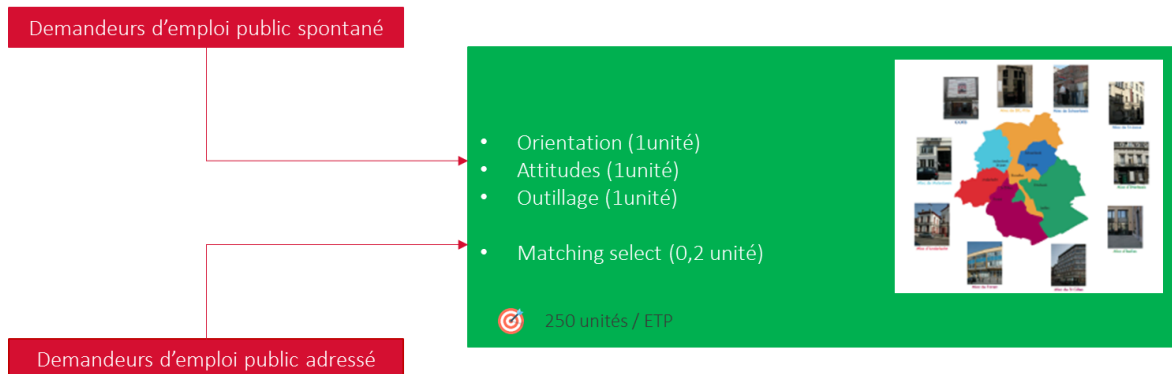
Actiris accorde aux ARAE un subside global annuel de 2.305.854,37 euros qui se traduit par le financement d'équivalents temps plein (ETP) à un maximum de 70.000 euros par ETP. Le montant effectif de la subvention est calculé sur base d'un financement à taux forfaitaire qui s'obtient en additionnant :

- ▶ Les coûts de frais de personnel directs éligibles;
- ▶ 40% des coûts de frais de salaire de personnel directs éligibles afin de couvrir les autres coûts directs et indirects ;
- ▶ Diminué des recettes engendrées par l'action et/ou d'autres subventions en lien avec les coûts de frais de personnel directs éligibles (Prime ACS,...).

6.2.2 La méthodologie

Le schéma ci-dessous illustre la méthodologie propre au réseau ARAE. Nous en décrivons ensuite plus précisément les différents éléments.

Figure 32: Méthodologie du réseau ARAE



Source : IDEA Consult

Une nouvelle méthodologie flexible et adaptée aux besoins des chercheurs d'emploi

Les ARAE existent depuis les années 1990. A cette époque, Actiris imposait à ses partenaires une méthodologie commune d'organisation d'ateliers collectifs à destination de demandeurs d'emploi hautement qualifiés. Cette méthodologie était très efficace selon les partenaires. Depuis le cofinancement de la mesure en 2008, le public a été étendu et les personnes faiblement qualifiées et éloignées du marché du travail ont été davantage ciblées. En raison de ce changement de public, la méthodologie a été jugée inadaptée et les partenaires ont estimé qu'il était difficile d'offrir un contenu pertinent. A la suite d'une évaluation, la convention 2014-2017 a permis à chaque partenaire d'adopter une méthodologie propre afin de l'adapter aux besoins des demandeurs d'emploi. De nouvelles actions ont, par ailleurs, été ajoutées telles que le développement d'un projet professionnel et les codes comportementaux.

En conséquence, de nombreux ARAE ont fait le choix de ne plus ou de moins organiser d'ateliers collectifs. Le nom « Ateliers recherche active d'emploi » ne correspond donc plus exactement au type d'accompagnement proposé.

Les ARAE proposent **quatre types d'actions** qui peuvent être réalisées par le biais d'un accompagnement individuel ou des modules collectifs :

- ▶ Aide à l'élaboration de son projet professionnel ;
- ▶ Apprentissage des codes comportementaux adaptés au monde du travail ;
- ▶ Développement des outils nécessaires (CV et lettre de motivation) à la recherche active d'un emploi ;
- ▶ Rédaction d'un CV/lettre de motivation dans le cadre d'une offre Select/Youth Guarantee.

Dans le système de comptabilisation des unités, les trois premières actions valent une unité par demandeur d'emploi et la dernière vaut 0,2 unité.

Les demandeurs d'emploi ont la possibilité de faire appel à un ARAE pour un accompagnement de 12 mois maximum. Toutefois, des actions courtes et ponctuelles pour un besoin spécifique sont également possibles. Par ailleurs, l'articulation des actions ne doit pas être nécessairement linéaire ou additionnelle. Elles peuvent être menées séparément ou parallèlement selon la demande et les besoins du chercheur d'emploi. Un demandeur d'emploi ne peut cependant être accompagné que par un seul ARAE et partenaire en même temps. Il est



nécessaire que le dossier du demandeur d'emploi soit clôturé auprès du partenaire avant de pouvoir être suivi ailleurs.

Deux publics distincts: le public spontané et le public adressé

Les actions peuvent être initiées de deux manières : soit à la demande du chercheur d'emploi ('public spontané') soit à la demande d'Actiris ('public adressé') :

- ▶ Dans le cas du 'public spontané', le chercheur d'emploi prend spontanément contact avec le partenaire à partir notamment des initiatives d'information et de promotion organisées par le partenaire ou bien suite aux conseils des conseillers en antenne ou des conseillers Select ou des job-coach de Youth Guarantee.
- ▶ Dans le cas du 'public adressé', ce sont les services d'Actiris qui gèrent directement la prise de rendez-vous du chercheur d'emploi avec l'ARAE. Cette procédure concerne les chercheurs d'emploi inscrits dans le dispositif Youth Guarantee ou présélectionnés pour répondre à une offre Select.

La convention ARAE prescrit que si le chercheur d'emploi ne dispose pas d'un CV ou d'une lettre de motivation adaptés à l'offre, le conseiller en recrutement peut l'envoyer chez un des partenaires ARAE pour l'adaptation ou la rédaction d'un CV et lettre motivation. Le public adressé est prioritaire et le partenaire ARAE a l'obligation de recevoir le chercheur d'emploi adressé dans les 48 heures. Il doit également réaliser les actions prévues par le conseiller en recrutement dans le plan d'accompagnement du chercheur d'emploi. La convention prévoit un volume de 2.250 adressages Select Actiris par an. Dans le cadre de Youth Guarantee, les jeunes sélectionnés pour un stage FIRST, un CPE ou un contrat d'insertion peuvent être soit adressés à un ARAE soit à une mission locale selon leurs besoins. Selon les directives données, un jeune qui est éloigné du marché du travail (manque de qualification, projet professionnel irréaliste ou peu clair) est adressé aux missions locales afin de recevoir un accompagnement global et intégré. Le conseiller ne prescrit pas d'actions spécifiques. Le jeune doit au final disposer d'un projet professionnel clair, d'un CV et d'une lettre de motivation dans un délai de maximum 4 mois. D'autre part, le jeune qui a déjà un projet professionnel mais qui a besoin de quelques actions ponctuelles afin d'être préparé au mieux pour répondre à une offre YG est adressé à un partenaire ARAE. Le conseiller prescrit les actions à réaliser et le délai dans lequel elles doivent être réalisées.

6.3 Les résultats de la mesure Ateliers recherche active à l'emploi

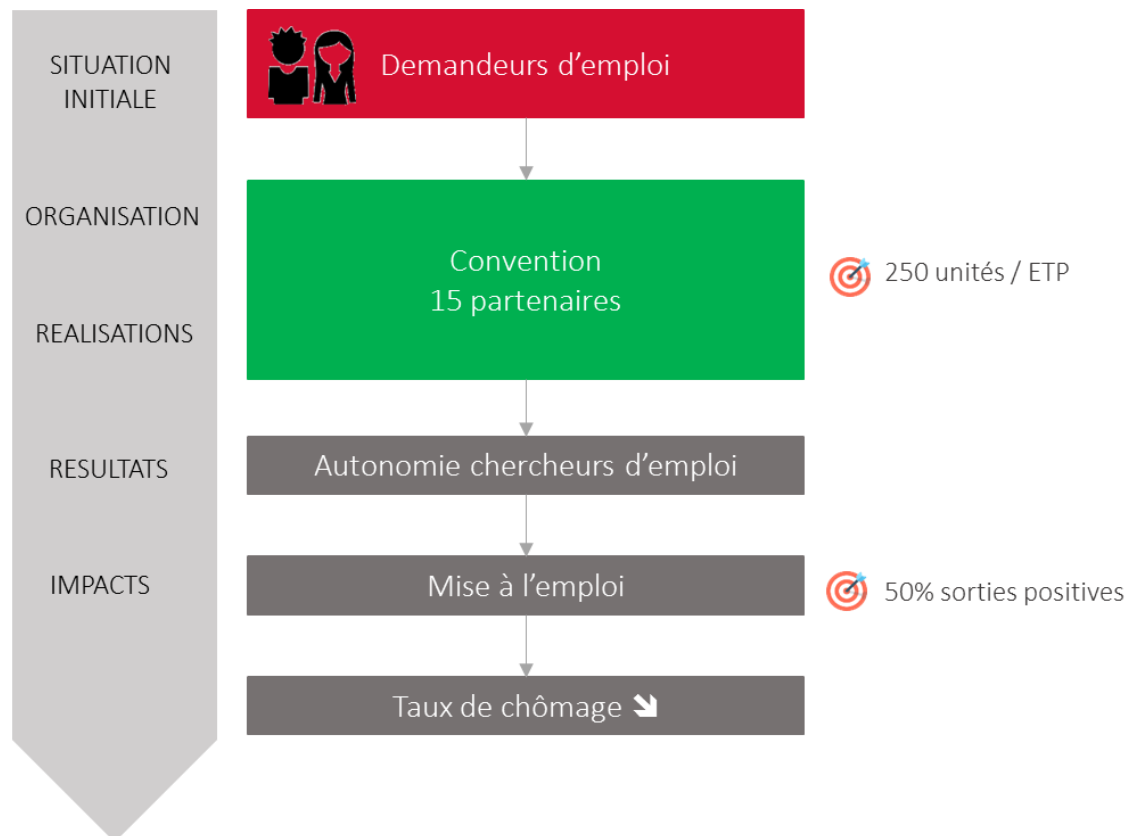
Dans cette section, les résultats théoriques et les hypothèses sous-jacentes au fonctionnement de la mesure ARAE sont décrits. Dans un deuxième temps, ces résultats sont confrontés aux résultats chiffrés. Nous examinons d'une part les résultats obtenus sur base des indicateurs de réalisation et des indicateurs de résultats de manière globale et par partenaire. Enfin l'impact de la mesure quant à la mise à l'emploi de ses bénéficiaires est examiné dans les 6 mois et les 12 mois de la sortie de la mesure.

6.3.1 Les résultats théoriques de la mesure

Le schéma suivant présente la « théorie du programme » de la mesure ARAE. Il illustre comment les actions menées par les ARAE sont supposées outiller les chercheurs d'emploi dans l'objectif de les rendre autonomes dans leurs actions de recherche d'emploi et au final faciliter leur transition vers un emploi. Nous décrivons ensuite plus précisément cette dynamique.



Figure 33: Les résultats théoriques de la mesure ARAE



Source : IDEA Consult

Des chercheurs d'emploi autonomes et prêts à l'emploi

Par le biais d'une [convention de partenariat](#) signée avec chacun des 15 partenaires spécialisés dans l'accompagnement des chercheurs d'emploi et la formation à la recherche active d'emploi, Actiris offre aux chercheurs d'emploi différentes actions d'accompagnements. Ces actions sont adressées à [tous les demandeurs d'emploi](#) mais s'adressent principalement aux demandeurs d'emploi éloignés du marché du travail et faiblement outillés pour mener seul leur recherche d'emploi. [Quatre types d'action](#) sont proposés et offrent une aide aux chercheurs d'emploi dans l'élaboration de leur CV et lettre de motivation, dans la définition de leur projet professionnel ou encore dans l'acquisition des codes comportementaux propres au monde professionnel.

Pour bénéficier du subsidy, chaque partenaire doit recevoir un certain nombre de demandeurs d'emploi et de réaliser un certain nombre d'actions sur l'année conformément à l'objectif de [250 unités par ETP](#).

Par ces actions, les demandeurs d'emploi acquièrent les outils et les compétences nécessaires pour mener de manière [autonome](#) leur recherche d'emploi. La mesure vise ainsi à faciliter la transition professionnelle et la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi. L'objectif fixé est de [50% de sorties positives](#) parmi les chercheurs d'emploi accompagnés chaque année par les partenaires.

6.3.2 Les résultats chiffrés de la mesure

Cette section présente les résultats chiffrés de la mesure au niveau de ses indicateurs de réalisation et de résultats ainsi qu'en termes d'impacts sur la situation du demandeur d'emploi dans les 6 et 12 mois de la fin de son accompagnement.

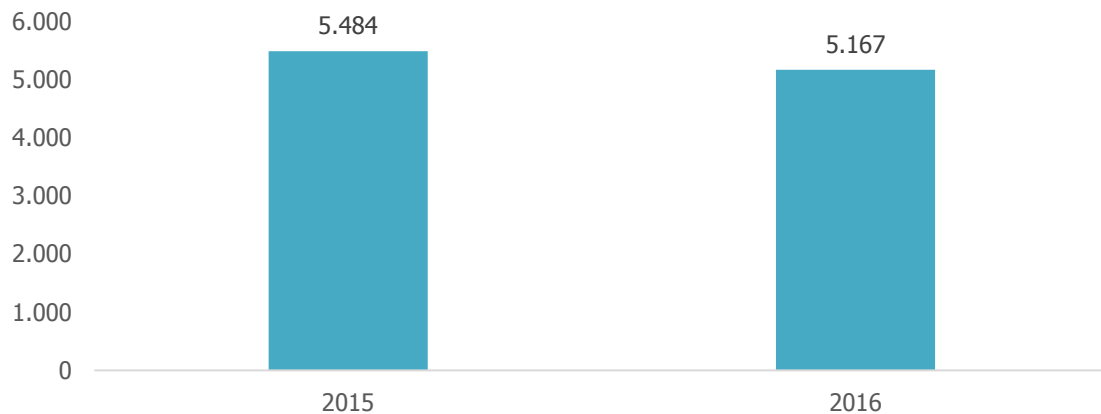


Les réalisations de la mesure ARAE sont évaluées au regard de deux indicateurs. Le nombre de **chercheurs d'emploi** ayant entamé une action dans l'année et le nombre d'**actions** réalisées dans l'année.

Les réalisations de la mesure: de 2015 à 2016, les ARAE ont réalisé un plus grand nombre d'actions mais à destination d'un groupe plus réduit de chercheurs d'emploi

Le schéma ci-dessous montre que le nombre de chercheurs d'emploi ayant fait appel aux ARAE étaient 5.484 en 2015 et 5.167 en 2016, soit une baisse de 5% en un an.

Figure 34: Nombre de bénéficiaires des ARAE en 2015 et 2016



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Cette baisse peut trouver une explication dans un changement de stratégie des partenaires qui accueillent un nombre moins important de chercheur d'emploi mais à qui on fournit une offre plus complète composée de plusieurs actions. Cette explication se confirme par le fait qu'un plus grand nombre d'actions ont été dispensées en 2015 comme le montre le Tableau 20 présenté plus bas.

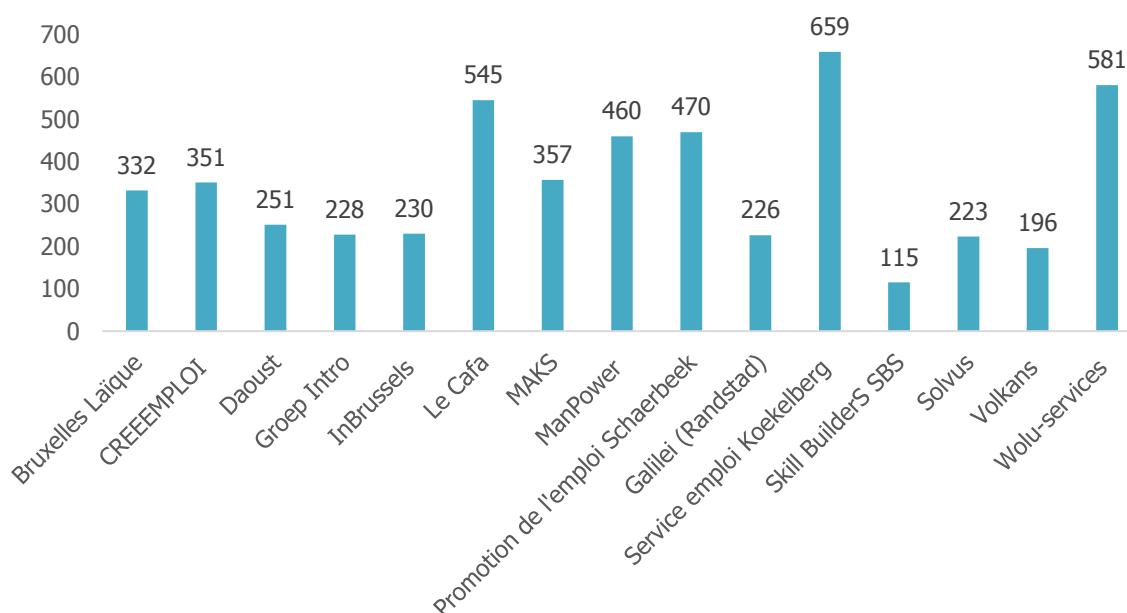
Les réalisations de la mesure : en moyenne, chaque partenaire a accueilli 348 demandeurs en 2016

La figure suivante montre le nombre de participants par partenaire¹⁴. En moyenne, en 2016, chaque partenaire a accueilli 348 participants. Skill Builders qui propose des ateliers en français et en néerlandais a accueilli le moins de participants (115). Les partenaires qui ont reçu le plus de demandeurs d'emploi sont le Service emploi de Koekelberg (659), Wolu-services (581) et Le Cafa (545) qui offrent un suivi uniquement en français.

¹⁴ Les partenaires répertorient 57 participants supplémentaires



Figure 35: nombre de bénéficiaires par partenaire (2016)



Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Les réalisations de la mesure : le nombre de demandeurs d'emploi adressés reste marginal

Alors que la convention a prévu un volume de 2.250 adressages Select Actiris par année auxquels s'ajoutent les adressages dans le cadre de Youth Guarantee. Sur base des estimations du service Partenariat, le tableau suivant montre que le nombre d'adressages s'avère, au final, beaucoup plus bas que prévu.

Tableau 18: part du public spontané vs public adressé

	Unités Public Spontané	Unités Public adressé PAI	Unités Public adressé Select Actiris
2015	95,6%	4%	0,4%
2016	92,1%	7,7%	0,3%

Source : IDEA Consult sur base des données du service Partenariat, Actiris

Les réalisations de la mesure : la plupart des partenaires ont atteint l'objectif de 250 unités par ETP

L'objectif fixé au niveau du nombre d'actions est important pour les partenaires ARAE car il conditionne le renouvellement du subventionnement. Les actions sont comptabilisées selon un système d'unités et les partenaires ont l'objectif de réaliser **250 unités par ETP par an**. Le tableau ci-dessous présente les unités réalisées par chaque partenaire en 2015 et 2016. De ces résultats, nous pouvons constater que la plupart des partenaires ont atteint leur objectif.



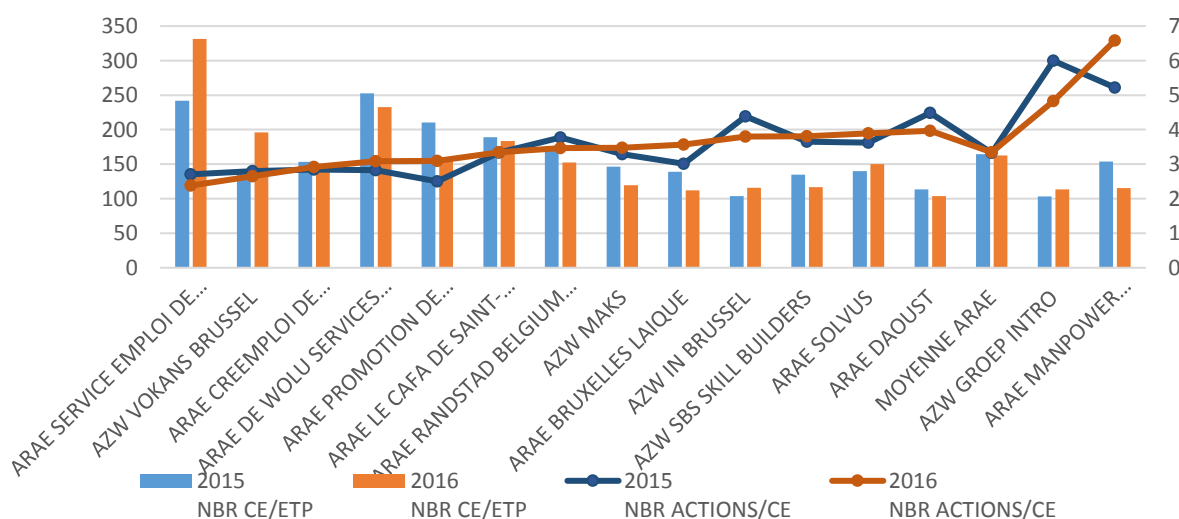
Tableau 19: Réalisation des actions par partenaires 2015 et 2016

Partenaires	ETP	Objectif unités / an	2015		2016	
			Réalisation unités / an	Taux de réalisation	Réalisation unités / an	Taux de réalisation
BRUXELLES LAIQUE	3	750	786	105%	779	104%
CREEMPLOI	2,5	625	641	103%	617	99%
DAOUST	2,5	625	649	104%	588	94%
GROEP INTRO	2	500	455	91%	516	103%
IN BRUSSEL	2	500	414	83%	500	100%
LE CAFA	3	750	733	98%	732	98%
MAKS	3	750	841	112%	767	102%
MANPOWER	4	1.000	1.157	116%	1.080	108%
PROMOTION DE L'EMPLOI SCHAEERBEEK	3	750	766	102%	744	99%
RANDSTAD - GALILEI	1,5	375	424	113%	396	106%
SBS SKILL BUILDERS	1	250	263	105%	260	104%
SERVICE EMPLOI DE KOEKELBERG	2	500	587	117%	765	153%
SOLVUS	1,5	375	398	106%	411	110%
VOKANS	1	250	177	71%	264	106%
WOLU-SERVICES	2,5	625	736	118%	697	111%
TOTAL	34,5	8.625	9.026	105%	9.116	106%

Source : IDEA Consult sur base des données du service Partenariat, Actiris

La figure suivante montre en effet que le nombre d'actions dispensées par chercheurs d'emploi a légèrement augmenté entre 2015 et 2016. Selon les calculs d'Actiris, 4 actions sont réalisées en moyenne par chercheur d'emploi. Le minimum est de 1 action par CE et le maximum comptabilisé était de 9 actions.

Figure 36: nombre de CE/ETP et nombre d'actions/CE



Source : Service Partenariat, Actiris



La réalisation des actions : 80% des actions réalisées sont des actions d'outillage

Le tableau suivant présente le nombre d'actions réalisées par catégories. La catégorie d'action la plus populaire est l'outillage qui se réalise concrètement par la réalisation de CV et de lettres de motivation (80% des actions). Ensuite, le projet professionnel (12% des actions) constitue le type d'action le plus organisé suivi par les actions destinées à remplir l'objectif « codes comportementaux » (8% des actions). Ces données montrent que les chercheurs d'emploi s'adressent principalement aux ARAE pour des actions ponctuelles d'aide à la rédaction d'un CV et d'une lettre de motivation.

Tableau 20: Nombre d'actions réalisées par catégories

Actions	Catégories	2015		2016	
		Nombre d'actions réalisées	%	Nombre d'actions réalisées	%
Réaliser un CV	Outillage	4.755	24%	4.479	24%
Réaliser une lettre de motivation	Outillage	3.824	19%	3.673	19%
Déterminer son projet professionnel	Projet Professionnel	2.438	12%	2.483	13%
Apprendre les codes comportementaux au travail	Codes Comportementaux	1.522	8%	1.901	10%
Apprendre à cibler les employeurs	Outillage	1.293	7%	1.258	7%
Se préparer aux entretiens d'embauche	Outillage	1.219	6%	1.087	6%
Apprendre à analyser les offres d'emploi	Outillage	1.175	6%	1.089	6%
Apprendre à utiliser internet pour ma recherche d'emploi	Outillage	1.150	6%	969	5%
Se préparer à la candidature spontanée	Outillage	853	4%	706	4%
Apprendre à utiliser le téléphone pour sa recherche d'emploi	Outillage	848	4%	721	4%
Créer une adresse mail professionnelle, un compte Mon Actiris	Outillage	254	1%	219	1%
Apprendre à utiliser les réseaux sociaux pour ma recherche d'emploi	Outillage	165	1%	126	1%
Se préparer aux tests de sélection	Outillage	85	0%	98	1%
Apprendre à utiliser le traitement de texte	Outillage	56	0%	42	0%
Total		19.637	100%	18.851	100%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Le groupe cible atteint par la mesure : des chercheurs d'emploi âgés de 25 à 54 ans, faiblement qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire

Comme décrit dans le tableau ci-dessous, les participants aux ARAE présentent les caractéristiques suivantes :

- **Sexe** : Les femmes sont légèrement plus présentes dans les ARAE que les hommes (50,6% en 2016). Les proportions sont presque similaires parmi les DEI bruxellois où on constate toutefois une légère majorité d'hommes (52,9%).



- **Statut professionnel avant l'entrée dans la mesure** : Le public est partagé entre **chômeurs de longue durée** (41% et 51%) et **chômeurs de courte durée** (60% et 50%). Proportionnellement, les chômeurs de longue durée (>24 mois) sont un peu plus nombreux parmi le public des DEI bruxellois avec un pourcentage de 48%. En 2016, 14 personnes exerçant un emploi ont pris part aux ARAE.
- **Âge** : Les personnes âgées entre **25 et 54 ans** sont présents en très grande majorité. Ils constituent près de 80% des participants. Ils sont proportionnellement plus nombreux que dans le public des DEI bruxellois où les 25 à 50 ans sont représentés à près de 66%. Alors que les plus de 50 ans sont proportionnellement plus nombreux parmi les DEI (22,4%), les plus de 54 ans sont très faiblement présents parmi les bénéficiaires des ARAE (3% et 5%). Toutefois, par rapport à 2015, les ARAE ont accueilli en 2016 plus de demandeurs d'emploi de plus de 54 ans (+60%). Les moins de 25 ans sont présents selon une proportion relativement similaire dans les ARAE et sur le marché du travail (11% parmi les DEI et 13% dans le public ARAE).
- **Niveau d'études** : En 2015, près de la moitié des participants disposaient d'un **diplôme de l'enseignement secondaire supérieur** tandis qu'en 2016 les ARAE ont accueilli près de 68% de participants disposant d'au maximum un **diplôme de l'enseignement secondaire inférieur**. Parmi les DEI bruxellois, les personnes faiblement qualifiées sont également les plus nombreux (24%) ainsi que les personnes ayant obtenu un diplôme à l'étranger (42%). Les diplômés de l'enseignement supérieur représentaient 23% des bénéficiaires en 2015 et 12% en 2016 au sein du dispositif ARAE tandis qu'ils représentaient 14% des DEI en 2015.
- **Situation familiale** : Au niveau de la situation familiale, la grande majorité des participants sont confrontés à une situation complexe car 93% d'entre eux font partie d'un **ménage sans emploi** avec ou sans enfants à charge ou font partie d'une famille monoparentale.
- **Origine** : 86% des participants sont **d'origine étrangère** (en ce compris des migrants et/ou membres d'une communauté marginalisée)
- **Handicap** : En 2015, seuls 21 participants étaient atteints d'un handicap. Ce qui constitue une très faible minorité (0,4%).

Tableau 21: profils des participants aux ARAE

Profil des participants		2015		2016	
		Nombre	%	Nombre	%
Sexe	Hommes	2.713	49,5%	2.553	49,4%
	Femmes	2.771	50,5%	2.614	50,6%
Statut professionnel avant l'entrée dans la mesure	chômeurs de longue durée	2.245	40,9%	2.609	50,5%
	chômeurs de courte durée	3.239	59,1%	2.544	49,2%
	personnes inactives	0	0%	0	0%
	personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation	0	0%	0	0%
	personnes exerçant un emploi y compris les indépendants	0	0%	14	0,3%
Âge	de 18 à 25 ans	722	13,2%	845	16,4%
	de 25 à 54 ans	4.611	84,1%	4.082	79%
	plus de 54 ans	151	2,8%	240	4,6%
Niveau d'études	Faible (max. sec. inférieur)	1.643	30%	3.499	67,7%
	Moyen (sec. supérieur)	2.553	46,6%	1.023	19,8%
	Elevé (supérieur)	1.286	23,5%	644	12,5%



Situation familiale	participants vivant dans des ménages sans emploi	2.928	53,4%	n.d	n.d
	participants vivant dans des ménages sans emploi avec des enfants à charge	1.449	26,4%	n.d	n.d
	participants vivant dans des ménages d'une personne avec des enfants à charge	722	13,2%	n.d	n.d
	autres	385	7%	n.d	n.d
Origine	migrants, participants d'origine étrangère, minorités (y compris les communautés marginalisées telles que les Roms)	4.724	86,1%	n.d	n.d
	participants d'origine belge	760	13,9%	n.d	n.d
Handicap	participants sans handicap	21	0,4%	n.d	n.d
	participants handicapés	5.463	99,6%	n.d	n.d
Total		5.484	100%	5.167	100%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris et calculs de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

Les résultats de la mesure : un objectif non atteint en 2016

Au niveau des résultats à atteindre, 50% de sorties positives sont attendues et calculées sur base des chercheurs d'emploi qui ont terminé une action (à l'exception des actions CV et lettre de motivation pour répondre à une offre d'emploi Select Actiris). Les sorties positives ne constituent pas un objectif pour les partenaires, leur subsidie dépendant exclusivement des unités d'actions à réaliser.

Sur le tableau suivant, on peut constater la part de sorties positives pour 2015 et 2016. En 2015, l'objectif de 50% avait été dépassé. En 2016, par contre, la part des sorties positives n'atteint que 38%. Selon Actiris, le bon taux de performance en 2015 était lié au nombre limité d'accompagnements clôturés. Les accompagnements sont clôturés automatiquement après 12 mois. A la fin de 2015, le nombre de clôtures automatiques étaient encore très limité, la mesure ayant été mis en œuvre peu de temps auparavant. Les résultats de 2015 ne sont donc pas représentatifs des résultats de la mesure. Les données de 2016 constituent donc une base plus réaliste pour évaluer l'efficacité de la mesure.

Tableau 22: Part des sorties positives des accompagnements ARAE 2015 et 2016 (au moment de la clôture)

	Accompagnements clôturés	Sorties positives	% de sorties positives	Dont mise à l'emploi salarié	Dont formation
2015	2.467	1.378	56%	35%	13%
2016	5.008	1.887	38%	23%	9%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

Les résultats de la mesure : des taux de sorties positives très contrastés en fonction des partenaires

Le tableau suivant présente les résultats par partenaire. Les taux de sorties en 2016 varient entre 18% et 59%. Ces différences s'expliquent par le fait que les partenaires accompagnent des publics qui peuvent être différents en fonction des communes où ils sont localisés mais également en fonction des services proposés. Les jeunes diplômés, par exemple, se rendent plutôt dans les agences d'intérim car ils suivent également les autres formations proposées (création d'entreprises, négociations de salaires,...). Les partenaires et plus particulièrement les agences de travail intérimaires qui proposent des services de 'job hunters' ont généralement des taux de sorties positives plus élevés.



Tableau 23: Part des sorties positives par partenaire (2016)

	2016		
	Accompagnements clôturés	Sorties positives	% sorties positives
DAOUST	270	160	59%
VOKANS	143	84	59%
SOLVUS	225	119	53%
RANDSTAD - GALILEI	258	130	50%
CREEMPLOI	332	160	48%
IN BRUSSEL	183	84	46%
SERVICE EMPLOI DE KOEKLBERG	506	226	45%
GROEP INTRO	275	121	44%
SBS SKILL BUILDERS	113	44	39%
PROMOTION DE L'EMPLOI SCHAERBEEK	634	219	35%
MAKS	417	135	32%
BRUXELLES LAIQUE	252	75	30%
WOLU-SERVICES	606	174	29%
LE CAFA	297	66	22%
MANPOWER	497	90	18%
Total	5.008	1.887	38%

Source : IDEA Consult sur base des données d'Actiris

L'impact de la mesure: 41% de sorties positives dans les 6 mois et 54% dans les 12 mois

Nous examinons ici l'impact de la mesure ARAE sur la situation des demandeurs d'emploi 6 mois et 12 mois après la fin de leur accompagnement.

Le tableau suivant examine les taux de sorties positives qui recouvrent les mises à l'emploi ainsi que les reprises d'études et de formation. Dans les 6 mois, 41% des demandeurs d'emploi sont à l'emploi ou ont repris des études et dans les 12 mois plus de la moitié d'entre eux sont concernés.

Lorsqu'on distingue les résultats en fonction des caractéristiques personnelles, plusieurs constats peuvent être tirés :

- ▶ Selon le **sexe**, le taux de sorties positives est très légèrement plus élevé pour les **femmes** (43%) que pour les hommes (39,9%) dans les 6 mois. Dans les 12 mois, cette différence s'atténue.
- ▶ Selon l'**âge**, les **25 à 29 ans** sont plus nombreux à connaître une sortie positive dans les 6 mois (48%) et dans les 12 mois, leur pourcentage augmente pour atteindre 61%.
- ▶ Selon le **niveau d'étude**, le **diplôme** apparaît comme un facteur important pour une sortie positive. Dans les 6 mois, le taux de sorties positives est de 55% pour les demandeurs d'emploi avec un niveau d'éducation élevé et de 36% pour les faiblement qualifiés. Cette différence s'accroît également avec le temps, les demandeurs d'emploi possédant un degré d'éducation élevé étaient près de **69%** à connaître une sortie positive **dans les 12 mois**.
- ▶ Selon la **durée d'inoccupation avant leur entrée dans le dispositif**, le taux de sorties positives est inversement proportionnel à la durée d'inactivité : le taux de sorties positives pour les demandeurs d'emploi de moins de 6 mois est de 45% dans les 6 mois et de 59% dans les 12 mois. ces taux sont par contre moins élevés chez les demandeurs d'emploi de longue durée (36% dans les 6 mois et 47% dans les 12 mois).



Tableau 24: sorties positives dans les 6 et 12 mois (2015)

		sorties	6 mois		12 mois	
		Nombre	Nombre	%	Nombre	%
Sexe	Hommes	2.106	840	39,9%	1.139	54,1%
	Femmes	2.173	934	43%	1.193	54,9%
âge	< 25 ans	582	268	46%	368	63,2%
	25 à 29 ans	702	337	48%	428	61%
	30 à 39 ans	1.375	619	45%	791	57,5%
	40 à 49 ans	1.223	432	35,3%	589	48,2%
	50 ans >	397	118	29,7%	156	39,3%
Niveau d'étude	Faible	790	282	35,7%	378	47,8%
	Moyen	881	386	43,8%	509	57,8%
	Elevé	547	299	54,7%	373	68,2%
	Etudes non reconnues	2.061	807	39,2%	1.072	52%
Durée d'inoccupation	< 6 mois	1.350	608	45%	797	59%
	6 à 11 mois	609	270	44,3%	355	58,3%
	12 à 23 mois	800	352	44%	461	57,6%
	24 mois >	1.520	544	35,8%	719	47,3%
Total		4.279	1.774	41,5%	2.332	54,5%

Source : IDEA Consult sur base des données de l'Observatoire Bruxellois de l'emploi

L'impact de la mesure: une mise à l'emploi de 32% dans les 6 mois et de 44% dans les 12 mois

Le tableau ci-dessous présente les taux de mise à l'emploi des bénéficiaires de la mesure ARAE. Six mois après la fin de leur accompagnement, **32% des demandeurs d'emploi ont trouvé un emploi. Ce pourcentage augmente à 44% lorsqu'on examine leur situation dans les 12 mois.** Par ailleurs, lorsqu'on distingue les résultats en fonction des caractéristiques personnelles, plusieurs constats peuvent être tirés :

- ▶ Selon le **sexe**, le taux de mise à l'emploi est très légèrement plus élevé pour les **femmes** (33%) que pour les hommes (31%) dans les 6 mois. Dans les 12 mois, cette différence est encore atténuée ;
- ▶ Selon l'**âge**, les **25 à 29 ans** sont plus nombreux à trouver un emploi dans les 6 mois (39%) tandis que les demandeurs d'emploi **plus âgés rencontrent davantage de difficultés** à retrouver un emploi (24% pour les plus de 50 ans). Dans les 12 mois, cette différence s'accroît au détriment des travailleurs les plus âgés (32% de mise à l'emploi pour les plus de 50 ans contre 50% pour les moins de 25 ans et les 25 à 29 ans) ;
- ▶ Selon le **niveau d'étude**, le **diplôme** apparaît comme un facteur important dans la mise à l'emploi, plus le diplôme est élevé plus la mise à l'emploi est élevée : d'un taux de mise à l'emploi dans les 6 mois de 27% avec un niveau d'éducation faible, ce taux passe à **46% avec un niveau d'éducation élevé**. Cette différence s'accroît également avec le temps, les demandeurs d'emploi possédant un degré d'éducation élevé étant près de **60%** à avoir trouvé un emploi **dans les 12 mois**.



- Selon la **durée d'inoccupation avant leur entrée dans le dispositif**, le taux de **mise à l'emploi** est **inversement proportionnel à la durée d'inactivité** : les demandeurs d'emploi depuis moins de 6 mois sont 36% à avoir retrouvé un emploi tandis qu'ils ne sont plus que 27% lorsqu'ils sont au chômage depuis plus de 24 mois. Ce constat reste identique quant à la mise à l'emploi dans les 12 mois, une durée d'inoccupation de plus de 24 mois reste un handicap important, 36% des demandeurs d'emploi ayant retrouvé un emploi contre 50% des personnes inoccupées depuis moins de 6 mois. Par contre, la différence est atténuée avec les demandeurs d'emploi inoccupé d'une durée de 6 à 23 mois (47%).

Tableau 25: Mise à l'emploi (min. 28 jours) dans les 6 à 12 mois (2015)

		sorties	6 mois		12 mois	
		Nombre	Nombre	%	Nombre	%
Sexe	Hommes	2.106	656	31,1%	922	43,8%
	Femmes	2.173	720	33,1%	954	43,9%
âge	< 25 ans	582	202	34,7%	291	50%
	25 à 29 ans	702	275	39,2%	351	50%
	30 à 39 ans	1.375	479	34,8%	640	46,5%
	40 à 49 ans	1.223	323	26,4%	467	38,2%
	50 ans >	397	97	24,4%	127	32%
Niveau d'étude	Faible	790	214	27,1%	293	37,1%
	Moyen	881	314	35,6%	426	48,4%
	Elevé	547	251	45,9%	327	59,8%
	Etudes non reconnues	2.061	597	29%	830	40,3%
Durée d'inoccupation	< 6 mois	1.350	492	36,4%	670	49,6%
	6 à 11 mois	609	206	33,8%	288	47,3%
	12 à 23 mois	800	274	34,3%	377	47,1%
	24 mois >	1.520	404	26,6%	541	35,6%
Total		4.279	1.376	32,2%	1.876	43,8%

Source : IDEA Consult sur base des données de l'observatoire bruxellois de l'emploi



Impact de la mesure: des taux de sorties positives très contrastés en fonction des partenaires

Le tableau suivant présente les taux de sorties positives en fonction des partenaires. Ces taux sont très contrastés car ils varient de 32% à 78% pour les sorties positives dans les 6 mois et de 45% à 84% dans les 12 mois. Il est toutefois important de noter que les partenaires qui ont les taux de sorties positives les plus élevés accueillent également le moins de demandeurs d'emploi (moins de 100). Cela peut avoir un impact sur leurs bons résultats. Comme mentionné plus haut, la localisation du partenaire et le type de public accompagné peut jouer un rôle dans ses résultats. De même, le type d'accompagnement proposé ainsi que les services de mise à l'emploi (intérim, job hunting) peuvent favoriser la mise à l'emploi du public accompagné.

Tableau 26: Sorties positives dans les 6 et 12 mois par partenaire (2015)

ARAE	DE	Sortie + 6 mois		Sortie + 12 mois	
		Nombre	%	Nombre	%
ARAE BRUXELLES LAIQUE	339	112	33,0 %	167	49,3 %
ARAE CREEMPLOI DE WOLUWE-ST-PIERRE	331	137	41,4 %	179	54,1 %
ARAE DAOUST	142	82	57,7 %	95	66,9 %
ARAE DE WOLU SERVICES DE WOLUWE-ST-LAMBERT	570	205	36,0 %	270	47,4 %
ARAE LE CAFA DE SAINT-GILLES	431	150	34,8 %	206	47,8 %
ARAE MANPOWER BUSINESS SOLUTIONS	565	249	44,1 %	328	58,1 %
ARAE PROMOTION DE L'EMPLOI DE SCHAEERBEEK	563	181	32,1 %	257	45,6 %
ARAE RANDSTAD BELGIUM SA - RANDSTAD DIVERSITY	186	105	56,5 %	135	72,6 %
ARAE SERVICE EMPLOI DE KOEKELBERG	387	128	33,1 %	190	49,1 %
ARAE SOLVUS	91	71	78,0 %	74	81,3 %
AZW GROEP INTRO	51	34	66,7 %	37	72,5 %
AZW IN BRUSSEL	121	89	73,6 %	102	84,3 %
AZW MAKS	366	143	39,1 %	195	53,3 %
AZW SBS SKILL BUILDERS	50	35	70,0 %	38	76,0 %
AZW VOKANS BRUSSEL	86	53	61,6 %	59	68,6 %
Total général	4.279	1.774	41,5%	2.332	54,5 %

Source : IDEA Consult sur base des données de l'Observatoire bruxellois de l'emploi

Les données chiffrées de la mesure ARAE ont montré que la plupart des partenaires atteignent l'objectif de réalisation de 250 unités par ETP. En termes de sorties positives, l'objectif de 50% est atteint lorsqu'on examine la situation des demandeurs d'emploi dans les 12 mois avec un taux de 54%, ce taux étant de 41% dans les 6 mois. Toutefois, les résultats des partenaires en termes de taux de sorties positives sont très contrastés, certains atteignant l'objectif de 50% et le dépassant même largement tandis que d'autres peinent à atteindre un taux de 50%. Enfin, si la mesure s'adresse à tous les chercheurs d'emploi, les bénéficiaires des ARAE sont principalement des chercheurs d'emploi éloignés du marché du travail, peu qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale complexe. Dans la partie suivante, nous examinons plus particulièrement les facteurs qui facilitent ou entravent le bon fonctionnement de la mesure.

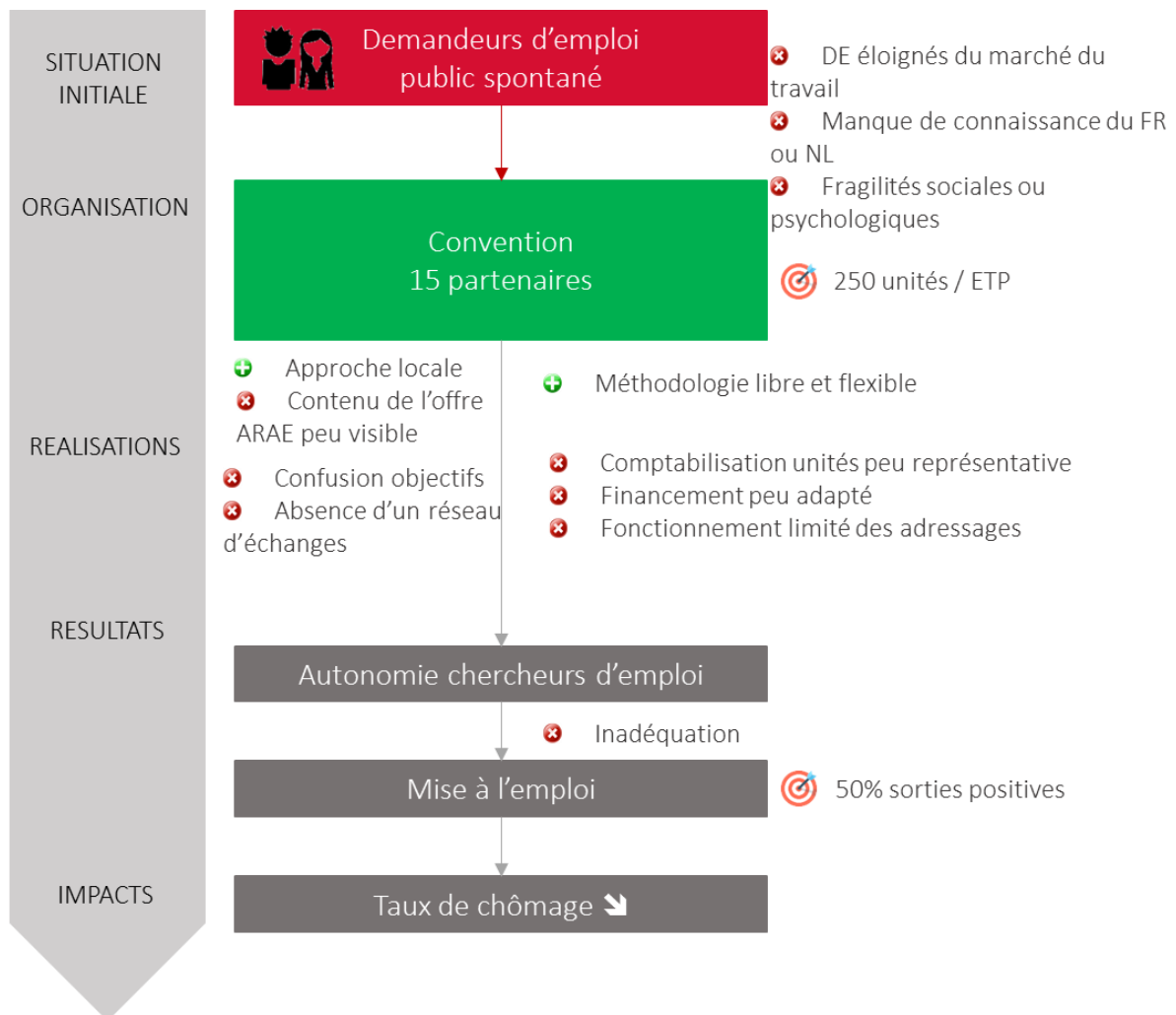


6.4 Les facteurs de réussite et d'échec de la mesure Ateliers recherche active à l'emploi

Cette section identifie les facteurs de réussite de la mesure ARAE ainsi que les facteurs d'échec qui entravent son bon fonctionnement.

Le schéma suivant résume les résultats théoriques de la mesure en indiquant à chacune des étapes d'une part, les facteurs qui facilitent le bon déroulement de la mesure et d'autre part les freins qui ont été identifiés.

Figure 37: Facteurs de réussite et facteurs d'échec de la mesure ARAE



Source : IDEA Consult

Les différents facteurs d'échec et de réussite sont expliqués en détail dans la suite de ce chapitre, en se focalisant particulièrement sur les éléments suivants :

- ▶ Le public cible
- ▶ L'organisation de la mesure
- ▶ Les réalisations



- L'impact

6.4.1 Le public cible

Des facteurs d'échec liés aux caractéristiques personnelles des demandeurs d'emploi

Un premier facteur d'échec a été identifié au niveau du public cible :

- La fragilité et le **manque d'autonomie** du public cible des ARAE constitue en soi une première difficulté dans la mise en œuvre de la mesure. Le public fait en effet l'objet de **plusieurs problématiques** simultanées telles qu'un niveau d'études très bas, une longue durée d'inactivité professionnelle, une connaissance très faible des langues nationales, une fragilité psychologique etc. Selon les responsables des partenaires ARAE, ce public nécessite souvent un accompagnement qui demande **plus de temps et plus d'énergie**.
- Ces problématiques compliquent par ailleurs la gestion des accompagnements collectifs dans lesquels on retrouve un **absentéisme élevé**. Les partenaires organisent en conséquence moins de séances collectives qui sont pourtant jugées comme étant très efficaces.
- Les jeunes demandeurs d'emploi sont également **très vite démotivés** par leur recherche d'emploi car ils en attendent souvent des résultats immédiats. Finalement, les partenaires constatent qu'il est difficile de convaincre les demandeurs d'emploi de suivre un accompagnement global et intégré alors que la preuve de la rédaction d'un CV est suffisante dans le cadre d'une offre Select ou dans le cadre d'un contrôle de la disponibilité.

6.4.2 L'organisation

Un ancrage local important

Au niveau de l'organisation, un facteur positif a été mis en évidence :

- La **proximité géographique** entre les partenaires et leur public facilite les contacts et stimule une approche locale. Cette proximité et la **flexibilité linguistique** de certains partenaires (certains conseillers s'adressent dans la langue maternelle du demandeur d'emploi d'origine étrangère) constituent un atout dans **l'attraction** du public-cible. Dans la plupart des cas, les chercheurs d'emploi s'adressent à l'ARAE le plus proche de leur commune et ont pris connaissance de ses services par le biais du **bouche à oreille**. Les conseillers en antenne conseillent également aux chercheurs d'emploi de s'adresser à l'ARAE de leur quartier. La proximité mais également les contacts privilégiés entre les formateurs des ARAE et les conseillers en antenne jouent un rôle important.

Un obstacle important au bon fonctionnement de la mesure réside dans le **manque de visibilité des partenaires et de leur offre** :

- Les services proposés par les ARAE semblent peu connus des chercheurs d'emploi. Les partenaires regrettent **l'absence de communication** de la part d'Actiris: ils ne sont pas mis en évidence sur le site-web d'Actiris, le contenu des accompagnements ne sont également pas communiqués. En conséquence, le contenu des offres de chacun est opaque tant pour les partenaires entre eux qui ne connaissent pas la méthodologie utilisée par les autres que par les demandeurs d'emploi qui ne peuvent donc choisir l'offre la plus adaptée. Par exemple, certains partenaires proposent en complément de l'accompagnement ARAE des cours d'informatique alors que d'autres utilisent la vidéo pour les séances de préparation à l'entretien d'embauche. Le manque de connaissance du contenu des formations proposées par chacun ne permet pas aux partenaires d'orienter un chercheur d'emploi avec certains besoins spécifiques qui ne sont pas dispensés chez eux.



- ▶ Par ailleurs, le **contenu des ateliers collectifs et leurs dates** ne sont pas communiqués par Actiris. Cela permettrait pourtant au chercheur d'emploi de s'inscrire plus facilement dans le groupe qui correspond le mieux à ses besoins et ses disponibilités.
- ▶ La **mission** des ARAE est par ailleurs **très confuse** pour toutes les parties prenantes : les ARAE eux-mêmes, les conseillers en antennes, les conseillers Select, et les demandeurs d'emploi. Leur offre ne se distingue pas de l'offre proposée par les missions locales et le GRAE. Les ARAE ont pour vocation d'offrir un panel d'actions « généralistes » qui ne s'adressent à aucun public cible en particulier. Les missions locales visent plus particulièrement les publics les plus fragilisés. Toutefois, dans la pratique les ARAE accompagnent également ce type de public car l'accompagnement n'est refusé à personne qu'il soit diplômé universitaire ou chômeur de longue durée.
- ▶ Le manque de transparence quant au contenu de l'offre ARAE ainsi que l'absence d'une spécificité bien identifiée quant à la mission des ARAE causent une certaine **confusion** parmi les conseillers en antennes qui ne sont pas capables d'orienter au mieux le demandeur d'emploi.
- ▶ Finalement, ces obstacles sont le **revers de la médaille** de la liberté proposée aux partenaires dans la définition de la méthodologie. Chaque partenaire a pu développer une méthodologie propre et accueillir tous les types de public avec comme conséquence une perte de spécificité du réseau ARAE.

Enfin, certains **obstacles** sont rencontrés dans les relations entre les services d'Actiris et ses partenaires :

- ▶ Dans les résultats chiffrés, nous avons constaté un **nombre d'adressage très limité** par rapport au volume initial prévu. Par ailleurs, les partenaires ont constaté que le nombre d'adressage est très contrasté entre certains partenaires qui en reçoivent toutes les semaines et d'autre qui n'en reçoivent jamais.
- ▶ Les partenaires signalent d'ailleurs qu'il existe une **mauvaise communication** entre Actiris et les ARAE quant aux **personnes adressées**. Les ARAE reçoivent des listes de personnes à recevoir mais les conseillers prennent rarement contact pour vérifier les disponibilités. Au final, beaucoup de chercheurs d'emploi ne se rendent pas chez le partenaire.
- ▶ Les responsables des ARAE mettent en évidence le **manque d'échanges** parmi les partenaires et entre les partenaires et Actiris. Les échanges mensuels prévus auparavant entre Actiris et ses partenaires ont été limités à des rencontres qui ont lieu 3 à 4 fois par an et qui se limitent à des simples séances d'information. Les partenaires estiment qu'ils ne sont pas suffisamment informés des modifications décidées par Actiris et que ces informations sont souvent communiquées trop tard. Les contacts avec le service partenariat sont positifs mais restent rares.
- ▶ Les partenaires regrettent la **disparition du réseau** et sont tout particulièrement demandeurs d'échanges et « d'intervisions » telles qu'elles existaient dans le cadre des conventions précédente. Ces échanges leur permettent d'apprendre les uns des autres, d'échanger des idées quant à leur méthodologie d'accompagnements ou quant aux problèmes rencontrés avec les demandeurs d'emploi. Même en concurrence, ils estiment avoir besoin de se réunir régulièrement pour acquérir une meilleure connaissance de l'offre des autres et échanger des idées.



6.4.3 Les réalisations

Une méthodologie positive mais empreinte de nombreux effets pervers

La méthodologie prévue dans la convention actuelle comporte un **facteur positif** :

- ▶ La convention a en effet permis aux partenaires **d'adapter leur méthodologie** et de développer un accompagnement propre à leur public. Cela a permis aux partenaires d'adapter leur accompagnement aux besoins spécifiques des chercheurs d'emploi en fonction de leur profil, attentes et besoins ponctuels. Cette liberté a amené une **plus grande richesse** et **diversité** dans les différents types d'accompagnement. Le nombre d'accompagnements individuels a également augmenté et est proposé de manière plus systématique car ils correspondent aujourd'hui davantage aux demandes des chercheurs d'emploi qui sont souvent plus contraints par le temps (mission d'intérim, enfants,...).

Toutefois, plusieurs **effets pervers** ont été identifiés au niveau de la méthodologie et donc des réalisations :

Tout d'abord, le système de **comptabilisation des unités** n'est pas représentatif de l'investissement en temps nécessaire pour les accompagnements.

- ▶ L'objectif annuel fixé pour chaque ARAE est la réalisation de 250 unités par ETP. Selon les partenaires, cet objectif est **difficilement atteignable** car les unités ne prennent pas en compte le temps réellement investi pour la réalisation de chaque action. La définition et la valorisation des unités ne paraissent en effet pas cohérentes car certaines unités sont valorisées au même niveau alors que certaines sont plus importantes en termes d'investissement/coût. Etablir le bilan professionnel d'un CV vaut une unité tout comme l'élaboration d'un CV ou d'une lettre de motivation qui sont des actions en principe plus rapides.
- ▶ Par ailleurs, certaines **actions ne sont pas prévues pour l'encodage** et ne sont donc pas prises en compte dans les unités. Le bilan professionnel en fonction du profil du chercheur d'emploi peut nécessiter plusieurs rendez-vous qui ne sont pas pris en compte dans la comptabilisation. De même, si le CV et la lettre de motivation doivent être préparés pour plusieurs offres ou dans les deux langues, une seule unité est comptabilisée alors que plusieurs rendez-vous sont nécessaires. Les actions réalisées dans le cadre d'un adressage valent 1/5^{ème} d'une action réalisée pour le public spontané. Ce système de comptabilisation incite ainsi les partenaires à réfléchir en termes de « rentabilité » : un adressage serait donc moins « rentable » qu'un chercheur d'emploi arrivé par la voie traditionnelle.
- ▶ Dans cette logique, les **modules collectifs sont moins organisés** car une formation de groupe de 3 semaines ne vaut qu'une unité par participant. En fonction du nombre de personnes inscrites et qui terminent la formation, un accompagnement individuel rapportera au final plus d'unités. Beaucoup de partenaires regrettent cette logique car ils jugent les modèles collectifs très efficaces car ils engendrent une dynamique positive. Ce système entraîne ainsi une certaine concurrence entre les ARAE qui empêche la coopération et la flexibilité nécessaire.
- ▶ En conséquence, ces modalités de calcul pèsent fortement sur la **qualité des accompagnements** proposés car ils poussent les partenaires à rechercher la 'rentabilité' des actions proposées plutôt que leur qualité et, ce, au détriment du chercheur d'emploi.

Dans le cadre de l'adressage, plusieurs difficultés ont également été identifiées :

- ▶ Les plages réservées pour les **chercheurs d'emploi adressés** pèsent sur l'organisation quotidienne des rendez-vous. En effet, le nombre de chercheurs d'emploi adressés est très limité par rapport au volume prévu initialement et contrasté en fonction des partenaires. Il semble que les orientations dépendent beaucoup des relations privilégiées qui existe entre un ARAE et le conseiller Select. Les plages réservées ne semblent donc pas pertinentes car elles bloquent des possibilités de rendez-vous pour les autres chercheurs d'emploi.



- ▶ Lorsqu'un chercheur d'emploi est adressé à un ARAE, les conseillers limitent les actions à la réalisation d'un CV et lettre de motivation, les autres actions étant rarement prescrites. Les partenaires constatent que d'autres actions sont pourtant nécessaires afin d'assurer au chercheur d'emploi toutes ses chances et tentent de convaincre le public de suivre un accompagnement plus intégré. Ces **décisions sont unilatérales** et les ARAE regrettent qu'il n'existe pas d'échange possible entre l'ARAE et le conseiller sur l'accompagnement le mieux adapté

Si la nouvelle convention a facilité la gestion financière, les partenaires estiment que les subsides accordés ne couvrent pas **l'ensemble des dépenses**.

- ▶ Le financement couvrent essentiellement le salaire des ETP qui travaillent sur les actions et ne prennent que peu en compte les frais administratifs et de secrétariat qui y sont liés. Beaucoup d'ARAE engagent des stagiaires pour face à ce problème. Les partenaires considèrent que globalement les activités ARAE ne sont **pas rentables**.
- ▶ Par ailleurs, les subsides accordés et le système des unités ne prend pas en compte **l'absence du personnel** car les objectifs restent les mêmes pour toute l'année : les conseillers ne peuvent donc tomber malade ou assister à des formations. Selon les partenaires, cela induit une **pression importante** sur le personnel. Cette pression et la perte de qualité des accompagnements qui en découlent ont causé de nombreux départs parmi les conseillers.

Enfin, les partenaires ARAE mettent en avant des **outils informatiques peu flexibles** :

- ▶ La mise à jour des listings d'adressage est irrégulière ; les informations disponibles ne sont pas clairement identifiables, les codes utilisés ne sont pas tous compréhensibles et il est impossible de créer des listes de contact.
- ▶ Par ailleurs, les statistiques relatives aux actions réalisées sont communiquées très tardivement. Cela incite les partenaires à établir un nouvel encodage dans un **fichier interne** afin d'avoir une vue plus claire des chercheurs d'emploi accompagnés et des actions réalisées.
- ▶ Il a été rapporté que les ARAE néerlandophones n'ont pas accès à un **support en néerlandais**, ce qui complique la résolution des problèmes. Ces multiples problèmes engendrent par conséquent des pertes de temps importantes dans la gestion quotidienne.

Au final, ces différents éléments créent une culture de **compétition et de rentabilité** qui est pourtant très éloignée de la mission de base des ARAE. Cela pèse sur l'organisation d'accompagnements de qualité au détriment des besoins des chercheurs d'emploi.

6.4.4 Les résultats

Des chercheurs d'emploi mieux outillés mais pénalisés par leur manque de compétences

Bien que mieux outillés, l'inadéquation de compétences des chercheurs d'emploi peu qualifiés avec les postes proposés reste un **frein majeur** à leur mise à l'emploi :

- ▶ Les partenaires ARAE font le constat d'un marché du travail peu propice aux chercheurs d'emploi peu qualifiés. Les compétences exigées dépassent généralement les compétences des chercheurs d'emploi qui font appel aux ARAE. Les partenaires ARAE constatent également beaucoup de discriminations qui font obstacle à la mise à l'emploi de certains publics.

Les variations au niveau des taux de sorties positives obtenus par les partenaires s'expliquent par les **caractéristiques du public** accueilli ainsi que les **activités** proposées par les partenaires :

- ▶ Selon la localisation et le type de formation dispensé, le **profil du public** varie très fortement d'un ARAE à l'autre. Certains accueillent une plus grande part de diplômés alors que d'autres accueillent un public très défavorisé.



- Néanmoins, le profil du public accueilli dépend également du [type de formation/d'accompagnement](#) proposé : par exemple, les agences de travail intérimaire ont davantage accès à des offres d'emploi. Certains partenaires proposent également des activités de matching qui permettent de faire un lien direct entre les actions ARAE et la mise à l'emploi.

6.5 Conclusions et recommandations

Dans cette section, nous présentons nos conclusions et recommandations sur le fonctionnement de la mesure ARAE. Plus particulièrement, les trois questions suivantes sont examinées :

- Les publics visés ont-ils adhéré à la mesure ?
- L'intervention a-t-elle été mise en œuvre de façon adéquate ?
- Les objectifs ont-ils été atteints ?

Ensuite, nos recommandations sont présentées.

[Le public-cible atteint : la proximité géographique des ARAE constitue un atout dans l'attraction du public-cible](#)

Si les ARAE s'adressent à tous les chercheurs d'emploi, leur public est principalement constitué de demandeurs d'emploi peu qualifiés et éloignés du marché du travail. La localisation des partenaires ARAE dans les communes bruxelloises ainsi que leur flexibilité linguistique constituent un atout pour attirer ce type de public. Ceux-ci prennent en effet contact avec les ARAE par le biais du bouche à oreille ou sur la recommandation des conseillers en antennes. Toutefois, la confusion des différentes parties prenantes quant à la mission et la plus-value des ARAE induit d'une part, une mauvaise communication à l'égard des chercheurs d'emploi et d'autre part, peut compromettre l'orientation optimale du chercheur d'emploi vers le service qui correspond le mieux à ses besoins.

[Les réalisations : un accompagnement adapté mais entravé par de nombreux effets pervers](#)

La flexibilité de la méthodologie permet aux ARAE d'offrir un accompagnement adapté aux besoins des chercheurs d'emploi. Toutefois, de nombreux effets pervers liés aux modalités de la convention ont été mis en évidence et constituent un frein à la réalisation d'un accompagnement de qualité. La comptabilisation des unités qui servent de base à l'évaluation de l'atteinte des objectifs, l'interdiction du double accompagnement, l'absence de rencontres et d'échanges réguliers entre les partenaires ARAE contribuent à développer une « culture de compétition » entre les partenaires et des stratégies de rentabilité dans la réalisation des actions. En conséquence, les partenaires estiment qu'ils ne parviennent plus à remplir correctement leur mission première d'assurer la transition professionnelle des chercheurs d'emploi. Par ailleurs, considérant que le nombre de chercheurs d'emploi adressés est en réalité très limité par rapport au nombre initialement prévu, les plages de rendez-vous réservées n'ont aucune pertinence et pèsent sur l'organisation interne des partenaires.

[Les résultats : un objectif de résultats non atteint en 2016](#)

En 2015 et 2016, la plupart des partenaires ont atteint l'objectif de 250 unités par ETP. Toutefois, tous les partenaires estiment que cet objectif est difficilement réalisable et impose une pression importante sur les équipes car la modalité de comptabilisation des unités exige de 'rentabiliser' les actions menées et ne prend pas en compte l'absence d'un accompagnateur que ce soit en cas de maladie ou de formation. En 2015, en termes de sorties positives, la mesure atteint un taux de 54% (et dépasse l'objectif de 50%) lorsqu'on examine la situation des demandeurs d'emploi dans les 12 mois de la fin de leur accompagnement. Les taux de mise à l'emploi sont plus limités car seuls 44% des bénéficiaires ont trouvé un emploi dans l'année. Toutefois, il convient d'être prudent face à ces résultats car en 2015 le nombre de clôture était limité et les résultats ne sont donc pas tout à fait représentatifs de la réalité. En 2016, au moment de la sortie des demandeurs d'emploi de la mesure, le taux de sorties positives était de 38% et n'a donc pas atteint l'objectif. L'examen du profil individuel des bénéficiaires



montre que plusieurs facteurs pèsent sur les chances de trouver un emploi : un niveau d'éducation faible, un âge avancé (plus de 40 ans) et une longue durée d'inoccupation (plus de 24 mois) constituent des obstacles importants à l'emploi. Les taux obtenus sont également très contrastés en fonction des partenaires. Cette variation s'explique probablement par des profils de demandeurs d'emploi très différents accueillis par les ARAE, mais également des différences en matière de méthodes d'accompagnement. Lorsque les ARAE fournissent également un service de matching, la mise à l'emploi peut être favorisée. De manière générale, si les chercheurs d'emploi acquièrent de nouveaux outils et une plus grande autonomie dans leur recherche d'emploi, le manque de compétences reste un frein majeur dans leur mise à l'emploi.

A partir de ces constats, il est possible d'identifier plusieurs recommandations présentées ci-dessous.

Recommandations: une révision nécessaire des conditions de la convention

Thème	Obstacles	Recommandations/actions
Attraction du public	Confusion rôle et mission des ARAE	▶ Identifier la plus-value des ARAE par rapport au GRAE, aux Missions locales et clarifier leur mission auprès de toutes les parties prenantes ▶ Développer des directives claires quant à l'envoi d'un chercheur d'emploi vers un ARAE
	Manque de visibilité des ARAE	▶ Développer un lien clair et une page web dédiée aux ARAE sur le site web d'Actiris avec un contenu plus développé que le contenu actuel et expliquant l'offre de service de chaque partenaire ▶ Clarifier le positionnement de chaque ARAE et sa plus-value, afin de réduire la concurrence entre ARAE, augmenter leur complémentarité et amener plus de sérénité dans le secteur
Réalisations	Comptabilisation des unités non représentatives de l'investissement en temps nécessaire pour la réalisation des actions	▶ Revoir le système de comptabilisation des unités et entamer une réflexion avec les partenaires sur une modalité de comptabilisation plus réaliste
	Absence de réseau	▶ Mise en place de lieux d'échanges réguliers entre le service partenariat et les partenaires (intervention)
	Nombre limité d'adresses	▶ Entamer une réflexion sur l'adressage et améliorer son fonctionnement ▶ Informer clairement les conseillers en antenne et conseillers de Select Actiris sur les différents partenaires ARAE et leurs offres
	Outils informatiques peu flexibles, helpdesk en français uniquement	▶ Développer des outils IT intégrés permettant une vision globale des actions réalisées par les partenaires ▶ Accès possible au helpdesk en néerlandais (formation d'un collaborateur ou engagement d'un néerlandophone)

**Monitoring**

Analyse plus fine des résultats
par partenaire

- ▶ Obtenir des données concernant le public cible suivi par chaque partenaire
- ▶ Obtenir des données de résultat par groupe cible suivi par partenaire



PARTIE 4 : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS GENERALES



1/ Conclusions générales

Dans ce rapport, nous avons procédé à la première évaluation du PO (2014-2020) réalisée dans le cadre de l'évaluation en continu. Son objectif est de fournir une première analyse des réalisations et résultats du programme opérationnel et d'évaluer l'efficacité, l'efficience et l'impact des différentes mesures mises en œuvre. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse globale des différents axes et mesures du programme. Ensuite, quatre mesures spécifiques, à savoir les mesures Youth Guarantee, Link, les Consultants employeurs et les Ateliers de recherche active à l'emploi, ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Dans cette dernière partie, nous présentons les conclusions générales et les conclusions émises pour chacune des mesures étudiées. Enfin, des recommandations sont présentées afin de réorienter les actions si nécessaires et de s'assurer que les objectifs du programme FSE soient atteints en fin de programmation.

La mise en place et la réalisation des différentes mesures FSE se déroulent de manière optimale

Lors de deux premières années de la mise en œuvre du programme opérationnel FSE (2014-2015), le budget qui a été utilisé pour la réalisation des trois axes correspond à 18% du budget total. Ainsi, moins d'un quart du budget a été consommé lors de la première phase de la période de programmation. Le lancement des différentes mesures et l'intégration progressive des bénéficiaires permettent d'expliquer cet état actuel du budget. La plupart des mesures ont, à présent, été lancées et seules une faible part ont fait l'objet d'un lancement tardif ou d'un réajustement qui ont freiné leur mise en œuvre. Globalement, la plupart des mesures ont connu une hausse constante du nombre de leurs bénéficiaires et ont atteint des objectifs qui ont été réalisés à 30% de leur objectif final prévu pour 2023. La mise en place et la réalisation des différentes mesures semblent donc s'être déroulées de manière positive.

En termes d'impacts sur le marché du travail bruxellois, le diagnostic socio-économique a montré que même si la situation de la région de Bruxelles-Capitale reste moins favorable qu'en Flandre et en Wallonie, elle s'est améliorée depuis 2013 et pour certains indicateurs de manière plus importante que dans les deux autres régions. La situation professionnelle de plusieurs groupes cibles tels que les jeunes, les peu qualifiés et les ressortissants de nationalité étrangère a, en effet, connu une évolution positive entre 2013 et 2016. Ces constats tendent à indiquer que les mesures mises en œuvre dans le cadre du programme FSE 2014-2020 ont pu avoir un impact positif sur le marché du travail bruxellois. Toutefois, il convient de rester extrêmement prudent dans cette analyse. D'une part peu de temps s'est écoulé depuis la mise en œuvre effective des mesures et leurs effets ne seront visibles qu'après un certain délai. D'autre part, d'autres facteurs tels que la conjoncture économique favorable et les précédentes mesures à l'emploi ont pu également affecter la situation socio-économique de la région bruxelloise.

La mesure Youth Guarantee est un bon tremplin pour les jeunes

L'objectif de Youth Guarantee, par le biais du stage First, du contrat d'insertion et de la convention premier emploi, est de soutenir les jeunes dans leur transition vers le marché de l'emploi et de leur assurer une mise à l'emploi durable. Le taux de chômage élevé des jeunes de moins de 25 ans témoigne de la pertinence et de la nécessité d'une mesure ciblée sur les jeunes demandeurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. L'analyse des bénéficiaires a montré que les jeunes qui ont bénéficié de l'action sont principalement des jeunes de moins de 25 ans, peu qualifiés, d'origine étrangère et dans une situation familiale précaire. Ces derniers sont par ailleurs de plus en plus nombreux à bénéficier du service des job-coachs de Youth Guarantee. Le public visé est donc atteint. Toutefois, l'analyse a montré que certaines conditions propres aux leviers de la mesure (dont le stage First) peuvent constituer un frein pour l'attraction du public et le bon fonctionnement du service.

Youth Guarantee permet d'offrir aux jeunes un accompagnement ciblé et adapté au profil des jeunes ainsi qu'un volume important de stages et d'emplois qualifiants. Par ce biais, ils acquièrent une meilleure estime de soi et de nouvelles compétences sociales et techniques ainsi qu'une première expérience du monde du travail, une opportunité que beaucoup de jeunes n'auraient pas eue autrement. D'un autre côté, les employeurs bénéficient de possibilités de recruter des profils peu qualifiés sans risque. Néanmoins, un quart des stages font l'objet d'une



procédure de médiation dont une partie se termine finalement de manière précoce. Plusieurs éléments constituent, en effet, un frein au déroulement optimal des stages. D'une part, certains stages sont dénués de tout aspect pédagogique et les stagiaires sont considérés par les employeurs comme étant avant tout un renfort de main d'œuvre. D'autre part, l'attitude et les problèmes privés de certains stagiaires peuvent nuire à leur intégration dans l'entreprise. Enfin, plusieurs obstacles internes au service ont été identifiés telle qu'une charge administrative trop lourde et des missions pour lesquels les job-coachs ne sont pas formés.

Moyennant la prise en compte de ces freins et obstacles, la mesure peut constituer un véritable tremplin pour des jeunes peu qualifiés et sans expérience. En termes de mise à l'emploi dans les 6 et 12 mois de la sortie de la mesure, le stage FIRST a en effet obtenu des résultats très positifs car en 2015 plus de la moitié de ces jeunes ont obtenu un emploi.

Plus de la moitié des chercheurs d'emploi ayant bénéficié du matching du service Link sont sortis de la mesure pour une mise à l'emploi ou une reprise de formation

Le service Link offre un accompagnement ciblé pour assurer la transition professionnelle d'un public de demandeurs d'emploi- les articles 60, les stagiaires de Bruxelles Formation et les contrats PTP- qui n'étaient auparavant pris en charge par aucune mesure. Depuis sa création, Link a vu le nombre de ses bénéficiaires croître de 77%, ce qui témoigne de la pertinence de la mesure et du fait qu'elle répond clairement à un manque.

Grâce au temps consacré aux entretiens individuels et les outils ciblés développés en interne, Link offre un matching intensif et personnalisé qui s'adapte aux besoins des demandeurs d'emploi. La dynamique positive qui en découle amène les demandeurs d'emploi à acquérir les outils nécessaires pour mener leur recherche d'emploi de manière autonome. Néanmoins, quelques obstacles ont été identifiés principalement au niveau du matching. Les compétences acquises par les articles 60 et les stagiaires de Bruxelles-Formation ne sont en effet pas toujours suffisantes au regard des qualifications nécessaires pour exercer le métier pour lequel ils ont été formés. Au niveau interne, le manque de souplesse des outils informatiques a été mis en évidence.

En termes d'impacts, les résultats sont plutôt positifs car, en 2016, plus de la moitié des chercheurs d'emploi accompagnés sont sortis de la mesure pour un emploi ou une reprise de formation. Les objectifs en termes de sorties positives ont par ailleurs été dépassés pour les anciens stagiaires de Bruxelles-Formation et les anciens contrats PTP.

Depuis la réorganisation du service des Consultants employeurs, le nombre d'offres et le nombre de placements sont en forte croissance

Depuis la réorganisation du service Consultants employeurs en pôles sectoriels, le nombre d'offres d'emploi confiées à Select Actiris et le nombre de placements ont augmenté de plus de 200%. Cela témoigne d'un attrait croissant des employeurs bruxellois pour les services d'Actiris qu'ils considèrent davantage comme un canal de recrutement valable. La constitution des pôles sectoriels a permis aux Consultants employeurs de se positionner en tant qu'experts du recrutement dans leur secteur, en mesure d'apporter des réponses concrètes et sur-mesure aux entreprises. La collaboration étroite entre les consultants employeurs et les conseillers en recrutement de Select Actiris favorise la réalisation d'un matching ciblé qui répond aux attentes des employeurs.

Cette dynamique positive s'illustre dans les résultats du service qui en termes du nombre de contacts avec les entreprises et du nombre d'offres d'emploi enregistrées a atteint en trois ans 58% de ses objectifs finaux. Toutefois, les résultats du service restent très variables car fortement dépendant de facteurs externes tels que la conjoncture économique et le profil des demandeurs d'emploi disponibles sur le marché du travail.



La qualité de l'accompagnement proposé par les Ateliers de recherche active à l'emploi est entravée par de nombreux effets pervers

Les Ateliers de recherche active à l'emploi visent à fournir à toutes les catégories de chercheurs d'emploi, et plus particulièrement les moins qualifiés, les outils nécessaires pour mener une recherche d'emploi autonome et assurer ainsi leur transition vers le marché du travail. Deux atouts importants de la mesure sont la localisation des partenaires ARAE dans les 19 communes bruxelloises et leur flexibilité linguistique qui permettent d'attirer les publics les plus fragilisés et les plus éloignés du marché du travail. Toutefois, nous avons identifié une certaine confusion parmi les parties prenantes quant à la mission et la plus-value des ARAE qui, au final, induit une mauvaise communication à l'égard des chercheurs d'emploi et compromet leur orientation vers l'offre la plus adaptée.

La liberté méthodologique prévue dans la convention actuelle entre Actiris et ses partenaires permet d'offrir un accompagnement adapté aux besoins des chercheurs d'emploi. De nombreux effets pervers liés aux modalités de la convention ont, néanmoins, été identifiés tels que les modalités de comptabilisation des unités qui servent de base à l'évaluation de l'atteinte des objectifs, l'interdiction du double accompagnement et l'absence de rencontres et d'échanges réguliers entre les partenaires ARAE. En contribuant à développer une culture de compétition et de rentabilité, ces éléments constituent des freins majeurs à la réalisation d'un accompagnement de qualité.

Alors que la plupart des partenaires ont atteint leurs objectifs de réalisation en 2015 et 2016, ces derniers estiment, qu'en pratique, ils sont difficilement réalisables et qu'ils imposent une pression importante sur les équipes. En termes d'impact, en 2016, seuls 38% des demandeurs d'emploi ont trouvé un emploi ou repris une formation. L'objectif de 50% de taux de sorties positives n'a donc pas été atteint. Ces résultats sont également très contrastés entre chaque partenaire qui selon leur localisation et le type de services proposés accompagnent des publics très différents.



2/ Recommandations

Nous proposons ici nos recommandations pour les quatre mesures étudiées. Ces recommandations visent à améliorer les mesures selon les éléments suivants :

- ▶ L'attraction du public ;
- ▶ Les réalisations ;
- ▶ Les objectifs ;
- ▶ Le monitoring.

Youth Guarantee : agir sur les freins à l'entrée et réduire les charges administratives

Les principaux freins identifiés au niveau de la mesure Youth Guarantee concernent l'attraction de son public-cible ainsi que les lourdeurs administratives qui pèsent sur le travail des job coaches. Au niveau du **public**, il est important de tenir compte de la situation précaire dans laquelle se trouvent les jeunes auxquels s'adresse le programme. Certaines modalités des leviers du service de Youth Guarantee démotivent les jeunes à entamer un processus auprès des job-coachs. Afin de rendre le stage plus attractif et de garantir sa dimension pédagogique, nous recommandons de revoir les conditions et modalités des stages et emplois proposés par le service ainsi que l'encadrement des entreprises.

Au niveau des **réalisations** et de **l'organisation interne** du service, la surcharge de travail des jobs coaches a été pointée comme un obstacle à un accompagnement de qualité des jeunes, il convient d'en tenir compte et d'envisager de réorganiser certaines tâches et plus particulièrement de :

- ▶ Transférer les tâches administratives liées au paiement de l'allocation à d'autres services spécialisés.

Afin d'assurer que Youth Guarantee atteigne ses **objectifs** d'insertion professionnelle des jeunes, nous recommandons par ailleurs de :

- ▶ Réaliser une analyse approfondie des causes de rupture de l'accompagnement ;
- ▶ D'assurer une transition entre le stage ou l'emploi qualifiant vers un emploi durable par un accompagnement complémentaire.

Enfin, en termes de **monitoring**, afin d'obtenir une vue plus fine des résultats quantitatifs de la mesure, nous proposons de compléter les données disponibles par :

- ▶ Le nombre de stagiaires qui renoncent ou ne terminent pas leur stage ou emploi qualifiant ;
- ▶ Les taux de sortie par type de secteur d'activité du stage.

Link : renforcer la dynamique positive actuelle

Considérant nos conclusions positives concernant le fonctionnement de la mesure Link, les recommandations que nous présentons ci-dessous visent principalement à maintenir cette dynamique.

Au niveau de **l'attraction du public**, les obstacles identifiés concernent principalement la collaboration entre Link et les CPAS. Nous avons observé d'une part une différence de méthodologie dans le suivi des demandeurs d'emploi et d'autre part une certaine méconnaissance des objectifs du service Link de la part des conseillers des CPAS. Afin d'améliorer cette collaboration, nous recommandons :

- ▶ D'organiser des échanges plus réguliers entre Actiris et les CPAS.

Alors que le nombre de bénéficiaires de Link est en croissance, 21% d'entre eux sont tout de même réorientés en cours de matching. Il convient de pouvoir agir sur ces réorientations et à cette fin :

- ▶ D'analyser de manière approfondie les causes de ces réorientations.



Au niveau des **réalisations** du service et du matching proposé, nous avons pu constater que celui-ci est d'une grande qualité et qu'il permet un suivi intensif et personnalisé des demandeurs d'emploi. Toutefois, nous identifions le risque d'une expansion des tâches administratives des conseillers Link, d'autant plus avec l'intégration d'autres publics, et ce au détriment du suivi. Dans ce sens, nous recommandons de :

- ▶ Rationnaliser les procédures administratives en supprimant notamment les dossiers papiers et en organisant des feedback collectifs plutôt qu'individuels pour les CPAS.

Nous avons également observé une dynamique positive au sein du service. Il nous paraît important de la maintenir en :

- ▶ Encourageant les échanges d'idées au sein de l'équipe comme c'est le cas actuellement ;
- ▶ Evitant de définir une méthodologie trop stricte.

En termes d'**objectifs**, nous avons identifié que l'inadéquation des compétences acquises par les articles 60 avec les besoins du marché du travail pesait sur leurs chances de trouver un emploi pour une fonction similaire à laquelle ils avaient été formés. Afin d'y remédier, il convient de :

- ▶ Favoriser une plus grande transparence quant aux compétences réellement acquises par les bénéficiaires d'un article 60.

Consultants employeurs : cibler les entreprises et les secteurs employeurs de profils peu qualifiés

Alors qu'à la suite de sa réorganisation, le service des Consultants employeurs a gagné en visibilité et est davantage considéré par les employeurs bruxellois comme un canal de recrutement valable, un certain nombre d'entre eux restent réticents à recruter par le biais d'Actiris. Afin d'**attirer les employeurs bruxellois**, nous recommandons de :

- ▶ Développer davantage et cibler les campagnes de communication à l'égard des employeurs susceptibles d'engager les profils disponibles chez Actiris.

En termes de **réalisations**, le principal obstacle à la mission des consultants employeurs et des conseillers en recrutement réside dans le fonctionnement des outils informatiques qui ne permettent pas d'avoir une vue globale des actions entreprises. A cette fin, nous conseillons de :

- ▶ Développer des outils intégrés et communs aux consultants employeurs et conseillers en recrutement.

Au niveau des **objectifs** de satisfaction des offres d'emploi, le frein principal reste une inadéquation importante entre les besoins des entreprises et les profils des demandeurs d'emploi disponibles. Afin de faciliter le matching, nous recommandons de :

- ▶ Développer des liens avec d'autres mesures qui visent le manque de qualifications des demandeurs d'emploi.

Enfin, en termes de **monitoring**, il nous semble important d'obtenir une vision plus fine de la satisfaction des employeurs. Nous recommandons de :

- ▶ Réfléchir au moyen d'inciter davantage d'employeurs à remplir l'enquête de satisfaction et de fournir un retour par rapport aux candidats envoyés et engagés.

Les Ateliers de Recherche Active à l'Emploi : une révision nécessaire de la convention de partenariat

Notre analyse des Ateliers de recherche active à l'emploi nous a conduit à identifier plusieurs obstacles qui, pour la plupart, sont propres aux conditions de la convention de partenariat actuelle entre Actiris et ses partenaires.



Au niveau de l'**attraction du public visé**, la localisation des partenaires ARAE dans diverses communes bruxelloises constitue un atout et assure une certaine proximité avec les publics les plus fragilisés. Nous avons néanmoins constaté que le rôle et la mission des ARAE sont peu connus du public et que la communication d'Actiris sur les ARAE reste marginale. Afin de clarifier la mission des ARAE et d'améliorer leur visibilité, nous recommandons de :

- ▶ Mieux identifier la plus-value des ARAE par rapport au GRAE et aux missions locales et de clarifier leur mission auprès de toutes les parties prenantes;
- ▶ Développer des directives claires quant à l'envoi d'un chercheur d'emploi vers un ARAE;
- ▶ Développer un lien clair et une page web dédiée aux ARAE sur le site web d'Actiris avec un contenu développé et expliquant l'offre de service de chaque partenaire ;
- ▶ Clarifier le positionnement de chaque ARAE et sa plus-value afin de réduire la concurrence entre partenaires, augmenter leur complémentarité et amener plus de sérénité dans le secteur.

Au niveau des **réalisations**, nous avons montré que les conditions de la convention de partenariats et plus particulièrement les modalités de comptabilisation des unités qui servent de base à l'atteinte des objectifs, l'absence d'échanges entre partenaires, le nombre limité d'adressage et le fonctionnement des outils informatiques constituent des obstacles majeurs. Afin d'assurer aux partenaires un contexte plus serein pour exercer leur mission, nous recommandons :

- ▶ De revoir le système de comptabilisation des unités et d'entamer une réflexion avec les partenaires sur une modalité de comptabilisation plus réaliste et qui tienne compte de l'investissement en temps nécessaire pour la réalisation des actions;
- ▶ De mettre en place des lieux d'échanges réguliers entre le service partenariat et les partenaires;
- ▶ D'entamer une réflexion sur l'adressage et améliorer son fonctionnement ;
- ▶ D'informer clairement les conseillers en antenne et conseillers Select Actiris sur les différents partenaires ARAE et leurs offres ;
- ▶ De développer des outils IT intégrés permettant une vision globale des actions réalisées par les partenaires ;
- ▶ D'assurer un accès au helpdesk en néerlandais (par la formation d'un collaborateur ou l'engagement d'un collaborateur néerlandophone).

Enfin, en termes de **monitoring**, afin d'obtenir une analyse plus fine des résultats par partenaires, nous conseillons de :

- ▶ Développer des données concernant les caractéristiques du public cible suivi par chaque partenaire;

Développer des données de résultat par groupe cible suivi par partenaire.