

3. Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Outils/notes	Source d'information	Questions d'analyse
PERTINENCE			
En quoi les MDE répondent-elles à un/des besoin(s) exprimé(s) au sein de l'environnement ?		Revue documentaire	Quels sont les objectifs poursuivis par les MDE ?
→ au niveau communal		Entretiens partenaires MDE	→ Comment appréciez-vous l'implantation de la MDE ? étiez-vous demandeur ? Comment est née la MDE ? Certaines difficultés/réticences ont-elles été rencontrées ?
→ au niveau régional		Entretiens Actiris	→ Pourquoi la nécessité d'implanter des MDE, en ce compris dans des communes où de tels dispositifs existaient déjà par ailleurs ?
→ sur le plan des besoins des usagers		Entretiens partenaires MDE et Service de coordination	→ Êtes-vous outillé pour réaliser une démarche de diagnostic des besoins des publics et usagers du territoire que vous couvrez ? Disposez-vous d'un état des lieux statistique des caractéristiques socio-économiques de l'environnement/du périmètre que vous couvrez ? Si non, êtes-vous outillés pour le faire ?
COHERENCE			
Quelles sont les zones de recouvrement/de complémentarité dans les compétences couvertes par les MDE ?		Revue documentaire : conventions de collaboration, rapports d'activités	Quelles sont les compétences couvertes par les MDE ? Comment fonctionne le système par projet ?
Quels sont les outils et stratégies à disposition des MDE ?		Entretiens	Quels sont les plans d'action et les activités propres de chacune des MDE ? Dans quelle mesure contribuent-ils à rapprocher les acteurs du partenariat ? Dans quelle mesure contribuent-ils <i>effectivement</i> à faciliter les services aux DE ?
Les activités et plans d'action sont-ils cohérents avec les objectifs poursuivis par les MDE ?		Revue documentaire : ROI, conventions de collaboration	Quel est le statut juridique de chaque MDE ? quelle est leur structure organisationnelle ? Comment fonctionnent les organes décisionnels ? Quels sont les points forts et les difficultés rencontrées dans les modes de fonctionnement effectifs ?
Le statut juridique et le fonctionnement organisationnel des MDE sont-ils les plus adéquats en vue de la poursuite de leurs objectifs ?		Entretiens Actiris	Comment se passe la gestion des MDE au sein d'Actiris ?
Quelles sont les zones de recouvrement, de complémentarité, ou de manquements, entre la MDE et les différents organismes opérant dans l'insertion socioprofessionnelle/l'emploi, et dans l'enseignement, au niveau local ? En quoi l'intégration de nouveaux opérateurs se justifierait-elle ?		Entretiens partenaires MDE, revue documentaire : conventions, études ...	Qui sont les acteurs de la MDE ? Pourquoi ces acteurs là et pas d'autres ? Qui a décidé ? <i>Q° importante en particulier pour les MDE ayant davantage de partenaires que ceux traditionnels dans la MDE</i>

Chaque dispositif MDE est-il bien cohérent avec le cadre réglementaire dans lequel il s'insère ?		Revue documentaire, cadres réglementaires/légaux
→ Sur le plan des grandes orientations politiques/stratégiques		
→ Pour chacun des opérateurs		
→ Au sein d'ACTIRIS		Entretiens
ADHESION et APPROPRIATION		
Les différents partenaires des MDE s'accordent-ils sur la définition des objectifs des MDE ?	Entretiens partenaires MDE	Comment les partenaires perçoivent-ils l'utilité de la MDE et de ses finalités ? Dans leurs conceptions respectives, certains objectifs rentrent-ils en tension les uns avec les autres ?
Quelle est l'adhésion des partenaires aux stratégies des MDE et aux ressources qui leur sont dévolues ?		Comment évaluent-ils les outils et ressources attribuées aux MDE ?
Comment les partenaires se saisissent-ils du dispositif MDE ?		Dans quelle mesure le dispositif MDE est-il intéressant pour les partenaires, quelle en est sa plus-value à leurs yeux ? Quels sont les enjeux placés dans le dispositif MDE par chacun des acteurs ? Objectifs sur papier versus objectifs propres des acteurs. Intérêts collectifs versus intérêts particuliers Que se passerait-il d'après vous si le dispositif MDE disparaissait ? Les formes de la collaboration en seraient-elle fortement impactées ? dans quelle sens ?
EFFICACITE		
Comment se jouent les partenariats intra MDE ? Sous quelle forme s'opèrent-ils et autour de quels objets ?	Grille de lecture des différents types de partenariats, selon l'Objet du réseau : 1) les bénéficiaires, 2) la réflexion et la problématique, 3) l'action	Revue documentaire : détail des projets dans les plans d'action, rapports d'activité, projets rentrés ...
Comment se jouent les partenariats inter MDE ?	Outil : Modèle de D'Amour pour évaluer la collaboration au sein du réseau via 4 dimensions : *Gouvernance, *Visions et objectifs partagés *Formalisation	Entretiens avec les acteurs des MDE
		*Autour de quoi se joue la collaboration ? autour de quels objets ? Comment les partenaires la perçoivent-elle ? Comment se joue la division du travail ? Comment les partenaires travaillent-ils ensemble ? Observe-t-on une répartition précise des tâches ? Les projets sont décidés en commun mais sont portés par un des partenaires ? oui/non → question de labellisation. Celui qui est formellement porteur de projet l'est-il dans les faits également ? (rédaction du dossier, mise en œuvre, suivi, rapport d'activité ...) Comment est perçu le rôle du comité de pilotage ? comment est-il investi ? Observe-t-on un leadership ? *Quels sont les buts/objectifs poursuivis par l'organisation ? Sont-ils partagés par

*Internalisation

l'ensemble des acteurs ? Valeurs partagées ?

*Y a-t-il une définition des résultats attendus ?

*Quels outils et projets sont mis en œuvre pour assurer le fonctionnement de la MDE ?
Comment se déroule l'échange d'information ? (com' de type informelle, etc.)

*Quel est le degré de confiance et de connaissance entre les acteurs du partenariat ?

L'EFFICIENCE/Faisabilité

Dans quelle mesure les activités et stratégies planifiées peuvent effectivement être mises en œuvre dans le cadre des ressources prévues pour les Maisons de l'emploi et leurs partenaires ?

Quels sont les moyens humains et financiers disponibles dans les MDE ?

Les moyens alloués aux MDE, en particulier ceux attribués dans le cadre des projets locaux et des projets inter-Maisons de l'emploi, sont-ils bien utilisés ?

Moyens différenciés par organisme, et par domaine d'activité (si possible)

Revue documentaire, rapports d'activités, fiches projets, PV ...

Entretiens

Quels sont les moyens financiers disponibles au total ? Comment les acteurs les apprécient-ils ? Font-ils appels à d'autres sources de financement, complémentaires, pour la mise en œuvre de leurs projets ?

Parmi ces moyens, quels sont les moyens humains affectés ou mis à disposition par la Région (ACTIRIS) dont disposent les membres des MDE pour la mise en œuvre des plans d'action (subventions, ACS, PTP ...)

Quels sont les normes et critères sur la base desquels sont octroyées les ressources ?

Ne pourrait-on pas fonctionner autrement, réallouer certaines ressources en vue de maximiser l'efficacité, etc. ?

4. Missions des partenaires

ACTIRIS (antenne)	CPAS (service ISP)	Mission Locale	Commune (service Emploi)	ALE	Trace
Cadre légal : - réglementation chômage - politique d'activation - disponibilité au travail	Cadre légal Dans le cadre du Droit à l'Intégration sociale (LO 1976, DIS 2002) .Dispense pour motif d'équité et de santé; « disposition au travail »	Cadre légal Ordonnance de 2008 et arrête d'application Convention de partenariat avec ACTIRIS	Cadre légal Echevin et Service Emploi, ou Emploi-Formation (XL), Entreprises et initiative économique, Maison de l'Emploi communale,	Cadre légal Réglementation chômage Statut ALE (asbl)	Cadre légal Tracé Brussel a pour objet social l'insertion des bruxellois sur le marché de l'emploi. Il peut entreprendre, comme plateforme ou acteur, toutes les actions qui y contribuent et ceci dans le cadre de l'Emploi de la Formation.
Services proposés aux DE : - L'accueil du chercheur d'emploi - La (ré)inscription comme demandeur d'emploi et la remise d'attestation - Le Job info : l'information des demandeurs d'emploi concernant les offres d'emploi ACTIRIS, la recherche d'emploi en général, ou une orientation vers une formation - L'accompagnement personnalisé dans le cadre d'un CPP assuré par un référent unique disposant des moyens nécessaires pour un travail de qualité et pouvant compter sur l'ensemble des acteurs pouvant contribuer à la réussite du parcours. - Orientation et inscription vers bilan et détermination (partenariat mission locale); formation (BXL Formation, chèques langues); outils recherche emploi (CV, lettre de motivation, coaching entretien); recherche offre d'emploi (espace numérique et accompagnement conseiller) - L'Espace langues : la mise à disposition et la supervision de	Services proposés : - Diversité des aides et services sur différentes problématiques : logement, énergie, médiation dette, culture... - Orientation « volontaire/ contrainte (?) » vers Service ISP - Accompagnement individualisé dans un projet d'insertion socio-professionnelle (PIIS); - Réalisation d'un bilan socioprofessionnel et élaboration d'un projet prof. - Accompagnement/aide dans la recherche d'emploi (table emploi, préparation CV, Table Emploi, orientation vers formation et études - L'accompagnement et l'orientation vers le réseau de partenaires en vue de réaliser une détermination professionnelle, une préformation, une formation ou un contrat de travail relevant de l'activation (PTP, Activa, SINE, etc.); - La mise en œuvre de filières	Services proposés : - Accompagnement dans la recherche de formation et/ou d'emploi avec - Définition d'un objectif professionnel, en groupe ou en individuel - Recherche de formation - Ciblage d'offres et rédaction d'un cv et/ou lettres de motivations - Ateliers de recherche active d'emploi - Tables d'emploi - Coaching, préparation aux entretiens d'embauche et simulations filmées - Clarification d'un objectif professionnel pour les candidats indépendants et suivis des démarches - Mise sur pied de déterminations ciblées sur secteurs et de formations innovantes - Opérations ciblées de sensibilisation aux métiers et/ou de matching candidat/employeur.	Services proposés : - Service résiduaire pointage (travailleurs à temps partiel ,C3) - Grande variation selon commune Potentiellement : - Organisation de séances d'information ou d'événements comme les Journées de l'Emploi, - Informations relatives à l'emploi et sur les législations (chômage, travail et sécurité sociale) ; - Interventions spécifiques pour les chercheurs d'emploi auprès des institutions compétentes (ONEM, organismes de paiements, administrations publiques...); - Le cas échéant (rédaction de CV, de lettres de motivation, recherche de stages...); - Orientation vers les partenaires ad hoc de la Maison de l'Emploi, de l'administration communale, du CPAS ou vers des services externes ;	Services proposés : - Prestations de service et rétributions complémentaires et limitées aux revenus de remplacement - (Petit entretien jardin/réparations à domicile, aide ponctuelle aux asbl, écoles, surveillances... - Passage obligé pour carte ACTIVA, mais demande et démarches (attestations !) à charge du DE dans les conditions - Possibilité encadrement et formation courte des prestataires (informatique, gestion des conflits.. - Selon ALE, accompagnement , information, aide CV et préparatin entretien, Espace numérique, table emploi, et coaching au cas par cas	Services proposés : - Via le front-office (missions générales), les Werkwinkels bruxellois offrent un service de base aux demandeurs d'emploi et employeurs.

test langues informatisés permettant l'accès aux chèques langues - La participation aux bourses d'emploi locales, l'animation dans les écoles,...	de formation professionnelle ; - Mise au travail dans le cadre de l'article 60 (offres, pré-sélection, accompagnement, outplacement) - Dans certains CPAS, département activation sociale (pré-parcours) et département formation		- Recherche d'offres d'emploi en fonction des CV et la diffusion de celles-ci ;		
Service Employeurs/marché de l'emploi <i>Prospection, gestion offre d'emploi et recrutement</i>	Service aux Employeurs/marché de l'emploi Mise à l'emploi ART 60	Service aux Employeurs/marché de l'emploi - Prospection toutes petites entreprises - Services permettant l'adéquation entre les besoins des entreprises et les DE - Elaborer des plans de formation 'sur mesure' adaptés à des besoins de mains d'oeuvre émergents, ou difficilement rencontrés - Rechercher et présenter des candidats répondant au profil de fonction analysé avec l'entreprise, ou d'étudiants pour les jobs d'été - Suivre et assurer le coaching du nouveau travailleur durant la phase d'intégration - Informer sur les aides à l'embauche. - Insertion par le travail (économie sociale et bureau d'interim social (BXL Ville)	Service aux Employeurs/marché de l'emploi (variable selon commune) - Recherche offre d'emploi (page Face book) - Etablissement d'un pôle employeurs (XL), - Contacts entreprises et commerçants - Gestion offres d'emploi communales et para-communales	Service aux Employeurs/marché de l'emploi - Information des employeurs sur mesure d'embauche ; - Prospection utilisateurs ALE - Selon ALE, Gérer une division sui generis « titres services »	Service aux Employeurs/marché de l'emploi Animer, d'informer et de prospecter les petites PME.
Public - Tout DE inscrit (selon différentes catégories, statuts et type d'accompagnement : statuts de DE : selon âge, obligatoire/libre, CPP/PAI, stages d'insertion, CCI...) - Résidence région BXL (pas d'obligation d'inscription à l'antenne de la commune de résidence)	Public - Selon état de besoin/condition de ressources - Diversité de statuts de bénéficiaires : jeunes < 26 ans, RIS, aide sociale, statut cohabitant, avec ou sans PIIS... - Condition de résidence dans la commune - 32.800 bénéficiaires du RIS à	Public - DE adressés par ACTIRIS - Personnes fragilisées socialement et professionnellement	Public - Habitants et employeurs de la commune	Public - Pour certaines catégories de chômeurs de longue durée et pour bénéficiaires du RI inscrits comme DE à ACTIRIS; - Public féminin et plus âgé - Remarque : différence entre inscrits non-actifs (obligés de s'inscrire par ONEM, mais 0 heure de prestation) et	Public

	BXL en 2015 - Jeunes âgés de 18 à 24 ans 30,7% des RIS.			- inscrits actifs (Pour Uccle, 460 Non actifs et 300 actifs)	
Logique d'action : Dans le cadre des politiques d'accompagnement et d'activation des demandeurs d'emploi : <i>fabrication du chercheur d'emploi employable/matching</i>	Logique d'action : - Entre « droit à la dignité », « accompagnement social » et « activation socio- professionnelle » ; - Philosophie variable selon CPAS	Logique d'action :	Logique d'action : Non contrainte, pouvoir d'initiative, personnalisé, non systématique	Logique d'action : - Entre « marché secondaire et « réintégration dans le circuit classique » (?) (« il y a 2% qui vont dans dans le circuit normal »), - Entre revenu complémentaire chômage (+ 360 euros max.) et piège à l'emploi; - Entre services aux collectivités (écoles) et services au particulier	Logique d'action :
Fonctions de coordination/réseau - Régisseur ensemblier - Mise en place et coordination des MDE	Fonctions de coordination/réseau Coordination Sociale : « Le CPAS peut proposer aux institutions et services, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels/collectifs et les moyens d'y répondre »	Fonctions de coordination/réseau Organiser la concertation de tous les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle de la zone pour favoriser les synergies dans les actions et pour alimenter la réflexion politique et pédagogique des partenaires dans le but d'optimiser le dispositif	Fonctions coordination/réseau de Pouvoir d'initiative, rôle dans les Missions locales, ALE, Maisons de l'emploi communale, prérogative et autonomie du conseil communal, échevins et bourgmestre	Fonctions coordination/réseau de Participation des acteurs politiques locaux et partenaires sociaux dans le CA	Fonctions coordination/réseau de Tracé Brussel est responsable de l'animation de la politique d'insertion socio- professionnelle d'organismes néerlandophones au niveau communal, zonal et régional
Evolutions contextuelles - Restriction des conditions d'accès et de maintien aux allocations d'insertion et de chômage (dégressivité, fin dispense pour raison familiale et sociale, activation handicap 33%, vérification comportement de recherche active; limites accès aux allocations d'insertion → exclusions du 'régime chômage' - Régionalisation et réforme mesures emploi (ALE, ACTIVA..) - Renforcement de l'offre de services : « Youth Garranty »	Evolutions contextuelles - Afflux (+20% entre 2010 et 2015 à BXL), + 8, 6 % depuis 2014 - Elargissement et généralisation de l'activation sociale et socio- professionnelle (PIIS) ;	Evolutions contextuelles	Evolutions contextuelles	Evolutions contextuelles - Implications régionalisation de l'ALE sur gouvernance, prestations, RH et finances (gestion de la réserve et ponction)? - Lien marché des Titres- Services, - Quid « Services à la collectivité » dans le cadre du chômage et du PIIS? - Suite dégressivité, besoins financiers des DE	Evolutions contextuelles