

3. Dossier : New Deal Bruxellois²⁰

3.1. Introduction

Signé en avril 2011, le «Pacte de Croissance Urbaine Durable», rebaptisé «New Deal Bruxellois», mobilise les pouvoirs publics et les partenaires sociaux bruxellois pour favoriser l'accès à l'emploi des Bruxellois et la croissance urbaine durable.

Cette préoccupation était déjà à l'origine d'autres plans au cours des législatures précédentes, tels que le Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois (PSEB) et le Contrat pour l'Économie et l'Emploi (C2E). Le New Deal Bruxellois s'inscrit dans la continuité des pactes précédents étant donné qu'il amplifie certaines actions déjà entreprises et qu'à l'instar des autres pactes, il est le fruit d'une concertation sociale menée entre le Gouvernement et les partenaires sociaux bruxellois²¹.

Partant des enseignements des pactes précédents et tenant compte du contexte socio-économique bruxellois, cette initiative se démarque toutefois des pactes antérieurs. En effet, le New Deal Bruxellois concentre ses actions dans cinq domaines d'activités prioritaires en parallèle desquels trois engagements transversaux veillant à lever les freins à la mise à l'emploi des Bruxellois ont été définis. Le texte adopté innove également dans sa méthode de travail guidée par la volonté de décloisonner les compétences économie-emploi-forma-

tion-enseignement par une plus grande coopération entre partenaires et d'améliorer l'efficacité des outils publics déployés sur le territoire de la Région.

Ce dossier présente les principaux objectifs et mesures repris dans le New Deal Bruxellois. La première section offre un cadrage socio-économique, mettant en avant les caractéristiques du marché du travail bruxellois et le contexte socio-économique dans lequel se déploient les actions du New Deal. La seconde section décrit brièvement les objectifs poursuivis par les pactes antérieurs : le Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois et le Contrat pour l'Économie et l'Emploi. La troisième section présente le New Deal Bruxellois. Après une première partie consacrée au positionnement du New Deal Bruxellois par rapport aux pactes précédents, la structure du New Deal est décrite tant dans ses différents volets que dans sa méthodologie de mise en œuvre dans la section 3.4. Dans la mesure où il s'agit d'un enjeu important soulevé par le New Deal, la section 3.5. fournit une information sur la méthode de suivi en abordant le périmètre de suivi, les instances et les outils qui seront développés pour suivre la mise en œuvre des actions du New Deal ainsi que les limites et les difficultés de l'exercice de suivi. Une brève conclusion, ramassant les principaux éléments mis en avant dans ces chapitres, clôture ce dossier.

3.2. Contexte socio-économique dans lequel s'inscrit le New Deal Bruxellois

La volonté d'agir sur l'emploi des Bruxellois n'est pas nouvelle et découle de l'observation de ce que certains

appellent le paradoxe de l'emploi.

• L'emploi à Bruxelles

Les entreprises et administrations bruxelloises emploient 15 % des personnes occupées dans le

Royaume, ce qui correspond à 679 441 personnes en emploi en 2010²².

²⁰ Le présent dossier a été réalisé par Isabelle Grippa (Responsable de la Cellule «New Deal Bruxellois» du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale), Arynah Gangji (Responsable de la Cellule «Emploi et Économie» à l'IBSA) et Sabine Cipriano (experte à l'IBSA).

²¹ Il s'agit des organisations représentatives des employeurs (UEB/BECI), des classes moyennes et du secteur non-marchand (CBENM) et des organisations représentatives des travailleurs (CSC, CGSLB et FGTB).

²² Source : Institut des Comptes Nationaux (ICN). Ces chiffres reposent sur des données administratives et ont l'intérêt de permettre une ventilation sectorielle de l'emploi intérieur régional. Elles n'intègrent toutefois pas les travailleurs frontaliers (en particulier le personnel des organisations internationales qui, à Bruxelles, sont évidemment importantes).

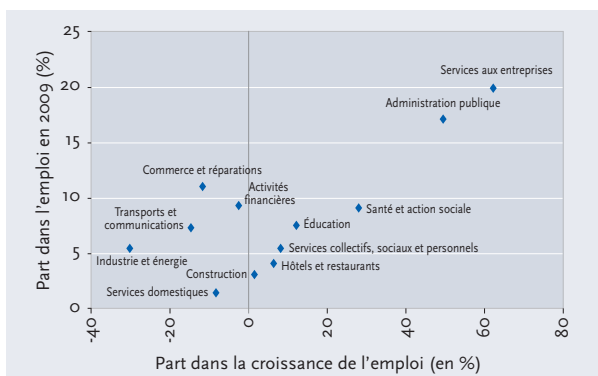
Une analyse de la répartition de l'emploi intérieur régional par branche d'activité²³ (graphique 34) montre que deux tiers de ces emplois sont concentrés dans cinq branches d'activité : les services aux entreprises (20,1 %), l'administration publique (17,2 %), le commerce (11,0 %), les activités financières (9,2 %) et la branche de la santé et de l'action sociale (9,0 %). Trois de ces branches, soit les services aux entreprises, l'administration publique ainsi que la santé et de l'action sociale, sont par ailleurs les branches les plus dynamiques en termes de créations d'emplois de ces dix dernières années. En termes d'évolution, l'emploi intérieur bruxellois croît à un taux moyen annuel de 0,7 % depuis le début des années 2000, contre 1 % au niveau national.

Les emplois au sein de la Capitale sont caractérisés par des niveaux de qualification plus élevés que ceux du reste de la Belgique : 28 % des emplois sont occupés par des universitaires, cette proportion dépassant à peine les 10 % dans les deux autres régions. Si l'on somme l'ensemble des niveaux supérieurs (universitaire, supérieur de type court, supérieur de type long), on arrive à une proportion de 55 % pour 35 % en Région wallonne et en Région flamande²⁴. Les exigences de qualifications élevées s'expliquent pour partie par la structure d'activité économique bruxelloise caractérisée par une concentration de l'emploi dans le secteur tertiaire, mais pas uniquement.

Cette caractéristique de niveau de qualification plus élevé des emplois à Bruxelles se retrouve quelle que soit la branche considérée, de l'industrie jusqu'à la branche de la santé et de l'action sociale en passant par la branche des transports et de la communication (graphique 35). On observe également que ce sont surtout les branches des activités financières, des services aux entreprises et des organismes extra-territoriaux qui sont extrêmement exigeantes en matière de qualification. Les emplois non qualifiés se concentrent plutôt dans les branches du commerce, de l'horeca et de la construction.

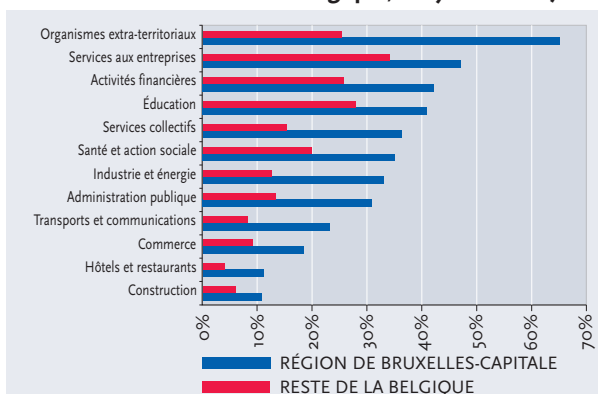
De par son rôle de centre administratif et de Capitale, Bruxelles attire de nombreux navetteurs avec pour conséquence que l'ensemble des postes disponibles à Bruxelles ne vont pas forcément aux Bruxellois. En 2010, 47,7 % des emplois sur le territoire de la Capitale sont occupés par des Bruxellois, 33,7 % par des personnes issues de la Région flamande et 18,6 % par des personnes issues de la Région wallonne²⁵. Si de nombreux navetteurs se rendent quotidiennement à la

GRAPHIQUE 34 : Part dans l'emploi bruxellois des branches sectorielles en 2009 et participation à la croissance entre 1999 et 2009



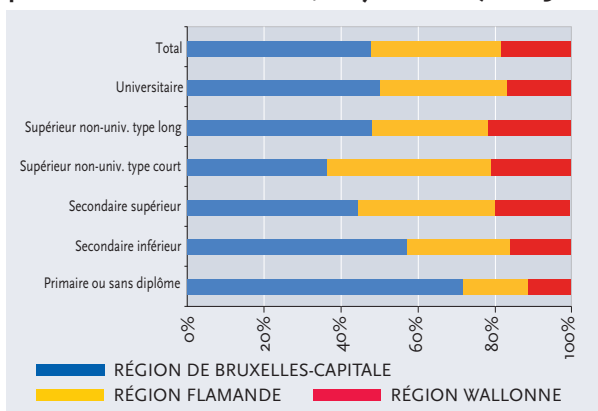
Source : ICN - calculs IBSA

GRAPHIQUE 35 : Proportion d'emplois très qualifiés (universitaires et assimilés) par branche d'activité en RBC et dans le reste de la Belgique, moyenne 2007-2009



Source : DGSIE, EFT - calculs IBSA

GRAPHIQUE 36 : Répartition de l'emploi bruxellois en fonction du niveau de qualification et du lieu de provenance des travailleurs, moyenne 2007-2009



Source : DGSIE, EFT - calculs IBSA

²³ Cette analyse porte sur la période 1999-2009. 2010 n'est pas incluse étant donné que le passage à la nouvelle nomenclature des activités (NACE rev.2) qui caractérise les données 2010 pose des problèmes de comparabilité de données avec les années antérieures. À l'heure actuelle, seules les données depuis 2005 ont été converties à la nouvelle nomenclature.

²⁴ Données de l'Enquête sur les forces de travail (EFT), moyenne 2007-2008-2009 et calculs IBSA.

²⁵ Un nombre de postes au sein des villes plus élevé que celui de la population résidente en emploi est une situation commune à de nombreux centres urbains européens mais également belges (Anvers, Gand, Liège, Charleroi), traduisant une tradition des navettes forte et un phénomène de périurbanisation important en Belgique.

Capitale pour y exercer leur emploi, 15 % des Bruxellois en emploi (la population active occupée) traversent également quotidiennement la frontière régionale pour aller travailler dans une des deux autres régions du pays.

À noter qu'on observe ces dernières années une augmentation plus importante de la population active occupée bruxelloise travaillant à Bruxelles par rapport à l'emploi intérieur bruxellois, impliquant que la hausse de l'emploi de ces dernières années a finalement plus profité aux Bruxellois qu'aux personnes actives habitant dans les deux autres régions.

Les résidents et les non-résidents n'occupent pas le même type d'emplois à Bruxelles, que ce soit en termes de branches d'activité ou de niveaux de qualification requis. Ainsi, on retrouve proportionnellement plus de Bruxellois dans l'horeca (73 %), les organismes extra-territoriaux (71 %), la construction (63 %), la santé et l'ac-

tion sociale (61 %) ou encore les services aux entreprises (52 %). Ils sont particulièrement peu représentés dans les branches des activités financières (27 %), de l'administration publique (32 %) et des transports et communications (34 %)26.

En termes de qualification, on observe dans le graphique 36 que les Bruxellois sont particulièrement présents dans les emplois requérant peu de qualifications (secondaire inférieure, primaire ou sans diplôme). Ils sont également bien représentés dans les emplois demandant un diplôme universitaire. Les navetteurs wallons et flamands sont bien représentés au sein des emplois requérant un diplôme non universitaire de type court, voire de type long. On observe également que le phénomène des navettes ne se concentre pas uniquement sur l'emploi fortement qualifié, mais s'étend à tous les niveaux de qualification.

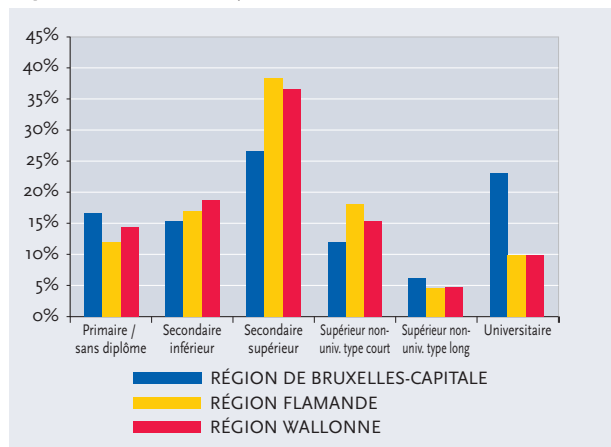
• L'emploi des Bruxellois

Parmi la population bruxelloise, 741 701 personnes sont en âge de travailler27. Sous l'effet de la croissance démographique et du rajeunissement de la population bruxelloise, cette catégorie de la population, qui correspond à l'offre potentielle de main d'œuvre, est caractérisée par un très fort taux de croissance depuis le début des années 2000 (la moyenne annuelle sur les dix dernières années est de 1,5 % contre 0,5 % dans le reste du pays), phénomène qui devrait perdurer dans les années à venir selon les projections démographiques de l'IBSA.

Le niveau de qualification de cette population est relativement élevé comparé à celui de la population en âge de travailler des deux autres régions. Ainsi, la proportion de Bruxellois âgés de 25 à 64 ans diplômés de l'enseignement universitaire ou supérieure de type long (24 %) est bien plus importante que celle prévalant dans les deux autres régions (10 %). À l'autre bout de l'échelle, on remarque que les personnes faiblement qualifiées (primaire ou sans diplôme) sont également plus représentées à Bruxelles que dans le reste du pays (graphique 37).

Plus de 492 000 Bruxellois âgés de 15 à 64 ans sont effectivement actifs sur le marché du travail. Parmi ceux-ci, environ 406 00028 exercent un emploi. Toutefois, bien que la Région bruxelloise concentre un nombre important d'emplois sur son territoire, elle affiche en

GRAPHIQUE 37 : Répartition des populations régionales de 25 à 64 ans en fonction du plus haut diplôme obtenu, moyenne 2007-2009



Source : DGSIE, EFT - calculs IBSA

même temps un chômage élevé. En 2010, le taux de chômage s'élève à 17,4 % en Région bruxelloise, contre 5,2 % en Région flamande et 11,5 % en Région wallonne29.

Certaines catégories de personnes sont plus vulnérables que d'autres sur le marché du travail. Bruxelles est caractérisée par une forte proportion de jeunes chômeurs (moins de 25 ans), de demandeurs d'emploi de nationalité non-européenne ou encore de demandeurs d'emploi au

26 Source : Données EFT, moyenne 2007-2008-2009 et calculs IBSA.

27 Population âgée de 15 à 64 ans, telle que définie par l'Organisation Internationale du Travail. Source : SPF Économie – DG Statistique et Information économique, EFT, 2010.

28 Il s'agit de la population active occupée selon la source EFT en 2010.

29 Source : SPF Économie – DG Statistique et Information économique, EFT, 2010. Taux de chômage calculé au départ de la population âgée de 15 à 64 ans.

chômage depuis plus d'un an. On observe également une proportion très importante de chômeurs peu qualifiés.

Les chômeurs bruxellois ne disposent en outre souvent pas des connaissances linguistiques nécessaires pour exercer les emplois que Bruxelles et ses environs créent en tant que capitale et centre européen. Les exigences linguistiques varient très fortement d'un secteur d'activité à l'autre. Elles sont particulièrement élevées dans les institutions financières, les services aux entreprises et le commerce alors qu'elles sont peu présentes dans la construction et l'éducation³⁰.

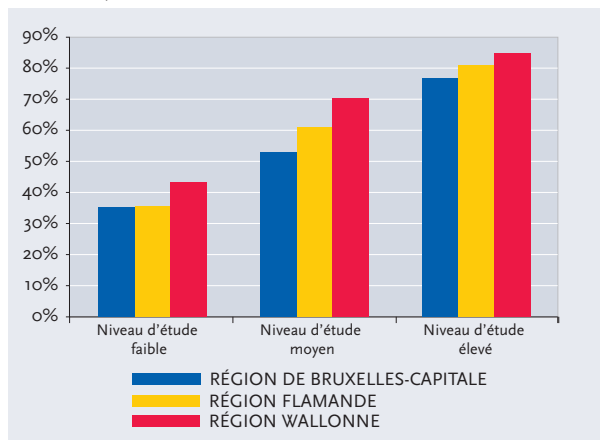
Il faut cependant noter l'existence d'inégalités d'accès à l'emploi à diplôme identique en fonction de la région d'où l'on vient, qui se reflète au travers des taux d'emploi et des taux de chômage. On voit en effet à partir du graphique 38 que les taux d'emploi augmentent à mesure que le niveau d'études est élevé. Toutefois, quel que soit le niveau d'études, le taux d'emploi des Bruxellois est plus faible que celui des deux autres régions. Enfin, on notera que les inégalités sont moins fortes pour les niveaux de qualification élevés.

• Évolution récente : Bruxelles face à la crise

Le marché du travail a relativement bien résisté à la crise économique et financière dans l'ensemble du pays et particulièrement à Bruxelles. Les effets de cette crise ne se sont fait ressentir pleinement qu'en 2009, le marché du travail s'ajustant toujours avec retard aux évolutions de l'activité économique. Dans le contexte particulier de cette crise économique et financière, le délai d'ajustement a été renforcé par les vastes mesures de réduction de temps de travail et notamment l'élargissement du recours au chômage temporaire. Cela a permis aux entreprises de préserver leurs effectifs tout en réduisant le volume de travail.

Le marché du travail bruxellois a mieux résisté que le reste de la Belgique comme en témoignent notamment la contraction moins importante de l'emploi intérieur ou encore la hausse moins prononcée du nombre de demandeurs d'emploi. Une des explications réside dans le fait que c'est le secteur industriel qui a été particulièrement

GRAPHIQUE 38 : Taux d'emploi de la population régionale âgée de 15 à 64 ans par niveau de qualification, moyenne 2007-2009



Source : DGSIE, EFT - calculs IBSA

touché par la crise économique, que ce soit en termes de production ou d'emploi. Or, les Régions wallonne et flamande sont plus spécialisées dans cette branche que la Région bruxelloise. Il n'empêche qu'à partir du moment où le nombre de chômeurs a commencé à augmenter suite à la crise en mai 2008 et jusqu'au moment où les effets de la crise ont commencé à s'atténuer sur le marché du travail en septembre 2010, la Région a enregistré une hausse de 24 % du nombre de demandeurs d'emploi inoccupés, ces derniers étant passés de 89 563 personnes à un peu plus de 111 000. Ce sont particulièrement les jeunes et les peu qualifiés qui ont vu leur nombre augmenter. Depuis, le nombre de demandeurs d'emploi inoccupés stagne aux alentours de 107 000 personnes.

La crise économique aura un impact durable sur le chômage bruxellois. L'évaluation de l'impact des mesures du New Deal sur le chômage devra être appréciée au regard de ce contexte.

³⁰ Observatoire Bruxellois de l'Emploi, 2011.

3.3. Du Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois au New Deal Bruxellois

• Le Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois : premier pacte négocié

En 2002, la signature entre le Gouvernement régional et les partenaires sociaux bruxellois d'un Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois constitue un tournant important dans la gestion paritaire de la question de l'emploi en Région bruxelloise.

En effet, c'est le premier accord social tripartite associant l'Exécutif régional, les trois organisations syndicales, l'Union des Entreprises de Bruxelles et les organisations représentatives des Classes moyennes. Il a pour objectif premier l'élévation du taux d'emploi des Bruxellois.

En se ralliant aux lignes directrices européennes, les partenaires se sont engagés à prendre des mesures visant à

promouvoir l'embauche des demandeurs d'emploi bruxellois, en proscrivant toute forme de discrimination et en assurant l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

Les mesures mises en œuvre concernaient le ciblage et la contractualisation des lois d'expansion économique ; la lutte contre les discriminations à l'embauche ; la création des centres de référence professionnelle ; la promotion des dispositifs d'insertion des demandeurs d'emploi ; la formation des travailleurs et la mise en œuvre d'un plan d'urgence sociale, dans le cadre de licenciements collectifs.

• Le Contrat pour l'Économie et l'Emploi

Adopté en 2005 pour une période de cinq ans, le Contrat pour l'Économie et l'Emploi, dit «C2E», avait pour ambition de mobiliser l'action publique en partenariat avec les forces économiques et sociales régionales afin de mettre en place une série d'actions avec pour objectifs

- un meilleur accès à l'emploi des Bruxellois ;
- la modernisation, la revitalisation et le redéploiement économique de Bruxelles ;
- la mise à niveau des outils publics et la simplification administrative.

Le C2E avait défini sept priorités pour l'avenir de Bruxelles :

- la réduction du chômage des Bruxellois ;

- le développement de la compétitivité qualitative des entreprises ;
- la constitution de complémentarités emploi/formation ;
- le développement durable de l'économie bruxelloise ;
- l'intégration des politiques dans un projet de ville novateur et dynamique ;
- la bonne gouvernance ;
- le développement d'une citoyenneté bruxelloise.

Les chantiers d'actions prioritaires en matière d'emploi et de formation énoncés dans le Contrat ont été opérationnalisés au travers de deux plans d'actions à savoir le Plan pour l'Emploi des Bruxellois (mars 2006) et le Plan d'Action pour les Jeunes (janvier 2008). Ces plans avaient pour volonté d'infléchir certains aspects du fonctionnement du marché du travail³¹.

³¹ Thys S., «Réalités et défis de l'emploi et du chômage en Région de Bruxelles-Capitale», Cahier de l'ADT n°7, Bruxelles dans 20 ans, 2009.

3.4. Le New Deal Bruxellois

• Un instrument qui s'inscrit dans la continuité

Le New Deal s'inscrit dans la continuité du Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois (PSEB) et du Contrat pour l'Économie et l'Emploi (CE2) notamment à travers l'adoption du même processus décisionnel fondé sur la concertation sociale, ainsi qu'à travers la poursuite d'une partie des engagements pris dans le cadre de ces deux pactes.

En ce qui concerne son mode de gouvernance, le New Deal a fait le pari d'un renforcement de la concertation sociale. Tant dans l'élaboration que dans la mise en œuvre du New Deal, la plupart des décisions gouvernementales sont concertées et validées par les interlocuteurs sociaux.

Le Gouvernement bruxellois et les partenaires sociaux ont inscrit le New Deal dans la continuité des politiques d'emploi et de formation antérieures. Déjà sous le PSEB

et le C2E, un soutien était apporté aux activités sectorielles qui favorisaient l'emploi des résidents. Dans le cadre du C2E, des secteurs prioritaires avaient été définis afin de favoriser l'emploi des Bruxellois. Il s'agissait des secteurs du commerce et de l'horeca, de la construction et du logement-rénovation, du secteur non-marchand et des services de proximité. Dans le New Deal, le commerce et l'horeca, la construction et les services de proximité et du non-marchand continuent de faire l'objet de mesures ciblées (voir ci-dessous).

En outre, le New Deal n'est pas une initiative isolée. Elle est étroitement liée au Plan Régional de Développement Durable³² (PRDD), déterminant les grandes priorités de la Région aux horizons 2020 et 2040. Le New Deal est une première réponse au défi de l'«emploi, de la formation et de l'enseignement» tel qu'énoncé par le PRDD.

• Le New Deal Bruxellois, un tournant

Le New Deal entend cependant se démarquer du Contrat pour l'Économie et l'Emploi en ce qu'il ambitionne :

- de décloisonner les compétences de l'emploi, de la formation et de l'enseignement au sein des institutions bruxelloises mais également entre les institutions régionales et communautaires en renforçant la coopération entre interlocuteurs sociaux, institutionnels et politiques.
- de cibler ses actions dans cinq domaines spécifiques.

La volonté des partenaires signataires du New Deal est de décloisonner les compétences, notamment de l'emploi et de la formation, et de démultiplier les synergies entre les acteurs concernés en faveur de l'emploi des Bruxellois. L'objectif est d'améliorer les performances des outils publics à destination des entreprises et des

demandeurs d'emploi, dans un contexte de rigueur budgétaire. Les opportunités d'emploi tant à Bruxelles que dans la périphérie doivent être davantage exploitées au bénéfice des Bruxellois, tout en assurant à ceux-ci un caractère durable³³.

Le New Deal cible cinq domaines d'action au sein desquels des branches d'activités particulières et des objectifs spécifiques à atteindre seront déterminés. Les domaines ciblés sont en grande partie ceux identifiés dans le cadre du C2E (le commerce et l'horeca, la construction et le logement-rénovation - repris dans le domaine de l'environnement -, le secteur non-marchand et les services de proximité) auxquels sont ajoutés les domaines du développement international et le domaine des secteurs innovants.

³² Le PRDD poursuit comme principal objectif de répondre aux cinq grands défis rencontrés par la Région de Bruxelles-Capitale à savoir, le défi de l'essor démographique, le défi de l'emploi, de la formation et de l'enseignement, le défi de l'internationalisation, le défi de l'environnement et le défi de la dualisation de la Région et de la pauvreté.

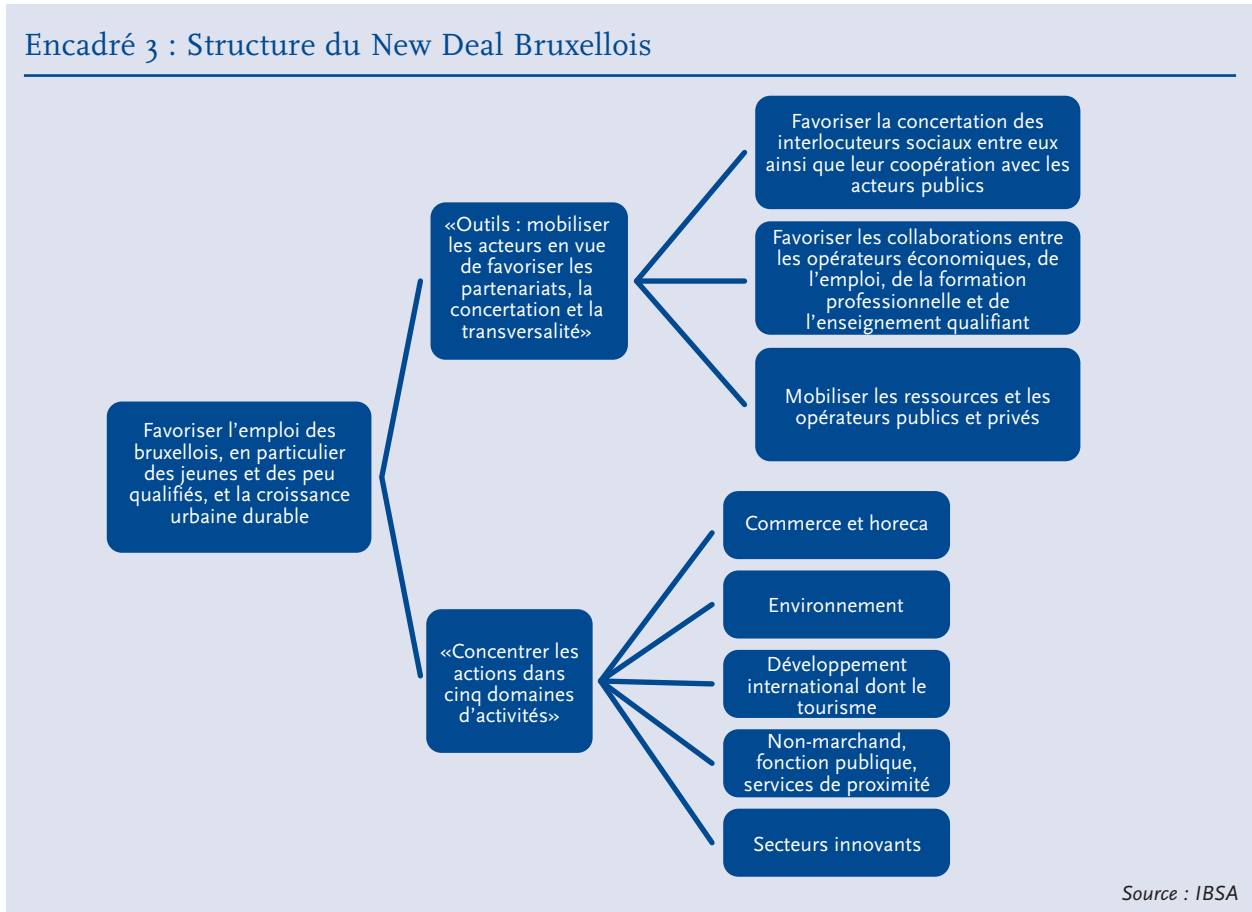
³³ Selon le New Deal, «le caractère durable implique de créer des emplois de qualité répondant aux besoins actuels sans compromettre les besoins des générations futures».

• Structure du New Deal Bruxellois

La structure du New Deal qui repose sur les éléments abordés au chapitre précédent est présentée ci-dessous, à noter qu’aucune hiérarchie n’existe entre ces différents niveaux d’objectifs. Afin d’atteindre au mieux l’objectif général du New Deal, à savoir favoriser l’accès à l’emploi

des Bruxellois et la croissance urbaine durable, trois engagements transversaux ont été définis en parallèle aux actions qui seront menées dans cinq domaines spécifiques (voir encadré 3).

Encadré 3 : Structure du New Deal Bruxellois



Source : IBSA

Cette partie présente les mesures contribuant à l’atteinte des engagements transversaux de même que la méthodologie permettant de sélectionner les branches d’activité qui seront ciblées dans les domaines spécifiques visés par le New Deal.

a. Les trois engagements transversaux ³⁴

Pour répondre aux défis de l’emploi en Région de Bruxelles-Capitale, le New Deal a défini trois engagements transversaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs mesures particulières, avec la volonté d’agir sur les processus, les acteurs, les outils et les dispositifs, en vue d’optimiser les actions menées au niveau des politiques d’emploi et de formation.

– Le premier engagement : favoriser la concertation des interlocuteurs sociaux entre eux ainsi que leur coopération avec les acteurs publics.

Cet engagement fait l’objet de différentes mesures particulières. On retiendra notamment la volonté d’organiser un dialogue permanent en matière de politique économique, d’emploi, de formation et d’enseignement au sein du Comité bruxellois de Concertation Économique et Sociale (CBCES) élargi aux pouvoirs publics communautaires, ainsi qu’aux organismes publics régionaux et communautaires relevant de leurs compétences à Bruxelles et concernés par le Pacte. Une autre mesure entend associer le Conseil Économique et Social (CES) à l’élaboration du volet socio-économique du projet de PRDD.

³⁴ Le lecteur est renvoyé au texte du New Deal pour la liste exhaustive des mesures.

- Le deuxième engagement : favoriser les collaborations entre les opérateurs économiques, de l'emploi, de la formation professionnelle et de l'enseignement qualifiant.

Il s'agit de développer et rationaliser les outils³⁵ et les dispositifs³⁶, d'améliorer les synergies entre les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'enseignement et de soutenir la formation des demandeurs d'emploi dans les secteurs porteurs d'emploi pour les Bruxellois.

Parmi les mesures identifiées dans le cadre de cet engagement, on retrouve notamment celles visant à développer les synergies entre l'ensemble des acteurs locaux (Maisons de l'emploi, Missions Locales, etc.) et régionaux (Actiris, Bruxelles Formation...) d'emploi et de formation en vue d'éviter une offre de services redondante et de faciliter les démarches des demandeurs d'emploi et celles des employeurs. Ou encore le renforcement des politiques croisées et les contributions de la Région au développement des actions de formation et d'enseignement à finalité d'emploi.

- Le troisième engagement : mobiliser les ressources et les opérateurs publics et privés

Il s'agit de mobiliser les partenaires publics et privés de l'économie, de l'emploi, de la formation et de l'enseignement au bénéfice des demandeurs d'emploi bruxellois les plus fragilisés.

De nombreuses mesures ont été identifiées dans le cadre de cet engagement, notamment le renforcement de la veille des métiers en pénurie dans les secteurs identifiés par le New Deal ; l'évaluation des clauses sociales et environnementales des marchés publics bruxellois du point de vue de leur pertinence en tant qu'instrument poursuivant les objectifs de la promotion de l'emploi, de la formation et de la transition vers une économie plus durable et innovante ; ou encore le renforcement des dispositifs d'accompagnement et de reconversion, tant des entreprises que des travailleurs des secteurs en transition économique ou en restructuration.

b. Les cinq domaines spécifiques

- Objectif : développer des secteurs économiques porteurs d'emploi pour les Bruxellois

Le New Deal entend agir à la fois sur l'offre et la demande du marché du travail. D'une part en soutenant les filières d'activités à fort potentiel de croissance durable, qui sont à même de créer de nombreux emplois susceptibles d'être occupés par des Bruxellois. D'autre part, en soutenant les Bruxellois, en particulier demandeurs d'emploi, dans leurs efforts d'intégration par le renforcement du lien entre les formations qui leur sont proposées et les filières d'activités prioritaires. Les deux aspects étant abordés conjointement, en liaison avec les acteurs publics et privés concernés. Cette stratégie, déjà appliquée notamment dans le cadre de l'Alliance Emploi-Environnement³⁷, permettra de stimuler les entreprises bruxelloises sur les secteurs identifiés et de développer de nouvelles opportunités au sein des filières créatrices d'emplois, dont certains potentiellement peu qualifiés.

Des analyses économétriques³⁸ belges et européennes ont montré que la diversité sectorielle, contrairement à la spécialisation, encouragerait bien la croissance économique urbaine, suggérant l'existence d'effets de débordement de connaissance intersectoriels, mais aussi la présence de forces de marché et d'interactions stratégiques favorables à l'agglomération des activités de services. Toute politique visant à encourager la création d'emplois en Région bruxelloise ne devrait pas se faire au détriment de la diversité sectorielle régionale³⁹. C'est pourquoi le New Deal Bruxellois s'emploie à travailler sur divers secteurs, en vue de créer potentiellement cette dynamique intersectorielle positive en termes de remise à l'emploi des demandeurs d'emploi bruxellois.

Plus spécifiquement, le New Deal souhaite concentrer ses actions dans des branches d'activité qui favorisent l'emploi des résidents. Comme expliqué précédemment, dans le cadre du C2E, des secteurs prioritaires avaient déjà été définis en ce sens (à savoir le commerce et l'horeca, la construction et le logement-rénovation, le secteur non marchand et les services de proximité) et ont

³⁵ Citons notamment les différents contrats de gestion, les commissions zonales, la veille des métiers en pénurie etc.

³⁶ Citons notamment les Bassins de vie, la Convention de Projet Professionnel, les différents accords-cadre, les accords de coopération etc.

³⁷ Il s'agit de l'un des cinq domaines prioritaires identifiés dans le New Deal. Le concept d'Alliance Emploi-Environnement part du constat que les enjeux environnementaux représentent un gisement essentiel d'emploi et de croissance économique. L'idée de l'Alliance est donc de stimuler les secteurs économiques les plus porteurs en termes de croissance et d'emploi et de les soutenir dans leur transition vers plus de durabilité de manière à améliorer la compétitivité des entreprises bruxelloises et à développer l'emploi des Bruxellois, y compris des publics peu qualifiés.

³⁸ Baudewyns D., «Structure économique et croissance dans l'aire métropolitaine bruxelloise. Spécialisation ou diversité ?», Brussels Studies n°3, Février 2007 et Baudewyns D., «Structure économique et croissance locale : étude économétrique des arrondissements belges, 1991-1997», Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°5, 2005.

³⁹ Didier Baudewyns, op.cit.

tous contribué à la création d'emplois à Bruxelles et en faveur des Bruxellois⁴⁰. Correctement encadrées et supportées, certaines branches peuvent donc privilégier les secteurs de faible qualification qui répondent plus directement aux problèmes du chômage bruxellois, en particulier chez les jeunes. C'est là l'objectif des domaines spécifiques identifiés par le New Deal.

– Méthodologie générale

La méthode générale des domaines spécifiques consiste dans un premier temps à identifier les opportunités d'emploi et de croissance économique dans chacun des domaines identifiés. Il s'agit d'évaluer les besoins au départ desquels des actions, permettant d'apparier l'offre et la demande de travail, seront définies. Pour conduire à l'appariement, il s'agit notamment de développer l'offre en formation là où celle-ci s'avère inadaptée ou inférieure à la demande. Les entreprises et les travailleurs bruxellois doivent également s'adapter aux nouvelles technologies.

Le New Deal mentionne la méthodologie de travail qui sera développée pour mener les actions dans les chantiers prioritaires identifiés. Celle-ci comporte une phase d'élaboration, durant laquelle les besoins spécifiques et les mesures concrètes à développer pour y répondre sont déterminés. Viens ensuite la phase d'exécution au cours de laquelle les actions sont opérationnalisées et le suivi est organisé.

– Le choix des domaines d'activité économique ciblés

Vu le contexte de sous-financement actuel de la Région de Bruxelles-Capitale d'une part, et la nécessité d'agir pour favoriser l'accès à l'emploi des Bruxellois d'autre part, les signataires du New Deal souhaitent cibler les actions à mettre en œuvre afin de pouvoir les concrétiser dans des délais raisonnables. C'est pourquoi, le Gouvernement et les partenaires sociaux se sont accordés pour travailler ensemble sur cinq domaines identifiés comme prioritaires.

La sélection des cinq domaines s'est notamment faite sur base de la nécessité de développer les emplois de proximité peu délocalisables. Cette économie locale touche notamment la branche du commerce, et

concerne aussi des pans entiers du secteur de la construction, de la réparation, de la maintenance, de l'horeca, du tourisme et des services aux personnes. Il a également été tenu compte du fait que les secteurs non-marchand de proximité, de l'encadrement social et de santé représentent une opportunité pour la remise à l'emploi des Bruxellois car ils peuvent utiliser une importante main-d'œuvre locale non qualifiée⁴¹.

Les domaines du commerce et de l'horeca

Ces secteurs occupent des travailleurs à faible qualification et emploient proportionnellement plus de résidents bruxellois (cf. chapitre 1). Ils représentent donc des secteurs à haut potentiel pour la remise à l'emploi des demandeurs d'emploi bruxellois les moins qualifiés⁴².

Au niveau du commerce, le secteur présente une santé très enviable comparée à la situation prévalant dans d'autres grandes villes européennes où le pourcentage des commerces vides est deux à trois fois supérieur à celui observé à Bruxelles⁴³.

Les noyaux commerciaux connaissent cependant certaines difficultés. Or, leur maintien et leur développement est à la fois garant de mixité, d'une qualité de vie accrue et d'emplois moins qualifiés.

L'un des enjeux pour le développement des secteurs du commerce et de l'horeca est le statut international de la Région, laquelle bénéficie du séjour de nombreux visiteurs d'affaires et de touristes.

Le domaine de l'environnement

Actuellement, les axes éco-construction, eau et déchet de l'Alliance Emploi-Environnement ont été identifiés comme secteurs prioritaires à développer dans le cadre de ce domaine.

Dans un contexte budgétaire obligeant à déterminer des priorités, les interlocuteurs sociaux et politiques ont décidé de phaser la mise en œuvre des actions au sein de ces trois secteurs. Le premier secteur développé est celui de l'éco-construction. Il s'agit d'un secteur porteur tant en termes de réponses aux enjeux environnementaux qu'en termes de croissance économique ou de création et de maintien d'emplois locaux⁴⁴, pour autant que

⁴⁰ Thys S., op.cit.

⁴¹ Vandermotten Ch., E. Leclercq, T. Cassiers, B. Wayens, «États Généraux de Bruxelles- L'économie bruxelloise», Brussels Studies, note de synthèse n°7, 26 janvier 2009.

⁴² Vandermotten Ch., «Évolution socio-économique, reproduction sociale et formation à Bruxelles», CCFE, Bruxelles, Février 2008.

⁴³ PRDD, «Plan Régional de Développement durable, Synthèse - État des Lieux», Exposé du Ministre-Président Charles Picqué, Séance plénière du 26 avril 2011, Région de Bruxelles-Capitale.

⁴⁴ Vandermotten Ch., Van Hamme G., Beys N. (dir.), «Les évolutions économiques en Région de Bruxelles- Capitale et leurs impacts sociaux», ULB (IGEAT), 2004.

l'offre de formation soit notamment adaptée aux besoins de ces nouveaux secteurs.

D'autres secteurs pourraient être définis par le Gouvernement d'ici la fin de la législature dans le cadre de cette Alliance.

Le domaine du développement international et du tourisme

La place de Bruxelles dans le classement des villes mondiales est supérieure à ce que suggérerait la taille de la ville. Dans les classements du GaWC⁴⁵ (2010), qui se fondent sur la «connectivité» des villes dans les réseaux globaux de services aux entreprises (évaluée en fonction du nombre de firmes de services qui opèrent dans la ville et de la taille des bureaux que ces firmes y possèdent), Bruxelles vient en septième position parmi les villes européennes. Ce bon positionnement est essentiellement lié à la localisation des institutions européennes et d'autres institutions internationales comme l'OTAN à Bruxelles. Cette présence internationale tend par ailleurs à s'accroître ces dernières années⁴⁶.

Une part appréciable du dynamisme économique de la Région trouve son origine dans ce fort pouvoir d'attractivité internationale. Au total, la présence des institutions européennes et internationales à Bruxelles génèrent de 13 % à 14 % de l'emploi et du PIB bruxellois⁴⁷.

Afin de conserver cette attractivité positive pour l'emploi et l'économie bruxelloise, il est nécessaire d'encourager l'amélioration du cadre urbain. Cela implique d'investir dans la culture, la conservation et la valorisation du patrimoine, le tourisme ou encore le développement d'industries créatives. Le développement de ces secteurs peut fournir du travail à des populations peu qualifiées⁴⁸. Il convient donc de pérenniser cette attractivité et d'organiser les filières d'activité et d'emploi en découlant.

Les domaines du non-marchand, de la fonction publique et des services de proximité

La première partie de ce dossier a notamment montré l'importance du secteur non marchand dans la création d'emplois à Bruxelles sur ces dix dernières années.

Le développement de ces secteurs représente d'autant plus une priorité qu'ils offrent des débouchés importants pour les travailleurs à faible qualification. Il s'agit également de secteurs qui emploient proportionnellement beaucoup de résidents bruxellois et qui peuvent donc contribuer à la mise au travail des habitants de la Capitale⁴⁹.

Le Bureau fédéral du Plan prévoit que la population bruxelloise devrait s'accroître de 33 % dans les 50 prochaines années⁵⁰. Les secteurs des soins de santé et des services sociaux devraient donc continuer à se développer tandis que d'autres secteurs, tels que l'aide aux personnes, devraient eux aussi prendre davantage d'ampleur⁵¹. Dans cette perspective démographique, le secteur des services de proximité est tout aussi essentiel car il recrute principalement au sein de la Région (54 % au sein de la Région, contre 43 % en moyenne dans les autres secteurs)⁵². Il s'agit également de valoriser les emplois de proximité publics ou conventionnés pour rencontrer des besoins sociaux non couverts à ce jour, tels que le gardiennage, les services aux personnes, les services sociaux, etc⁵³.

De nombreux emplois de faible qualification sont par ailleurs offerts dans le secteur public. Il s'agit de veiller à encourager l'accès à ces emplois pour les Bruxellois, d'autant qu'ils apparaissent parfois sous-représentés.

Le domaine des secteurs innovants

La Région bruxelloise s'inscrit dans la ligne des recommandations formulées par la Commission européenne dans le cadre de sa stratégie «Europe 2020», parmi lesquelles figure la mise au point de «stratégies de spécialisation intelligente». Celles-ci poursuivent l'objectif de «définir quels sont les domaines de spécialisation les plus prometteurs d'une région, mais aussi les faiblesses qui entravent l'innovation⁵⁴». Cette réflexion doit être menée de concert entre les entreprises, les centres de recherche et les universités.

Des actions visant à accroître la spécialisation intelligente de la Région bruxelloise seront développées dans le cadre du New Deal. Celles-ci devraient être mises en œuvre dans des sous-secteurs identifiés comme présentant un potentiel de valorisation économique et d'emploi sur le territoire de la Région.

⁴⁵ Globalization and World Cities Research Network (Réseau d'étude sur la mondialisation et les villes mondiales).

⁴⁶ Vanderhoffen Ch., E. Leclercq, T. Cassiers, B. Wayens, op.cit.

⁴⁷ Vanderhoffen Ch., Van Hamme G., Beys N. (dir.), op.cit.

⁴⁸ Vanderhoffen Ch., E. Leclercq, T. Cassiers, B. Wayens, op.cit.

⁴⁹ Vanderhoffen Ch., «Évolution socio-économique, reproduction sociale et formation à Bruxelles», CCFFE, Bruxelles, Février 2008.

⁵⁰ Bureau Fédéral du Plan, «Perspectives de population 2010-2060», Bureau fédéral du Plan, décembre 2011.

⁵¹ Thys S., op.cit.

⁵² Vanderhoffen Ch., Van Hamme G., Beys N. (dir.), op.cit.

⁵³ Vanderhoffen Ch., E. Leclercq, T. Cassiers, B. Wayens, op.cit.

⁵⁴ Commission européenne, «La contribution de la politique régionale à une croissance intelligente dans le cadre de la stratégie «Europe 2020»», Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions, 6 octobre 2010.

3.5. Suivi du New Deal Bruxellois

• Suivi et évaluation : deux démarches distinctes mais complémentaires

La culture du suivi et de l'évaluation des politiques publiques semble prendre place dans les politiques conduites au sein de la Région de Bruxelles-Capitale. Dès le départ, le suivi et l'évaluation du New Deal Bruxellois sont prévus dans le texte adopté en avril 2011 par le Gouvernement et les interlocuteurs sociaux bruxellois.

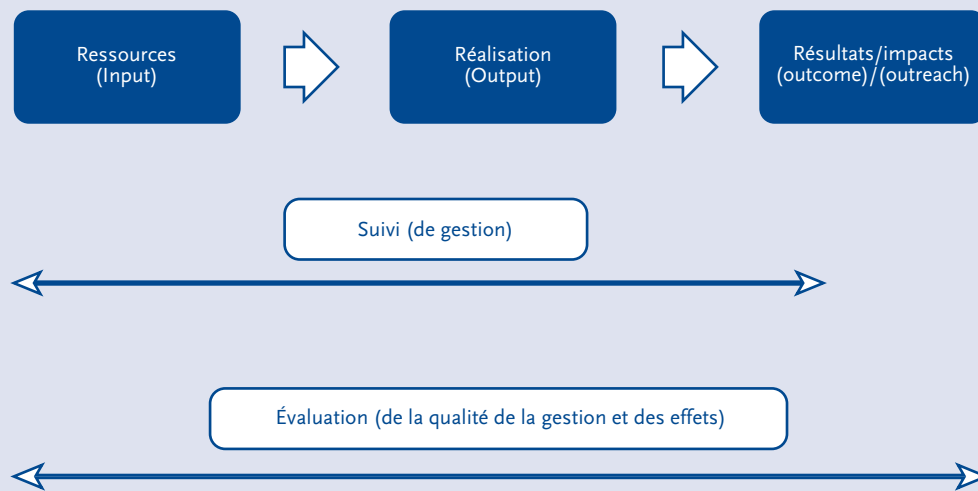
Si le suivi et l'évaluation sont étroitement liés, ces deux exercices ont des temporalités, des méthodes, des critères d'analyse et de jugement différents. En effet, le suivi d'une politique publique est un processus continu de collecte, d'analyse et de rapportage systématique d'informations dans le but de fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action, des données pertinentes sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués⁵⁵. Le suivi repose sur «un système d'information cohérent comprenant comptes rendus d'activités, bilans, tableaux de bord, indicateurs etc.»⁵⁶ et juge «en fonction d'objectifs opérationnels réa-

lisés⁵⁷». Le suivi a un but essentiellement descriptif. L'évaluation est une démarche toute autre. En effet, l'évaluation d'une politique publique se fait de manière ponctuelle et «consiste à mesurer les effets propres de cette politique et, en fonction de critères bien définis, à porter un jugement de valeur sur ces effets, qu'ils soient voulus ou non, directs ou indirects, induits à court ou à long terme⁵⁸».

Le suivi régulier des actions entreprises dans un champ circonscrit est une démarche qui se fait en parallèle à l'évaluation. Ces deux exercices sont cependant complémentaires étant donné que les données et indicateurs de suivi sont des sources d'information qui viennent alimenter l'exercice d'évaluation. Le suivi concourt également à une gestion proactive et dynamique des actions entreprises.

Les différences et les articulations entre suivi et évaluation sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 4 : Distinction et articulation entre suivi et évaluation



Source : Commission européenne, «Évaluer les programmes socio-économiques. Conception et conduite d'une évaluation», Collection MEANS, Volume 1, 1999.

⁵⁵ OCDE, «Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats», OCDE, 2002.

⁵⁶ Commission européenne, «Évaluer les programmes socio-économiques. Glossaire de 300 concepts et termes techniques», Collection MEANS, volume 6, 1999.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Jacob, S. et Varone, F., «Évaluer l'action publique : état des lieux et perspectives en Belgique», Gand, Academia Press, 243 p., 2003.

Les points suivants présentent le périmètre de suivi du New Deal, identifient les instances chargées de son suivi, précisent les outils qui doivent être mis en place pour

effectuer un suivi cohérent et structuré et soulignent les difficultés et limites de cet exercice de suivi.

• Périmètre de suivi

Comme expliqué précédemment, le New Deal concentre ses actions pour favoriser la mise à l'emploi des Bruxellois dans cinq domaines sectoriels spécifiques : «l'environnement (via l'Alliance Emploi-Environnement)», le «développement international», le «commerce & horeca», le «non-marchand, fonction publique et services de proximité» et les «secteurs innovants».

À côté de ces actions, les signataires du New Deal se sont engagés à renforcer la collaboration entre les partenaires sociaux et les acteurs institutionnels bruxellois en vue de lever une série de freins à la mise à l'emploi des Bruxellois. Trois engagements transversaux auxquels sont associés des objectifs et des conditions de réussite sont ainsi inscrits dans le New Deal. Ces engagements portent sur le renforcement des synergies entre les acteurs et les différents niveaux de pouvoir en vue de favoriser l'emploi des Bruxellois et sur la volonté d'accorder une attention particulière à la dimension «durable» des actions développées.

Ces objectifs transversaux et spécifiques doivent à présent être affinés et traduits en réalisations et résultats concrets par les signataires de ce texte. Le travail à réaliser varie fortement d'un objectif à l'autre du New Deal. En effet, si les objectifs liés aux engagements transversaux du New Deal sont déclinés en plans d'actions et ont un caractère relativement opérationnel permettant une traduction plus ou moins aisée en objectifs SMART⁵⁹, il n'en est pas de même pour les actions qui doivent être initiées dans les domaines sectoriels spécifiques. Pour ces mesures, il est laissé le soin aux signataires du texte de décliner, après la signature de celui-ci, les objectifs en

plans d'actions spécifiques et de déterminer les effets attendus en termes de créations d'emplois pour les Bruxellois.

Lors de la phase de traduction des objectifs en mesures concrètes, les éléments clés servant de cadre de référence au suivi, tels que les objectifs quantifiés à atteindre, les ressources (moyens financiers, humains, matériels, organisationnels, etc.) mobilisées pour les atteindre, les groupes-cibles et l'horizon temporel au cours duquel ces objectifs devront être atteints, devront être précisés. C'est au départ de ces éléments affinés que le suivi des actions New Deal pourra être organisé.

Au stade actuel, certaines mesures sont en phase d'élaboration (cf. axe développement international), d'autres sont en phases d'exécution (cf. les mesures rattachées à l'Alliance Emploi-Environnement) alors que dans certains axes, la stratégie poursuivie n'a pas encore été traduite en réalisations concrètes (cf. les domaines spécifiques «commerce et horeca» et «Non marchand, Fonction publique et services de proximité»). En d'autres termes, la détermination et le développement des actions du New Deal sont étalés sur plusieurs années.

Étant donné que le pilotage du New Deal embrasse l'ensemble des actions qui seront développées, ce phasage demandera une adaptation du processus de suivi du New Deal en fonction des mesures adoptées. En effet, le périmètre de suivi des mesures, et donc le champ d'observation, est appelé à évoluer dans le temps et est fonction du rythme d'élaboration et de mise en œuvre des mesures.

• Instances de suivi

Le New Deal identifie les acteurs en charge du suivi. Selon le texte adopté, le suivi de l'état d'avancement des engagements transversaux est assuré par la cellule «New Deal» logée au sein du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale et par le secrétariat du Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale (CESRBC) qui a engagé une personne à cet effet. Ces cellules travaillent en binôme, afin d'assurer la représentativité de chaque partie signataire du texte et rapportent

au Comité d'accompagnement composé des Ministres bruxellois concernés par ces mesures et des interlocuteurs sociaux réunis au sein du Comité Bruxellois de Concertation Économique et Sociale (CBCES)

Quant au suivi des domaines sectoriels spécifiques, il est effectué par le(s) cabinet(s) ministériel(s) spécifiquement identifiés comme porteur et coordinateur de projet dans le texte signé. La supervision des actions adoptées

⁵⁹ Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini voire évaluable. Ces critères permettent de sélectionner efficacement des objectifs en adéquation avec les actions définies.

dans chaque domaine sectoriel spécifique est réalisée par le Comité de suivi rassemblant tous les ministres concernés par ces actions spécifiques et les interlocuteurs sociaux.

À côté de ce découpage opérationnel, entre engagements transversaux et domaines sectoriels spécifiques, le suivi général du New Deal est directement assuré par les signataires du New Deal, à savoir les cabinets du Ministre-Président de la Région de Bruxelles-Capitale, du Ministre bruxellois de l'environnement et du Ministre bruxellois de l'économie et de l'emploi, ainsi que les interlocuteurs sociaux représentés au sein du

CESRBC. Ceux-ci supervisent conjointement le suivi du pacte et ont pour mission de veiller à la cohérence et à la transversalité des actions tant au niveau du New Deal que par rapport aux autres plans/programmes adoptés par le Gouvernement bruxellois (ex : PRDD). Pour cette mission, les cabinets ministériels sont assistés par la cellule «New Deal» du Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale. Le CESRBC est assisté par une personne en charge du New Deal au sein de son secrétariat. Ces acteurs sont chargés du suivi de la mise en œuvre du New Deal et de développer, de concert notamment avec l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi (OBE), l'IBGE, la SDRB, le CBCES, des indicateurs de suivi.

• Outils de suivi

Pour pouvoir piloter le New Deal, des outils permettant de mesurer l'état d'avancement des ressources⁶⁰ et des réalisations⁶¹, d'identifier les freins et d'apporter des solutions doivent être créés. Ci-dessous nous présentons les outils de suivi nécessaires pour garantir un pilotage organisé et harmonisé des actions du New Deal.

Sociogramme des acteurs

Les informations collectées pour effectuer le suivi des politiques publiques proviennent essentiellement des opérateurs de terrain chargés de mettre en œuvre une action et en contact direct avec les destinataires/bénéficiaires de celle-ci. Une des étapes du suivi d'une politique publique consiste donc à élaborer le sociogramme des acteurs permettant d'identifier l'ensemble des parties prenantes du New Deal (acteurs institutionnels, opérateurs de terrains, partenaires sociaux, etc.), les relations entre les acteurs et les rôles de chaque acteur.

L'élaboration de cet outil est en cours au sein de la cellule «New Deal» du Ministère de la Région Bruxelles-Capitale.

Constitution d'un système d'information de suivi

Des informations sur les ressources mobilisées (financières, humaines, organisationnelles, etc.), les taux de réalisation et le nombre de bénéficiaires directs (entreprises aidées, investissements réalisés, chômeurs formés, etc.) doivent être collectées de manière systématique pour pouvoir piloter le New Deal. Ceci

implique d'élaborer un système d'information cohérent, centralisé et organisé au départ des informations disponibles et dispersées au sein d'unités administratives diverses. La centralisation des informations est essentielle pour disposer d'une vue transversale et apprécier les actions menées.

Ce système d'information de suivi devra notamment contenir des indicateurs de suivi et un (voire des) tableau(x) de bord.

► Indicateurs de suivi

Le New Deal prévoit notamment, sur base des outils existants, la mise sur pied d'indicateurs de suivi.

Un indicateur est une donnée quantitative qui mesure un «objectif à atteindre, une ressource mobilisée, une réalisation accomplie, un effet obtenu ou une variable de contexte⁶²». Les indicateurs doivent apporter une information quantifiée, simple, facilement interprétable, comparable dans le temps et dans l'espace, sensible (varier en fonction de la variable à mesurer) et étroitement liée à l'intervention.

Dès lors, pour pouvoir construire des indicateurs de suivi, les éléments de référence suivants devront être déterminés :

- mesure spécifique adoptée (amplification d'une mesure existante ou une nouvelle mesure) ;
- la situation de départ ;
- la cible à atteindre ;

⁶⁰ Il s'agit des «moyens financiers, humains, matériels, organisationnels et réglementaires mobilisés pour la mise en œuvre de l'action» (Commission européenne, MEANS, volume 6, 1999).

⁶¹ Il s'agit de ce qui est «financé et accompli (ou concrétisé) avec l'argent alloué à l'intervention.» (Commission européenne, MEANS, volume 6, 1999).

⁶² Commission européenne, «Évaluer les programmes socio-économiques. Glossaire de 300 concepts et termes techniques», Collection MEANS, volume 6, 1999.

- l'horizon temporel pour atteindre la cible visée (période de référence) ;
- les fonds alloués ;
- l'unité de mesure (que mesurer et comment le mesurer).

Des indicateurs de suivi devront être définis dès le lancement de la mesure et être établis au regard des objectifs formulés (ou qui seront formulés lors de la traduction des objectifs du New Deal en réalisations et résultats concrets). Ceux-ci devront prendre en compte la dynamique et la complexité des questions de l'emploi à Bruxelles tels qu'énoncés dans le New Deal et exposés ci-dessus. Au départ des sources d'information disponibles, chaque indicateur devra être appuyé par un système de collecte des données, d'analyse et de rapportage.

Quatre types d'indicateurs pourront être développés dans le cadre du suivi du New Deal : des indicateurs de ressources, des indicateurs de réalisation, des indicateurs de résultat et des indicateurs de contexte. Les indicateurs de ressources fournissent des informations sur les moyens financiers, humains, matériels, etc. mobilisés pour la mise en œuvre de l'action. Les indicateurs de réalisation informent directement sur la réalisation ou pas de l'action ; les indicateurs de résultats renseignent les résultats directs obtenus au fur et à mesure du déroulement de l'action. Quant aux indicateurs de contexte, ils donnent une information sur le contexte socio-économique dans lequel se déroule l'action, mettant en perspective les ressources mobilisées, les résultats et réalisations obtenus avec le contexte socio-économique

• Limites et difficultés de l'exercice de suivi

Au stade actuel, l'exercice de suivi est limité aux priorités et objectifs traduits directement en actions concrètes dans le texte adopté. Un travail important doit encore être effectué pour traduire certains objectifs en réalisations concrètes. Le New Deal est donc un instrument qui est en évolution constante et dont le périmètre d'action et de suivi sera affiné au fur et à mesure que les initiatives seront lancées. Ceci complexifie le travail des instances de suivi, qui devront ajuster et développer progressivement les processus de suivi.

Tous les outils de pilotage mesurant l'état d'avancement des réalisations doivent être constitués. Étant donné que le suivi des actions New Deal est distribué entre diverses instances administratives, celles-ci devront veiller à développer des outils de suivi standardisés et harmonisés (fiches opérationnelles de suivi standardisées, tableaux de bord de suivi harmonisés, rapport annuel type, etc.). Ces éléments sont essentiels pour constituer une base de travail cohérente et assurer la transversalité des mesures du New Deal.

de la Région bruxelloise. Cette dernière catégorie d'indicateurs ne demande pas un suivi aussi rapproché que celui opéré pour les autres types d'indicateurs et peuvent être mis à jour une fois par an.

Pour les objectifs qui ne peuvent être quantifiés, des informations qualitatives devront également être rassemblées. Ces démarches seront particulièrement importantes pour effectuer le suivi des objectifs liés aux engagements transversaux du New Deal.

Selon le texte adopté, le développement de ces indicateurs sera réalisé notamment en concertation avec l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi, Bruxelles-Environnement, l'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise, la Société de Développement pour la Région de Bruxelles-Capitale. Le choix de ces indicateurs sera soumis au CBCES pour validation et au Comité technique Régional de la Statistique (CTRS) pour avis.

► Tableaux de bord

Rassemblant les principales informations de suivi, un tableau de bord est un outil d'aide à la gestion. Mis à jour périodiquement, cet outil permet de visualiser, au départ d'un nombre limité d'indicateurs, l'état d'avancement des actions entreprises et d'identifier, au travers de la mise en place de systèmes d'alertes, les blocages éventuels rencontrés. La qualité des informations produites par le tableau de bord est étroitement liée à la qualité des indicateurs construits.

La qualité du suivi opéré est également fonction de la qualité des informations disponibles au niveau des diverses unités administratives et de la collecte systématique d'informations pour les nouvelles actions initiées. Avant de choisir les indicateurs de suivi, un état des lieux des bases de données administratives, permettant de tester la qualité et la disponibilité des données, devra être opéré. Ce travail d'information est souvent fastidieux mais d'une importance capitale étant donné que les responsables de projet sont régulièrement confrontés à des données peu exploitables pour effectuer le suivi des politiques souhaitées. En outre, se rapportant directement à l'action mise en œuvre, les indicateurs de suivi ne pourront être arrêtés qu'à partir du moment où les objectifs à atteindre, les publics cibles et les critères d'appréciation des actions auront été définis.

Au niveau budgétaire, le New Deal ne dispose pas d'une enveloppe budgétaire globale pour réaliser les objectifs qui lui ont été assignés. Respectant le principe d'annualité budgétaire, les moyens financiers dégagés par le

Gouvernement bruxellois pour réaliser les actions New Deal seront déterminés annuellement lors de l'élaboration du budget de la Région de Bruxelles-Capitale. Ces moyens sont clairement identifiables dans le budget bruxellois au travers d'une allocation de base portant la référence «Dépenses relatives au PCUD-New Deal⁶³». Par ailleurs, le financement de

l'offre de formation dans le cadre du New Deal (2,9 millions en 2011) fait l'objet d'une autre enveloppe négociée annuellement⁶⁴. Un suivi budgétaire devra être réalisé avec pour objet de déterminer, au cours d'une période de référence définie, le budget initial affecté à chaque mesure du New Deal et les consommations budgétaires opérées.

3.6. Conclusion

Ce dossier présente le New Deal Bruxellois pour l'emploi et la formation, en proposant une synthèse de ses objectifs, de sa structure, de sa méthodologie et des démarches développées pour suivre sa mise en œuvre. Au travers de cette contribution, nous avons essayé d'apporter un regard descriptif et analytique sur ce nouveau projet et de le repositionner dans le cadre des politiques antérieures menées par le Gouvernement bruxellois en matière d'emploi et de formation.

En effet, inspiré du Pacte Social pour l'Emploi des Bruxellois et du Contrat pour l'Économie et l'Emploi, le New Deal n'est pas une initiative orpheline et isolée. Cette dimension est importante si l'on veut comprendre l'origine et la finalité des actions mises en œuvre dans ce cadre.

Les chapitres précédents ont exposé la structure innovante du New Deal. D'une part, il contient trois engagements transversaux, eux-mêmes déclinés en plusieurs mesures particulières, ayant comme objectif d'agir sur les processus, les acteurs, les outils et les dispositifs en vue d'optimiser les actions menées au niveau des politiques d'emploi et de formation. D'autre part, le New Deal entend déployer des actions dans cinq domaines spécifiques identifiés comme prioritaires (l'environnement ; le développement international et le tourisme ; le

commerce et l'horeca ; le non-marchand, la fonction publique et les services de proximité ; les secteurs innovants). L'objectif dans ces cinq domaines est de soutenir des secteurs économiques porteurs d'emploi pour les Bruxellois.

Le New Deal entend donc agir à la fois sur l'offre et la demande du marché du travail. D'une part, en soutenant les filières d'activités à fort potentiel au regard du contexte économique actuel, et qui sont à même de créer de nombreux emplois pour les Bruxellois. D'autre part, en soutenant les efforts d'intégration des demandeurs d'emploi bruxellois par le renforcement des formations proposées et les filières d'activités prioritaires.

Afin de suivre au mieux ces actions et d'en évaluer les résultats, nous avons vu que des outils adéquats devront être développés. Destiné à alimenter le processus d'évaluation, le suivi des politiques publiques doit être correctement planifié et organisé. Au travers de ce dossier nous avons voulu montrer les travaux en cours actuellement pour développer le pilotage du New Deal et mettre à disposition des signataires de ce pacte des informations pertinentes leur permettant de prendre des décisions et de réagir rapidement aux problèmes susceptibles d'entraver l'exécution harmonieuse des mesures entreprises dans le cadre de ce pacte.

⁶³ À titre indicatif, en 2012, cette AB est alimentée de 1,475 million € en moyens de paiement et 1,8 millions € en moyens d'actions.

⁶⁴ Ces moyens financiers sont rassemblés dans l'allocation de base «subvention visant le développement de l'offre de formation à Bruxelles en lien avec les priorités et objectifs définis dans le New Deal».