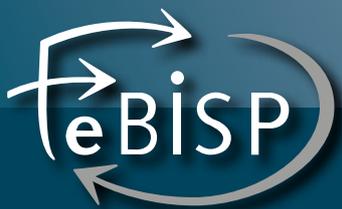


Reste une grenouille
et deviens une souris !

Le Nouveau
Management
Public



L'insertion

LE MAGAZINE DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE
ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE D'INSERTION À BRUXELLES

DU 25 DÉCEMBRE 2014 AU 25 MARS 2015 • N°103



3 Édito

4 Brèves

- Anniversaire de l'ALE Remue-Ménage
 - Nouvelle direction chez Innovasport asbl
 - Rock The City fête la fin de parcours des PTP
 - La Mission Locale d'Etterbeek déménage
 - Nouvelle coordination d'Amphora
 - Anniversaire de CENFORGIL
 - Mouvement Tout Autre Chose
 - Non Marchand, comité de gestion d'Actiris
-

6 Sur le vif

Les 10 ans de la CASS

7 Sur le vif

FSE : les convoyeurs attendent la fumée blanche

8 Sur le vif

Où va l'ESI à Bruxelles ?

10 DOSSIER :

Nouveau management public en lien avec nos secteurs

22 Rencontre...

... avec Tom Smeets

26 Allô Bruxelles, Allô la Terre !

27 Reportage

Le b.a.-ba du BAPA

31 Le coin de l'employeur

Chers lecteurs,

Au moment où vous lirez ce dossier, le printemps sera là, du moins, nous l'espérons. Plus de lumière, plus de chaleur, plus d'optimisme... Nous en sommes porteurs, même si parfois les jours qui s'allongent ne suffisent pas à en avoir...

Le dossier de ce numéro est consacré au Nouveau Management Public (NMP) qui, depuis plusieurs années percole doucement ou brutalement dans les sphères publiques et politiques. Et vu les liens étroits entre les associations d'Insertion SocioProfessionnelle ou d'Économie Sociale d'Insertion et les administrations, cela percole aussi, doucement ou brutalement dans nos associations. Il nous a donc semblé opportun de nous pencher sur cette évolution, en l'analysant de notre point de vue associatif. Si cette nouvelle forme de gestion publique peut être porteuse d'une réelle amélioration de la gestion des deniers et des services publics, elle peut aussi être porteuse de biais, vecteurs d'éloignement des principes qui devraient sous-tendre l'action publique. Sans vouloir prétendre à en faire une analyse exhaustive, notre dossier a pour seule ambition de poser des questions et de susciter la réflexion sur cette importante question.

Nous ne savons pas si c'est un effet du NMP, mais à l'heure où nous finalisons ce numéro de l'Insertion, les décisions politiques concernant l'attribution des financements du Fonds Social Européen pour la période de programmation 2014-2020 n'ont toujours pas été prises. Nous en parlons dans ce numéro ou, plutôt, nous ne pouvons pas en parler, puisque les décisions ne sont pas prises. Les associations d'ISP bruxelloises commencent donc l'année 2015 sans savoir si les projets rentrés sont validés, sans connaître le montant des financements et sans avoir les avances financières nécessaires pour assurer correctement leurs missions... Nous pouvons parler à ce stade de MNMP¹.

Mais nous restons optimistes et les acteurs de l'ESI et de l'ISP restent dynamiques, inventifs et motivés. Vous en trouverez des illustrations à travers ce numéro.

Bonne lecture.

Pierre Devleeshouwer
Directeur de la FeBISP

1 La rédaction offre un buff FeBISP au premier lecteur qui nous enverra par courriel à secretariat@febisp.be la signification de « MNMP ».

Anniversaire de l'ALE Remue-Ménage

Le vendredi 12 décembre 2014, l'ALE Remue-Ménage a fêté ses dix ans d'existence au Centre culturel Jacques Franck. Ces festivités étaient l'occasion pour les clients de l'ALE de rencontrer les travailleurs, les partenaires et toutes les personnes assurant le succès quotidien du projet. Un joyeux mélange rythmé par une démonstration de Capoeira de Matissa et par le concert de Biyago Trio. Un film sur les pratiques des travailleurs et des clients Titres-services a également été projeté pendant la soirée. Les partici-



pants se sont ensuite retrouvés autour d'un verre de l'amitié. Joyeux anniversaire !



Nouvelle direction chez Innovasport asbl

Innovasport, asbl d'économie sociale active dans les métiers de l'Horeca dont le principal objectif est de créer des emplois pour les jeunes saint-gillois peu qualifiés, salue l'arrivée d'un nouveau directeur, Manuel Droigné. Ouvrier non-qualifié au départ, Manuel a passé son jury central avant d'attaquer un graduat d'éducateur spécialisé à l'aube de ses 30 ans. À présent, une formation en gestion de base dans la poche et la gérance d'une SCRLFS rajoutée à son CV, il vient de prendre les commandes d'Innovasport. Son projet sera avant tout de défendre le commerce au sens large comme base du lien social, ainsi qu'une réelle formation de qualité au métier de commis de salle et de cuisine pour les jeunes saint-gillois. Un parcours atypique et riche qui ne manquera pas de servir la cause et les nombreux futurs projets d'Innovasport !

Rock The City fête la fin de parcours des PTP

Le 29 janvier dernier, Rock The City célébrait la fin de parcours des dix jeunes issus du programme Rock your Job. Rock your Job, c'est un projet

d'insertion socioprofessionnelle dans le secteur de l'événementiel ayant pour principal objectif de fournir aux jeunes une réelle expérience de travail, accompagné d'une acquisition de savoir-faire et de savoir-être. D'autres objectifs sont sous-jacents comme le développement d'une autonomie dans la recherche d'emploi ou le développement d'autres projets comme la poursuite d'études, entamer les procédures de reconnaissance de diplôme voire même entamer un projet d'entrepreneuriat. Le programme prévu pour ce groupe de jeunes, d'une moyenne d'âge de 25,3 ans et composé de 80% d'hommes et de 20% de femmes, se compose de quatre axes de travail :

l'axe compétence (acquisition de savoir-faire), l'axe psychosocial (apporter des solutions aux problèmes rencontrés par le public-cible en matière notamment d'endettement, de logement, etc.), l'axe culture (connaissance du milieu dans lequel le jeune sera amené à travailler) et, enfin, l'axe développement personnel. Les résultats du programme sont encourageants : engagement ou procédure de sélection pour certains, reprise d'études ou de cours de néerlandais pour d'autres, reconnaissance de diplôme ou encore projet d'indépendant... Les jeunes ont su rebondir ! Félicitations et bienvenue aux nouvelles recrues de 2015.

Remise des diplômes des jeunes « Rock Your Job ».



La FeBISP rejoint le mouvement « Tout Autre Chose » !

« Tout Autre Chose est un mouvement citoyen qui refuse le discours de nos gouvernants affirmant qu'il n'y a pas d'alternative à l'austérité. Avec Hart boven Hard en Flandre, ils suscitent le débat démocratique en Belgique francophone pour déconstruire le discours dominant et faire converger l'énorme potentiel d'imagination et d'action citoyenne en faveur de tout autres horizons.¹ » La FeBISP a souhaité soutenir ce mouvement citoyen en signant l'appel du mouvement. En effet, nombreuses de leurs revendications rejoignent celles défendues quotidiennement par la FeBISP. Toutes les informations sur le mouvement sont disponibles ici : <http://www.toutautrechose.be/>

Représentation du Non Marchand dans les Comités de gestion d'ACTIRIS, de Bruxelles Formation et au CESRBC

ACTIRIS et Bruxelles Formation sont tous deux administrés par un Comité de gestion. Ceux-ci sont renouvelés au début de chaque nouvelle législature régionale. La CBENM – Confédération Bruxelloise des Entreprises Non Marchandes – a renoncé à une demande en vue d'obtenir un mandat permettant de représenter le secteur Non Marchand sur le banc patronal des Comités de gestion. Ce sera donc désormais Jean-Claude Praet, Président de la CBENM, qui représentera le Non Marchand. Au Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale, les mandats doivent aussi être renouvelés. La CBENM qui a deux mandats effectifs et deux mandats suppléants a présenté les candidats suivants : Michel Michiels (Mutualité Socialiste), Elisabeth Degryse (Mutualité Saint-Michel), Pierre Devleeshouwer (CESSoC) et Anke Grooten (Sociare).

¹ Extrait du site internet du mouvement "Tout Autre Chose", <http://www.toutautrechose.be/>.



La Mission Locale d'Etterbeek déménage

La Mission Locale d'Etterbeek a fait ses cartons, direction l'Avenue Jules Malou, numéro 57. Leur numéro de téléphone

reste inchangé : 02 626 15 40. Les nouveaux locaux ont été aménagés par les PTP de la Mission Locale et ont été inaugurés ce 27 janvier en présence du bourgmestre Vincent de Wolf et de l'Échevin de l'Emploi Jean Laurent.



20 ans de partenariat dans la formation Horeca entre l'asbl CENFORGIL et l'Institut Émile Gryson

20 ans de partenariat dans le secteur de l'Horeca, ça devait forcément se fêter autour d'une table ! Le partenariat entre ces deux acteurs de la formation a su évoluer en même temps que le secteur, proposant d'abord des formations en personnel de service en cuisine de collectivité

devenant par la suite la formation commis de cuisine. S'est ajoutée en 2002 la formation commis de salle/bar. Ce sont donc tout naturellement les stagiaires de CENFORGIL qui ont participé au bon déroulement de ce repas d'anniversaire. Le Président de CENFORGIL, Alain Leduc, ainsi que la directrice, Florence Fraipont, se sont exprimés, tout comme Anne Jongen, directrice de l'Institut Emile Gryson et Georges Kinart, en qualité de représentant du campus CERIA.

Nouvelle coordination chez Amphora

Amphora est une asbl agréée ILDE pour son activité d'épicerie sociale. Christophe Vivario en assure la coordination depuis septembre 2014. La structure ne lui est pas inconnue étant donné qu'il y est formateur-animateur

depuis 2009. Il a auparavant travaillé plus de dix ans dans le secteur de la coopération et de l'éducation au développement à l'étranger et en Belgique, au sein d'Asmae. Il termine actuellement un master en sciences de l'éducation, option formation pour adultes. Son mémoire portera sur le plaisir dans l'apprentissage. Tout un programme !

Les 10 ans de la CASS

→ François Geradin

À l'occasion de son 10^{ème} anniversaire, la Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek (CASS) a organisé, le 5 décembre 2014 au Théâtre 140, un colloque intitulé « Construire ensemble l'action sociale dans un monde en crise ». Retour sur une journée particulièrement stimulante, tant sur le plan intellectuel que relationnel.

Fruit d'un partenariat entre le CPAS de Schaerbeek et la Coordination sociale (composée d'associations et d'institutions sociales ou socioculturelles schaarbeekoises, dont certaines sont membres de la FeBISP),

leurs enjeux et sur leurs possibles évolutions. Ou, pour paraphraser l'intitulé interpellant de la journée, comment, dans un monde en crise faisant rimer culpabilisation et stigmatisation des personnes les plus fragilisées, pou-

Dans la foulée, Christine Mahy, secrétaire générale du Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté, a rappelé les effets de ces politiques dites sociales sur les personnes les plus précarisées, à l'aide notamment du concept de « déprivation de la vie privée ». Dans un contexte d'activation des personnes et d'accroissement des échanges de flux d'informations, comment préserver la vie privée des usagers ? Et comment veiller au respect du pourtant si nécessaire secret professionnel ?



la Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek (CASS) permet aux acteurs communaux de première ligne de se concerter pour tenter de résoudre ensemble les principaux problèmes sociaux auxquels ils font face. Pour ce faire, la CASS organise notamment des groupes de travail thématiques, des formations spécifiques, des campagnes de sensibilisation ou encore des journées de réflexion, tel ce colloque organisé en l'honneur de son 10^{ème} anniversaire.

Désirant tout à la fois concilier aspects festif et réflexif, ce colloque d'anniversaire s'est concentré sur les politiques sociales actuellement menées, sur

voir construire ensemble une action sociale adaptée ?

Le public présent, composé principalement de représentants d'institutions et de travailleurs sociaux, a ainsi pu écouter le matin deux orateurs de qualité. Le premier, Jean Blairon, directeur de l'asbl RTA (Réalisation - Téléformation - Animation), a notamment expliqué comment des valeurs originellement émancipatrices comme « liberté » et « authenticité » ont pu, par retournement idéologique, installer peu à peu une logique managériale dans le champ du travail social, risquant d'assujettir et d'aliéner *in fine* les personnes les plus fragilisées.

Après cette matinée riche en questions et en pistes de solution, la Compagnie du Campus a présenté le spectacle de théâtre-action intitulé « Revenez lundi ». Mettant en scène la relation de deux femmes (l'une, assistante sociale dans un CPAS, et l'autre, émargeant à ce même CPAS) séparées par une fine cloison de bureau et par une porte fermée, le spectacle, tout en nuances et sans angélisme aucun, remet en question préjugés et *a priori* respectifs. La porte fermée du bureau, symbole d'une mutuelle incompréhension, va-t-elle finalement s'ouvrir ? Et si tout n'était pas si simple ... ?

Le colloque s'est clôturé de manière constructive par la présentation de pratiques sociales innovantes (« Paroles de parents », « Les gestes qui sauvent » et « Union pour un toit »), centrées sur les personnes précarisées et les ressources impressionnantes qu'elles peuvent elles-mêmes mobiliser pour construire la solidarité...

FSE : les convoyeurs attendent la fumée blanche

→ Michèle Hubin

Les Programmes Opérationnels (PO) de la programmation européenne 2014-2020 ont été votés par la Commission européenne fin 2014. Depuis l'annonce de ces décisions ambitieuses, nombre d'opérateurs sont prêts à relever le défi. Mais à l'exaltation de l'annonce des perspectives a succédé la position bien inconfortable de l'attente sur les starting blocks.



Flash back et contextualisation des décisions qui se font attendre...

La Commission européenne a adopté, en décembre 2014 les Programmes Opérationnels dont le PO bruxellois pour la mise en œuvre du Fonds Social Européen (FSE) durant la période 2014-2020. Le PO bruxellois a pour but d'augmenter les taux d'emploi et d'inclusion sociale sur le territoire de Bruxelles. Son budget total est établi à 98 millions d'euros dont 52 millions issus du budget de l'UE, y compris 6 millions de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes. Ce programme tentera, entre autres, de favoriser l'accès au travail pour tous (40% des moyens), de lutter contre la discrimination et de permettre une meilleure intégration des groupes les plus défavorisés (30% des moyens), en ciblant plus particulièrement les jeunes visant leur intégration durable sur le marché du travail (30% des moyens).

Le maître-mot : suivre le conventionnement

Les décisions concernant les projets structurels se veulent rassurantes. « Peu ou pas d'arbitrage nécessaire car on reste dans l'enveloppe initiale ». Les actions seront soutenues à hauteur du volume horaire qu'elles représentent avec toutefois un maintien si le volume horaire devait diminuer de moins de 10% par rapport à

la programmation 2007-2013. À l'inverse, si le conventionnement des heures par Bruxelles Formation a augmenté, cette augmentation sera répercutée. Pour tous les projets, une « indexation » annuelle lissée à 2% (mais on se sait à partir de quand) est prévue. Notons encore la possibilité de révision à mi-parcours en concordance avec la période d'agrément COCOF. Il s'agit là d'une première !

Si l'équation s'avérait si simple, on se demande alors pourquoi tant d'attente... Il y a bien eu quelques tergiversations pour lesquelles les opérateurs, la FeBISP, l'Agence FSE, Bruxelles Formation et le Cabinet ont dû dialoguer, comme la question des déterminations généralistes (DG). Surprise générale lorsqu'on apprend que le terme était désormais banni sans pour autant que le principe des DG ne soit remis en cause. Il faut à présent désigner comme des actions de sensibilisation et de détermination vers les métiers et réfléchir en termes de parcours... Pour les actions dites « innovantes », après une annonce contradictoire, il fut décidé la poursuite de ce qui était en cours de cycle en les faisant passer dans le train des décisions structurelles. Sauvées, elles aussi, *in extremis* !

« Innovant » – « Jeunesse »... les petites dernières qui se font attendre

Le principe des projets innovants ou dédiés à la jeunesse fait l'objet de plans

d'actions à l'initiative de Bruxelles Formation. Ils concernent aussi bien les OISP que les Missions Locales. À priori, les appels à projets y afférent seront lancés directement par l'Agence FSE... dès que les décisions seront prises. Les projets devront prévoir un budget réaliste pour l'action et clairement distinguer le co-financement public dégagé. Pour les projets jeunes, ils seront financés de manière classique par le FSE et les pouvoirs publics auxquels s'ajoutera une enveloppe supplémentaire des moyens européens.

Des procédures sans grand chambardement... mais avec de grands retards

Les actions bénéficieront toujours d'une procédure « d'avance » de leur financement à hauteur de 75%. À l'aube du printemps météorologique 2015, les opérateurs attendent toujours ces montants alors que les actions ont pour la plupart démarré depuis... 1 an et 59 jours déjà. Au moment où nous écrivons ces lignes¹, les décisions pour cette nouvelle programmation ne sont toujours pas prises ! Pas de décision, pas d'avance, pas de trésorerie, pas de possibilité de s'acquitter de ses factures... Cette nouvelle programmation ne démarre pas sous les meilleurs auspices.

¹ 12 mars 2015

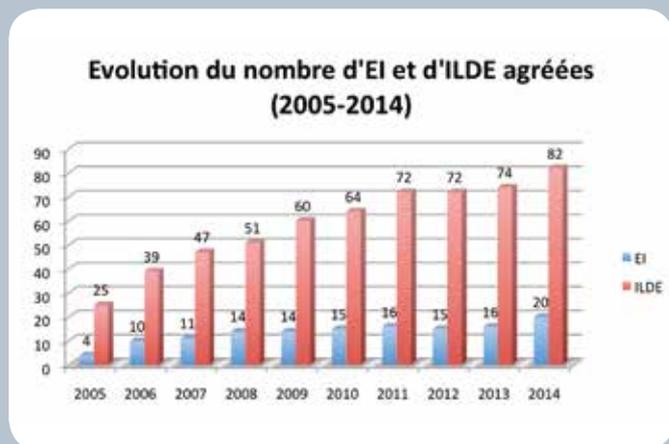
Où va l'ESI à Bruxelles?

→ Pauline Cousin et Tatiana Vanessa Vial Grösser

L'Économie Sociale d'Insertion (ESI), comme de nombreux domaines, évolue à Bruxelles dans un contexte fortement marqué par le changement et l'incertitude. La régionalisation, le récent programme de politique régionale et un cadre législatif en attente d'actualisation sont parmi les éléments qui définiront l'ESI de demain à Bruxelles. Cette nouvelle donne est d'autant plus attendue qu'elle impactera un secteur qui n'a cessé de croître durant la dernière décennie.

L'ESI en 2014

L'année 2014 marque les 10 ans de la loi qui régit l'agrément et le financement des ILDE (Initiatives Locales de Développement de l'Emploi) et des EI (Entreprises d'Insertion) à Bruxelles¹. Au cours de cette décennie, l'ESI



bruxelloise s'est considérablement développée, tant en nombre de structures agréées qu'en nombre de personnes accompagnées. Cette croissance s'applique également à l'éventail des secteurs d'activité au sein desquels les EI et les ILDE sont actives.

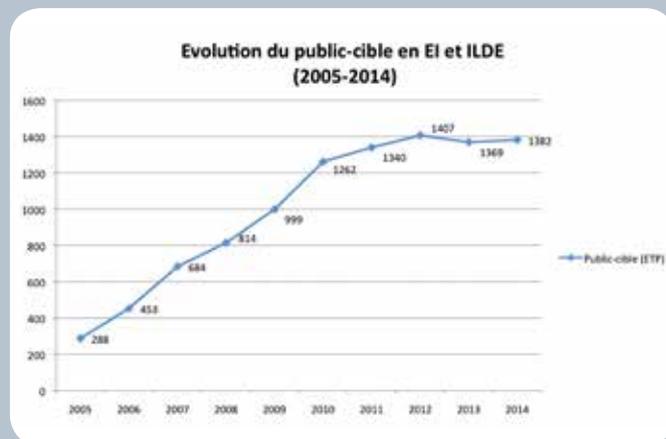
Ainsi, en janvier 2014, l'ESI à Bruxelles présente les caractéristiques suivantes² :

- Sur 91 structures agréées, 74 le sont en qualité d'ILDE et 17 en tant qu'EI.
- L'activité la plus représentée est celle relative aux aides-ménagères, à l'Aide à domicile et aux Titres-Services

(17% des activités agréées), suivie par l'Horeca (14%) et la Construction (10%).

- Concernant l'implantation des structures agréées ILDE et EI, les cinq communes les plus représentées sont : Bruxelles-Ville (24%), Ixelles (12%), ainsi qu'Anderlecht, Molenbeek Saint-Jean et Schaerbeek (10% chacune).

D'après les données présentées en Plate-forme de concertation de l'ES³, les structures agréées EI ou ILDE comptent près de 1.400 travailleurs public-cible.



Côté législatif, l'année 2014 a été celle du travail sur l'Arrêté d'application pour permettre la mise en vigueur de l'Ordonnance votée en 2012⁴. Les fédérations sectorielles ont souligné les nombreuses incohérences et les importants manques de ce nouveau cadre législatif qui, *in fine*, ne s'est pas imposé au secteur au cours de l'année 2014.

¹ Ordonnance du 18 mars 2004 relative à l'agrément et au financement des Initiatives Locales de Développement de l'Emploi et des Entreprises d'Insertion.

² Données travaillées à partir d'un document publié sur www.werk-economie-emploi.irisnet.be et avant la session d'agrément et ré-agrément de février 2014.

³ Plate-forme de concertation de l'ES du CESRBC, données au 15 février 2014.

⁴ Ordonnance du 26 avril 2012 relative à l'Économie Sociale et à l'agrément des Entreprises d'Insertion et des Initiatives Locales de Développement de l'Emploi en vue de l'octroi de subventions.

L'ESI a, durant ce laps de temps, été marquée par un facteur exogène : celui du transfert de certaines compétences aux Communautés, Régions ou Commissions communautaires. En effet, l'Économie Sociale était jusqu'alors une matière à la fois fédérale et régionale.

Quelle ESI en 2015 ?

L'ESI bruxelloise, dans sa version 2015, sera ainsi dessinée par les choix politiques opérés dans un contexte d'intégration de compétences, en lien direct avec l'ESI et jusqu'à présent gérées au niveau fédéral. La régionalisation, associée aux changements politiques récents, représente l'opportunité de réaffirmer la place de l'ESI à Bruxelles et l'occasion de définir celle de l'Économie Sociale.

Des compétences à intégrer

En régionalisant l'Économie Sociale (ES), l'accord de coopération relatif à l'économie plurielle, signé le 30 mai 2005 entre l'État fédéral, les Régions et la Communauté germanophone⁵ prend fin. Ce dernier réglait la répartition entre les différents niveaux de pouvoirs responsables.

L'agrément comme Entreprise d'Insertion Fédérale (EIF) passe du Fédéral au Régional. Cette reconnaissance se faisait sur base du respect des quatre principes de l'ES⁶. La reconnaissance fédérale comme projet pilote innovant en matière d'ES donnait également droit à cet agrément.

Les critères d'agrément seront potentiellement modifiés par le Régional. Cette reconnaissance permettait à l'association ou à l'entreprise, ayant pour finalité sociale l'insertion socio-professionnelle de demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer, l'accès à des mesures d'insertion (réduction des cotisations patronales pour certains travailleurs). Ces avantages sont présents dans les mesures d'activation suivantes : SINE, PTP, Activa, Articles 60 §7.

Au-delà de la matière ES, les ILDE et EI bruxelloises seront impactées par la régionalisation de mesures qui relèvent de l'activation des allocations de chômage, dont les quatre principales sont celles précitées. La RBC pourra modifier le contenu des mesures : public-cible,

employeurs qui pourront bénéficier de la mesure, durée des avantages, engagement des structures bénéficiaires, etc. Bref, on l'aura compris ça va (potentiellement) bouger pour l'ESI.

Quant à la déclinaison opérationnelle de l'intégration de ces compétences et la place de l'ES(I) dans la politique bruxelloise, force est de constater que la Déclaration de politique régionale est quasi muette et qu'à l'heure actuelle, rien de semble se dessiner.

Un cadre législatif à construire

Pourquoi modifier un cadre législatif existant ? En premier lieu, il s'agit de renforcer les moyens dédiés à la formation et à l'emploi des Bruxellois – priorités régionales – tout en associant une compétence élargie, celle de l'Économie Sociale.

En second lieu, et non des moindres, le secteur de l'ESI est depuis des années sous-financé, d'une part, au regard des moyens nécessaires à la réalisation de sa mission d'accompagnement et, d'autre part, au regard du montant du subside prévu par l'Ordonnance en vigueur (malgré l'augmentation de l'enveloppe budgétaire au cours des dix dernières années).

Les EI et les ILDE se sont ainsi vu attribuer en 2014 un financement inférieur à celui reçu en 2013 pour l'accompagnement d'un public-cible toujours aussi (voire plus) nombreux. Dans le contexte socioéconomique qui est celui de la RBC, cet enlisement dans le sous-financement ne peut être durable si l'on souhaite faire de l'ESI un partenaire de l'emploi des Bruxellois.

Dans sa future version, nous souhaitons ainsi que le cadre législatif tienne compte du contexte bruxellois. En effet, le taux de chômage stagne autour des 20% avec une surreprésentation des personnes peu qualifiées. C'est pourquoi, la définition du public-cible doit rester large et non stigmatisante.

L'ESI utilise l'emploi comme levier pédagogique dans un parcours d'insertion socioprofessionnelle, nous plaçons donc pour que les mesures d'activation intègrent cette dimension.

Quant aux sorties du public-cible, nous soulignons une fois encore la nécessité de prendre en compte le contexte socioéconomique de la RBC et le travail réalisé par les structures.

5 Loi portant assentiment à l'Accord de coopération du 30 mai 2005 entre l'État fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale et la Communauté germanophone relatif à l'économie plurielle.

6 Il s'agit des principes suivants : finalité de service à la collectivité ou aux membres plutôt que finalité de profit ; autonomie de gestion ; gestion démocratique et participative ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.

Le Nouveau Management Public et son impact sur nos secteurs

→ Pauline Cousin, François Geradin, Michèle Hubin, Tatiana Vanessa Vial Grösser

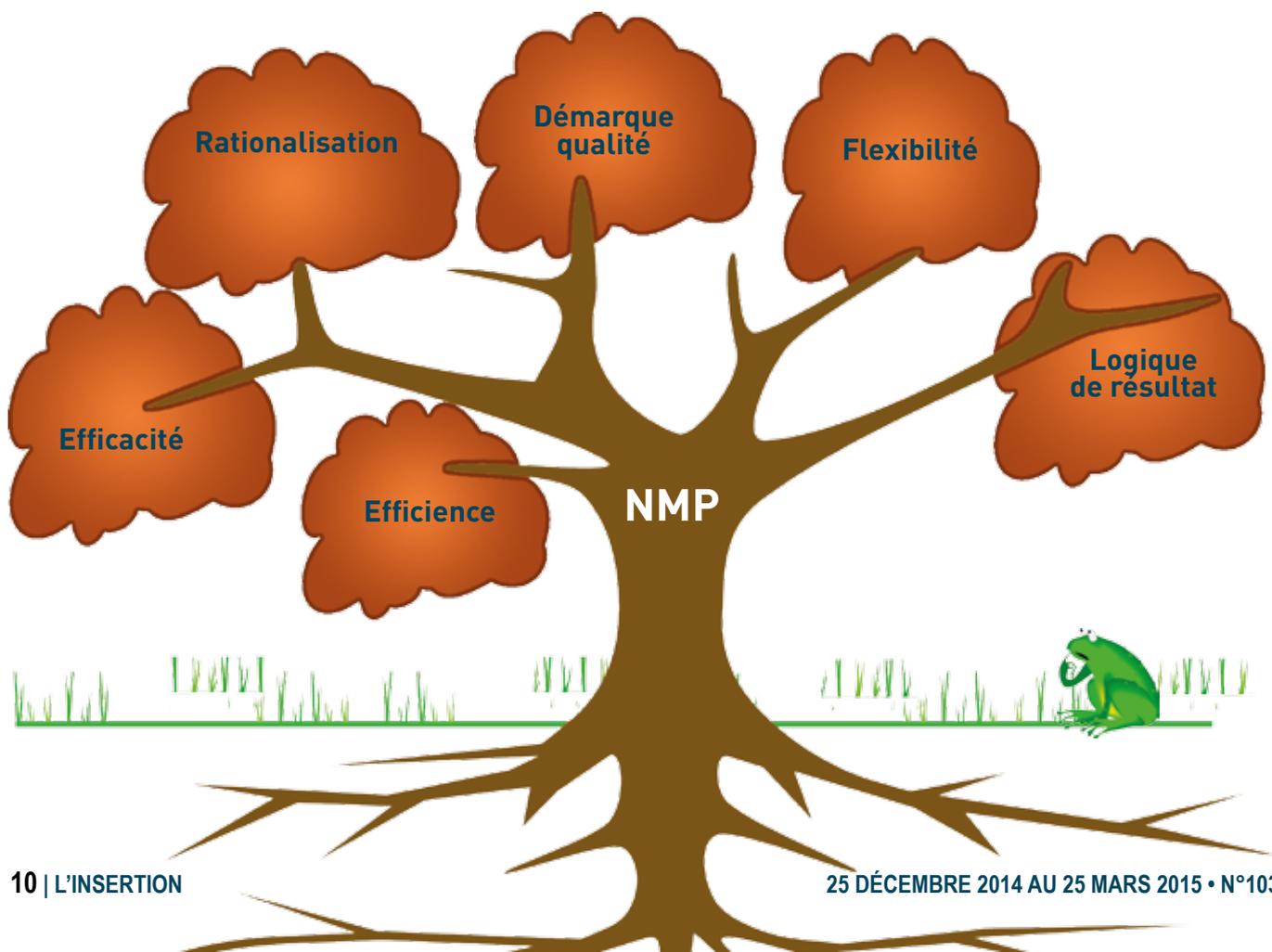
NMP ? « Nouveau Management Public »... ? Derrière cette appellation intrigante se cache un ensemble de principes et de pratiques touchant aujourd'hui de plus en plus directement les acteurs publics et leurs « partenaires » associatifs. Puisque ce NMP, à coups d'efficacité, d'évaluation et de résultat, entend rien de moins qu'optimiser et rationaliser nos modes de fonctionnement, il nous semblait utile de lui consacrer un dossier de *L'insertion*...

Dans un premier temps, un article cadrera théoriquement ce Nouveau Management Public. De quoi s'agit-il précisément ? Quelles sont ses caractéristiques principales ? Quand et où est-il apparu ? Comment s'opère sa légitimation ? Toutes ces questions seront abordées afin de pouvoir circonscrire un peu plus précisément ce concept.

Ensuite, dans la partie du dossier intitulée « Quels impacts pour notre secteur », nous illustrerons la prégnance grandissante de certains principes du Nouveau Management

Public dans le secteur de l'insertion : renforcement du contrôle public, culture de l'évaluation, logique du résultat, rationalisation des choix budgétaires ou encore quantification de nos activités... Nous montrerons comment ces concepts abstraits se traduisent très concrètement, au quotidien, dans nos pratiques professionnelles : remplissage de rapports d'activités, dossiers de candidature pour répondre aux appels à projets, introduction d'indicateurs d'évaluation de nos actions, etc.

Enfin, dans un troisième et dernier temps, pour nous aider à prendre un peu de recul et à adopter un regard prospectif sur ce Nouveau Management Public, nous avons interrogé le sociologue Albert Ogien. Ce dernier, directeur de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), étudie en effet de près le « phénomène gestionnaire » à l'œuvre dans les politiques publiques aujourd'hui.



Le « Nouveau Management Public », kézako?

→ François Geradin

Depuis maintenant une vingtaine d'années, le « Nouveau Management Public » (NMP) s'est diffusé, lentement mais sûrement, dans les secteurs publics de nombreux pays, dont le nôtre. La volonté des partisans du NMP que le secteur public adopte les méthodes et outils de management du secteur privé n'est évidemment pas sans conséquence pour les « partenaires » associatifs des pouvoirs publics que nous sommes... Tentative de décryptage d'une notion aux multiples et concrètes implications.

Un acronyme, une idée « forte » et un incessant leitmotiv

« Passage en revue, diagnostic, réformes des structures, modernisation, assainissement, restructurations, gains, efficacité, audits, amélioration de la qualité, réduction des dépenses, valorisation des initiatives, simplifications de procédures, recentrage des missions, dématérialisation des tâches, accroissement des gains de productivité, exigence de qualité à moindre coût, bref, « faire mieux avec moins » : le jargon du *New Public Management* véhicule une façon de penser et d'agir qui assimile complètement l'administration publique à une entreprise concurrentielle.¹ »

Cet extrait, issu de l'important ouvrage « *Benchmarking. L'État sous pression statistique* », résume très clairement l'objectif du Nouveau Management Public : gérer l'administration publique comme une entreprise privée afin de - véritable leitmotiv - « faire mieux avec moins ». Cet extrait liste aussi les innombrables moyens mis en œuvre pour y parvenir. Si leur lecture en continu donne quasiment le vertige, les acteurs du monde associatif y reconnaîtront cependant rapidement la plupart des grands principes qui régissent, depuis maintenant quelques temps, leurs rapports avec les pouvoirs publics...

Les griefs adressés par les partisans du Nouveau Management Public, parfois également appelé Nouvelle Gestion Publique (NGP), au secteur public sont sans appel : « le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée »².

Face à ce diagnostic accablant, la thérapie proposée par les partisans du NMP se veut aussi simple que percutante : seul le recours aux méthodes de management du secteur privé permettra de sauver l'administration publique d'une mort certaine et quasi imminente. Mais, au fait, d'où vient cette idée d'importer dans le public les techniques managériales du privé... ?

Une naissance dans un contexte de crise et une diffusion progressive

« Au début des années 1980, de nombreux pays ont dû faire face à une crise financière caractérisée par un important déficit public et un endettement élevé. Dans ce contexte, pour mieux répondre aux attentes et exigences des citoyens - qui sont aussi, selon les cas, des usagers, des contribuables, des bénéficiaires et des électeurs - et dans le but d'encadrer, de rationaliser, voire de réduire les coûts, des solutions ont été envisagées en termes de management.³ » En l'occurrence, c'est sous l'égide de Margaret Thatcher qu'eurent lieu, dans les années 1980, d'importantes réformes dans l'administration publique britannique.

Ces réformes inspirèrent assez rapidement d'autres pays anglo-saxons, notamment la Nouvelle Zélande et les États-Unis, tandis que le concept de « New Public Management » fut forgé en 1991 par le politologue anglais Christopher Hood⁴. Dans les années 1990, la diffusion du Nouveau Management Public se fit donc, de manière concomitante, autant sur le plan politique que sur celui des idées.

À l'heure actuelle, l'ensemble des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)

1 BRUNO Isabelle et DIDIER Emmanuel, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Zones (La Découverte), Paris, 2013, pp. 53-54.

2 AMAR Anne et BERTHIER Ludovic, *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites* in *Gestion et Management Publics*, Vol. 5, décembre 2007. Article téléchargé sur http://www.airmap.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=96&Itemid=66, page 3.

3 *Ibid.*, p. 2.

4 HOOD Christopher, *A Public Management for all Seasons ?* in *Public Administration*, Vol. 69, n° 1, 1991, pp. 3-19.

et de nombreux pays en développement ont choisi d'adopter les méthodes prônées par le NMP, avec souvent, faut-il le dire, l'ardeur des nouveaux convertis... En France, d'importantes réformes purent témoigner, au début des années 2000, de la prégnance grandissante de ces nouvelles formes de management public⁵. Quant à la Belgique, le point de départ des « festivités » eut lieu en 2000, via le fameux « plan Copernic » destiné à moderniser notre administration fédérale. Clin d'œil de l'histoire, c'est lors du premier Gouvernement de Guy Verhofstadt, surnommé « Baby Thatcher » au début de sa carrière, que ce plan Copernic fut, si l'on ose dire, lancé et mis sur orbite... Depuis lors, les différentes entités fédérées, peu en reste, ont pu décliner, à leurs échelons respectifs, ces principes de modernisation publique. Mais, justement, quels sont-ils plus précisément ?

NMP ou Nombreux Moyens d'y Parvenir...

Métaphoriquement, le NMP pourrait être schématisé sous la forme d'un arbre : un *tronc* de convictions fortes donnant naissance à de nombreuses *branches* représentant chacune un des principes du Nouveau Management Public. Il s'agit bien de convictions, c'est-à-dire de croyances non étayées par une analyse précise, provenant de plusieurs *racines idéologiques* homogènes (libéralisme politique et modèle économique néoclassique en tête). Ces deux principales convictions sont : l'inefficacité du secteur public qui justifie, de ce fait, la mise en place d'un NMP ; l'optimisation de la gestion publique se traduisant par la nécessité d'en

« faire toujours plus avec toujours moins ». Les principes de modernisation publique qui découlent de ces convictions sont, entre autres, les suivants :

- Logique de résultat.
- Culture du contrôle permanent et de l'évaluation constante.
- Rationalisation des moyens.
- Efficacité.
- Efficience.
- Contrôle des coûts.
- Flexibilité organisationnelle.

On le voit ici clairement, sous l'appellation générique « Nouveau Management Public » se cache une véritable constellation de principes et de pratiques dont le savant dosage varie d'un pays à l'autre. Variations en fonction du contexte socioéconomique interne mais aussi en fonction de la pression exercée par certaines instances et organisations internationales...

Une normativité à interroger et une légitimité à contester

La question de la normativité du Nouveau Management Public peut se poser ainsi : au fond, aujourd'hui, qui

⁵ Voir notamment l'analyse opérée par Albert Ogien de la Loi organique sur les lois de finances (LOLF) dans son ouvrage *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Quae, Versailles, 2013.



« oblige » les pouvoirs publics à recourir aux principes du NMP ? La réponse est simple : personne d'autre qu'eux-mêmes ! Aucune instance internationale, à l'heure actuelle, n'est en effet directement habilitée à imposer les recettes proposées par le NMP. Toutefois, de manière indirecte, on peut parler de multiples pressions exercées afin de pousser les pouvoirs publics à s'y conformer. Une illustration concrète avec l'OCDE (dont les pays membres, comme nous l'avons vu, recourent massivement au NMP) : « Depuis sa création après guerre, l'OCDE s'est toujours évertuée à collecter des données sur ses pays membres – les plus riches et industrialisés du monde – en vue de produire des statistiques comparables à l'appui de ses recommandations. Ne bénéficiant d'aucune compétence supranationale, encore moins d'une légitimité démocratique, sa seule source de pouvoir réside dans les informations inédites qu'elle publie sous forme d'études économiques, de panoramas statistiques, de rapports prospectifs. Celles-ci lui confèrent un certain ascendant sur les gouvernants dans la mesure où leur publicité et leur transparence engendrent une pression exercée à la fois par le " public " (médias, lobbies, syndicats, électeurs) et par les pairs⁶ ».

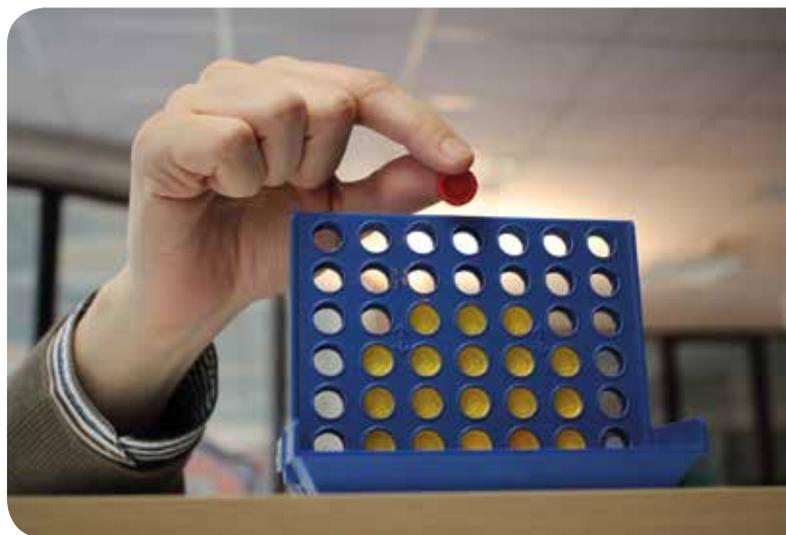
Cette double pression, par le public et par les pairs, est également renforcée par l'une des caractéristiques centrales du NMP : le recours massif aux chiffres et aux statistiques. Ces dernières, par leur apparente objectivité, contribuent en effet « à légitimer des décisions dont la normativité ne relève ni du droit ni de la hiérarchie, mais de données probantes⁷ ». Ce caractère « probant » des chiffres et statistiques, qui reste lui-même à prouver, explique non seulement la légitimation institutionnelle des pratiques du NMP mais également, de manière assez insidieuse, leur légitimation sociale...

Imprégnation idéologique et légitimation sociale

Cette légitimation sociale des objectifs affichés par le Nouveau Management Public paraît aller de soi : quel citoyen (par ailleurs contribuable) peut être contre l'efficacité, l'efficience même, des services publics ? D'autant que la culture de l'évaluation (évidemment quantitative), prônée par le NMP, vient parachever l'édifice en renforçant encore cette légitimation.

Cette logique risque de transformer le citoyen, ou l'usager, en un véritable « consommateur de service public ». La terminologie utilisée par les pouvoirs publics traduit la pré-

gnance de cette logique consumériste : ne parle-t-on pas de plus en plus de « clients » ? L'importation dans la sphère publique du vocabulaire managérial du secteur privé n'a malheureusement pas qu'un impact strictement terminologique. C'est en effet le sens même du travail effectué qui est questionné, menacé par la course sans fin du toujours plus d'efficacité... Or, « l'activité qui consiste à « être efficace » est une tâche sans fin : où doit-on arrêter la quête d'efficacité sans courir le risque de cesser de l'être ?⁸ ».



Quid pour notre secteur ?

Cette question sur l'efficacité, posée par le sociologue Albert Ogien que nous interrogeons à la fin de ce dossier, illustre les conséquences d'une logique poussée à son extrême, au risque de l'absurde. Les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle sont confrontés de plus en plus, dans leur travail quotidien, à ce risque. En tant que « partenaires » des pouvoirs publics pour la réalisation de missions jugées d'intérêt public, notre secteur est en effet soumis aux mêmes impératifs de NMP. Ces impératifs, qui peuvent toutefois avoir certaines retombées positives pour les opérateurs (occasion d'analyser leurs pratiques dans le but de les rendre encore plus adéquates aux besoins des personnes, possibilité de se remettre en question de manière potentiellement constructive, etc.), peuvent donc aussi compliquer et alourdir leur travail. La question de l'impact de ce NMP sur nos pratiques professionnelles se doit ainsi d'être posée. La suite du dossier est pleinement consacrée à l'examen de cette question.

6 BRUNO Isabelle et DIDIER Emmanuel, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, op. cit., p. 114.

7 *Ibid.*, p. 104.

8 OGIEN Albert, chapitre « Gouverner au résultat » in LAUGIER Sandra et OGIEN Albert, *Pourquoi désobéir en démocratie ?*, La Découverte, Paris, 2011, p. 85.

Quels impacts pour nos secteurs ?

Par rapport à la quantification et à l'« itemisation » du monde social : « Tous grillés ! »¹

Grillés, nous le sommes tous littéralement. Par la présence grandissante de grilles dans les documents qui les relie à leurs pouvoirs subsidiaires, les acteurs associatifs goûtent aux joies de la quantification et de l'itemisation du monde social. Trouver la bonne case à cocher, le bon item à entourer, le bon endroit du tableau à remplir, etc. Dans cet exercice toujours fastidieux de remplissage de formulaires, quel opérateur n'a jamais ressenti l'impression d'être prisonnier de cases préétablies ? D'être enfermé dans une liste, elle-même fermée, d'items pas toujours pertinents... ?

Ce recours croissant aux grilles se justifie, selon les pouvoirs publics, pour des raisons de transparence et d'objectivité, deux maîtres-mots du Nouveau Management Public. Comme l'écrit la philosophe Barbara Cassin, « la grille fonctionnerait en toute transparence, elle constituerait une garantie d'objectivité et d'égalité démocratique ? Mais, et cela commence à se savoir, c'est une apparence de transparence, d'objectivité et de démocratie. (...) L'objectivation passe par la commensurabilité. On ne note « objectivement » que des items. Il faut donc décomposer les métiers, les savoirs, les processus, les relations et le sens pour en faire des procédures sectionnées en tâches : on itemise pour mettre en cases »².

Le problème de ces outils (grilles, items, etc.) réside malheureusement dans ce pourquoi justement les pouvoirs publics les plébiscitent, à savoir leur caractère binaire ! C'est coché ou pas, entouré ou non, rempli ou pas... Bref, on rentre dans une case ou on n'y rentre pas ! Si de tels outils, par leur caractère « fermé », sont facilement exploitables (par l'homme et/ou la machine), ils semblent toutefois ne pas toujours pouvoir refléter adéquatement la réalité - dans toute sa complexité - du travail effectué. La faute au formatage excessif qu'imposent de tels outils.

Grillés, nous risquons tous de l'être métaphoriquement si cette logique purement quantitative devait définitivement prendre le pas sur les aspects principalement qualitatifs de nos missions et métiers. Le sens même du travail réalisé



« Quand il me manque une case, j'en perds la tête. »

pourrait se perdre dans les méandres labyrinthiques de ces grilles usitées. D'où ce cri du cœur, aussi salutaire qu'excédé, des sympathisants du mouvement L'Appel des Appels³ : « Nous, citoyens, administrés, professionnels, étouffons derrière les grilles. Il faut coûte que coûte entrer dans les cases. Il faut réduire chacun de nos actes à une série d'items pour qu'ils soient quantifiables, performants. Ce que nous faisons les uns et les autres n'a plus de sens : nous ne reconnaissons plus nos vies dans la représentation du monde ainsi formaté »⁴.

1 Voir CASSIN Barbara (dir.), *Derrière les grilles. Sortons du tout-évaluation*, Mille et une nuits/L'Appel des Appels, Paris, 2014, p. 9.

2 *Ibid.*, p. 14.

3 L'Appel des Appels est un « mouvement (français) d'opposition sociale et culturelle au tournant néolibéral consolidé par différentes réformes gouvernementales qui introduisent dans les métiers des valeurs étrangères à leurs objectifs et à leurs finalités ». Près de 90.000 personnes ont signé l'appel initial du mouvement, lancé en décembre 2008. Voir leur site : <http://www.appeldesappels.org/>.

4 CASSIN Barbara (dir.), *Derrière les grilles. Sortons du tout-évaluation*, Mille et une nuits/L'Appel des Appels, Paris, 2014, quatrième de couverture.

Par rapport au contrôle public : « Soldats, au rapport ! »

Si aucune structure subsidiée ne remet en cause la légitimité de rendre des comptes par rapport à l'utilisation de l'argent public, il semble toutefois que les procédures de contrôle actuellement à l'œuvre posent de nombreuses questions. Voici les deux questions les plus symptomatiques des difficultés actuellement rencontrées par les acteurs associatifs subsidiés :

- La question de la multiplication des rapports d'activités et du temps à y consacrer pour les finaliser : le remplissage de ces rapports, souvent multiples dans notre secteur, est chronophage. Le temps consacré à ce travail ne peut pas l'être à autre chose, ce qui pose particulièrement problème dans les petites structures où peu de moyens humains peuvent être consacrés au travail administratif.
- La question de l'« inflation du quantitatif » dans ces rapports d'activités et dans les dossiers justificatifs : il est de plus en plus demandé aux opérateurs de fournir des chiffres, de cocher des croix ou encore de remplir des tableaux. Quelle place est laissée à la valorisation du travail effectué ? Le contrôle doit-il se « limiter » exclusivement à l'examen rigoureux d'items cochés et

le déploiement de l'action dans les pièces justificatives communiquées ? Au détriment d'autres données apportant pleinement sens au travail réalisé... ?

Cette question du sens du travail effectué et de la nécessité de pouvoir pertinemment le contrôler, est évidemment cruciale dans un secteur comme le nôtre, en prise au quotidien et sur le terrain avec des usagers, comme on dit, particulièrement fragilisés...

La rationalisation des choix budgétaires : « La RCB en RBC ? »



La rationalisation des moyens de l'action publique, principe cardinal du Nouveau Management Public, peut se réaliser par diverses méthodes : par la rationalisation des choix budgétaires, évidemment, mais également par le recours systématique aux appels à projets. Regardons cela d'un peu plus près.

Datant des années soixante aux États-Unis et timidement importée en Europe dans les années quatre-vingts, la rationalisation des choix budgétaires (RCB) est une méthode qui fut appliquée aux décisions publiques. Elle prévoit plusieurs étapes successives, censées mener à la décision : analyse des objectifs, analyse des moyens, confrontation objectifs/moyens, programmes d'actions et évaluations, incluant une phase de contrôle. Abandonnée dans les années nonante pour laisser la place à de nouvelles méthodes de NMP, la RCB fut reconnue pour avoir introduit des éléments de rationalité dans les actions, en particulier, publiques. La complexité des actions a certes joué un rôle dans l'abandon de la RCB dont son incapacité à appréhender les actions publiques dans leur globalité. En effet, celles-ci sont par nature complexes. L'équation semble trop simpliste... Ainsi, si les principes perdurent, les méthodes pour y parvenir peuvent évoluer.



En ce qui concerne les appels à projets, méthode fortement prisée actuellement, leur caractère annuel permet aux pouvoirs publics de ne pas financer de manière pleinement structurelle les activités effectuées par les OISP. En outre, une fois les appels à projets lancés, il reste à attendre, souvent longuement, les décisions d'attribution. Et quant à la libération des financements, les convoyeurs attendent plus qu'ils ne voient venir ! Le cercle vicieux ou la spirale infernale sont alors enclenchés ; le manque de trésorerie fragilise la gestion des moyens et paralyse ou compromet certaines actions. Et que dire de l'innovation ? Le caractère innovant d'une action d'insertion se justifie par l'observation du terrain, l'expérimentation et l'adaptation aux spécificités du public. Ici encore, rien n'est moins sûr que l'action puisse rentrer dans la « case » appel à projets. Il en découle, la plupart du temps, l'éviction de la « pertinence » d'une dépense au profit d'une logique « d'éligibilité » des dépenses. Autrement dit, la dépense ne serait exposée que si elle est pressentie comme éligible et non comme opportune.

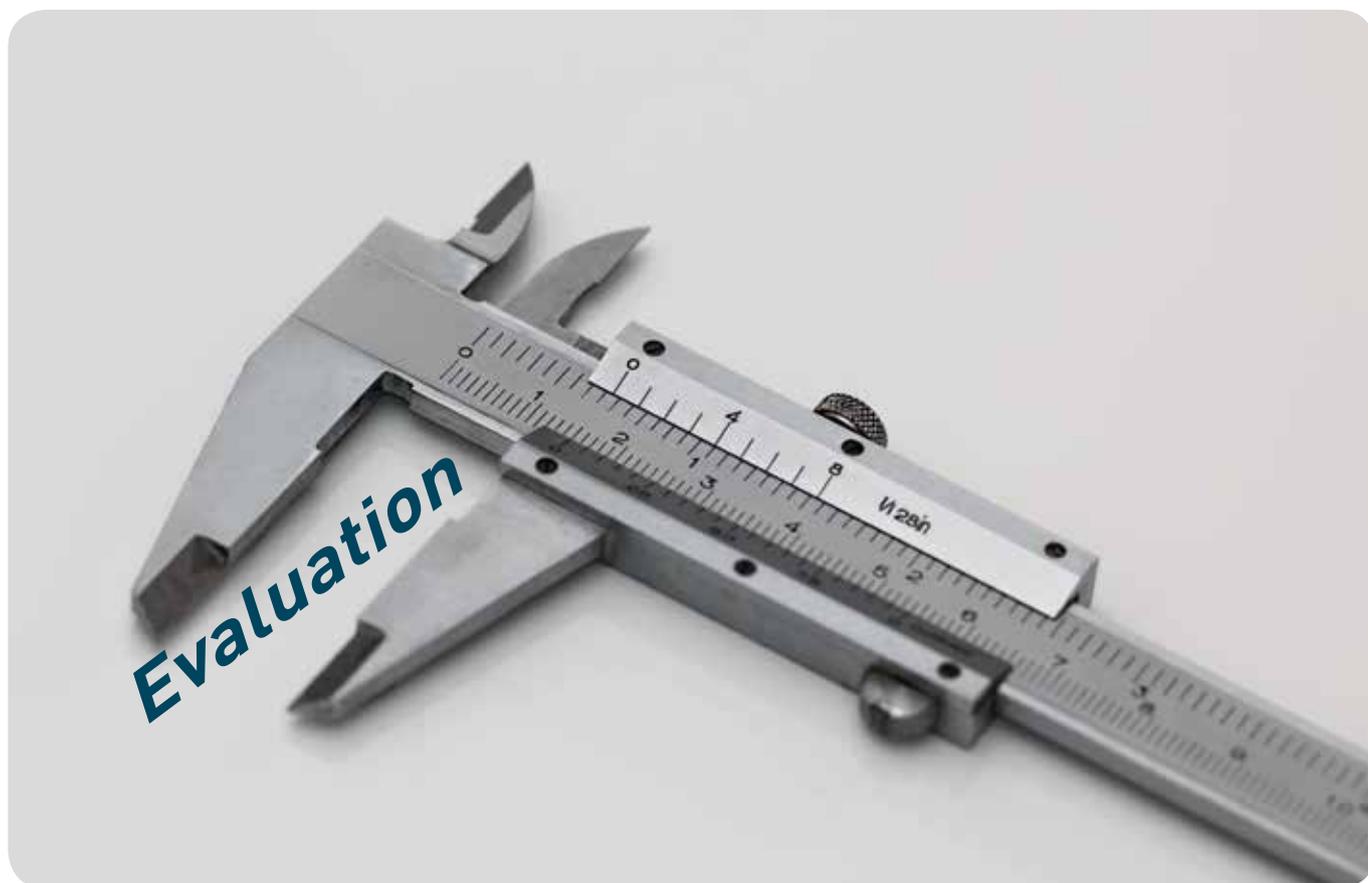
La rationalisation des moyens de l'action publique, posée comme une logique de performance, pourrait avoir du sens si elle incluait au moins la concertation des partenaires associatifs sur les indicateurs pour évaluer les moyens effectivement mis en œuvre et produire les effets attendus. En l'absence de cette phase de dialogue indispensable doublée d'une confiance mutuelle, il est illusoire de penser que

la seule définition d'objectifs de manière descendante peut produire des effets bénéfiques.

Culture de l'évaluation ou dérive évaluative ? « Evaluons l'évaluation ! »

Avant toute chose, il faut bien distinguer, dans le processus d'évaluation, ce qui intervient en amont de l'action (la question des critères et des indicateurs d'évaluation) de ce qui est réalisé en aval (l'évaluation des actions ISP effectuée au regard de ces critères). Ces deux versants de l'évaluation sont, en outre, à distinguer du contrôle public (centré quant à lui sur les moyens mis en œuvre par les opérateurs) dont nous avons parlé ci-dessus.

En amont, se pose principalement la question de vouloir aboutir à des critères évaluatifs communs entre les projets, voire entre les partenaires, alors que le travail de fond est différent. Actiris et Bruxelles Formation n'accueillent pas les mêmes publics que les OISP et Missions Locales et ne travaillent pas avec la même méthodologie. Il est dès lors concevable que, ne faisant pas le même travail, il n'y ait pas lieu d'élaborer des critères d'évaluation identiques ou, à tout le moins, pas au-delà d'un socle commun. Cette question délicate de l'élaboration de critères renvoie alors à celle du sens du travail pour les acteurs de terrain. En



d'autres termes, évaluation, d'accord mais en laissant une large place au dialogue, histoire de co-construire des critères pertinents.

À propos de l'évaluation des actions ISP réalisées, un autre questionnement est celui de « l'instance » qui l'effectue. Dans le cas des projets d'insertion socioprofessionnelle, les organismes d'intérêt public bruxellois ont une double casquette : celle d'opérateur et celle de régulateur. Cette double casquette peut les mettre en position de « juge et partie ». Alors que l'évaluation est une mission assignée aux pouvoirs publics, la manière dont elle se fait peut induire, pour les partenaires, un possible éloignement de l'objet social. En effet, les principes du NMP ne sont pas toujours en phase avec le travail sur le terrain.

En outre, difficulté supplémentaire, le rôle d'évaluateur, quel que soit le domaine d'actions, est particulièrement délicat. Au-delà des questions méthodologiques, il soulève aussi des enjeux déontologiques : procéder de manière éthique et responsable à la fois en garantissant la validité de la démarche mise en place et l'utilité sociale et éducative du dispositif évalué.

Les pratiques d'évaluation doivent donc constituer un soutien significatif à l'action... au risque, si celui-ci venait à faire défaut, de verser dans la dérive évaluative et ne plus rien évaluer du tout !

Quand la démarche qualité s'invite dans nos secteurs : vers une nouvelle gestion du Non Marchand ?

Démarche et qualité : que se cache-t-il derrière ces deux mots : une volonté d'amélioration du service ? Un objectif de réduction des coûts ? Une quête de sens ?

La qualité peut être définie comme l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs⁵. La démarche qualité, quant à elle, représente l'ensemble des actions qui visent l'amélioration et la gestion de la qualité. Elle a pour but de faire évoluer l'organisation pour réaliser les meilleures prestations en matière de produits et services, tout en faisant progresser l'ensemble du personnel. Il s'agit ainsi de promouvoir la qualité dans et hors de l'entreprise.⁶

Cette pratique, née dans le secteur industriel, a plus récemment gagné le secteur public. Gilles Barouch⁷ rappelle qu'en

France, le développement des démarches qualité dans ce secteur a accompagné le passage progressif d'une logique de moyens à une logique de résultats. La démarche qualité, ainsi appliquée au secteur public, s'inscrit dans la logique du Nouveau Management Public.

Qu'en est-il des secteurs Non Marchands qui travaillent au plus près des personnes ? Il apparaît que certaines activités sociales et de santé se voient imposer une démarche qualité tandis que d'autres y sont seulement incitées. Ainsi, en 2009, la COCOF a adopté un décret qui s'applique aux services ambulatoires dans les domaines de l'action sociale, de la famille et de la santé. Parmi les conditions pour être agréé, le service ambulatoire ou l'organisme de coordination doit mener une démarche d'évaluation qualitative (DEQ). Le Nouveau Management Public est ainsi imposé au secteur via une modification du cadre législatif. La DEQ vise « l'amélioration du service proposé aux bénéficiaires et à la population dans son ensemble en termes de prévention, d'aide ou de soin, compte tenu des moyens disponibles en effectifs, ressources financières et structures⁸ ». Le personnel participe directement à la démarche, les partenaires peuvent être associés et les bénéficiaires consultés. Le décret prévoit également que cette démarche porte sur un ou plusieurs thèmes définis (accueil/accessibilité, travail en équipe, connaissance des bénéficiaires,...).

Pour accompagner méthodologiquement les acteurs du secteur, une cellule d'accompagnement de la démarche qualitative (CADQ) a été mise en place par la COCOF. Annuellement, la CADQ rédige le projet de rapport sur la mise en place des projets DEQ. Ainsi, dans la version 2011, elle rappelle que la démarche d'évaluation qualitative constitue une obligation de moyens ; le contenu et l'évaluation des projets qualité n'ayant pas d'incidence sur l'agrément ou le financement du service ou de l'organisme. Si elle indique que les services et organismes « perçoivent généralement très bien les plus values dont ce travail « imposé » peut être porteur pour l'amélioration de leur fonctionnement », elle précise que nombreux sont les acteurs qui considèrent ne pas avoir attendu cette injonction pour s'intéresser à la qualité de leur offre de services.

D'autres secteurs appliquent la démarche qualité sans pour autant y être contraints. Dans ce contexte, soulignons que le FSE joue un rôle de facilitateur en co-finançant des projets en ce sens. Ainsi, en Wallonie, le projet « Entreprendre la Qualité de l'Insertion par la Participation » (EQUIP)⁹ cherchait à renforcer l'efficacité de certains dispositifs d'accès à l'emploi. Par un travail avec des centres de formation,

5 Définition de la Commission française de normalisation, 1978.

6 Fiche pratique « Les démarches qualités » - Réseau Anact, 2007.

7 La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition in *Politique et management public*, vol 27/2, 2010.

8 Article 169 du Décret.

9 Dans le cadre du programme d'initiative EQUAL - Programmation FSE 2000-2006.



des critères de qualité ont été conjointement définis, des outils ont été élaborés puis testés et un guide pratique est né. Destiné aux responsables et aux équipes de centres de formation, l'outil vise à entreprendre une démarche qualité participative et adaptée au secteur de l'ISP en Wallonie. Sont ainsi impliqués, les bénéficiaires, les membres de l'équipe et les autres parties intéressées telles que les pouvoirs publics, les collectivités locales, les organisations professionnelles et les instances sectorielles.

Parmi les autres exemples, citons la fédération française COORACE (fédération nationale de l'économie sociale et solidaire) qui bénéficie du soutien du FSE dans le cadre de son action de mise en réseau et de professionnalisation des acteurs de l'insertion. Cette organisation, engagée depuis plus de 20 ans dans le champ de la qualité, propose une démarche qualité à l'attention des entreprises de l'économie sociale et solidaire agissant pour l'emploi et l'insertion. L'engagement d'une structure dans cette dynamique peut aboutir à une certification.

Pourquoi des secteurs s'investissent-ils dans cette dynamique sans y être obligés ? Est-ce en réponse à un effet de mode, à une recherche de sens pour les travailleurs, à une anticipation d'une modification du cadre législatif... ?

On peut donc supposer qu'a priori, nul n'est contre la qualité à l'instar du travailleur pour qui la possibilité de réaliser un travail bien fait contribue à la prévention contre les risques psychosociaux¹⁰. Si on est tous d'accord sur le principe, pourquoi des réticences peuvent-elles être perçues ou supposées ?

En premier lieu, le contexte est primordial : la démarche qualité représente-t-elle une injonction ou un encouragement ? Par ailleurs, le comment a son importance : existe-t-il uniquement certaines façons d'interroger la qualité ? Les ressources nécessaires, telles que le temps et les compétences, sont-elles disponibles et mobilisables ?

Enfin, des points de vigilance demeurent quant à l'usage qu'un pouvoir institutionnel pourrait faire de cette dynamique. Perversité, les résultats d'une démarche qualité réalisée à l'échelle d'un secteur pourraient être utilisés *in fine* pour imposer aux structures de nouvelles contraintes. Parmi celles-ci, nous pouvons imaginer des conditions supplémentaires pour l'agrément et le financement ou encore des pratiques professionnelles cadenassées et homogénéisées.

¹⁰ Yves Clot, *Le travail à cœur*, La Découverte, Paris, 2010.

Le point de vue d'un expert : Albert OGIEN

À partir de l'exemple des premiers pays ayant mis en œuvre un NMP, quelles leçons pouvons-nous tirer quant à des tendances d'évolution (marche arrière, renforcement de la logique actuelle,...) ?

L'imposition du modèle gestionnaire d'exercice du pouvoir est parvenue à imposer et rendre légitime le fait de « gouverner au résultat », à partir d'une quantification de l'action de l'État. Or, les problèmes politiques se laissent rarement réduire à des données chiffrées. Cela n'empêche pas cependant que la « logique de l'efficacité et de la performance » et la réduction du budget de l'État continuent à orienter l'activité de nombre de gouvernements, ce que démontre la continuation des réformes gestionnaires fondées sur la privatisation et l'austérité budgétaire dans le monde développé. Et alors que les théories du management mises en application dans les entreprises ne cessent de réviser les erreurs et les fausses routes, ces changements affectent peu les méthodes de management en vigueur dans l'administration de l'État. On peine à y introduire le passage du « management par la peur » au « management participatif ». Ce qui fait qu'on y observe toujours une forte résistance des services et des professionnels de service public qui repose sur une idée évidente : il existe une limite aux « gains de productivité » (c'est-à-dire l'augmentation de la charge de travail par personne employée) qu'il est possible de faire dans l'enseignement, la santé, le travail social, la justice ou la police.

Le registre de légitimation utilisé par les pouvoirs publics pour justifier le NMP, à savoir l'objectivité scientifique donnée par les chiffres, paraît imparable. Comment dénoncer pertinemment l'illusion de cette prétendue objectivité, à la base notamment de ce que vous appelez la « mathématisation du monde social » ?

La mathématisation du monde social a pris l'allure de ce que je nomme la « numérisation du politique », qui met en scène la logique du résultat et de la performance dans l'action publique. Cette numérisation est un procédé technique qui permet de reconfigurer la nature et l'étendue des missions de service public comme les modalités d'exercice d'un métier (celui d'enseignant, de professeur, de médecin, de chercheur ou de juge par exemple) dans la décomposition d'une activité en paramètres comptables et dans l'élaboration d'algorithmes de recombinaison de cette activité. Comment s'opposer à la « violence arithmétique »



Albert Ogien, sociologue, directeur de recherche au Centre National de la Recherche Scientifique et directeur de l'Institut Marcel Mauss.

qu'exerce cette quantification gestionnaire ? Certains choisissent la désobéissance civile. Mais, en règle générale, cette façon chiffrée et toute technique de modifier l'action de l'État engendre une sorte d'impuissance parmi ceux qui en subissent les effets. De plus, il est inhabituel de conduire des luttes politiques et syndicales contre le chiffre. Et quand bien même les initiatives se multiplient qui cherchent à percer l'opacité dans laquelle la quantification gestionnaire fixe les règles de productivité, elles se heurtent toujours au fait que l'interprétation de ce que les chiffres disent reste réservée à une sphère limitée d'experts qui maîtrisent les compétences requises pour les comprendre ou en contester la validité. Pour rétablir l'équilibre entre gouvernants et gouvernés, il faudrait que ces derniers parviennent à imposer de nouvelles questions au débat public : à qui doit-on concéder l'organisation de l'encadrement statistique de l'action de l'État et de l'activité professionnelle ; à quelles conditions doit-on le faire et avec quelles procédures de contrôle ; comment doit-on ménager la diversité des sources et des lieux de traitement de l'information statistique ; comment s'assure-t-on de la réversibilité du dessaisissement de la description quantifiée de l'exercice du métier et de la mission des institutions ? Une résistance frontale est encore plus difficile à organiser

lorsque les techniques de quantification produisent des instructions qui n'ont aucun caractère d'obligation, comme dans ces nouvelles formes de droit (la « *soft law* ») qui n'édicte pas de prescriptions mais fixent des objectifs et émettent des recommandations en transposant en politique la technique du *benchmarking*. Cette façon habile de désarmer la protestation est à l'œuvre lorsqu'une réforme s'applique sur la base du volontariat et de l'incitation financière, comme cela se produit dans la restructuration en cours des hôpitaux, par le truchement de la mesure de la « qualité » ou, à l'université, par la mesure de l'« excellence ». Dans le modèle gestionnaire d'exercice du pouvoir, toute résistance semble vaine. Pour s'y opposer, il faut contester les fondements de ce modèle et trouver les moyens de le mettre hors d'état de produire ses effets délétères sur les principes de la démocratie. Il faudrait que les citoyens exigent de contrôler la production et la diffusion des chiffres. La question reste néanmoins ouverte : peuvent-ils et veulent-ils vraiment le faire ?

Comment, selon vous, évaluer l'évaluation (qui occupe une place centrale dans le NMP) ... ?

Le terme « évaluation » renvoie à différentes manières d'apprécier une activité humaine. Cette pluralité d'usages crée une certaine confusion. On peut la dissiper en distinguant l'évaluation comme jugement et comme technique. Sous l'angle du jugement, le terme évaluation sert à qualifier deux démarches. La première est celle qu'adoptent des praticiens qui désirent analyser la manière dont ils exercent leur métier pour réfléchir aux moyens d'améliorer leur travail. C'est ce qu'on peut appeler évaluation « professionnelle ». La seconde nomme ces procédures qui consistent à s'informer (auprès d'experts ou d'acteurs de terrain) afin de participer, de façon éclairée, aux délibérations et aux décisions qui engagent la collectivité sur un sujet particulier. Ce genre d'évaluation peut être appelée « démocratique ». Un tout autre usage du terme évaluation est apparu avec le NMP. Il nomme une technique qui consiste à produire une mesure de l'« efficacité » des politiques publiques, donc celle du travail des institutions et organismes publics, dans le but affiché de réduire la dépense budgétaire, à partir d'une « valorisation » (en tant que calcul de son coût) de chacun des éléments qui composent ces politiques. Ce genre d'évaluation, qui peut être appelé « gestionnaire », est aujourd'hui la figure dominante.

Ces trois genres d'évaluation diffèrent totalement sur le plan des critères de jugement qu'elles retiennent, des principes qu'elles promeuvent et des pratiques politiques qu'elles suscitent. Les évaluations professionnelle et démocratique sont autonomes (elles s'organisent à partir de règles définies par ceux qui les réalisent et à leur seule initiative), indépendantes (elles procèdent de personnes intéressées à accroître l'intelligence collective et pas d'autorités de tutelle exerçant leur surveillance) et pluralistes (elles proposent une description qui

n'a pas la prétention d'être unique et multiplie les sources de savoir et les instances de décision). Par contre, l'évaluation gestionnaire est une technique de management qui sert au contrôle (elle est le monopole des dirigeants), requiert une intégration de l'information (toutes les statistiques administratives doivent être produites et traitées sur le mode de l'interopérabilité des systèmes d'information) et encourage l'autoritarisme (les décisions sont justifiées par nature puisqu'elles sont fondées en « objectivité »). En somme, pour évaluer l'évaluation, il convient de rapporter la démarche considérée à la configuration dans laquelle les chiffres qu'elle livre sont produits et diffusés : autonomie/indépendance/pluralisme ou contrôle/intégration de l'information/ autoritarisme.

En dehors des préceptes du NMP qui se révèlent - paradoxalement à leur logique affichée ! - le plus souvent contre-productifs, comment penser l'amélioration de nos pratiques professionnelles et quel sens lui donner ? Quelles marges de manœuvre reste-t-il aux travailleurs sociaux, acteurs de terrain directement touchés - et contraints - par ce NMP, pour continuer à exercer dans des conditions acceptables leurs métiers ?

Ce qu'on découvre lorsqu'on parle avec les professionnels de service public (enseignants, travailleurs sociaux, psychiatres, médecins, juges, policiers, etc.) qui vivent aujourd'hui sous le régime de l'évaluation, des primes au rendement et de la concurrence, c'est le fait qu'ils font tous usage d'un double registre de description de leur action : d'une part, ils essaient de rendre compte de ce qu'ils font en respectant autant que possible les catégories statistiques que leurs tutelles leur imposent, quitte à remplir les cases n'importe comment ou dans un sens attendu par les directions d'établissements ou d'institutions. D'autre part, ils continuent à travailler selon les principes qu'ils jugent être ceux qui doivent prévaloir pour remplir la mission de service public qu'ils entendent accomplir, indépendamment de ce que les gestionnaires leur imposent. Ils doivent bien sûr surmonter des problèmes de restriction ou de pénurie financières et humaines qui leur interdisent de travailler comme ils le voudraient, et il leur faut contourner ou dénoncer des menaces. La situation n'est pas très optimale (pour parler comme les gestionnaires). Elle est souvent désespérante. Mais les professionnels continuent, de façon bien courageuse parfois, à faire pour le mieux pour ceux auxquels ils entendent venir en aide, en endurant les restructurations et les licenciements. L'amélioration des pratiques se fait souvent dans les interstices et dans l'inventivité, même s'il faut le faire contre les tutelles qui sont devenues des contrôleurs tatillons de comptes lointains et peu investis dans le travail sur le terrain. Mais cela laisse aussi place à toutes sortes d'initiatives montées de façon bricolée en mobilisant les soutiens disponibles localement... Ce n'est pas glorieux, mais cela procure parfois un certain plaisir.

La vie est dans l'angle mort de la caméra

→ Tatiana Vanessa Vial Grösser

En regardant un spectacle de SCOP le Pavé, une histoire illustre bien l'absurdité souvent engendrée par l'évaluation/contrôle. Nous vous la racontons, mais surtout nous vous invitons à aller visiter leur site¹. « Un jour, nous sommes allés au restaurant et nous avons demandé à la serveuse de pouvoir rester sans consommer et d'augmenter le chauffage. C'était un peu étrange, parce qu'elle allait de l'autre côté de la pièce pour nous répondre, pourtant, son chef n'était pas là et elle n'avait pas l'air gênée par la conversation. À un moment, elle nous a expliqué pourquoi elle s'éloignait à chaque fois qu'elle nous parlait : lorsque son patron partait, il mettait en marche une caméra pour surveiller les employés. Nous lui avons demandé si ce n'était pas trop intrusif. Elle nous a souri en répondant " non, il y a un angle mort à la caméra " ». Le risque de « l'évaluation » qui se limite à un contrôle, c'est de récolter des chiffres déconnectés de toutes réalités sociales et de passer à côté du travail réellement effectué.

Le travail social est ailleurs

Le NMP, c'est souvent ceci : des tableaux établis par des experts ou des consultants qui sont envoyés aux acteurs de terrain pour que ces derniers les remplissent. Les données sont ensuite « traitées » par ces experts sans concertation avec ceux qui ont fournis les informations. Les résultats sont ensuite « publiés » sous forme de rapports (pas toujours publics ou bloqués pendant plusieurs années dans un tiroir). Le dernier chapitre s'intitule souvent « recommandations » dont la première est de procéder à une évaluation régulière de ce qui a été mis en place... Et le cycle continue...

Le droit à l'échec

Pour un monde qui encense l'innovation, il est interpellant de constater la toute puissance de « l'évaluation ». En effet, un « projet » ne sera « reconduit » que si celui-ci est évalué positivement. Les financements structurels tendent à se raréfier pour laisser la place à des logiques d'appels à projets. L'innovation et l'action sociale comportent intrinsèquement une prise de risque. Le risque de l'échec. Faire dépendre directement la viabilité des opérateurs à une évaluation positive de leurs actions, les mets dans l'impossibilité de tester, d'innover, d'avancer et d'éventuellement rater. Soulignons aussi qu'une politique fondée sur « l'obligation de résultat » est fortement liée à un système « top/down » puisque les résultats à atteindre sont connus à l'avance. Le NMP permet ainsi aux politiques de faire porter à autrui le risque que comportent les décisions politiques.

La politique, c'est avant tout un projet de société

La politique, c'est d'abord un projet de société, une vision de l'avenir, de la justice, de la nature humaine, du lien entre les personnes, du contrat social, etc. Il est interpellant que les décideurs justifient trop souvent leurs décisions sur base de chiffres plutôt que sur base d'un projet. Au-delà des questions que nous avons soulevées tout au long de ce dossier, cette manière de faire du « politique » nous interroge. Nous en soulevons au moins trois.

Premièrement, la tentative de donner à des décisions « idéologiques » une objectivité scientifique, exclu du débat tous les non-experts. Ainsi, la grande majorité de la population n'est plus légitime à participer au débat. Est-ce porteur d'une vision démocratique de la société ? Deuxièmement, les décisions ne peuvent plus prendre comme prétexte « la construction d'une société plus juste ». Il est clairement établi qu'elles augmentent la précarité du plus grand nombre, comme expliqué dans le rapport de l'OCDE de 2014 « Un nouveau virage à prendre : les grands enjeux des 50 prochaines années ». Cette politique ne cherche-t-elle pas à imposer des décisions qui bâtissent un monde de plus en plus inégal car elle a renoncé à une société plus égalitaire ? Troisièmement, justifier des décisions, à l'échelle d'une société, sur base d'évaluations chiffrées, permet souvent d'éviter le débat sur leurs sens. Cette politique qui met en avant les chiffres, ne tente-elle pas de cacher son manque de vision ?

Le NMP focalise l'attention sur les pouvoirs publics et le monde associatif. Cependant, les choses importantes se passent dans l'angle mort de la caméra. Il faut donc inverser les questions : quels sont les acteurs que le NMP laisse dans l'ombre ?

¹ www.scoplepave.org

Rencontre avec... Tom Smeets

→ Manon Cools

« Federatie van Brusselse Initiatieven voor de Ontwikkeling van de Werkgelegenheid », FeBIO, est la sœur néerlandophone de la FeBISP. Elle représente 21 structures bruxelloises agréées ILDE. Jeune fédération, la FeBIO travaille à nos côtés sur les questions relevant de l'Économie Sociale d'Insertion. Quels sont ses grands projets, sa vision et l'avenir qu'elle envisage pour l'ESI ? Rencontre avec son coordinateur.



FeBISP (F) : Tom Smeets, vous êtes le coordinateur de la FeBIO depuis 2011. Quel parcours vous a amené à la coordination de cette fédération ?

Tom Smeets (TS) : J'ai étudié la sociologie à la VUB, avant de travailler à l'université en étudiant pendant un an la thématique de l'accès financier aux soins de santé en Belgique et en réalisant des projets à objectifs pédagogique et éducatif. Ensuite, ma recherche d'emploi m'a guidé vers ce qui allait devenir le BECI pour lequel j'ai coordonné un centre de connaissance sur les enjeux de l'économie urbaine. Ce travail me permettait d'étudier les évolutions sur le marché de l'emploi à Bruxelles, de la mobilité des personnes et des marchandises, d'urbanisme et d'enseignement. Je pense qu'avec le temps, j'ai acquis une vision généraliste de Bruxelles, qui me permet d'aborder chaque situation dans son ensemble. Par la suite, j'ai appris que la FeBIO cherchait quelqu'un pour coordonner ses activités, ce que je fais à présent depuis 2011. Je suis donc passé d'une fédération d'employeurs à une autre, bien que très différente !

F : Dans quel contexte la FeBIO a-t-elle vu le jour ?

TS : Les structures d'économie sociale d'insertion néerlandophones, agréées

ILDE en RBC, ressentaient le besoin d'être défendues par une fédération afin de pouvoir faire valoir leurs intérêts au sein d'une structure indépendante. En 2007, nous avons donc quitté TRACÉ Brussel qui s'occupait des questions d'ESI et d'ISP néerlandophones à Bruxelles pour créer la FeBIO. Très vite, nous avons commencé à travailler sur le cadre juridique bruxellois, notamment sur l'Ordonnance de 2012 ainsi que sur des questions transversales relatives à notre secteur, comme les partenariats avec les fonds de formation, le financement inadéquat des PTP, etc.

F : Vous êtes une très petite structure. Comment fonctionnez-vous au quotidien et de quelle manière collaborez-vous avec vos membres ?

TS : La FeBIO, c'est en réalité une personne qui travaille à 4/5^{ème} temps, soutenue par un Conseil d'administration qui se réunit tous les mois et une Assemblée générale avec nos membres tous les deux mois. Nous utilisons également régulièrement les groupes de travail pour faire émerger les idées et les positionnements de la FeBIO. Aujourd'hui, nous développons notre positionnement autour de l'avenir du dispositif Articles 60, §7, la question de la concurrence déloyale et la transition à l'emploi par

exemple. Ce dernier point sert trop souvent comme unique critère d'évaluation de notre secteur.

F : Quelles sont les grandes lignes de votre plan d'actions ? Et quelles en sont les priorités ?

TS : Il y a deux axes principaux à notre plan d'actions. Le premier axe concerne le renforcement de l'image et l'identité de l'ESI. Nous voudrions faire prendre conscience de notre existence et de notre travail car nous sommes convaincus qu'une meilleure connaissance de notre secteur permettrait une meilleure reconnaissance de ce que nous effectuons. On crée de l'emploi et on s'attaque au chômage structurel à Bruxelles en utilisant la méthode du « werkervaring ». Quand on parle d'Économie Sociale d'Insertion à Bruxelles, j'entends toujours les mêmes questions portant sur la concurrence déloyale ou le taux de transition. Mais l'ESI, c'est une belle histoire, pleine de valeurs ajoutées pour l'économie bruxelloise et ses citoyens. Nous voulons donc investir dans la diffusion d'informations qui permettrait de mieux comprendre notre fonctionnement, nos objectifs et notre projet ; nous devons davantage

soigner nos relations publiques. Cela passe également par une plus large reconnaissance au niveau institutionnel. Nous pourrions créer une plateforme commune FeBISP-ACFI-FeBIO par exemple. C'est ambitieux mais ça renforcerait le poids de l'ESI à Bruxelles.

Renforcer notre identité sous-entend également la réalisation d'une cartographie de notre secteur afin de pouvoir justifier notre existence, tant sur la quantité (il manque de chiffres sur notre secteur) que sur la qualité. Et enfin, il ne faut pas oublier que renforcer l'image de nos activités passe également par le lobbying et le développement de partenariats.

Le deuxième axe de notre plan d'actions se résume en un mot : le conseil. Pour toute question de politique générale ou portant sur des problématiques transversales, nous devons être prêts à répondre. En revanche, pour toutes les questions techniques, les membres sont réorientés vers l'Agence-conseil de TRACÉ Brussel. La FeBIO s'occupe également de représenter ses membres dans la Plate-forme d'Économie Sociale. Nous faisons un gros travail pour améliorer notre représentativité dans les organes de concertation bruxellois. Nous devons parfois nous inviter dans des endroits où nous nous sentons légitimes, comme par exemple la *Task Force* mise en place début 2014 dans le cadre de la nouvelle Alliance Emploi Formation Enseignement Entreprises.

Le troisième axe est purement pratique puisqu'il s'agit de trouver des moyens afin de financer la fédération, qu'ils soient structurels ou liés à des projets, car nous en avons besoin. J'ai conscience que nous pourrions être plus efficaces et réaliser davantage de choses si nous avions des moyens supplémentaires.

F : Les objectifs poursuivis sont nombreux et demandent un réel investissement sur le long terme. Quelles sont les priorités de la FeBIO ?

TS : Cela dépend évidemment de l'actualité. L'année passée, toutes nos forces se sont réunies autour de la nouvelle Ordonnance avec la définition d'un positionnement de la FeBIO. Concrètement, cela s'est traduit par la lecture et les relectures de l'Ordonnance et des Arrêtés, les notes, les critiques à formuler, les plaidoyers récurrents auprès du Cabinet, etc. Aujourd'hui, notre priorité s'oriente davantage vers la mise en application du premier axe de notre plan d'actions, notamment via une campagne de communication qui paraîtra cette année.

F : La FeBIO souhaite pouvoir exercer ses activités d'Économie Sociale d'Insertion dans un meilleur cadre. L'Arrêté d'application de l'Ordonnance de 2012 n'a pas été voté et c'est donc l'Ordonnance de 2004 qui est toujours d'application. Comment imaginez-vous ce cadre ? Que faut-il conserver des Ordonnances de 2004 et de 2012 ?



TS : Il faut avant tout un cadre qui permette un financement à hauteur de nos activités et ce, même si nous continuons à créer de beaux projets malgré le sous-financement. Quand l'Arrêté de l'Ordonnance de 2012 s'élaborait, on pouvait par exemple y trouver comme critère pour être financé le fait d'exercer une activité sur un marché de niche. Or, ce type de marché n'est pas forcément très rentable, et nous pousser à aller dans cette direction sans nous assurer un financement adéquat rendrait vraiment la situation très compliquée. Alors que si nos projets ont la possibilité de s'inscrire

dans n'importe quel secteur d'activités, on peut vraiment mettre en place une structure d'Économie Sociale performante et capable de générer des revenus propres. Ce n'est pas en nous cantonnant uniquement à certains coins reculés des marchés que nous y parviendrons.

Cette demande d'un positionnement libre sur tous les marchés ne doit pas relancer la question de la concurrence déloyale. D'une part, nos membres appliquent les prix du marché et, d'autre part, ils ne représentent qu'une infime partie de ce marché. Mais le commanditaire peut et doit pouvoir choisir une entreprise qui a une perspective sociale d'intégration et d'insertion.

Le nouveau cadre devrait également nous permettre d'engager plus de personnes et de faire grandir nos structures. Nous avons besoin d'aide car notre personnel est continuellement en formation et nous ne sommes donc pas aussi productifs que les entreprises d'une économie classique. Le dispositif Articles 60, §7 a énormément de potentiel et il y en a trop peu qui sont attribués à l'Économie Sociale. Certes, ce dispositif coûte beaucoup d'argent, mais le retour est là : nous sortons les gens d'une situation d'isolement total. Nous travaillons à réduire le chômage structurel et nous y parvenons.

La question de la taille de nos structures est épineuse car aujourd'hui le cadre financier octroie des moyens plus importants aux petites structures. Ça n'incite pas les structures à se développer et à mon sens cela freine la dynamique de l'Économie Sociale. Le cadre reste fixé sur la survie de ces petites structures au lieu de favoriser l'expansion et le développement.

Par ailleurs, avoir rallié les ILDE à la Commission Paritaire 329 représente déjà un pas vers ce nouveau cadre. C'était souhaité par la FeBIO car ça

conforte nos membres dans leur *core business* : nous formons des gens et nous leur permettons l'accès au marché de l'emploi tout en les aidant à s'émanciper et à stabiliser leur situation personnelle. Cette prise de position du Gouvernement concernant la CP 329 confirme que nous sommes là pour améliorer l'économie et non la perturber.

De l'Ordonnance de 2004, nous souhaitons garder ce grand principe d'ouverture. Si nous avons un bon projet, il faut avoir une chance d'accéder à un financement de l'encadrement de son public-cible. Pourtant, ce cadre très large est aussi parfois notre fardeau car il permet à des projets, qui ne sont pas à mes yeux de l'Économie Sociale d'Insertion, d'être financés comme tel. L'Ordonnance de 2012 voulait complètement cadenasser cette ouverture en adoptant un agrément sur base d'appels à projets. C'était insensé et représentait à mon sens le cimetière de l'Économie Sociale. Il y a un juste milieu à trouver, un cadre rigoureux qui ne laisserait plus n'importe quel projet exister, mais qui donnerait une véritable chance aux projets originaux et locaux, avec de vraies valeurs ajoutées en matière d'insertion.

Les critères d'accès à ces agréments doivent de ce fait être revus. On ne peut pas se contenter de demander à un projet qu'il accueille 60% de public-cible¹. L'Arrêté de l'Ordonnance de 2012 ne tient pas compte de la nature de l'Économie Sociale ni des besoins des structures pour qui cette législation allait fonctionner, donc les ILDE.

Ces réflexions sont à mettre en perspective de la situation actuelle du travail en Région de Bruxelles-Capitale. Il est urgent d'investir au niveau régional et national dans un plan de création d'emplois. Il est déjà très

tard. Aujourd'hui, cela n'a pas beaucoup de sens d'imposer une politique d'activation à des gens pour qui il n'y a pas de travail.

Enfin, je laisse le bénéfice du doute à notre nouveau Ministre, mais j'espère qu'il nous prendra au sérieux et qu'il est conscient de l'outil de lutte contre le chômage et d'amélioration de la qualité de vie urbaine qu'est l'ESI. Il doit mieux nous connaître, et c'est notre travail de lui faire découvrir l'ESI ! Nous devons rentrer en dialogue et l'inviter au sein de nos structures. J'ose espérer qu'il créera un cadre plus viable et fonctionnel et qu'il ne répètera pas les erreurs des législations précédentes.

F : Vous parlez beaucoup d'une évaluation plus juste de vos projets. Comment pourrait-elle s'orchestrer afin de mieux correspondre aux projets évalués ?

TS : Je constate qu'en allant à la rencontre des partenaires politiques et sociaux, la première et principale question à laquelle nous devons répondre est « Quel est votre taux de transition ? ». Le taux de mise à l'emploi est évidemment important et il s'agit d'un indicateur à prendre en compte. Nous n'avons pas de soucis avec cela étant donné que les taux des ILDE membres de la FeBIO sont bons et certaines d'entre elles en ont fait leur principal *core business*. Il s'agit là d'un paramètre standardisé, qui semble permettre une évaluation aisée du dispositif financé. Mais ne fixer que le taux de transition comme unique variable d'évaluation ne correspond pas à la réalité de notre travail et peut avoir des effets pervers. Pour arriver à un taux élevé, une structure pourrait faire le choix de ne sélectionner que des travailleurs pour qui la probabilité de sortie positive semble forte, or cela est contraire à notre mission.

La FeBIO plaide donc pour une évaluation se basant sur une multiplicité d'indicateurs afin de mieux refléter ce qui se passe réellement sur le terrain. Au taux de transition, il faudrait donc rajouter des variables comme la situation socioéconomique du public-cible à l'entrée et à la sortie, mais cela serait peu réaliste. D'autres critères plus faciles à prendre en compte seraient l'accès du public aux formations externes, aux cours de langues ou encore le taux d'encadrement : moins il y a d'encadrants, moins on est certains d'être efficaces dans la transmission des compétences. De même, plus l'infrastructure pédagogique est moderne et performante, plus elle prédit une meilleure insertion. La taille de l'initiative est également annonciatrice de meilleurs résultats car elle impacte la qualité de l'accompagnement, cela doit donc être évalué. Toutes ces variables conjuguées ensemble permettent de faire apparaître de manière plus fidèle un projet et envisager son évaluation dans sa globalité.

F : Quel regard portez-vous sur l'Économie Sociale ? Les textes sont encore flous sur l'imbrication de l'Économie Sociale d'Insertion dans l'Économie Sociale. Quelle est votre vision des choses à ce propos ?

TS : Je pense que l'Économie Sociale est très large et peut prendre plusieurs formes. Il y a les projets dont le principal objectif est la transition à l'emploi, ceux qui sont focalisés sur la création d'emplois stables, ceux qui prennent la forme d'un atelier protégé (Entreprises de Travail Adapté), etc. Tous ces projets sont une forme d'Économie Sociale mais sont fondamentalement différents. Je n'imagine pas un financement global de toutes ces actions, mais plutôt des subdivisions en fonction du type de structure et du but poursuivi. De ce fait, le financement destiné à la transition doit être séparé des autres. Prenons l'exemple des ALE actives

¹ Une des conditions d'agrément prévu par l'Ordonnance 2004.



Tom Smeets
au Salon de l'ESI
Let's meet & work
organisé par la
FeBISP et la FeBIO
en 2012

en Titres-Services. Ce sont des structures qui ont fait le choix très clair de ne pas faire de transition et de ne pas engager de nouveaux publics-cibles. Ils partent donc du principe que le marché de l'économie classique ne pourra jamais travailler avec une catégorie de personnes, que les structures ALE font le choix de garder sur le long terme. Je trouve cela très légitime mais, par contre, ça ne rentre pas dans le cadre de la transition et ça doit donc faire l'objet d'une législation et d'un financement séparés. Il faut créer un cadre spécifique à ce type de projets, afin qu'ils puissent obtenir un agrément. Cette question en soulève également une d'un ordre plus idéologique : ce flou dans l'Économie Sociale empêche les structures d'être reconnues pour leur réel cœur de métier. Dans le cas des ALE, il faudrait pouvoir les reconnaître comme étant des structures qui mettent à l'emploi de manière stable des personnes éloignées du marché de l'emploi dans des postes qui sont voués à disparaître du marché classique car ils ne sont plus viables, mais dont la société a besoin. L'Économie Sociale doit pouvoir jouer un rôle dans des cas comme celui-là, avec un cadre législatif et financier adapté. Tout comme pour les per-

sonnes qui ne sauront jamais travailler dans aucune structure, ni même dans un atelier protégé.

Tous ces modes de fonctionnement sont des piliers fondateurs de l'Économie Sociale, chacun avec des spécificités telles qu'il leur faudrait un cadre adapté. Il s'agit d'une économie parallèle, qui met des valeurs autres que monétaires en premier lieu. L'Économie aujourd'hui tourne à deux vitesses : un ménage bruxellois sur trois frôle la pauvreté alors que l'économie a effectivement créé plein d'emplois pour des travailleurs qualifiés - le «plein emploi» est abandonné. Cela renforce les inégalités et freine la consommation. Combinée à une situation où il y a beaucoup de handicaps à la création d'entreprises et d'emplois (tels que les charges salariales excessives), l'économie a besoin de nous. Aujourd'hui, il y a plein de gens qui sont capables de travailler mais qui n'en ont pas la possibilité parce qu'il n'y a pas assez de jobs à pourvoir, ou parce qu'ils ne sont pas voulus sur le marché du travail à cause de la rude concurrence au bas de l'échelle. C'est là que l'Économie Sociale a un rôle important à jouer.

F: La FeBIO et la FeBISP partagent un certain nombre de valeurs et de projets. Comment imaginez-vous notre collaboration ?

TS : Nous avons déjà bien travaillé ensemble sur des thématiques importantes comme l'Ordonnance, le blocage de l'Arrêté d'application, le rattachement des ILDE à la Commission Paritaire 329, etc.

À terme, nous souhaiterions la création d'une plate-forme plus large qui reflèterait notamment l'Économie Sociale dans toute sa richesse, comme je l'ai défendue plus haut. Si cela est trop ambitieux, il faudrait parvenir à avoir une plate-forme plus forte par rapport aux ILDE et à l'Économie Sociale d'Insertion translinguistique et intersectorielle. Une voix forte qui nous permette de mieux faire entendre nos revendications. Pour cela, nous devons coopérer de manière plus intensive et créer des ponts entre les deux fédérations.

Nous pourrions également développer des groupes de travail communs entre nos membres ILDE et EI respectifs. Bien sûr, ces projets sont peut-être trop idéalistes ou utopiques étant donné que beaucoup d'ILDE ont été créées au sein d'autres structures. Cela complexifie les choses car les ILDE dépendent également de législations et de subventions propres aux structures au sein desquelles elles ont été créées. Mais ça vaut la peine d'y réfléchir. Nos membres respectifs pourraient également assister aux AG de l'autre fédération de façon à travailler ensemble de manière structurelle. Tout est envisageable ! Et bien que nous ayons déjà travaillé ensemble pour atteindre certains objectifs, il est normal de continuer à cultiver nos différences. Le débat n'en sera que plus enrichissant.

Ah, que serions-nous si le CV n'existait pas !?

→ Père « Spy » Casse



Vous qui êtes travailleurs dans la quarantaine de l'âge, voire mieux, dans la cinquantaine bien mûre, vous êtes-vous déjà posé la question de savoir ce que vous feriez si vous n'aviez pas de curriculum vitae pour aide-mémoire de votre parcours de vie ?

Imaginez-vous devoir vous souvenir précisément tout d'abord des étapes de votre parcours scolaire de base, avec le nom des écoles, les dates et intitulés précis des diplômes. Ensuite, devoir restituer, toujours avec autant de précisions,

les différents jobs que vous avez effectués dans votre « carrière » professionnelle, en commençant par les jobs étudiants et les divers petits jobs plus ou moins licites, tout en explicitant un tant soit peu les domaines de responsabilité effectués pour chaque job, histoire que le lecteur perçoive bien vos compétences réelles.

Et enfin, devoir retracer assez précisément les formations complémentaires, aux intitulés souvent alambiqués, que vous avez suivies tout au long de votre carrière ?

Je vous invite à faire l'exercice, sans recourir aux traces papiers ! Juste de mémoire. Et bien, il est fort à parier que vous allez vite vous emmêler les neurones et finir par éclater de rire par désarroi !

Aujourd'hui, lorsqu'une personne analphabète de 55 ans cherche du travail, qui plus est dans un secteur où elle a acquis des compétences utiles en termes de savoir-faire, on lui enjoint avant tout d'établir son CV, seul sésame reconnu en vue de « vendre » ses compétences et anciennetés.

Imaginez dès lors le temps et les moyens nécessaires qu'il faut à cette personne, qui n'a jamais écrit ou qui a gardé peu de traces écrites de ses divers employeurs, avant qu'elle puisse se mettre à retracer sa ligne du temps professionnelle dans les formes convenues. Et cela d'autant que la personne n'a pas de diplôme et n'a « que » ses compétences à vendre.

Le b.a.-ba du BAPA

→ Manon Cools

Le 18 juillet 2013, le Parlement bruxellois francophone a voté le Décret organisant le parcours d'accueil des primo-arrivants. Tandis que l'Arrêté d'application a été publié le 24 avril 2014, l'Arrêté de programmation ne devrait pas tarder à voir le jour. À l'horizon 2016, il y aura la mise en place d'un parcours qui accompagne les primo-arrivants à titre individuel afin qu'ils puissent mener leur vie de manière autonome et accroître leur participation sociale, économique et culturelle à la société... Tour d'horizon des enjeux.

De tout temps, la migration a fait partie de l'histoire du monde. Les peuples migrent pour travailler, pour fuir un conflit, pour retrouver leurs droits. L'intégration est une démarche volontaire, quotidienne, en constante évolution et qui doit être encouragée par le pays accueillant. En Belgique, c'est la Région de Bruxelles-Capitale qui accueille, proportionnellement à sa superficie, le plus de primo-arrivants.

Un lourd historique accompagne l'arrivée du Décret du 18 juillet 2013. Diverses initiatives ont auparavant été développées en Région de Bruxelles-Capitale, se multipliant avec les années. Ces projets sont menés de manière disparate et le primo-arrivant se perd dans les dédales de ces initiatives. L'offre en bonne partie existe, mais complexe et éparse. Depuis une quinzaine d'années, l'idée d'une politique publique se concentrant sur l'accueil des primo-arrivants a fait son chemin. L'objectif : donner du sens et recentrer ces activités en proposant un parcours d'accueil

spécifique au sein d'un BAPA Régional (Bureau d'Accueil pour Primo-Arrivants). Depuis 2007 déjà, le CIRE, fort de son expertise et de son expérience en matière d'accueil des primo-arrivants, plaide pour cela. « Alors même que les francophones étaient hostiles à un dispositif comme l'*Inburgering*¹ en Flandre, nous insistions déjà pour défendre à quel point il

était utile et nécessaire de proposer aux primo-arrivants un parcours comme celui-là » nous explique Fred Mawet²,



directrice du CIRE. « Les échos qui parvenaient jusqu'au CIRE étaient sans appel : les bénéficiaires de l'*Inburgering* soulignaient à quel point ils étaient reconnaissants d'avoir pu bénéficier d'un tel parcours, vers lequel ils se seraient dirigés bien plus tôt s'ils avaient su. Toutefois, il n'était pas question pour nous de plaider pour une offre qui permettrait de conclure en fin de parcours que l'intégration d'un individu était réussie, principalement parce que l'intégration prend du temps et que c'est avant tout le fait des gens. On intègre pas... On s'intègre ! Il faut donc trouver cet équilibre entre ce qu'ils ont à apprendre de notre culture, de nos modes de fonctionnement et ce qu'ils peuvent nous apprendre des leurs afin d'en faire une synthèse riche et enrichissante. C'est ce qui mènera, à terme, à une intégration réussie. Un parcours d'accueil qui peut aider à cela et qui donne les clefs de compréhension et de fonctionnement de notre société à tout son sens » rajoute-t-elle.

Alors que le Bureau d'accueil bruxellois néerlandophone BON est déjà bien en place, les francophones, timidement, envisagent donc la création d'un parcours d'intégration, devenu depuis parcours d'accueil. Ce changement de nom, Jonathan Unger, en charge de la cellule primo-arrivants du CBAI, nous l'explique : « Le parcours tel qu'il était en train de s'imaginer permettait-il de parler d'"intégration" ? Il fallait être très vigilant par rapport à l'ambition portée à ce dispositif, car les acteurs de terrain soulignaient que toutes les attentes en matière d'intégration ne seraient pas rencontrées grâce à l'arrivée de ce parcours. L'intégration est multifactorielle et prend du temps. Ce parcours peut donc être une porte d'entrée, un réel coup de pouce, mais on ne peut pas le considérer comme un parcours qui finaliserait l'intégration d'un individu, intégration qu'il faudrait d'ailleurs réussir à définir. Pour penser l'intégration de manière positive, il a été préféré le terme "parcours d'accueil". Et cela reflète de ce fait davantage ce que le parcours proposera. Ce terme est bien choisi, il a des ambitions modérées avec une notion positive ».

Pendant ce temps, les initiatives continuent de coexister en Région bruxelloise, principalement financées par des politiques de cohésion sociale : alphabétisation, français

1 L'*Inburgering* est un parcours d'intégration civique néerlandophone instauré depuis 2004 qui prévoit notamment des cours de néerlandais, d'orientation sociale et de carrière. Depuis 2006, ce parcours est ouvert à tous les primo-arrivants, en ce compris les Belges d'origine étrangère inscrits en Région flamande ou bruxelloise depuis longtemps. L'*Inburgering* distingue deux publics-cibles. Le parcours est obligatoire pour l'un deux et facultatif pour l'autre. Toutefois, aucun Bruxellois ne peut être contraint à suivre l'*Inburgering* pour des raisons institutionnelles.

2 Fred Mawet était encore directrice du CIRE lors de notre interview. Elle est à présent Secrétaire Générale du mouvement sociopédagogique ChanGements pour l'égalité.

langue étrangère, éducation à la citoyenneté, insertion socioprofessionnelle, conseil juridique, aide à la reconnaissance des diplômes, etc. Toutes sortes de services sont disponibles, sans toujours rentrer dans le cadre « cohésion sociale », mais il faut parvenir à frapper à la bonne porte. Dans de telles conditions, l'arrivée d'un BAPA régi et orchestré par un Décret semble souhaitée par la majorité du secteur associatif.

18 juillet 2013, le Décret arrive...

Il définit le primo-arrivant comme étant « une personne étrangère séjournant légalement en Belgique depuis moins de trois ans, inscrite au registre des étrangers d'une commune de la Région de Bruxelles-Capitale et disposant d'un titre de séjour de plus de trois mois³ ». Les personnes correspondant à ces critères ont droit au parcours d'accueil qui a pour objet « d'accompagner les bénéficiaires à titre individuel afin qu'ils puissent mener leur vie de manière autonome et accroître leur participation sociale, économique et culturelle ».

Ce parcours d'accueil est composé de deux volets. Le premier accueille la personne et dresse son bilan social et linguistique. Le second repose sur une convention d'accueil personnalisée. Cette convention contient un programme d'accompagnement et de formation individualisé défini avec le bénéficiaire, ainsi que les objectifs à atteindre. On y trouvera le suivi des démarches administratives ainsi que des formations linguistiques et à la citoyenneté organisées sous forme de modules.

Si les formations linguistiques seront mises en œuvre par les opérateurs linguistiques partenaires (et sélectionnées directement par la COCOF), les formations citoyennes pourront être dispensées soit par le BAPA soit par un partenaire associatif. Le Collège accorde une subvention aux bureaux d'accueil agréés afin de mettre en application le Décret ainsi qu'aux opérateurs agréés et sous convention.

L'Arrêté d'application⁴ du 24 avril 2014 précise entre autres le montant des heures prévues pour chaque module du volet secondaire, le contenu de ces modules, les conditions d'agrément des BAPA et des opérateurs de formation linguistique et les subventionnements octroyés.

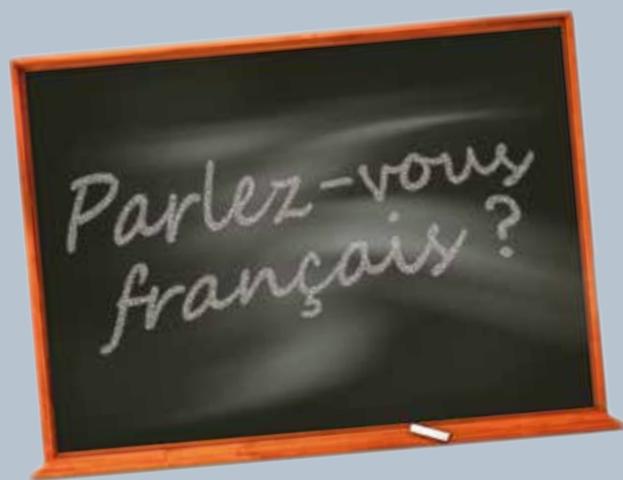
Manque encore à l'appel un Arrêté de programmation, actuellement en discussion et qui devrait voir le jour en avril ou en mai 2015. Dès lors, pour quand est prévu ce premier BAPA ? Une fois l'Arrêté de programmation paru, le Collège

de la COCOF a deux mois pour faire l'appel à projets. Une fois l'appel à projets clôturé, l'administration de la COCOF a 40 jours pour instruire les dossiers de demande d'agrément et remettre sa proposition au Collège de la COCOF. Celui-ci aura 60 jours pour prendre sa décision et la notifier aux candidats BAPA ainsi qu'aux opérateurs de formation linguistique et citoyenne. Une fois que le BAPA s'est vu notifier la décision, il disposera de 3 mois pour être opérationnel. On peut donc raisonnablement envisager la mise en activité du premier BAPA début 2016.

... Mais quelle y sera la place des OISP ?

Le Décret prévoit que les BAPA délèguent l'organisation des formations linguistiques et les modules de formation à la citoyenneté à un opérateur de formation, en ce compris « L'Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle (IBFFP), les Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP) agréés par la Commission communautaire française, les établissements de Promotion sociale bruxellois, relevant de la Communauté française, les associations ayant conclu un contrat de « Cohésion sociale », les opérateurs bruxellois reconnus par la Communauté française ou la Commission communautaire française en « Éducation Permanente ». Les formations linguistiques, prévues dans le cadre du volet secondaire du parcours d'accueil, seront dispensées par modules spécifiquement créés pour le public primo-arrivant. L'Arrêté d'application prévoit ainsi quatre filières permettant d'obtenir le niveau A2 du CECR⁵ :

- La filière alphabétisation ou alpha-FLE oral (400 heures en deux modules).
- La filière alphabétisation ou alpha-FLE écrit (750 heures en trois modules).
- La filière Français Langue Étrangère-A ou FLE-A (400 heures en trois modules).



3 Décret de la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale relatif au parcours d'accueil pour primo-arrivants en Région de Bruxelles-Capitale, publié au Moniteur Belge le 18 juillet 2013.

4 L'Arrêté d'application est consultable sur le site du Moniteur Belge.

5 Le CECR est le Cadre Européen Commun de Référence pour les langues.

- La filière Français Langue Étrangère-B ou FLE-B (240 heures en deux modules).

Les opérateurs de formation linguistique qui souhaiteront obtenir un conventionnement pour cette activité devront s'engager à organiser au moins trois modules de la filière Alpha ou FLE⁶. De plus, les opérateurs auront un contact régulier avec les BAPA, afin de communiquer différentes informations utiles au bon déroulement du parcours d'accueil du primo-arrivant.

De manière générale, l'ISP est très peu abordée dans le dispositif tel que prévu par le Décret. « Vraisemblablement, les BAPA vont consacrer peu de temps à l'ISP. Ils vont surtout réorienter les primo-arrivants vers les services susceptibles de les aider dans leurs démarches d'insertion socioprofessionnelle. Ils donneront alors le numéro d'une Mission Locale, d'une antenne ACTIRIS, etc. De son côté, l'*Inburgering* bruxellois prévoit que lors d'un des entretiens du primo-arrivant chez BON, il rencontre un représentant du VDAB⁷. Ainsi, l'assistant social de chez BON joue le relai entre le primo-arrivant et la structure qui s'occupera de l'insertion professionnelle. Ce n'est pas prévu dans le Décret bruxellois francophone et ce, essentiellement pour une question de moyens disponibles. » nous précise à ce sujet Jonathan Unger. Par ailleurs, rien ne semble prévoir des moyens d'accueillir spécifiquement les primo-arrivants dans les OISP. Concernant les modules éducation à la citoyenneté, un module d'une durée minimum de 50 heures est prévu. Il abordera « l'histoire de la Belgique y compris l'histoire des migrations, l'organisation politique et institutionnelle de la Belgique, la géographie de la Belgique, l'organisation socioéconomique de la Belgique, le système de sécurité sociale belge, l'organisation du marché de l'emploi ainsi que les modalités de participation »⁸.

Caractère obligatoire du parcours : opportun ou inopportun ?

Sur cette question épineuse, les avis divergent. Deux volets sont à analyser. Le premier repose sur la question de principe suivante : faut-il rendre le parcours d'accueil obligatoire pour chaque primo-arrivant en Région de Bruxelles-Capitale ? Le second doit analyser comment rendre cette obligation envisageable sur un plan plus opérationnel.

6 Toutes les conditions de subventionnement sont disponibles dans l'Arrêté d'application n° 2014/562 de la Commission communautaire française. L'Arrêté est téléchargeable ici : http://www.etaamb.be/fr/arrete-de-la-commission-communautaire-francaise_n2014031554.html

7 Chaque région en Belgique dispose d'un service d'emploi public. Le VDAB est le service d'emploi public de la Flandre (langue officielle : le néerlandais). <http://www.vdab.be/>

8 L'Arrêté d'application est consultable sur le site du Moniteur Belge.

Le caractère potentiellement obligatoire du parcours est accueilli de manière mitigée au sein du secteur associatif. Le MOC - Mouvement Ouvrier Chrétien - craint que cela implique le contrôle du public qui suivra les formations prévues dans les deux volets du Décret⁹. Cela rejoint le point de vue du CIRE qui lui, défend que l'obligation ne doit pas participer à la politique d'activation des demandeurs d'emploi dépourvue de sens et de respect des personnes telle qu'elle est appliquée aujourd'hui. Mais Fred Mawet souligne que certains membres du CIRE préconisent « une obligation positive du dispositif, qui ferait partie d'un large contrat social qui permettrait à cette obligation de se positionner au même rang que l'obligation scolaire ou l'obligation de voter ». Même son de cloche du côté du CBAI qui estime que, même si les primo-arrivants ayant suivi des formations qui s'apparentent à ce que sera le parcours d'accueil sont unanimes quant à son efficacité et son utilité pour mieux comprendre le fonctionnement du pays qui les accueillent, la question de l'obligation interpelle certains formateurs qui défendent l'idée que les gens ne viennent pas dans un même état d'esprit s'ils y sont contraints ou pas et ce, au-delà de la question du risque d'introduire une obligation qui entérinerait une vision assimilationniste de l'accueil ». Le CSEP - Conseil Supérieur de l'Éducation Permanente - s'oppose lui à « l'organisation de modules de citoyenneté dispensés dans une logique d'instrumentalisation. Il y a une incompatibilité entre l'éducation permanente et les dispositifs qui mélangent de façon détournée l'aide et le contrôle¹⁰ ». Le CESRBC (Conseil Économique et Social de la Région de Bruxelles-Capitale) plaide globalement pour une obligation de la première phase de ce parcours et ce « afin de s'assurer que tous et toutes disposent de l'information minimale nécessaire à leur intégration rapide dans la société bruxelloise¹¹ ».

Le deuxième volet, opérationnel, se heurte à plusieurs difficultés. La première est une question communautaire. Dépendant de la COCOF, le dispositif ne peut pas être rendu

9 Journal de l'Alpha n°193, « Prises de position sur les projets de Décret pour l'accueil des primo-arrivants », page 129.

10 Journal de l'Alpha n°193, "Prises de position sur les projets de Décret pour l'accueil des primo-arrivants", page 130.

11 Idem.



obligatoire sur tout le territoire bruxellois. BON, le Bureau d'accueil flamand en Région bruxelloise dépend lui de la Communauté flamande. Un accord devrait donc être passé pour octroyer la compétence relative au caractère obligatoire du dispositif à la COCOM afin de résoudre ce conflit institutionnel.

La deuxième difficulté a été largement soulignée par le secteur associatif : si obligation du parcours il y a, elle doit être accompagnée d'une obligation de moyens de la part des pouvoirs publics. Compte tenu du nombre croissant de primo-arrivants en Région de Bruxelles-Capitale, cela semble difficilement envisageable dans le climat de restriction budgétaire actuel.

La troisième difficulté concerne les primo-arrivants originaires de la zone UE (qui représentent deux tiers des primo-arrivants) pour lesquels on ne peut rendre le parcours obligatoire. Il s'agirait donc de les exclure du dispositif.

Fred Mawet met en garde à ce sujet : « Il me semble qu'à l'origine, les responsables politiques visaient essentiellement le public du regroupement familial, mais on ne peut pas ignorer certains ressortissants de nouveaux pays de l'UE qui rencontrent également de grandes difficultés à s'intégrer. Ils ne sont pas souvent envisagés comme étant un public prioritaire, à tort ».

Dans une société qui doit œuvrer quotidiennement à la bonne gestion des flux migratoires inhérents à nos modes de vie, il est souhaitable qu'un dispositif tel que prévu par le Décret voie le jour. Chaque primo-arrivant doit être accueilli et informé dans une démarche positive et constructive afin de favoriser son intégration et de maximiser ses chances de s'intégrer d'un point de vue socioéconomique et culturel dans notre société. Il faudra toutefois veiller à ce que ce dispositif ne soit pas récupéré au seul profit des politiques d'activation et de contrôle actuellement mises en place.

Le BAPA du CIRE, un outil créé pour lutter contre l'exclusion sociale

Ils sont 436 à avoir été accueillis, informés et orientés dans le BAPA du CIRE en 2013¹². Développé grâce au subventionnement cohésion sociale d'Ixelles, ce BAPA propose un accompagnement personnalisé aux primo-arrivants, comprenant trois axes : sociojuridique, linguistique et professionnel. En fonction de ce premier bilan, une orientation vers les services répondant à leurs besoins est proposée, ainsi que la participation aux ateliers citoyenneté et orientation socioprofessionnelle. Alors que souvent les questions sociales et culturelles passent au second plan dans les réflexions autour de l'intégration, la question du vivre ensemble est abordée de manière transversale dans les différents modules du CIRE. Les échanges nés de la multiplicité des origines des participants sont extrêmement enrichissants et ces modules se déroulent sous une forme participative et résolument optimiste.

Le CIRE a fait de l'accueil des primo-arrivants un de ses chevaux de bataille depuis sa création, il y a 60 ans, « mais pas tout à fait au sens du Décret » souligne Fred Mawet. « Dans un premier temps, nous avons envisagé de répondre à l'appel à projets régional pour un BAPA en trio, avec deux autres structures déjà familières à l'accueil des primo-arrivants. Mais cette configuration nous a été refusée. Réaliser un BAPA régional seul demande énormément de travail, de temps et d'attention. Nous risquerions alors de nous éloigner d'une partie de notre cœur de métier, dont pourtant nombre d'étrangers en situation précaire ont besoin. Nous continuerons donc à faire vivre notre BAPA communal, qui s'est d'ailleurs ouvert aux publics des communes avoisinantes, à mettre notre expertise au service de ce projet et à le développer en créant davantage encore de synergies entre les différents services que nous proposons actuellement. Nous souhaitons garder notre liberté de choix et d'action ». Un BAPA sous le Décret régional, ce sera donc actuellement sans eux. Qu'on se le dise...



Un atelier du Bureau d'accueil pour primo-arrivant du CIRE

12 Rapport annuel 2013 du CIRE, Coordination et Initiatives pour Réfugiés et Étrangers, page 40-41.

Le coin de l'employeur

→ Michèle Hubin

Bienvenue aux ILDE en Commission Paritaire 329. La grande métamorphose printanière...

La Commission Paritaire 329 (CP) peut désormais compter sur quelques ouailles supplémentaires ! En effet, les Initiatives Locales de Développement pour l'Emploi¹ sont venues rejoindre leurs consœurs agissant dans les sphères de la formation professionnelle et de l'emploi, déjà positionnées en CP 329. L'Arrêté du 30 décembre 2014 inclut désormais dans le champ de compétences de la CP 329 les services reconnus par les autorités régionales ou communautaires comme initiatives d'économie sociale d'insertion, à condition que ces services disposent d'une attestation régionale ou communautaire.

Petit Cocorico pour la FeBISP

Depuis 2010, la FeBISP a « usé » pas moins de trois Ministres Fédéraux de l'Emploi, successivement Monsieur Piette et Mesdames Milquet et De Coninck pour voir aboutir la demande d'intégrer les ILDE en CP 329, brandissant l'argument du projet de réinsertion professionnelle qui anime les ILDE comme activité principale. Cette reconnaissance s'assimile donc à une petite victoire.

Depuis le lancement du dispositif d'agrément des Initiatives Locales de Développement de l'Emploi en 2005, ces asbl vivent dans l'incertitude quant à la validité de leur choix en matière de Commission Paritaire. Pour rappel, les ILDE embauchent pour des durées limitées des chômeurs de longue durée et/ou peu qualifiés pour leur permettre de vivre une expérience de travail formative. L'ILDE est financée par l'autorité publique pour mener à bien ce travail d'accompagnement, de remobilisation et de formation et pour compenser la productivité potentiellement plus faible des travailleurs. L'expérience de travail conférée aux travailleurs des ILDE est déterminante pour permettre à la personne en processus de réinsertion d'acquérir de nouvelles compétences (notamment « transversales ») et lui permettre de rebondir sur le marché de l'emploi. Une grande majorité d'ILDE émane de l'initiative d'acteurs associatifs ou d'acteurs publics soucieux de réduire les problèmes de chômage à Bruxelles, en particulier le problème du chômage des personnes peu qualifiées. Naturellement, la grande majorité des ILDE a choisi de rattacher ses travail-

leurs à la CP 329 du secteur socioculturel et sportif. C'était sans compter sur une divergence de point de vue avec le service des Relations collectives de travail du SPF Emploi.

Dès lors, pratiquement, que faire ? L'appartenance est désormais incontestable, il suffit donc de le signaler à son secrétariat social et à l'ONSS. En cas de difficulté, il est possible de demander un avis au service des relations collectives de travail, service du Ministère de l'Emploi et du Travail et de la Concertation Sociale. Après enquête effectuée par l'Inspection du travail, un avis sera émis. L'ONSS peut lui-même saisir le service des relations collectives de travail. L'employeur peut suivre ou contester cet avis, moyennant remarques à formuler dans les 14 jours. Passé ce délai, l'avis est considéré comme définitif. À défaut de respecter cet avis, des amendes peuvent être infligées par l'Inspection sociale. Cependant, aucune instance de recours n'a été prévue. Ce n'est qu'en cas de litige qu'une partie qui se sent préjudiciée² peut citer l'autre partie devant le Tribunal du travail pour qu'il détermine quelle est la Commission Paritaire compétente.

Concrètement, les ILDE concernées par un (re)positionnement en 329.02 sont incluses dans le champ d'application d'un certain nombre de Conventions Collectives de Travail (CCT) en matière de concertation sociale, fin de carrière, remboursement de frais, crédit temps, temps de travail, formation continuée et reclassement professionnel.

Si vous êtes concernés, n'hésitez pas à contacter la FeBISP. Nous pouvons vous apporter un soutien à la compréhension des réglementations en vigueur dans « votre » désormais nouvelle Commission Paritaire.

Bon à savoir...

Conséquence de l'évolution négative de l'indice des prix à la consommation, les montants du défraiement pour frais de mission ont été légèrement revus à la baisse au 1^{er} janvier 2015 :

- Pour l'utilisation d'un véhicule à moteur : 0,3406 €/km.
- Pour l'utilisation d'un cyclomoteur : 0,1648 €/km.

¹ L'Arrêté du 30 décembre 2014 modifie l'Arrêté du 28 octobre 1993 instituant la Commission Paritaire pour le secteur socioculturel et fixant sa dénomination et sa compétence.

² La partie lésée peut être représentée par les organisations syndicales ou les travailleurs eux-mêmes.

L'insertion est la revue de la FeBISP (Fédération bruxelloise des organismes d'insertion socioprofessionnelle et d'économie sociale d'insertion)

Trimestriel,
ne paraît pas en juillet - août

Editeur responsable :
Pierre Devleeshouwer

La FeBISP

Cantersteen, Galerie Ravenstein 3 boîte 4
B-1000 Bruxelles
Tél : 02 537 72 04 - Fax 02 537 84 04
secretariat@febisp.be
<http://www.febisp.be>

L'équipe de la FeBISP

- **Pierre Devleeshouwer**,
directeur / devleeshouwer@febisp.be
- **Tatiana Vanessa Vial Grösser**,
directrice adjointe / vial@febisp.be
- **Delphine Libert**,
secrétaire de direction /
secretariat@febisp.be
- **Valérie Dancart**,
assistante administrative et financière /
dancart@febisp.be
- **Michèle Hubin**,
attachée relations collectives de travail /
hubin@febisp.be
- **Huong Ngo**,
gestionnaire administrative du Fonds de
formation / ngo@febisp.be
- **François Geradin**,
attaché formation professionnelle /
geradin@febisp.be
- **Pauline Cousin**,
attachée économie sociale d'insertion et
emploi / cousin@febisp.be
- **Marie-Adèle Blommaert**,
attachée agence-conseil /
blommaert@febisp.be
- **Manon Cools**,
attachée communication et relations
publiques / cools@febisp.be

Impression :
Les imprimeries Editions Européennes

L'insertion

Le prochain numéro de notre magazine L'insertion n°104 sortira en juin 2015.



Avec le soutien de la Commission communautaire française,
du Fonds social européen et du Ministère de l'Emploi
de la Région de Bruxelles-Capitale

