



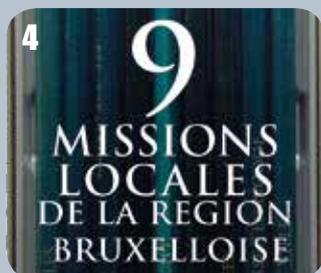
Dessine-moi
les **travailleurs**
de l'ISP et de l'ESI ...



L'insertion

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

DU 25 MARS 2015 AU 25 JUIN 2015 • N°104



3 Édito

4 Sur le vif

Ordonnance Missions Locales : dernière ligne droite ?!

6 DOSSIER :

Dessine-moi les travailleurs de l'ISP et de l'ESI...

20 Rencontre...

... avec Nathalie Descheemaeker

25 Reportage

Journées portes ouvertes Bruxelles Formation et partenaires

29 Allô Bruxelles, Allô la Terre !

30 Le coin de l'employeur

Chers lecteurs,

Nos secteurs, ce sont des cadres législatifs, des subventions, des moyens, des objectifs... mais ce sont surtout des travailleurs qui s'y impliquent au quotidien. Le dossier de ce numéro met un focus particulier sur les centaines de personnes qui font la réalité des secteurs de l'Économie Sociale d'Insertion et de l'Insertion SocioProfessionnelle bruxelloise.

Vous pourrez y découvrir la multiplicité et la complexité des différents métiers qui sont exercés dans ces secteurs. Vous pourrez surtout prendre connaissance de plusieurs témoignages qui feront, mieux que de long discours, « vivre » le travail des acteurs de l'ISP et de l'ESI.

Nos secteurs, ce sont aussi des pouvoirs publics qui orientent, financent, soutiennent et régulent. Nous nous efforçons régulièrement dans ces colonnes de nous faire l'écho de leurs actions et de leurs orientations. Nos articles portent aussi sur les relations de partenariat que nous entretenons et sur les rapports, parfois constructifs, parfois tendus qu'ont avec eux les acteurs de l'Économie Sociale d'Insertion et de l'Insertion SocioProfessionnelle.

Dans cette logique, un acteur de terrain lance, dans la rubrique « Allô Bruxelles, Allô la Terre », un cri d'alarme sur l'état du patient ISP face aux potions, magiques ou non, prescrites par les autorités. Au-delà du cri humoristique, l'article exprime des vérités qui font que le quotidien du secteur associatif est trop souvent bridé pour que ce dernier puisse pleinement prendre sa place dans les politiques sociales et économiques.

Dans cette même logique décrite plus haut, la rencontre de ce numéro 104 est consacrée à un interview de Nathalie Descheemaeker, responsable de la direction Partenariat et Programmes d'emploi chez Actiris. Il nous a semblé important de lui donner la parole au vu des importants changements d'orientation et d'organisation qui ont cours au sein de l'opérateur public chargé de l'emploi à Bruxelles. Ces évolutions ont et auront un impact important sur le travail des acteurs de l'ISP et de l'ESI. La garantie jeunes, le contrat d'insertion, la prise en charge par Actiris du contrôle des demandeurs d'emploi, la réforme des mesures emploi, dont les ACS, sont autant d'éléments qui d'une manière ou d'une autre impactent significativement notre quotidien professionnel. Nathalie Descheemaeker développe longuement le point de vue d'Actiris sur ces questions. Nous pourrions y relever des convergences avec nos positionnements mais aussi des divergences. Retenons cependant une réelle volonté d'œuvrer à de meilleures collaborations entre l'OIP et les partenaires dans un climat de confiance réciproque.

Face aux défis toujours plus grands que la Région de Bruxelles doit relever, nous ne pouvons que souscrire à cette volonté.

Pierre Devleeshouwer
Directeur de la FeBISP

Ordonnance Missions Locales : dernière ligne droite ?!

→ Pauline Cousin

Voici près de sept ans que l'application de l'Ordonnance relative au soutien des Missions Locales pour l'emploi et des Lokale Werkwinkels occupe les principaux protagonistes. Le bout du tunnel est semble-t-il à portée de main, mais tout n'est pas encore opérationnel. Petit tour d'horizon de la situation.

Une Ordonnance, des Arrêtés, une convention

Le secteur a accueilli positivement le principe d'une Ordonnance qui répond à une volonté du parlement de « reconnaître la spécificité des Missions Locales et des Lokale Werkwinkels et le rôle qu'ils représentent pour l'insertion professionnelle des personnes qui nécessitent un encadrement plus suivi ». Il s'agissait en effet de « répondre de manière adéquate aux besoins d'un public plus fragile, par un travail en profondeur » notamment en développant « des outils adaptés en termes d'accompagnement »¹.

L'Ordonnance votée et trois Arrêtés plus tard, un nouveau cadre se dessine. Celui-ci confère aux Missions Locales et aux Lokale Werkwinkels une assise régionale tout en conservant leur ancrage local. Le processus d'harmonisation dont il est issu vise à conférer aux demandeurs d'emploi bruxellois une même qualité de service quelles que soient leurs zones de résidence, les Missions Locales étant financées en fonction des besoins locaux.

Celles-ci seront dorénavant agréées par le Gouvernement régional pour une durée de trois ans et concluront avec Actiris une convention triennale qui définit les modalités de réalisation

de leur collaboration avec l'Organisme d'Intérêt Public (OIP). Le financement de ces opérateurs, pour la réalisation des missions prévues par l'Ordonnance et des tâches transversales d'organisation de la structure, devient en grande partie structurel, ce qui représente une avancée soulignée par les différents protagonistes. Cependant, la méthode de financement demeure floue et l'évolution de celui-ci est à ce jour inconnue.

Un nouveau cadre pour une certaine continuité d'action ...

Le partenariat avec Actiris ne change pas fondamentalement du fait de ce nouveau cadre. En effet, les Missions Locales réaliseront des missions générales qui regrouperont des actions telles que l'accueil et l'information des demandeurs d'emploi, l'élaboration et la définition d'un projet professionnel, l'assistance en matière de recherche d'emploi, l'orientation vers des activités de formation et le suivi de ces activités, la mise à l'emploi et l'accompagnement en vue d'une préparation à l'embauche, etc.

Un second volet d'actions constitue les missions spécifiques. Parmi celles-ci, les activités d'interface consistent à développer des collaborations avec les structures d'ISP, de formation professionnelle, d'enseignement et autres acteurs, dans l'objectif d'élaborer des projets permettant le développement de toute initiative susceptible de

déboucher à terme sur un emploi couvert par la sécurité sociale. Les deux autres activités qui définissent les missions spécifiques sont, d'une part, l'animation et l'information (au sein d'un périmètre géographique défini) des acteurs favorisant la mise à l'emploi et, d'autre part, la prospection des offres d'emploi auprès notamment des très petites entreprises.

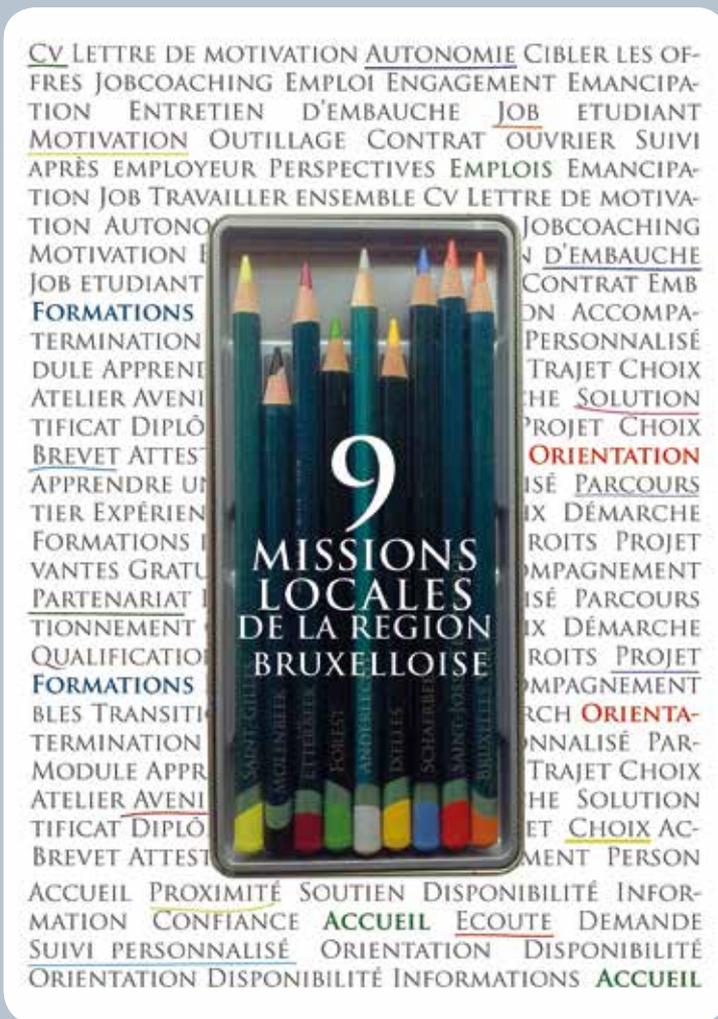
Enfin, les activités des Missions Locales ne se limitant pas aux seules missions de l'Ordonnance, ces opérateurs restent des organismes d'ISP² œuvrant pour des filières de formation et des acteurs locaux actifs dans les contrats de quartier.

... Mais des changements en perspective pour les Missions Locales, leurs travailleurs, leurs usagers et leurs partenaires

Si ce n'est pas le fond qui évolue, c'est davantage le « comment », « auprès de qui » et à « quelles conditions ». Ainsi, dans ce contexte marqué, d'une part, par le renforcement des politiques d'activation et, d'autre part, par la régionalisation du contrôle des demandeurs d'emploi, le degré d'autonomie dont bénéficieront les Missions Locales pour la mise en œuvre de leur

¹ Arrêté du Gouvernement de la RBC portant exécution de l'Ordonnance du 27 novembre 2008 relative au soutien des Missions Locales et Lokale Werkwinkels - 8 mars 2012.

² Organismes d'ISP pour organismes d'insertion socioprofessionnelle.



méthodologie n'est pas, à ce jour, clairement défini.

Le public accompagné par les Missions Locales sera dorénavant composé pour deux tiers de personnes orientées par Actiris et pour un tiers de chercheurs d'emploi qui, spontanément, solliciteront les services de la Mission Locale. Feront partie du public adressé par Actiris³ les demandeurs d'emploi qui actuellement font l'objet d'une attention particulière dans les politiques d'emploi régionale, fédérale et européenne :

- Les jeunes demandeurs d'emploi, qui dans le cadre de la Garantie Jeune d'Actiris sont considérés comme trop éloignés de l'emploi, ainsi que les

jeunes qui sortent du dispositif en cours.

- Les jeunes demandeurs d'emploi qui ne sont pas dans les conditions pour bénéficier du suivi proposé par Actiris dans le cadre du dispositif Garantie Jeunes.
- Les autres chercheurs d'emploi qui ont besoin d'un accompagnement global.

Au cours de ces derniers mois, certaines Missions Locales ont temporairement été contraintes de suspendre l'inscription de chercheurs d'emploi désireux d'être accompagnés, faute de leur proposer un début de parcours dans un délai raisonnable. Or, cette situation pourrait se reproduire. On peut supposer qu'une fois l'Ordonnance mise en œuvre, Actiris sera en mesure de réguler le flux des orientations de demandeurs d'emploi vers

les Missions Locales, mais qu'en sera-t-il pour le tiers des personnes qui se présenteront spontanément ? Une fois la capacité des opérateurs atteinte, et sans moyens supplémentaires conséquents, les Missions Locales pourraient être dans l'impossibilité de les accueillir. À l'échelle locale, ce sont leurs partenaires (CPAS, structures d'accueil en milieu ouvert, etc.) et leurs usagers qui pourraient en ressentir les effets.

Enfin, il est attendu des Missions Locales un taux de sorties positives de 50% à l'issue de l'action d'accompagnement ou six mois après. Outre les éventuelles implications financières, nous déplorons le fait que la liste de sorties positives, établie dans la convention-type, définisse des situations parfois déconnectées de la réalité du public de l'insertion socioprofessionnelle, du contexte de chômage structurel et de la saturation des dispositifs de formation bruxellois.

Quid de la mise en œuvre ?

Au cours du premier semestre 2015, l'Ordonnance et ses Arrêtés étaient supposés entrer en vigueur. Force est de constater qu'à cette date, de nombreux éléments n'étaient pas encore définis : les Missions Locales et les Lokale Werkwinkels n'étaient pas officiellement agréées, les conventions n'étaient pas signées et des inconcues demeuraient notamment sur le processus d'orientation du public par Actiris, sur la méthodologie employée pour évaluer la performance attendue des opérateurs, etc.

L'Ordonnance et ses Arrêtés représentent une modification en profondeur du cadre de travail des Missions Locales. Pour leur mise en œuvre, nous demandons qu'un processus d'opérationnalisation progressive et concertée soit appliqué et, qu'à l'issue de la première année d'application, une évaluation soit réalisée par les différentes parties prenantes.

³ Convention de partenariat triennale entre Actiris et chaque Mission Locale ou Lokale Werkwinkel.

Dessine-moi les travailleurs de l'ISP et de l'ESI...

→ Marie-Adèle Blommaert, Pauline Cousin, François Geradin, Michèle Hubin, Pierre Devleeshouwer

Dans le dossier de ce numéro 104 de L'insertion, nous sommes partis à la rencontre des travailleurs de l'ISP et de l'ESI afin d'examiner leurs fonctions en détail. Leur nombre valait la peine de faire un arrêt sur image : 909 travailleurs en ISP et 114 travailleurs pour le secteur de l'ESI si on recense les directions et le personnel encadrant dans les ILDE membres de la FeBISP.

Nous avons procédé à un balayage des fonctions. Cet exercice a nécessité de s'interroger sur la méthodologie à utiliser. D'abord parce que les deux secteurs ne se profilent pas de manière identique, ensuite parce que le degré de définition des fonctions ne se présente pas de la même manière. Enfin, les deux secteurs n'offrent pas la même disponibilité sur le plan des données. Nous avons donc opté pour un travail dual.

En ISP, les données utilisées sont celles disponibles dans les cadastres prévisionnels annuels, établis en vertu de la mission confiée à la FeBISP par les pouvoirs subsidiaires, tant pour le volet communautaire que pour le volet régional.

En ESI, c'est à l'administration régionale qu'est confiée cette mission, principalement lors de demandes de (ré) agréments. Toutefois, aucune réponse n'a été donnée à nos sollicitations d'exploitation de données. Il nous a fallu faire contre mauvaise fortune bon cœur en ménageant un compromis : travailler avec des données exhaustives pour le secteur de l'ISP et mettre en avant les données des structures affiliées à la fédération pour l'ESI. Mais au-delà de cette contrainte de dualité dans la méthode, notre objectif visait à montrer la diversité et la richesse des forces de travail actives dans les deux secteurs.

Le dossier abordera donc le secteur de l'ESI par la loupe des encadrants et des accompagnateurs sociaux du public, sans oublier l'entrepreneur social, tandis que le volet ISP fera état d'un recensement complet des travailleurs ventilés selon les différentes fonctions occupées. Il nous a toutefois fallu faire un choix, les fonctions étant trop nombreuses pour les décrire toutes. Nous nous concentrerons sur les titulaires de fonction pédagogique : formateurs, personnel de guidance, coordinateurs pédagogiques ainsi que sur les gestionnaires administratifs/financiers.

Afin de refléter la diversité de la nature et des cadres d'actions des Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP) et de mettre en exergue leurs spécificités méthodologiques, il nous semblait opportun d'aller à la rencontre d'au moins deux formateurs, l'un travaillant chez un opérateur "classique" de formation et l'autre dans un Atelier de Formation par le Travail (AFT). Les mêmes raisons expliquent notre choix d'interviewer deux agents de guidance, l'un travaillant dans un centre de formation et l'autre, en Mission Locale.

Notre propos vise essentiellement à rencontrer des personnes, à mettre en avant la pluralité des compétences dont elles font preuve, à valoriser leur expérience, à montrer leur capacité d'adaptation au public, bien sûr, mais aussi aux cadres réglementaires, à mettre en avant la pluralité des tâches exercées au quotidien.

Pour la plupart des rédacteurs de ce dossier, ce fut l'occasion de faire de « belles » rencontres d'acteurs de terrain qui, par leurs témoignages ont contribué à donner écho aux chiffres. Avant de partir à leur découverte, nous tenions à les remercier.

Quelques éléments pour y voir plus clair

En ESI, focus sur les encadrants et accompagnateurs sociaux du public-cible

L'Ordonnance du 18 mars 2004 de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC) prévoit deux types de subvention pour les EI et les ILDE agréées. Un premier montant est alloué pour couvrir les frais inhérents aux tâches d'accompagnement social des travailleurs formant le public-cible, tandis qu'une subvention est destinée à leur encadrement. Le cadre législatif actuellement en vigueur impose, comme unique condition, l'emploi du personnel encadrant à durée indéterminée et pour un mi-temps minimum. Rien n'est précisé quant au profil professionnel de ces travailleurs, ce qui constitue une flexibilité importante, facilitant l'évolution en interne. En effet, certains travailleurs public-cible peuvent, après plusieurs années, occuper des postes d'encadrant.

Nous aurions souhaité dresser le portrait chiffré des encadrants et accompagnateurs qui œuvrent dans les 91 ILDE et EI agréées en RBC. Néanmoins, sans réponse de l'Administration à nos sollicitations de données exhaustives, nous avons opté pour une présentation des informations relatives à certains de nos membres. Ainsi, les données présentées ci-dessous sont issues de 22 projets ILDE, membres de la FeBISP. Il s'agit de structures actives dans un ou plusieurs des secteurs suivants :

- Le bâtiment, les espaces verts, la voirie ou la logistique.
- L'événementiel.
- L'Ho.Re.Ca.
- L'informatique ou le multimédia.
- Les services à la personne.

Ces 22 projets comptent 375 travailleurs, dont 261 forment le public-cible et 75 assurent l'encadrement ou l'accompagnement social. Le reste des équipes est composé du personnel administratif, de direction, et d'exécution qui ne relève pas du public-cible. Parmi les encadrants et accompagnateurs sociaux de notre échantillon, il apparaît que 69% sont des hommes. Cette tendance peut être inversée selon les secteurs d'activités (tels que les titres-services ou le soin à la personne).

Lorsqu'on s'intéresse à l'ancienneté dans la fonction de ce personnel, une majorité a moins de quatre ans d'ancienneté. Bien que le cadre législatif impose l'embauche des enca-

drants pour un mi-temps minimum, il apparaît que les encadrants et les accompagnateurs sociaux sont majoritairement embauchés à temps plein. Au total, sur les 75 travailleurs de notre échantillon, il y a 70 travailleurs à temps plein.

Répartition des encadrants et accompagnateurs sociaux selon le temps de travail

½ temps (19h)	8 %
19h < temps de travail < 38h	35 %
Temps plein (38h)	57 %

En ISP, une distribution des fonctions en cohérence avec le cœur de métier

En 2015, on dénombre 909 travailleurs affectés aux actions d'insertion socioprofessionnelle pour un total de 775,54 ETP. Une force de travail augmentée de 9% par rapport à 2005. 35% d'entre eux travaillent en Mission Locale. 95% des travailleurs consacrent la totalité de leur temps de travail à l'ISP, les 5% restant se partageant sur plusieurs tableaux en raison de l'activité diversifiée de l'association : cohésion sociale, éducation permanente, économie sociale d'insertion, etc.

Avec l'Accord Non Marchand de juin 2000, les métiers de l'ISP bruxelloise ont été circonscrits dans une classification de fonctions, consignée dans une Convention Collective de Travail¹. Chaque fonction est caractérisée par un degré de responsabilité, un cœur d'activité et des qualifications minimales requises. Durant la mise en place de l'accord, soit jusqu'en 2003, chaque travailleur occupé s'est vu attribuer une fonction. Un exercice périlleux dont se souviennent probablement nos « aînés » ! Depuis 2004, chaque travailleur se voit attribuer une fonction à l'engagement. Une description de fonction est utile ; elle permet de cerner ce qui est attendu du travailleur et de dresser les contours de la charge de travail. Les fonctions de l'ISP respectent un certain canevas de description² comprenant la situation de la fonction de l'institution, les missions et activités principales, les compétences attendues et le profil d'entrée (titres de qualification requis, expérience professionnelle, etc.). L'environnement de travail,

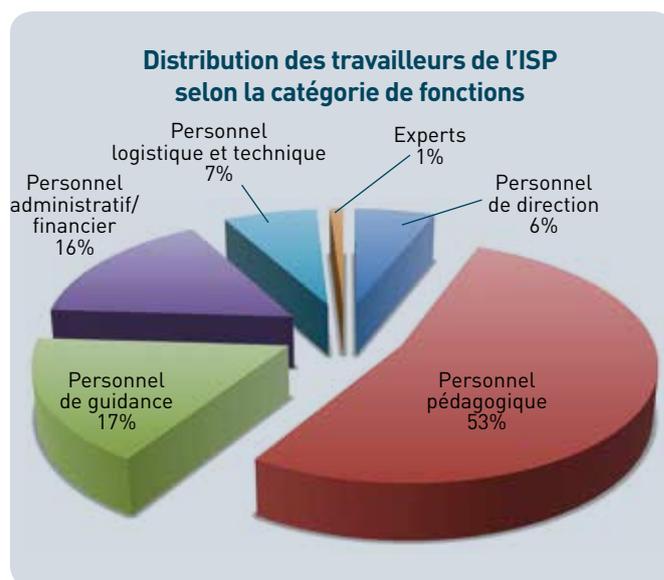
1 Convention Collective de Travail SCP 329.02 du 14 mai 2007.

2 La fiche 6.1.5 de la Boîte à Outils sur le Bien-être au Travail dans le secteur non marchand (Bobet) est consacrée à la description de fonction. Plus d'infos : <http://www.abbet.be>.

relevant notamment les responsabilités et la situation dans la ligne hiérarchique, est souvent partiellement abordé.

Les fonctions de l'ISP ont été fixées comme suit dans la nomenclature de fonctions³ :

- A Directeur
- B Directeur/Coordinateur adjoint
- C Coordinateur pédagogique, responsable de chantier, d'atelier
- G2 Formateur universitaire/Agent de guidance, d'orientation
- G1 Formateur Classe 1
- G1 Intervenant social Classe 1
- J Formateur Classe 2/Agent de suivi
- D Coordinateur administratif et/ou financier
- H Assistant administratif et/ou financier Classe 1
- K Assistant administratif et/ou financier Classe 2
- M Auxiliaire administratif
- E Coordinateur logistique et technique
- I Ass. Log. et technique - Commercial Classe 1
- L Ass. Log. et technique - Commercial Classe 2
- F Expert
- N Agent d'entretien/chauffeur/Magasinier/aux.atelier
- O Technicien de surface



Le personnel administratif / financier (16%) est stable par rapport aux années antérieures tandis que le personnel logistique et technique (7%) est en recul de 5% par rapport à 2005. Le personnel de direction et les experts présentent des scores stables dans le temps.

Répartition des travailleurs de l'ISP suivant la fonction exercée.			
Fonctions liées à l'objet social	Fonctions logistiques		Fonctions spéciales
	Fonctions administratives	Fonctions techniques et Entretien	
	A : 45		
	B : 12		
C : 59	D : 22	E : 9	F : 10
G 2 : 204			
G 1 : 266	H : 44	I : 9	
J : 109	K : 65	L : 14	
	M : 11	N : 13	
		O : 17	

Source : Cadastre FeBISP, 2015

Regroupées en catégories, les fonctions se déclinent selon une distribution logique : 53% des travailleurs occupent une fonction pédagogique et 17% d'entre eux, une fonction de guidance. Les fonctions liées à la formation et à l'accompagnement du public totalisent donc 70% des emplois contre 41% en 2000 et 68% en 2005⁴.

3 Pour faciliter la lecture, l'ensemble des fonctions est indiqué au masculin, mais cela s'adresse aussi bien au genre masculin que féminin.

4 Insertion n°63 - octobre 2005.

Quelques fonctions du secteur ISP sous la loupe

Le formateur

Plus de 46% des travailleurs du secteur sont des formateurs, soit quelque 421 travailleurs sur 909 recensés pour la population totale de l'ISP. L'ANM a créé une différenciation de niveau dans la fonction. Différenciation quant au descriptif général de la fonction mais aussi quant aux tâches, à la qualification recommandée, au niveau de responsabilités et à l'échelon barémique. 78% des formateurs présentent une qualification acquise dans l'enseignement supérieur à l'engagement. Qu'ils soient de Classe 1 ou de Classe 2, les formateurs assurent tous la transmission des savoirs et des savoir-faire et /ou des savoir-être à des publics adultes, ils dispensent également l'enseignement des matières et assurent l'animation pédagogique. Pour cette dernière, le formateur de Classe 1 est responsable de l'élaboration et de l'évolution du contenu de la formation. En plus de ces tâches, le formateur de Classe 1 est chargé des missions suivantes :

- Participation à la conception des outils pédagogiques, adaptation des méthodes et suivi de la formation.
- Évaluation des résultats pour réajuster les contenus et suivre le déroulement des opérations.
- Contacts extérieurs.
- Participation au fonctionnement de l'association.

On est frappé de constater que l'ancienneté-maison des formateurs n'est pas influencée par le niveau de la fonction

(Classe 1 ou Classe 2). Tous niveaux confondus, l'ancienneté-maison des formateurs est de huit ans. Ceci constitue un élément neuf par rapport à 2005, période à laquelle l'ancienneté des formateurs de Classe 1 était plus de deux à trois fois supérieure à celle observée pour les formateurs de Classe 2. L'examen de la pyramide des âges des formateurs du secteur fait apparaître que 33% des formateurs ont plus de 45 ans. Les formateurs de Classe 1 sont plus jeunes ; 8% ont moins de 25 ans contre 1% pour les formateurs de Classe 2. En 2005, l'âge des formateurs suivait une courbe de Gauss décrivant une tendance plus faible aux extrémités et d'amplitude plus forte pour la tranche d'âge de 45 à 49 ans. Cette tendance a varié avec le vieillissement de la population des formateurs. Ainsi, près de 48% des formateurs avaient entre 39 et 49 ans en 2005. Ils ne sont plus que 29% aujourd'hui, un travailleur sur cinq ayant plus de 50 ans.

Le personnel de guidance

Il est tantôt dénommé agent de guidance, tantôt agent de suivi ou encore intervenant social. Ils sont 158 au total : 98 agents de guidance, 43 intervenants sociaux et 92 agents de suivi, 6% d'entre eux assumant une double « casquette ». À l'image de la fonction de formateur, le personnel d'accompagnement se décline en plusieurs versions de fonctions, avec toutefois une distinction plus floue au niveau du descriptif des tâches. La fonction d'intervenant social n'a pas de descriptif de fonction propre, il est inclus dans la fonction d'agent de guidance. Les agents de guidance et de suivi se répartissent les tâches comme suit :

Agent de guidance	<ul style="list-style-type: none">- Guidance, suivi et orientation- Constitution de dossiers individuels- Contacts avec les différents partenaires- Guidance, suivi et orientation concernant le parcours
Agent de suivi	<ul style="list-style-type: none">- Suivi des bénéficiaires concernant le parcours d'insertion- Constitution de dossiers individuels

Parmi les agents de guidance, 11% ont moins de 25 ans, 68% ont entre 25 et 44 ans et 21% ont 45 ans et plus. La distribution des âges des intervenants sociaux est quasi-identique mais le nombre de travailleurs de plus de 45 ans est plus élevé. La configuration des âges est autre pour les agents de suivi : 62% se situent dans la tranche d'âge 25 à 44 ans et 37% ont 45 ans et plus. Dans le cas du personnel de guidance, l'ancienneté-maison est distincte : 13 ans pour les agents de suivi en moyenne, huit ans pour les agents de guidance.

Le coordinateur pédagogique

Nous avons recensé 59 coordinateurs pédagogiques. Ils représentent 6,5% (contre 5% en 2005) des travailleurs comptabilisés dans le secteur et se répartissent dans une vingtaine d'associations, certaines en comptant plusieurs

dans leur équipe. Cette information laisse supposer que toutes les associations ne disposent pas de la collaboration d'un/e coordinateur pédagogique. Cela peut être vrai pour des associations de petite taille, par exemple, où les formateurs exercent ces tâches ensemble, séparément ou à tour de rôle. Pour ce qui est des associations qui en possèdent un « attiré » ou plus, il s'agit généralement d'associations situées en catégorie cinq ou six dans la nomenclature des agréments COCOF ou des Missions Locales dont le financement d'un ETP est assuré par la COCOF. Souvent, la fonction s'est construite au fur et à mesure du développement de l'asbl. Le formateur travaille la plupart du temps en collaboration étroite avec les directions. Le coordinateur pédagogique organise et développe le dispositif de formation, gère le planning et fait appel aux ressources nécessaires pour donner cours. Il est souvent amené à dispenser lui-même tout ou partie d'un cours. Une majorité de coordinateurs pédagogiques sont diplômés de l'enseignement supérieur. Ils/elles ont en moyenne dix ans d'ancienneté-maison. Il ne faut cependant pas perdre de vue qu'on est souvent nommé à cette fonction de responsable après avoir été (ou tout en étant toujours) formateur. 7% d'entre eux/elles ont moins de 25 ans, 54% ont de 25 à 44 ans et 35% ont plus de 45 ans (contre 25% en 2005).

Le coordinateur administratif/financier

Un peu plus de 2% des travailleurs (contre 4% en 2005) occupent la fonction de coordinateur administratif/financier. Ils sont peu nombreux à organiser, coordonner et superviser les services administratifs, comptables et financiers au sens strict du terme, c'est-à-dire sous le label générique de la fonction telle que prévue dans la nomenclature de fonctions. Cela s'explique surtout par la taille des associations : au plus elles sont de petite taille, au plus les secrétaires, comptables et gestionnaires de dossiers se répartissent les tâches. Par contre, dans les grandes associations, il n'est pas rare de voir la fonction divisée, un travailleur s'occupe du volet administratif, un autre du volet financier. Cette division peut s'imposer tant la charge peut être lourde. Mais dans tel cas, il faut veiller à créer une articulation entre les deux. Sur le plan de la qualification et de l'expérience, la plupart possède un titre de l'enseignement supérieur et/ou une expérience utile importante. Leur ancienneté-maison varie entre cinq et dix ans. 45% des travailleurs dans cette fonction ont moins de 45 ans, contre 62,5% en 2005.

Partons à présent à la découverte de ces profils derrière lesquels se cachent des travailleurs qui, à l'occasion de ce dossier de L'insertion, se sont exprimés sur les différents aspects de leur fonction.

De l'autre côté du miroir... les travailleurs

Du côté de l'ISP, Pierre Pardonge, formateur

Pierre Pardonge est formateur en « hygiène et premiers soins » pour les stagiaires de la section « aide familiale » du CEFOR. Son cours comporte 100 heures de formation théorique par session et ce, deux fois par an.



Lorsqu'il parle de son métier de formateur en ISP, Pierre évoque d'emblée la liberté pédagogique dont il jouit. « Si un Arrêté ministériel stipule les différents éléments qui doivent apparaître dans les programmes de formation, une grande liberté est laissée sur la manière de former les stagiaires » nous confie ainsi Pierre, livrant au passage son leitmotiv pédagogique : « comprendre et ne pas apprendre par cœur ! ». Ces questions didactiques sont régulièrement abordées avec ses collègues formateurs (près d'une dizaine) du CEFOR. « S'il n'y a pas, au sens strict, de fonction de coordination pédagogique au CEFOR, nous avons cependant de nombreux contacts dans l'équipe et nous aimons débattre de ces enjeux didactiques entre nous. D'autant que nos débats sont vifs, les personnalités en présence étant en effet aussi fortes que diverses... ».

En tant que responsable des stages en maisons de repos, Pierre a également l'occasion de rencontrer les directeurs et les infirmières de ces établissements. Dans ces contacts, il veille attentivement à ce que le contenu des stages puisse réellement permettre aux stagiaires de mettre en œuvre toutes les compétences liées au métier d'aide familiale. Cette vigilance par rapport à la qualité des stages effectués n'est pas étrangère au fait que Pierre exerce depuis 28 ans un autre mi-temps dans une clinique, en tant que kinésithérapeute, dans un service gériatrique.

Quelles qualités pour ce métier ?

Quand Pierre est interrogé sur les compétences et qualités requises pour exercer son métier, le premier mot prononcé

est « humanité ». Si les compétences techniques et pédagogiques sont évidemment essentielles à avoir, de même qu'une exigence de tous les instants, ce sont toutefois l'humanité, l'empathie et la tolérance qui font, aux yeux de Pierre, toute la différence. « Toutes ces qualités permettent de donner aux stagiaires l'amour de ce beau métier, dans lequel, quand on travaille bien, on obtient beaucoup de reconnaissance des personnes aidées ».

La conviction, force motrice

Ce vif intérêt pour les métiers du soin a pris racine dès l'enfance de Pierre. À 12 ans, une immobilisation, suite à une hanche cassée, lui amena déjà la conviction que « soigner les gens, cela sert à quelque chose ». Le kiné qui le soigna fit peut-être également naître en lui les prémices d'une vocation professionnelle... Une décennie plus tard, muni de son diplôme en kinésithérapie, Pierre s'installa en effet comme professionnel indépendant. Désirant peu à peu élargir son champ d'action professionnel, Pierre commença par effectuer des remplacements dans une clinique gériatrique, avant finalement de s'y installer comme kiné à mi-temps. En 2000, une collègue assistante sociale lui parla d'un poste vacant de formateur dans une asbl où elle-même était déjà formatrice à temps partiel. C'est ainsi que la rencontre avec le CEFOR se fit et qu'une nouvelle expérience professionnelle put démarrer. « Pour moi, nous confie Pierre, ce fut un prolongement aussi intéressant que stimulant pour ma carrière ». Intarissable sur l'importance cruciale du métier d'aide familiale qu'il est urgent, selon lui, de mieux reconnaître et de mieux valoriser, Pierre aime à répéter que la santé, selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) est « un état de complet bien-être physique, mental et social » et que cet objectif de bonne santé sociale fédère les stagiaires « aide familiale » qu'il apprécie tant de former. D'autant que, comme il le dit non sans émotion, « par mon métier de formateur, je peux ainsi continuer à soigner les gens à travers mes stagiaires ».

Du côté de l'ISP, Harmonie Godart, formatrice

Harmonie Godart est formatrice « cuisine et salle » à l'Atelier de Formation par le Travail ARPAIJE. Cette formation de six mois, donnée à une quinzaine de stagiaires, comporte également deux semaines de stage en entreprise. Harmonie entre en contact avec les futurs stagiaires dès qu'ils manifestent leur intérêt pour suivre la formation proposée par ARPAIJE. « Comme les entrées en formation sont continues, il est important que je puisse prévoir des moments fixes pour rencontrer les candidats stagiaires et évaluer leur motivation. Les candidats sélectionnés pourront ensuite rencontrer les deux autres collègues formateurs, chacun responsable d'un restaurant d'application (un à l'Espace Malibran, l'autre Chaussée de Boondaël) ».



Une pédagogie spécifique

Dans sa fonction actuelle, Harmonie fait la navette entre ces deux restaurants et cette diversité de lieux, de personnes et de pratiques semble lui convenir parfaitement. « Comme j'apprécie le changement et que j'aime m'adapter à différents contextes, ce rôle de coordination entre les deux sites me plaît particulièrement ». Un autre aspect précieux de la fonction de formatrice exercée par Harmonie est de pouvoir jouir d'une grande liberté pédagogique. Chaque formateur peut ainsi suivre les méthodes jugées les mieux adaptées aux stagiaires. La pédagogie spécifique choisie par Harmonie est la formation par le travail en binôme. Dans ce système, les stagiaires en bout de formation, plus expérimentés, épaulent les nouveaux arrivés. Cette autonomie encadrée semble porter ses fruits et permet en outre à Harmonie de pouvoir effectuer ses autres missions, notamment la gestion des commandes et du stock de marchandises. « À côté de cette pédagogie différenciée favorisant la dynamique de groupe, j'aime aussi que les stagiaires apprennent et acquièrent leur expérience par essai-erreur. En outre, l'humour joue également un rôle important au niveau pédagogique, dans la mesure où il favorise la transmission des compétences en créant un climat d'apprentissage stimulant ».

À la question, toujours difficile, de déterminer les compétences et qualités professionnelles nécessaires à l'exercice d'une fonction, l'hésitation n'est pourtant pas longue chez notre interlocutrice : maîtrise technique, compétences pédagogiques, motivation, sens de l'organisation, débrouillardise, créativité, bonne résistance au stress et autorité. « Sur ce dernier point, nous confie Harmonie, j'essaie de pouvoir être une main de fer dans un gant de velours. La vraie difficulté est de trouver la bonne distance avec les stagiaires, de n'être ni trop proche ni trop distante. En outre, un bon formateur doit pouvoir s'adapter aux capacités de chacun et donner la même chance à tout le monde. Une tentation pourrait être en effet de ne se reposer que sur les stagiaires les plus avancés ».

Un autre aspect important du travail de formateur, surtout dans le secteur de l'Ho.Re.Ca., est de pouvoir préparer les stagiaires à la vraie réalité des métiers visés. En tant qu'Atelier de Formation par le Travail, ARPAIJE offre un cadre propice aux stagiaires pour se confronter à l'exigence des métiers pour lesquels ils désirent se former. « À cet égard, nous indique Harmonie, certains anciens stagiaires revenant nous dire bonjour peuvent aussi témoigner de leur expérience professionnelle en cuisine ou en salle. Ces rencontres entre anciens et actuels stagiaires sont vraiment enrichissantes ».

Le CAP, précieux sésame

La vocation pour la cuisine est apparue assez tôt chez Harmonie. Après une école d'hôtellerie, notre spécialiste en desserts a multiplié les expériences professionnelles dans des établissements de nature très différentes : traiteur-poissonnerie, restaurants chinois, restaurant spécialisé dans les abats ou encore la cuisine des parlementaires du Parlement européen ! Sans oublier une expérience en cuisine de collectivité (en crèche et en maison de repos)... Suite à ces multiples expériences, Harmonie décide d'effectuer un CAP pour avoir le titre et la compétence pédagogique de professeur. Soit trois ans d'études... tout en cherchant parallèlement du travail, se soldant en mars 2012 par une rencontre avec ARPAIJE, rencontre qui débouchera sur un engagement. « L'obtention de mon CAP et l'opportunité de pouvoir travailler comme formatrice en cuisine constituent des moments particulièrement importants de mon parcours. Malgré le fait que l'école n'ait jamais été mon fort, voici que j'ai attrapé la fibre de la transmission ! », nous confie aussi enthousiaste la décidément bien prénommée Harmonie.

Du côté de l'ISP, Cécile Baudel et Ahmed Zibouh, agents de guidance

La fonction d'agent de guidance est définie selon le cadre bruxellois de l'ISP par quatre domaines d'intervention : psychologique, social, professionnel et pédagogique. Autant d'axes qui témoignent de la diversité des actions du professionnel et du public qu'il accompagne vers l'emploi. Celui-ci est composé des futurs stagiaires, des stagiaires et des anciens stagiaires des OISP. En Mission Locale, il englobe également les demandeurs d'emploi qui viennent s'inscrire pour bénéficier des services qu'elle propose. C'est donc entre quelques semaines et deux ans que les agents assurent le suivi, la guidance et l'orientation de ces personnes.



L'accompagnement vers l'emploi : une approche globale

En raison de l'approche globale sous-tendue par la fonction d'agent de guidance, de nombreuses actions sont réalisées ou co-réalisées par ce professionnel. Citons notamment la clarification du projet professionnel, l'aide dans la gestion de problèmes d'ordre social ou psychologique, le relais avec d'autres organismes compétents au regard de la problématique de la personne accompagnée, l'aide au niveau des outils de recherches d'emploi (CV, lettre de motivation, préparation à l'entretien d'embauche), la sélection des stagiaires en vue des formations ou encore, la réorientation des candidats non retenus. Derrières ces actions, se trouvent une multitude de démarches réalisées en groupe ou individuellement telles qu'un bilan personnel et professionnel, la rencontre d'entreprises et d'organismes en lien avec la formation visée ou encore, le suivi des anciens stagiaires.

Les multiples facettes de la guidance

Au-delà de ces actions transversales, l'intervention de l'agent de guidance dépend du cadre dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, Cécile Baudel, agent de guidance au CEFIG qui propose des préformations, des formations de base ou qualifiantes ainsi que des modules de FLE¹, apporte son aide aux stagiaires qui en ont besoin pour trouver un stage. Elle intervient également comme formatrice en éducation permanente. De son côté, au sein de la Mission Locale d'Anderlecht, Ahmed Zibouh, agent de guidance et conseil-

ler à l'emploi, assure la guidance collective indispensable lorsqu'un conflit intervient dans un groupe de stagiaires en formation longue. D'une façon générale, la dynamique de groupe étant un élément clé de la formation, il est nécessaire d'y porter une attention particulière.

Des contraintes...

Le travail des agents de guidance est limité par les ressources dont ils disposent pour accompagner le public. En effet, la précarité notamment financière, psychologique et parfois cognitive nécessite du temps pour orienter et guider afin d'apporter une réponse adaptée aux situations individuelles. Cécile et Ahmed estiment que le temps devenant une ressource de moins en moins disponible, ils « externalisent » une partie de l'accompagnement en orientant vers d'autres organismes. Quelques années auparavant, ils accompagnaient eux-mêmes la personne dans ces démarches. Ahmed constate qu'« actuellement tout le monde fait de l'insertion, il devient difficile pour les usagers de s'y retrouver et les organismes doivent se coordonner alors que leurs enjeux peuvent diverger. L'Ordonnance relative aux Missions Locales² ne laisse, quant à elle, que peu de place au rôle d'éducation que jouent les agents de guidance et qui est pourtant nécessaire à l'insertion socioprofessionnelle du public ».



... et des ressources

Bien que la mise à l'emploi pèse de plus en plus sur le cadre de travail des agents de guidance, il existe des leviers d'actions notamment au niveau de l'organisation du travail. Parmi ceux-ci, la liberté d'organiser des séances collectives ou individuelles est appréciée, de même qu'occuper une fonction connexe à celle d'agent de guidance comme c'est le cas pour Cécile et Ahmed. Par ailleurs, la patience, la débrouillardise, le sens de l'humour et l'écoute sont autant d'éléments facilitateurs identifiés par les deux professionnels pour assurer leur mission au quotidien. Cécile souligne également que « la capacité à ne pas se prendre au sérieux permet de faire passer des messages et de progresser dans l'accompagnement vers l'emploi d'un public parfois fortement fragilisé ».

1 FLE : Français Langue Étrangère.

2 Ordonnance relative au soutien des Missions Locales pour l'emploi et des « Lokale Werkwinkels » du 7 novembre 2008. Voir l'article *Sur le vif* à ce sujet.

Du côté de l'ISP, Carine Bastien, coordinatrice pédagogique

Carine Bastien est responsable du secteur ISP à l'asbl GAFFI qui propose aux stagiaires des formations de base et de français dans une optique de passerelle vers des formations qualifiantes ou conduisant vers l'emploi. Elle y assure notamment le rôle de coordinatrice pédagogique.



En tant que coordinatrice pédagogique, Carine remplit différentes missions : mettre en place, avec les formateurs, les formations ISP qui seront organisées par le GAFFI et gérer tant d'un point de vue administratif que logistique le bon déroulement des formations (gestion des horaires, des locaux, des remplacements, de la formation continue des formateurs, des prestataires extérieurs, etc.). L'équipe ISP du GAFFI se compose de huit formateurs, chacun référent d'un groupe de (12 à 14) stagiaires. Pour gérer cette équipe et coordonner le travail pédagogique effectué, des réunions ont lieu toutes les deux semaines. Outre ses missions administratives et logistiques, Carine participe ça et là à des réunions extérieures avec ses homologues afin de pouvoir, entre autres, renforcer ses compétences pédagogiques (le suivi de modules de formation sur l'approche par compétences, par exemple).

Une pédagogie très diversifiée

D'un point de vue pédagogique justement, le GAFFI utilise des méthodes spécifiques. « Notre pédagogie, qui s'inspire de la pensée du brésilien Paulo Freire, est une pédagogie active et émancipatrice, une pédagogie du projet qui oblige à mobiliser efficacement des compétences transversales aux différents cours. Pour cela, nous utilisons un mix de différentes méthodes comme la gestion mentale, des outils issus de la pédagogie institutionnelle (comme le conseil de participation), des méthodes communicatives, du travail en groupe et en sous-groupes, etc. Il est important de ne pas s'en tenir à une seule méthode. Celles-ci doivent être variées pour atteindre un maximum de personnes. Finalement, nos méthodes ont en commun une prise en compte de la personne, de son projet et des compétences initiales, ainsi que celles du groupe et de sa dynamique propre. Au GAFFI, nous insistons aussi sur le respect et la mise en valeur des différentes cultures et respectons le rythme de la personne en formation ».

Dans sa fonction, Carine est également amenée à côtoyer directement les stagiaires. Ce contact lui plaît sur le plan humain et lui permet en outre d'être toujours en prise immédiate avec les réalités et les besoins du terrain. « Mes contacts avec notre public se font principalement par deux voies : lors des journées d'accueil et des entretiens de motivation pour les candidats stagiaires d'une part, et lorsque je remplace des formateurs absents, d'autre part ! Le fait de pouvoir remplacer occasionnellement l'un des formateurs constitue une réelle opportunité. C'est non seulement l'occasion d'interagir directement avec les stagiaires mais également de continuer à me rendre compte des exigences pédagogiques que nécessite ce beau métier de formateur ».

Coordinatrice pédagogique : quel profil ?

Au niveau des compétences et qualités professionnelles requises pour exercer la fonction de coordinatrice pédagogique, les mots-clés directement exprimés par Carine sont les suivants : expérience (dans la formation), connaissance méthodologique, capacités organisationnelles, compétences relationnelles et polyvalence fonctionnelle. Ces différentes compétences ont pu être acquises progressivement, tout au long de son parcours professionnel aussi atypique que stimulant. « À la fin de mes études en psychologie, je désirais travailler en hôpital psychiatrique. Comme c'était dur de trouver du travail dans ce secteur, surtout sans expérience professionnelle préalable, j'ai effectué à l'époque un atelier de recherche active d'emploi à ce qu'on appelait alors l'ORBEM (actuel Actiris). Cet atelier m'a alors orientée vers le domaine de la gestion des ressources humaines. » Après avoir travaillé dans une société de recrutement à Nivelles, l'envie d'évasion gagne alors Carine. S'enchaînent des voyages sur différents continents, débouchant sur un fort désir de pouvoir aider les pays du Sud. À son retour, Carine va effectuer du bénévolat pour le Centre d'Alphabétisation pour Travailleurs Immigrés (CATI) et sera engagée au GAFFI en août 1995. « Ma première mission, une fois arrivée au GAFFI, fut de gérer de A à Z un groupe d'apprenants en alphabétisation. Par la suite et progressivement, je suis devenue la responsable du secteur ISP. Depuis que j'exerce ce poste, ce dernier a évidemment changé au fil des ans, en fonction de l'évolution interne du GAFFI, elle-même dépendante de l'évolution externe du cadre institutionnel communautaire et régional. Moi qui hésitais, à la fin de mes études secondaires, entre devenir psychologue, assistante sociale ou professeur de français, voici que je retrouve au final, avec ma fonction actuelle, un mix de ces différentes professions ! ».

Du côté de l'ISP, Giovanna Angius, coordinatrice administrative et financière

Aborder les volets de la coordination administrative et financière de l'ISP, c'est s'attacher à l'autre versant de la montagne. Administratif et financier, deux vocables qui recouvrent des responsabilités essentielles et en apparence indissociables de nos associations mais qui ne sont pas forcément confiées aux mêmes personnes.



La dissociation de ces missions est plutôt l'apanage des grandes³ tandis qu'officiellement, la classification des fonctions reprend les termes de responsable, de gestionnaire de subsides ou encore de directeur adjoint.

Un fonction en duo

Le COFTEN compte 18 travailleurs pour sa branche ISP. Giovanna Angius y est responsable de la gestion financière. Si le profil est décrit dans la nomenclature de fonctions de l'ISP, il peut être décliné différemment selon les associations. « Pour ma part, je m'occupe de tout le volet administratif et financier mais pas du tout du volet administratif pédagogique (lié aux stagiaires) et la gestion des ressources humaines. Nous travaillons continuellement en binôme avec la direction. À deux, avec la direction, nous avons la responsabilité de porter l'ensemble du projet, tant vis-à-vis de l'extérieur que vis-à-vis des administrateurs. Il est essentiel que nous travaillions en étroite collaboration pour la pertinence de l'allocation des ressources. C'est vraiment très intéressant. Seul, le costume est très lourd à porter, on ne peut que trouver de l'intérêt au travail collaboratif. Chez nous, on a évolué vers cette configuration en fonction des compétences dont on disposait en interne ».

Licenciée-agrégée en sciences commerciales et financières et munie d'une licence spéciale en revisorat et expertise comptable, Giovanna y a adjoint le titre d'expert-comptable. Un solide bagage qui se cumule avec une ancienneté-maison qui plafonne à plus de 30 ans. « Je travaille à mi-temps au COFTEN et développe un projet personnel par ailleurs. Objectivement, un mi-temps pour encadrer tous les dossiers, c'est un peu juste sans être accompagné de compétences annexes comme celles d'un comptable ». Car

la mission est ample : suivi de récolte des données, encodage, tenue à jour des dossiers, organisation administrative, création et mise à jour des outils, obligations de rapportage, veille et analyse financière. « Sur ce volet administratif et financier, tout repose sur l'organisation d'un circuit d'informations au fur et à mesure qu'elles se présentent ».

Coordinatrice administrative et financière : un solide profil

À la question posée de l'évolution de la fonction depuis l'établissement du descriptif dans la nomenclature sectorielle, notre interlocutrice avoue ne plus connaître les détails de ce profil. « Mais ce que je peux dire, c'est que maintenant, pour pouvoir endosser le costume, il faut de réelles compétences ; savoir lire un bilan, connaître une analyse budgétaire, le fonctionnement des subsides alloués et les obligations en matière de dépenses éligibles. Il n'existe pas de formation « standardisée » mais cela doit être quelqu'un qui connaisse parfaitement la comptabilité, le contexte de travail et les mécanismes de financement par les pouvoirs publics ». Et de rappeler que l'objet d'une asbl active en ISP est d'assumer le volet pédagogique, le financier n'est donc pas forcément une priorité dans les compétences recherchées à l'origine. « Le profil complet qui connaît tout sur tout, je n'y crois pas trop, d'autant que de nombreuses asbl présentent une taille trop petite pour attirer ce genre de profil. Pour moi, hormis les incontournables compétences de gestion et de comptabilité à prévoir à l'interne, la formation complémentaire est essentielle, y compris avec le support d'un encadrement externe spécialisé ». C'est une conception un peu différente de celle qui présidait à l'origine de la classification de fonctions dans l'ISP, conçue comme un « vase clos » avec un minimum de profils standardisés, en dehors du pôle pédagogique. « Fonctionner selon cette configuration n'est possible que moyennant une certaine taille d'association. Quand l'asbl est petite, ce n'est pas d'emblée possible ». Ceci est dû à la réelle complexification de la gestion financière des asbl actives en ISP. Les pouvoirs publics sont de plus en plus exigeants. Pour pouvoir y faire face, il faut s'entourer de bons outils et de compétences, fussent-ils externes.

À la question de savoir si elle conseillerait cette fonction à un(e) jeune, Giovanna répond sans hésiter : « Évidemment ! En ISP, on donne un sens à ce que l'on fait, quelle que soit la fonction, on participe à l'objet social ». Hormis les compétences, la motivation fait la différence et transcende, semble-t-il, le nombre des années !

3 Le lecteur comprendra « association de plus grande taille ».



Du côté de l'ESI, Saso Stepanovski, encadrant technique

Saso Stepanovski exerce la fonction de chef d'équipe et d'encadrant technique en pavage à Schaerbeek Action Emploi (SAE), une Initiative Locale de Développement de l'Emploi (ILDE)⁴. Dans sa fonction spécifique d'encadrant en pavage de trottoirs, Saso forme les trois ouvriers engagés dans cette section⁵ par SAE et supervise leur travail au quotidien. Les missions d'encadrement sont aussi diverses que complémentaires : planifier logiquement le travail, parfaire la formation technique des ouvriers ou encore, veiller à la sécurité sur le chantier. En tant qu'ILDE, l'objectif poursuivi par SAE est davantage l'apprentissage au métier que la pure production. Ce focus sur l'apprentissage est tout à fait crucial : « il est très différent d'apprendre dans une salle fermée ou sur de vrais chantiers, en situation réelle de travail. Ici, l'apprentissage sur chantier ouvert permet aux ouvriers de se structurer professionnellement (respect des horaires, des engagements, de l'autonomie, etc.)

4 Fondée en 2005 par E. Noël – Plan pour l'Emploi, Schaerbeek.

5 Une section « rénovation intérieure » existe aussi.

et de s'adapter aux impératifs du chantier (planification des activités, gestion de l'imprévu et des urgences, etc.) ». La pédagogie utilisée sur chantier relève donc autant de l'apprentissage technique que social et une vigilance particulière est mise sur l'accompagnement quotidien des travailleurs. D'autant que ceux-ci se trouvent dans des situations de vie parfois très difficiles... « Cette pédagogie exigeante et ce travail d'accompagnement permanent, ajoute Saso, permettent aux travailleurs en apprentissage de pouvoir également reprendre des repères dans leur vie de tous les jours ».

Un champ de compétences très large

Pour pouvoir exercer de manière optimale cette fonction d'encadrant technique, les compétences requises se situent autant dans les champs du savoir et du savoir-faire que dans le champ du savoir-être. S'il faut évidemment disposer de compétences techniques solides par rapport au métier visé et d'une capacité à pouvoir transmettre adéquatement ces compétences (tant sur le fond que sur la forme), les qualités humaines à avoir sont particulièrement nombreuses. Il faut en effet être tout à la fois : discipliné, flexible, solidaire, tolérant et respectueux des personnes. « Il faut en plus,

nous indique Saso, pouvoir se faire respecter et montrer – sans en abuser – son autorité. Cela est nécessaire pour maintenir un cadre de travail stable et solide au sein duquel chaque travailleur connaît clairement son rôle et l'assume jusqu'au bout en vue de la réalisation du travail requis. Cette autorité, et le respect qui en découle, proviennent du fait que nous, encadrants techniques et chefs d'équipe, devons montrer l'exemple ! Cette culture de l'exemple est vraiment déterminante pour le bon apprentissage des personnes ». Oserait-on ajouter à cette liste déjà longue de compétences le fait qu'il faille être suffisamment fort physiquement pour supporter le travail de manutention imposé par le métier de paveur... ?

La pratique en guise de diplôme

Ces compétences, Saso les a acquises via toutes les expériences professionnelles qu'il a connues au fil de son parcours. Né en Macédoine voici une quarantaine d'années, Saso a effectué là-bas une formation en métallurgie. Après diverses expériences dans le secteur de la construction, il arrive en Belgique en 1994. Tout en suivant des cours de français, il exerce un nombre important d'emplois, aussi distincts que variés : ouvrier dans une usine de fabrication de peinture, garagiste, chauffeur-routier dans toute l'Europe, etc. Le permis de conduire spécifique acquis lors de cette dernière expérience permet donc à Saso de disposer de ce précieux sésame particulièrement utile pour exercer le métier de paveur. Fort de ses multiples expériences et désirant travailler dans le secteur associatif et social, Saso sera, en 1998, parmi les premiers travailleurs engagés par l'asbl Jeunes Schaerbeekois au Travail (JST), active en insertion socioprofessionnelle (et avec laquelle SAE travaille en étroite partenariat). Il sera d'abord engagé un an comme « Article 60 » avant d'être recruté comme formateur en pavage. En 2010, il passera chez SAE comme encadrant technique et exerce depuis lors cette fonction avec passion. « C'est l'expérience sur le terrain et la pratique du métier qui m'ont permis d'être engagé chez SAE, non un éventuel diplôme ! Et mon cas est loin d'être unique. Il me semble donc qu'il ne faudrait pas que, en ESI, des conditions de diplôme risquent de venir restreindre l'accès au métier d'encadrant technique ».

À la question de savoir ce dont il est le plus fier dans son métier d'encadrant chez SAE, Saso répond sans détour, avec un enthousiasme communicatif : « Apprendre un métier intéressant à nos ouvriers et les aider ainsi à pouvoir trouver un emploi durable dans ce secteur professionnel ». C'est l'objectif que poursuit et atteint Saso depuis de nombreuses années et qu'il compte bien continuer un bon moment encore.

Du côté de l'ESI, Amandine Langenaken, encadrante sociale

L'Économie Sociale d'Insertion bruxelloise se caractérise par un objectif d'insertion socioprofessionnelle en prenant appui sur une activité de production d'un bien ou d'un service. Permettre aux personnes de s'insérer ou se réinsérer sur le marché du travail nécessite un accompagnement technique mais également social. C'est sur le rôle parfois peu connu d'encadrant social qu'Amandine Langenaken nous éclaire.



« Accompagnement social du public-cible » oui, mais encore ? Parce qu'un secteur d'activités n'est pas l'autre et que chaque structure ESI s'organise pour remplir sa mission d'insertion du public-cible, il est difficile de rendre compte de l'ensemble des actions mises en œuvre par les ILDE et les EI dans ce domaine. Nous avons donc fait le choix de demander à Amandine Langenaken de nous parler du travail d'accompagnement social qu'elle réalise depuis trois ans au STIC⁶, de la Mission Locale pour l'emploi de Saint-Josse-Ten-Noode.

Son approche du métier est influencée par son propre parcours : une dizaine d'années en hôtellerie suivi d'un graduat en ressources humaines et administration du personnel. L'équilibre entre la dimension sociale et professionnelle de l'insertion trouve un écho récurrent dans sa pratique de travailleuse sociale et gestionnaire du personnel.

En amont de l'embauche des travailleurs

Il apparaît que son travail d'encadrante débute bien avant que le travailleur en insertion ne soit embauché. Amandine reçoit individuellement tout demandeur d'emploi qui se présente au STIC. La première étape consiste à présenter la structure et ses secteurs d'activité, à prendre connaissance du projet professionnel du demandeur d'emploi et à préciser les conditions d'emploi.

La centaine de TSE inscrits annuellement suite à ce premier entretien est invitée à une séance d'informations collective.

⁶ Service de Travaux d'Intérêt Collectif agréé ILDE pour ses activités d'aménagement des espaces verts, de création et placement de mobilier urbain ainsi que pour la rénovation de bâtiments. 42 travailleurs public-cible.

Dès cette étape, il est précisé que ce travail ne donnera pas lieu à un diplôme ou à un titre mais que les travailleurs qui le souhaitent peuvent être accompagnés dans leur parcours de validation des compétences comme ce fut le cas récemment avec le titre d'ouvrier compétent en jardinage. Cette séance permet de s'assurer d'un niveau minimum de maîtrise du français et des mathématiques, conditions nécessaires au travail sur chantier. La sélection des candidats est ensuite réalisée en partenariat avec les conducteurs de travaux, après un entretien individuel avec le demandeur d'emploi. Une première demi-journée est alors animée par l'encadrant social afin de présenter aux nouveaux travailleurs des éléments transversaux de la vie professionnelle tels que le règlement de travail ou le contenu d'une fiche de paie.

L'encadrement au quotidien

Une fois en poste, il existe plusieurs raisons de faire appel aux services de l'encadrant social. Les travailleurs en insertion sollicitent quotidiennement Amandine pour des démarches administratives en lien direct ou non avec le travail (mutuelle, impôts, syndicats, etc.) lorsqu'ils rencontrent des difficultés d'ordre privé (dettes, garde d'enfant, justice, etc.) ou encore, dans leurs parcours de validations de compétences. Pour chacune de ces sollicitations, Amandine rappelle « on n'est pas là pour le faire à votre place mais pour vous aider à le faire ». À cette occasion, la réorientation vers les partenaires externes est indispensable, à l'image du service de prévention de la commune, du CPAS ou des maisons de quartier. Elle intervient également au niveau de l'évaluation transversale, qu'elle réalise avec le conducteur de travaux et le travailleur au cours des trois entretiens qui lui sont dédiés durant les deux années de contrat. Il s'agit de faire l'état des lieux de l'acquisition de certains comportements. À ce sujet, la question des horaires est un objet de travail fréquent entre l'encadrant social et les travailleurs, avec au besoin, l'intervention du conducteur de travaux. Enfin, au-delà des offres d'emploi affichées régulièrement sur place, et au fur et à mesure que leur contrat de travail se poursuit, les travailleurs peuvent solliciter l'accompagnement de l'encadrant social pour leur recherche d'emploi : actualisation du CV, réponse à des offres d'emploi, préparation à l'entretien, ... Une action autrefois réalisée par la Mission Locale mais qui, du fait de l'Ordonnance qui régit une partie de ses activités, ne sera plus en mesure de valoriser ces accompagnements destinés « aux demandeurs d'emploi et non aux travailleurs⁷ ». Il s'agit donc de mettre en œuvre une kyrielle d'actions aux multiples dimensions permettant de rencontrer les besoins d'une insertion à la fois sociale et professionnelle. Lorsqu'on interroge Amandine sur les qualités que requiert ce métier, elle indique, outre la sociabilité et la patience, la nécessité de s'imposer auprès

des travailleurs afin de ne pas se laisser « marcher sur les pieds, surtout quand on est une fille et qu'on dit les choses avec le sourire ».

Du côté de l'ESI, Pascale Desrumaux, directrice

Entreprendre en Économie Sociale d'Insertion implique de prendre en compte deux dimensions : la dimension économique et la dimension sociale du projet. L'enjeu de cet entrepreneuriat est de les équilibrer malgré le fait qu'ils soient encore trop souvent perçus de façon opposée. La recherche d'un modèle économique viable reste un challenge perpétuel pour tout entrepreneur social, qu'il s'agisse d'une Initiative Locale de Développement de l'Emploi (ILDE) ou d'une Entreprise d'Insertion (EI). Pour agréementer ce mélange de particularités, l'Économie Sociale d'Insertion bruxelloise se caractérise par son objectif d'insertion socio-professionnelle. Cette économie permet à des personnes fortement éloignées de l'emploi de s'insérer ou de se réinsérer sur le marché de l'emploi par le biais d'une activité économique. La source de ce processus est la formation. Dans cette dynamique, le chef d'entreprise doit tenter d'osciller entre la formation du personnel (principalement du public-cible) et le rendement de l'activité économique.

Au delà d'une fonction... un profil

Qu'est-ce qui motive une personne à entreprendre en Économie Sociale d'Insertion ? L'innovation ? Le fait d'apporter des solutions concrètes à des problématiques sociales non résolues ? Il est difficile de rendre compte de toutes ces dimensions à travers un profil. Nous avons donc fait le choix de cibler certains aspects et particularités qu'implique la fonction d'entrepreneur en Économie Sociale d'Insertion. Pascale nous a fait le plaisir de partager son vécu et ses expériences en tant qu'entrepreneuse en Économie Sociale d'Insertion et directrice de l'établissement Cannelle (asbl spécialisée dans l'Ho.Re.Ca.). Assistante sociale de formation, Pascale a toujours travaillé dans le secteur de la formation et de l'insertion. Ses connaissances en gestion, elle les a approfondies par le biais d'un post-graduat. C'est ainsi qu'à force d'évoluer dans sa carrière professionnelle, elle fut amenée à développer et coordonner un projet en Économie Sociale d'Insertion spécialisé dans l'Ho.Re.Ca. Être la gestionnaire et la coordinatrice d'une activité économique présuppose d'être familiarisée à son secteur. Selon Pascale, « c'est un sérieux atout d'avoir une connaissance préalable du secteur. Elle donne une vision réelle. Elle permet d'avoir plus de crédibilité face au personnel encadrant et le personnel public-cible ». La connaissance du terrain permet en effet d'acquérir et de développer des compétences multiples et cela, aussi bien au niveau théorique que pratique. Ces acquis sont cruciaux pour mener à bien la

7 Voir l'article *Sur le vif* à ce sujet.

pérennité d'une structure en Économie Sociale d'Insertion. En tant que directrice : « il est important de savoir formuler des consignes ou des recommandations sur base d'acquis antérieurs ». Entreprendre présume d'agir en fonction de ressources que l'on contrôle. Or, il est difficile de tout contrôler et de tout maîtriser. L'entrepreneur se voit obligé de cumuler plusieurs fonctions... Pascale exprime qu'elle est souvent contrainte de décider vite, bien et seule. Sa force repose sur son expérience et sa connaissance du secteur.

L'envie de créer soi-même le cadre de son emploi

Être entrepreneur en Économie Sociale d'Insertion, c'est le souhait de créer de la richesse et de l'emploi. Pour d'autres, c'est de mettre ses qualités et ses compétences au service d'un fort potentiel social. Mais pour la majorité, c'est la volonté d'apporter des solutions ou de répondre à des besoins sociaux peu ou pas couverts par le marché du travail ou les instances publiques. Pascale, de son côté, a toujours été dans l'optique de créer elle-même son cadre de travail. À travers sa fonction de directrice, elle souhaitait

répondre à un problème social en créant et faisant quelque chose. L'idée de mettre en place une structure et d'être soutenue pour le faire lui a permis de développer un projet qui tient la route et qui évolue régulièrement. Pour Pascale, « ce qui enrichit une activité économique, c'est de la faire évoluer ainsi que son personnel ».

Derrière l'économie... la découverte d'un visage

Un poste à responsabilités, c'est aussi un visage. Ce sont des personnes qui sont fières de ce qu'elles ont accompli et transmis. Elles sont satisfaites d'être arrivées où elles en sont. Ces ressentis sont partagés par Pascale. En tant que directrice, elle exprime un sentiment de satisfaction d'être arrivée où elle en est, d'avoir pu transmettre, partager et évoluer malgré les différences culturelles, religieuses, alimentaires, etc.



Conclusion

Ce dossier montre à la fois la variété, la richesse et la complexité des métiers exercés dans le secteur de l'ISP et de l'ESI.

Au-delà des aspects quantitatifs, il montre aussi que, pour une part, les fonctions de nos secteurs nécessitent des compétences qui ne font pas ou trop peu partie des cursus existants.

Que ce soit sur les volets pédagogique, de gestion ou technique, tant les organismes que chaque travailleur individuellement doivent faire preuve d'adaptation et d'inventivité pour assurer leurs missions avec un haut niveau de compétence. Ils doivent le faire et ils le font. Un formateur en ISP n'est ni tout à fait un enseignant, ni tout à fait un formateur d'adultes classique. En ESI, un « entrepreneur » n'est pas non plus ni tout à fait un entrepreneur classique et n'est pas tout à fait un directeur d'asbl...

Il y a donc bien des métiers spécifiques ou plutôt des déclinaisons de métiers spécifiques.

Mais il y a aussi, et chaque rencontre l'illustre, une motivation commune et une vision cohérente de ce travail d'insertion, avec une attention particulière pour les publics qui fréquentent les deux dispositifs. Et c'est vrai que ce soit pour les fonctions dirigeantes, pédagogiques ou administratives.

Cela met en avant aussi l'importance pour les responsables d'association d'avoir des politiques d'engagement du personnel qui prennent en compte l'ensemble de ces paramètres. Pour engager un comptable, il faut évidemment qu'il ait des compétences de comptable..., qu'il soit capable de les appliquer en tenant compte des spécificités des réalités du non marchand, mais aussi qu'il puisse adhérer à l'ensemble du projet de l'association et aux valeurs qu'elle porte. Il faut aussi que les personnes engagées, à quelque niveau que ce soit, puissent s'inscrire dans une dynamique d'évolution permanente. Cela implique un effort de formation permanente individuel et collectif. Nous aborderons d'ailleurs ce volet spécifique, pour les associations d'insertion socioprofessionnelle, dans le dossier du prochain numéro de L'insertion.

Tout cela participe, malgré un patchwork important et coloré d'associations, à la cohérence et à l'unité des secteurs de l'ISP et de l'ESI. Cela participe aussi et surtout à la qualité du travail produit par les neuf cents travailleurs de l'ISP et une centaine d'acteurs de l'ESI au bénéfice des travailleurs sans emploi de la région bruxelloise.

Rencontre avec... Nathalie Descheemaeker

→ Manon Cools

Depuis un an et demi, Nathalie Descheemaeker est à la tête de la Direction Partenariat et Programmes d'emploi d'Actiris. Cette nouvelle Direction jumelle deux départements auparavant distincts mais aux objectifs communs. Rencontre.



FeBISP (F) : Vous êtes directrice de la Direction Partenariat et Programmes d'emploi au sein d'Actiris. Quel parcours vous a mené jusqu'ici ?

Nathalie Descheemaeker (ND) : Lorsque j'ai terminé mes études de droit, ma seule certitude était que je ne voulais pas devenir avocate pour ne pas avoir à défendre un jour des causes auxquelles je ne croirais pas... Cette vision me fait un peu sourire aujourd'hui... Quoi qu'il en soit, j'étais assez indéterminée quant à mon projet professionnel. Je me suis donc inscrite à l'ORBEm, devenu depuis Actiris, qui cherchait justement un juriste. J'ai eu un coup de cœur pour l'institution dès les sélections. Je me suis retrouvée dans les missions de service public et j'ai été rapidement passionnée par les matières relatives à l'emploi et ensuite par les matières partenariat. Depuis, je n'ai plus jamais quitté Actiris ! Après être restée quelques années au service juridique, où j'ai notamment participé à la rédaction des premiers Arrêtés de partenariat en 1992, j'ai assisté le directeur qui avait à sa charge la responsabilité de la gestion des antennes Actiris - très peu nombreuses à l'époque - et des partenariats. Petit à petit et assez naturellement, j'ai repris cette dernière fonction. Actiris, c'est une véritable histoire de passion, j'ai assisté aux prémices des liens entre l'emploi et l'insertion socioprofessionnelle et je continue après 20 ans à les observer au quotidien.

Je m'y plais car il y a beaucoup de défis à relever en termes d'emploi et de partenariat. Ma conviction est que la Région ne peut pas s'en sortir sans qu'il y ait une interaction très forte entre tous les acteurs du secteur de l'emploi, de l'insertion, de la formation et de l'enseignement... Je suis très intéressée par le mélange des mondes, les capacités à se comprendre et comprendre les objectifs des uns et des autres pour parvenir à agir ensemble, pour être plus efficaces. Aujourd'hui, mon rôle est d'autant plus passionnant que je fais partie depuis janvier 2014 du nouveau Comité de direction stratégique d'Actiris. Cela me permet de participer de près aux discussions liées aux orientations stratégiques d'Actiris. Nous sommes dans une période particulièrement stimulante, avec une institution qui évolue vite et en profondeur. Et à présent que mes enfants sont en âge de rentrer sur le marché du travail, je réalise d'autant plus qu'il s'agit d'un moment important en termes de valeurs et d'orientation dans la vie, ce qui renforce encore davantage mon intérêt pour ces sujets.

F : L'organisation interne d'Actiris a beaucoup évolué ces deux dernières années. Comment fonctionnez-vous à présent ?

ND : Effectivement, l'organisation interne d'Actiris vient se calquer sur une nouvelle organisation de nos missions. En 2013, le deuxième Contrat de gestion d'Actiris a redéfini celles-ci, ce qui était nécessaire. Deux missions

principales ont été identifiées : le matching entre chercheurs d'emploi et employeurs et la transition vers l'emploi. À cela s'ajoutent trois missions complémentaires : la contribution à l'augmentation du volume d'emploi en Région bruxelloise, l'observation du marché de l'emploi, et enfin l'accompagnement à l'international.

Pour remplir nos missions, il y a tout d'abord deux directions opérationnelles, dites « cœur-métier », qui sont en contact direct avec notre public cible : la Direction Employeurs et la Direction Chercheurs d'emploi. La Direction Employeurs a été réorganisée en pôles sectoriels et a vu ses missions s'élargir. Elle réalise à présent des présélections pour les employeurs, ce qui, outre de les aider efficacement quant à leurs demandes de recrutement, permet une relocalisation de l'emploi des Bruxellois. Cette direction s'assure d'identifier au mieux les besoins des employeurs en termes de main-d'œuvre, les aide à construire leurs offres d'emploi et devient leur relais pour toutes les questions relatives aux aides à l'embauche. La Direction Chercheurs d'emploi assure quant à elle la transition vers l'emploi. Elle prend en charge l'accompagnement des demandeurs d'emploi, organise

et coordonne les antennes décentralisées. Il y a ensuite les Directions supports comme l'IT et Facilities, la RH, les Budgets et Finances, la Communication, ainsi que la Direction des Services Indépendants dans laquelle on retrouve l'Observatoire et le Conseil de la Non Discrimination et de la Diversité.

Et enfin, il y a une Direction considérée comme transversale qui est celle que je gère : la Direction Partenariat et Programmes d'emploi. Elle est à la fois « opérationnelle » et « support ». Les matières de partenariat et de programmes d'emploi ont été liées sous une même direction, chacune représentant un département, alors qu'auparavant il s'agissait de deux directions séparées.

À la tête de chaque direction, un « directeur-chef de service » est nommé pour

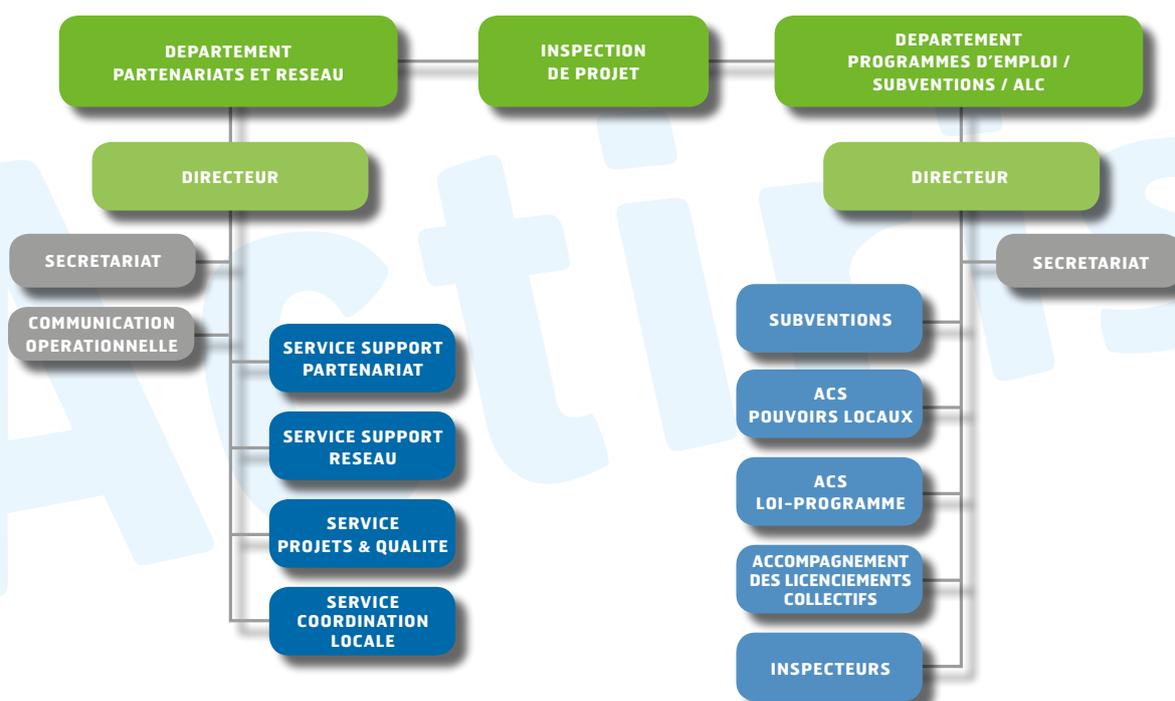
cinq ans par le Gouvernement sur base d'un asséssement. Chaque direction d'Actiris est divisée en départements, chacun étant dirigé par un directeur statutaire. Le directeur du département Partenariat est Mohamed Ghali et le directeur du département Programmes d'emploi est Paul Clerbaux. Dépend également directement de moi, une cellule de politiques croisées. Cette cellule, nouvellement créée, est chargée de travailler en binôme direct avec des personnes de Bruxelles Formation et du VDAB, afin de créer de réelles politiques croisées emploi-formation de la manière la plus transversale possible. À l'instar des autres directions, travaillent également dans mon équipe directe deux experts du suivi du Contrat de gestion. Il s'agit d'une fonction importante étant donné que toute la gouvernance de notre institution est dorénavant organisée selon un mode très structuré :

tous les objectifs stratégiques d'Actiris ont été planifiés dans un portefeuille de projets à cinq ans (plan pluriannuel d'entreprise) qui lui-même doit se décliner annuellement de façon très opérationnelle (périmètre, coût, ressources RH, IT, logistique, planning, etc.) dans des plans de développement.

Petit à petit, nous passons donc d'une organisation hiérarchique à une organisation par gestion de projets, ce qui nous permet de développer, de suivre et de monitorer des chantiers gigantesques de façon très rigoureuse, en définissant des priorités et des objectifs précis. Comme exemples de grands projets, nous pouvons citer la Régionalisation, la relocalisation d'Actiris dans la tour Astro prévue pour 2016 ou encore, la Youth Guarantee. Le passage d'un mode de fonctionnement à un autre n'est pas évident culturellement et cela demande du temps et de



DIRECTION PARTENARIATS ET PROGRAMMES D'EMPLOI



Source : organigramme www.actiris.be

la formation pour les équipes. Nous sommes une grosse institution de plus de 1.000 personnes et il faut veiller à emmener tout le monde dans le même bateau ! Pour soutenir cette nouvelle culture d'entreprise, nous avons également redéfini les valeurs de base de notre institution. Trois valeurs sont ressorties d'un processus de concertation de l'ensemble des équipes internes : le respect, la coopération et l'orientation solution. Cette nouvelle organisation de travail fait écho aux ambitions du nouveau Contrat de gestion visant à plus d'efficacité, d'efficience et de transparence de notre service public grâce à des actions mieux planifiées, budgétisées et évaluées.

F : Au quotidien, quels sont les missions qui occupent la Direction Partenariat et Programmes d'emploi ?

ND : En ce qui concerne le département Programmes d'emploi, nous assurons le suivi des conventions des programmes d'emploi (ACS, PTP, CPE, etc.), le paiement des primes, la gestion des demandes, les contacts avec les employeurs, etc. Il s'agit là d'une mission d'exécution. En ce qui concerne le département Partenariat, nous nous chargeons de développer et de suivre tout type de partenariats – que ce soit avec les institutions publiques, privées, les partenaires marchands et non marchands – qui peuvent soutenir au mieux Actiris dans la réalisation de ses missions. Le dispositif fonctionne selon un cycle qui se renouvelle périodiquement : analyse des besoins, création/adaptation d'une mesure, appel à partenariat, suivi, évaluation, création/adaptation, etc. Nous travaillons également à la mise en place de réseaux réunissant les partenaires.

La deuxième principale mission du département Partenariat est la coordination et le suivi, au sein d'Actiris, d'outils plus transversaux comme la cellule de politiques croisées en lien avec Bruxelles Formation et le VDAB ou encore, l'Alliance Emploi, Formation,

Enseignement, Entreprise qui est mise en place par le Gouvernement.

F : Pouvez-vous nous décrire le type de partenariat actuellement en œuvre ?

ND : Il y a environ 170 partenaires et un nombre encore plus important de conventions de partenariat. On peut les répertorier en plusieurs catégories : les partenariats qui permettent de résoudre le problème de la garde d'enfants pendant le parcours d'insertion, les partenariats avec les Missions Locales et les OISP, les mesures de Recherche Active d'Emploi (RAE), les collaborations avec les cellules d'insertion des CPAS, celles concernant l'accompagnement à la création de son emploi et les partenariats avec les centres de référence, etc. Nous établissons également de plus en plus de partenariats avec les secteurs et les fonds sectoriels.

F : La Régionalisation est en cours d'opérationnalisation. Quelle est la vision d'Actiris sur ses nouvelles compétences en matière de mesures d'emploi, de formation et de contrôle ?

ND : Il me semble tout d'abord important de rappeler que nous sommes un Organisme d'Intérêt Public (OIP), notre vision s'intègre donc dans la Déclaration de Politique Régionale (DPR) et les orientations politiques qui y sont liées.

F : Concernant les mesures d'emploi...

ND : La plus grande partie des mesures d'emploi transférées est ce qu'on appelle les mesures « groupe-cible ». Il s'agit des mesures visant la réduction de cotisations patronales et/ou des mesures d'activation des allocations de chômage. Les budgets qui y sont consacrés sont conséquents : plus de 250 millions d'euros, auxquels s'ajoutent les 200 millions du dispositif ACS actuel.

Il y a énormément de mesures « groupe-cible » (Activa, PTP, SINE, bonus de stage, etc.) et elles sont très complexes. Le Gouvernement souhaite les simplifier administrativement, mais égale-

ment les rendre plus lisibles – et donc plus accessibles – pour les demandeurs d'emploi et les entreprises. L'objectif est d'optimiser les mesures existantes et d'éviter les effets d'aubaine. En ce qui concerne l'évolution des mesures « groupe-cible », l'accent sera mis sur les mesures d'activation qui bénéficient plus directement aux chercheurs d'emploi bruxellois les plus fragilisés. Ces mesures doivent évoluer en tenant compte de la sécurité juridique et l'évolution se fera sur le long terme, pour ne pas mettre les bénéficiaires (chômeurs et/ou entreprises) en difficulté.

La Déclaration de Politique Régionale a prévu par ailleurs de mettre à plat et d'évaluer les mesures régionales existantes. Les actions entreprises actuellement par le Gouvernement à propos du dispositif ACS s'inscrivent dans cette volonté. Les marges dégagées seront réaffectées au profit du public qui en a le plus besoin et ce notamment via le contrat d'insertion. Je comprends les inquiétudes des asbl au sujet de ces évaluations, mais il ne faut pas en surestimer les « risques ». J'insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas de remettre le dispositif ACS en cause et l'impact sur les conventions actuelles sera marginal par rapport aux 9.000 ACS en place.

F : En quoi consiste le contrat d'insertion ?

ND : Il est intéressant de comprendre de manière très schématique la logique du dispositif de la Garantie Jeunes que le Gouvernement régional met en place ainsi que la manière dont s'y imbrique le futur contrat d'insertion. Chaque année, il y a un flux de 12.000 jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi. On estime que la moitié d'entre eux trouve un emploi dans les six mois. Par contre, les 6.000 autres jeunes ont besoin d'un accompagnement particulier. Pour eux, le Gouvernement s'est engagé à financer 3.000 places de formation, 2.000 stages et 1.000 emplois supplémentaires. La Garantie Jeunes vise, dans le cadre d'un accompagnement renforcé avec des outils appropriés, à offrir une solu-

tion en termes de formation, de stage ou d'emploi à chaque jeune dans les six mois de son entrée sur le marché de l'emploi. Pour tous ceux qui malgré leurs démarches et ce soutien individualisé ne trouvent pas d'emploi après 18 mois, l'idée sera de pouvoir leur proposer un contrat d'insertion afin de leur fournir une première expérience professionnelle. Il s'agira d'un emploi de qualité d'une durée de 12 mois auprès d'un organisme public ou privé.

F : Doit-on s'attendre pour les autres mesures d'emploi à une évaluation similaire à celle commandée pour les postes ACS ?

ND : Cette question rentre dans une réflexion plus globale à mener. Pour le moment, une étude a été commandée par le SPRB¹ sur les mesures « groupables ». Et sur base des résultats obtenus, nous aviserons. Il n'est pas question de faire table rase de toutes ces mesures, c'est inimaginable.

F : Concernant la formation...

ND : Il s'agit d'une compétence nouvelle pour Actiris qui consiste à pouvoir mettre sur pied des formations qui répondent à des besoins spécifiques à Bruxelles et à les financer. Cela va prendre la forme de « commandes de formation », auprès de Bruxelles Formation et du VDAB. D'où la nécessité également de renforcer encore les partenariats entre les institutions publiques de formation et d'emploi, qui ont été à la base de la création de la cellule de politiques croisées au sein du département de Partenariat évoquée tout à l'heure. Rien qu'en 2015, il y a trois millions et demi d'euros qui sont mis à la disposition d'Actiris en partie par le Gouvernement régional et en partie par les fonds européens pour pouvoir « commander » ces formations complémentaires, notamment dans le cadre de la Garantie Jeunes.

Un des chantiers importants dans ce cadre est l'identification des besoins



propres aux Bruxellois. Ce travail se fait par Actiris et spécifiquement par l'Observatoire bruxellois de l'Emploi en proche collaboration avec le VDAB et Bruxelles Formation afin, non seulement de les identifier, mais aussi de les anticiper. Par ailleurs, Actiris souhaite améliorer la transition entre tous ces dispositifs d'accompagnement, de formation et la mise à l'emploi pour éviter de perdre en chemin les personnes inscrites dans un parcours. Cela passe entre autres par le dispositif « J-30 ». Ce dispositif vise, par un flux d'informations entre les organismes publics 30 jours avant la fin de la formation, à accompagner le stagiaire dès la fin de sa formation afin de faire le point sur son parcours, identifier ses nouvelles compétences et le coacher vers l'emploi. Pour le moment, ce mécanisme ne fonctionne que pour les formations qualifiantes dispensées par Bruxelles Formation. Avec l'apparition du nouveau service « Link » d'Actiris qui y sera dédié, ce type de passage de flambeau va s'élargir aux Articles 60§7 engagés par les CPAS. Ensuite, l'élargissement vers toutes les autres structures, telles que les OISP, se fera progressivement.

F : Concernant le contrôle...

ND : Le contrôle de la disponibilité des chômeurs est une matière complexe et sensible, mais surtout, ce n'est pas le métier d'Actiris au départ. Nombreuses sont les inquiétudes non seulement chez les partenaires mais aussi en

interne par rapport à cette nouvelle compétence. Ce changement est fondamental et plusieurs mesures ont été prises pour s'assurer de la bonne exécution de cette compétence. En interne, les métiers d'accompagnement et de contrôle ne seront pas exercés par les mêmes personnes, puisqu'une nouvelle direction opérationnelle sera créée : la Direction « Contrôle, Disponibilité et Dispenses ». Y seront transférés une trentaine de facilitateurs de l'ONEm. Les décisions de sanction seront prises par un Collège de trois personnes (travailleurs « Actiris »), ce qui garantit une meilleure objectivité et légitimité. Les recours, eux, se feront devant un Collège organisé de manière paritaire (un représentant d'Actiris, un représentant du banc patronal et un représentant du banc syndical).

Il est important de préciser que pour ces matières-là, Actiris est reconnu comme organisme de sécurité sociale et respectera donc la charte de l'assuré social en plus des règles classiques de droit administratif. Actiris devra donc être particulièrement attentif à exercer rigoureusement ses obligations d'information, d'orientation, de respect des droits de la défense et de motivation. Le côté positif de ce transfert de compétence est qu'Actiris deviendra alors l'interlocuteur quasi exclusif du demandeur d'emploi ! Et contrairement aux pratiques de l'ONEm qui convoque chaque chômeur à des moments fixes

¹ Le Service Public Régional de Bruxelles (SPRB) est le principal outil du Gouvernement bruxellois dans la mise en œuvre de sa politique.

pour évaluer son effort à (re)trouver un emploi, Actiris a l'intention de travailler d'abord sur dossier et de ne convoquer qu'en cas de doute ou d'éléments justifiant de la nécessité de faire un contrôle en « face to face ».

F : Les opérateurs s'interrogent sur les changements qui seront opérés dans le RPE² avec le transfert de cette compétence de l'ONEm à Actiris.

ND : Depuis 2004, avec les Accords de coopération entre l'État fédéral et les Régions, il y a un flux d'informations qui existe. Les craintes des opérateurs sont exprimées depuis la mise en place du RPE, mais il faut bien comprendre que de ce point de vue-là, rien ne va changer. Au contraire, plus il y aura d'informations dans le RPE concernant le travailleur sans emploi, plus nous aurons en notre possession le moyen d'évaluer s'il faut le convoquer ou pas lors du contrôle de sa disponibilité. Plus nous disposerons d'informations sur les démarches entreprises par le chercheur d'emploi, plus nous serons en mesure de contrôler uniquement sur dossier, ce qui lui permettra de se concentrer sur son projet professionnel plutôt que sur la défense administrative de ses allocations. Nous évoluons donc vers la création d'un dossier unique très complet qui permettra un suivi du chercheur d'emploi pendant toute la durée de son parcours d'insertion, voire plus en amont en développant des liens avec l'enseignement et en aval avec des secteurs comme l'interim, par exemple .

F : Une concertation entre Actiris et les structures qui utilisent quotidiennement le RPE est-elle prévue à l'occasion de cette refonte ?

ND : Je ne sais pas encore quelle forme prendra la concertation, mais elle aura lieu. Dans le passé déjà, nous avons procédé à énormément d'échanges à ce sujet. Des moyens importants sont mis en œuvre pour développer le dossier unique et on peut imaginer qu'en

2016 les prémices des changements prévus seront déjà visibles.

F : Une des problématiques du RPE est qu'il remplit plusieurs objectifs très différents en même temps...

ND : En effet, le RPE assure à la fois une fonction de suivi du parcours d'insertion mais aussi de vérification et de justification des dépenses des subsides versés aux partenaires. Actiris souhaite développer des outils différents pour ces deux objectifs. Pour la gestion des partenariats et les justifications, nous souhaitons donc créer un outil internet qui permettra une meilleure gestion des partenariats : appels à projets, suivi des projets, conventions, inspection, etc. C'est prévu pour 2015 et cela permettra de recentrer le RPE sur le chercheur d'emploi.

De manière générale, les inquiétudes relatives au transfert de compétences sont compréhensibles et, je le répète, partagées par les équipes internes à



Actiris. La Direction Communication est d'ailleurs chargée de mettre en place un plan de communication spécifique pour les partenaires. Je crois que les choses vont tellement vite qu'Actiris a pris un peu de retard dans l'information à ce sujet. Pour le moment, on essaie donc de communiquer dans les Comités de concertation qui existent déjà, comme par exemple, celui avec la FeBISP et Tracé. Toujours est-il qu'à l'heure actuelle, nous disposons de peu d'éléments concrets sur lesquels communiquer.

F : À quels changements le demandeur d'emploi doit-il s'attendre du fait des transferts de ces compétences ?

ND : Son accompagnement sera encore plus intensif et personnalisé, avec des actions coordonnées avec l'ensemble de nos partenaires. En contrepartie, cela implique bien évidemment un

respect de ses obligations. A priori, nous procéderons à moins de convocations, car nous posséderons davantage d'informations via le dossier unique. De plus, en améliorant l'accompagnement, nous pouvons espérer devoir moins contrôler et sanctionner. Ces impacts sont peu prévisibles mais nous les espérons positifs.

F : Personnellement, quel projet ou changement vous tient particulièrement à cœur ?

ND : J'ai de grands espoirs que nous soyons ensemble, Actiris et les opérateurs du secteur, encore plus efficaces. Je pense que la situation de Bruxelles est assez catastrophique en termes d'exclusion, de discrimination et de chômage. Et même si on voit une tendance à l'amélioration de la situation, je crois qu'il y a encore beaucoup de choses à faire. Je dirais que mon plus grand espoir serait de développer plus de confiance entre les différents acteurs concernés. Je pense qu'il reste un clivage entre le service public et les opérateurs externes. Cela peut s'apparenter à un manque de compréhension entre le métier des uns et des autres. Et souvent, cela me surprend. Pourtant, le service public chargé de l'accompagnement des chercheurs d'emploi et du matching, exerce le même métier que les partenaires extérieurs, nous travaillons tous dans le même sens ! Les enjeux sont considérables et on perd beaucoup de temps sur des malentendus qui, parfois, n'en sont pas.

Dans mon parcours, un peu naïvement, je pensais au départ qu'il suffisait d'avoir de grands accords au niveau institutionnel et des conventions bien établies, pour que les choses se fassent. Et aujourd'hui, je place plutôt mes espoirs dans les relations interpersonnelles et entre les agents de terrain avant tout. Le cœur du partenariat, c'est cela : la confiance et la volonté de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

2 Réseau Actiris des Partenaires pour l'Emploi

Journées portes ouvertes Bruxelles Formation et partenaires

→ Manon Cools et François Geradin

Les 10 et 11 mars 2015, Bruxelles Formation et ses partenaires ont ouvert leurs portes ! Au menu de ces deux journées : présentation des offres de formation à Bruxelles Formation Carrefour, diverses animations et possibilités de visites chez certains opérateurs de formation. Rencontres, en plusieurs étapes, avec les membres de la FeBISP qui se sont mobilisés à cette occasion.

Journées portes ouvertes à BF.Carrefour

Boulevard Bischoffsheim, mardi 10 mars 2015, 10h45. Les portes de Bruxelles Formation et de ses partenaires ne sont ouvertes que depuis une bonne heure que déjà la foule bat son plein. Le succès était annoncé : plus de 1.600 personnes s'étaient déjà préinscrites alors que l'accès était ouvert à tous.

Toutes les personnes présentes ont pu parcourir les différents stands au rez-de-chaussée et au premier étage de Bruxelles Formation Carrefour. Celui-ci, centre d'information et de conseils sur l'offre de formation pour adultes en Région bruxelloise accueillant plus de 30.000 personnes par an, est un hôte naturellement accueillant. Les membres de la FeBISP ne s'y sont pas trompés et ont massivement investi les lieux.

Ainsi, opérateurs de formation, Missions Locales et Ateliers de Formation par le Travail (AFT) ont pu présenter leurs activités à un public de jeunes adultes particulièrement intéressés. Les acteurs de l'insertion ont également pu rencontrer les autres institutions et opérateurs présents : le Service Formation pour les PME (SFPME), des Centres de Formation en Alternance (CEFA), quelques centres de référence professionnelle, l'enseignement de Promotion sociale et des Centres de Technologie Avancées (CTA). La diversité du type de structures présentes n'avait d'égale que la diversité des secteurs professionnels représentés : horeca, construction, informatique, animation, gestion, ainsi qu'une quinzaine d'autres secteurs.

Outre les stands de présentation des actions de formation, des animations ont également eu lieu. Ainsi, au 6^{ème} étage de Bruxelles Formation Carrefour, parmi d'autres opérateurs, le GAFFI a pu proposer un quizz sur le français et des jeux centrés sur les langues tandis que Le Piment proposait, quant à lui, une animation sur le français langue étrangère (FLE) et sur le néerlandais.

Ces journées portes ouvertes ont également permis de montrer aux visiteurs un secteur de l'insertion socioprofessionnelle aussi uni que divers, aussi singulier que pluriel. Beau symbole, parmi d'autres, de cette unité dans la diversité, les neuf Missions Locales de la Région de Bruxelles-Capitale ont désiré se regrouper au sein d'un stand commun (idéalement situé près de l'accueil) et ont pu distribuer aux nombreux visiteurs leur nouvelle brochure commune d'informations.

Le bilan de ces deux journées à Bruxelles Formation Carrefour – qui ont accueilli au total près de 2.000 personnes – fut donc, à tous points de vue, positif.

Certains membres de la FeBISP ont également ouvert les portes de leur structure aux candidats stagiaires pendant ces deux jours de portes ouvertes de Bruxelles Formation. Nous sommes allés à leur rencontre.



Centre FAC

Mercredi 11 mars 2015, 13h45. Les portes ouvertes du Centre FAC (Centre de Formation en alternance de la Construction) asbl permettent d'emblée aux visiteurs de se plonger dans l'ampleur du lieu, situé rue de la Poste en plein cœur de Schaerbeek : le rez-de-chaussée accueillant le pôle administratif et, sur trois étages, les ateliers représentant au total une surface de près de 1.000 mètres carrés. Partons à la découverte de ces lieux, occupés par le Centre FAC depuis le début des années 1990, en compagnie de son coordinateur, Henri-Marc Fivet.



Au premier étage, les stagiaires ISP en maçonnerie sont en pleine formation. L'atelier peut contenir une dizaine de personnes. « Nos groupes ISP sont généralement composés de huit à dix stagiaires, formés à temps plein en atelier via des modules spécifiques pour acquérir les bases du métier » nous indique Henri-Marc. Cette remarque vaut aussi pour les stagiaires ISP en coffrage qui, eux, sont formés sur le site de Neder-Over-Hembeek, au sein de Bruxelles Formation Construction. Au total, environ 60 stagiaires ISP sont inscrits chaque année au Centre FAC, encadrés et formés par près d'une quinzaine de professionnels (formateurs, accompagnateurs et professeurs de formation générale en mathématiques et en français). Plus de 20.000 heures de formation sont proposées chaque année aux stagiaires ISP tandis que des stages en entreprises d'un mois, à l'issue de la formation, leur permettent généralement de s'insérer professionnellement.

Les deuxième et troisième étages sont, quant à eux, occupés par de jeunes élèves se formant en alternance res-

pectivement en maçonnerie et en carrelage. À côté de ses activités ISP, le Centre FAC coordonne aussi les formations Construction des CEFA d'Ixelles-Schaerbeek et d'Anderlecht. Environ 120 jeunes sont accueillis chaque année, en maçonnerie et en carrelage mais également en coffrage, en couverture-toiture ou encore en pavage. Un de ces jeunes, Mathias, prépare d'ailleurs le concours national « Skills¹ » - section carrelage - dont il est un des finalistes (il terminera finalement deuxième !).

Ces nombreux partenariats, à destination de publics aux profils variés, permettent au Centre FAC de multiplier les possibilités de pouvoir faire connaître ses activités. Comme le résume Henri-Marc Fivet, « nos portes sont ouvertes toute l'année ! Nous recevons en permanence, tant ici que sur le site de Neder-Over-Hembeek, la visite de groupes d'élèves et de candidats stagiaires. Nous pouvons ainsi leur montrer nos ateliers et tout l'éventail des formations proposées ». Le Centre FAC participe également aux salons d'information destinés aux étudiants, ainsi qu'aux journées de type « chantiers ouverts » ou « découvertes métiers ». « Ces multiples contacts et rencontres, nous confie en conclusion Henri-Marc, permettent de montrer tout le potentiel des métiers de la construction et, dans le même temps, de casser certaines idées reçues à leur égard (sur leur prétendue inaccessibilité aux femmes par exemple)... ». Construire des ponts vers l'insertion et déconstruire des mythes, tout un programme en somme !

CFPAS-IP

Nous ne pouvons pas rêver meilleure immersion que de pousser la porte du CFPAS-Intégration Professionnelle asbl en même temps qu'un candidat stagiaire lors de cette journée portes ouvertes. Jérémie a 25 ans et a quitté le circuit scolaire depuis quatre ans. À la question sur ce qui le passionne, il répond un franc « la maçonnerie ! J'ai déjà travaillé six mois comme maçon et je voudrais devenir plafonneur ». Pas de doute, Jérémie a frappé à la bonne



porte. Le CFPAS-IP organise une préformation ciblée sur les métiers de plafonneur/peintre en bâtiment. Cette préformation débouche directement pour certains stagiaires sur un emploi, pour beaucoup d'entre eux sur une entrée en formation qualifiante dans le secteur de la construction.

« Ici, nous formons les stagiaires à la technicité du métier » explique d'emblée Abdeslam Tay, coordinateur du CFPAS-IP. « Se présenter auprès d'un employeur en disant qu'on sait tout faire, c'est le meilleur moyen de ne pas être retenu. Le bâtiment, c'est un secteur où vous ne pouvez pas mentir. Ni sur vos compétences, ni sur vos motivations » complète-t-il. Jérémie visite les locaux de la structure, intrigué mais surtout rassuré de reconnaître certains outils avec lesquels il a déjà travaillé. Au détour d'une salle, nous croisons deux jeunes en plein exercice de mathématiques. « En mathématiques, on peut faire des miracles en quelques semaines de remédiation. Les stagiaires retrouvent un niveau leur permettant ensuite de calculer avec précision la quantité de peinture nécessaire pour repeindre une pièce, par exemple. Aucun calcul inutile, mais bien des calculs adaptés à chaque situation de travail » assure Abdeslam Tay. Dans un autre atelier sont disposés les instruments utilisés en plafonnage et peinture en bâtiment afin que les stagiaires les mémorisent. « Le mètre, c'est la clé de tout travail en bâtiment » déclare-t-il.

Ensuite, direction un chantier du CFPAS-IP dans la commune de Bruxelles-Ville, rue des Tanneurs. Abdeslam nous explique que le CFPAS-IP loue des bâtiments afin de permettre à ses stagiaires de se faire la main. « Ici, on ne reste pas au fond de la classe, on met la main à la pâte, on procède par essai-erreur et on apprend très rapidement les bons gestes et les bons réflexes ». Au moment de notre visite, deux stagiaires, supervisés par un formateur-encadrant, exécutent des tâches de plafonnage de plaques gyproc. L'immersion est totale et a l'air de conquérir Jérémie.

FIJ

FIJ (Formation Insertion Jeunes) asbl propose différentes préformations et formations qualifiantes en informatique. Ces portes ouvertes étaient l'occasion de regarder FIJ sous un œil différent, celui d'une stagiaire...

Jessica a 24 ans, elle est arrivée à FIJ après avoir effectué une remise à niveau auprès de Bruxelles Formation Tremplin. Déscolarisée à 17 ans en 4^{ème} secondaire professionnelle, elle souhaitait réapprendre les bases, afin de pouvoir entreprendre une préformation et une formation chez FIJ. « Reprendre ma vie en main, en somme ! », nous confie Jessica, le sourire aux lèvres. Le sourire, elle peut le garder, car son parcours est depuis riche en apprentissages et en expériences positives. « Après ma remise à niveau, je suis

entrée en préformation ici, et depuis janvier 2014, je suis la formation technicien PC/Réseau. L'informatique, je suis née dedans, et même si personne autour de moi n'y croyait, je m'apprête à en faire mon métier. Je suis fière de pouvoir leur donner tort. Par la suite, je validerai mes compétences et je chercherai du travail. Hors de question d'aller au travail avec des pieds de plomb. J'étudie ce qui me plaît, je sais qu'il y a du travail dans mon secteur, je pense que mon insertion se passera bien. En tout cas, je ferai tout pour ». Jessica est définitivement fâchée avec l'école... mais réconciliée avec la formation. « Ici, je me sens bien. Il y a une ambiance d'école, mais avec une liberté individuelle plus présente. Si je ne me sens pas bien, si ça ne va pas, je peux quitter la classe. À l'école, je serais encore en train d'attendre sur ma chaise sans bouger. On nous considère comme des adultes en mesure d'assumer nos décisions. Rien ne m'est imposé et ça redouble mon envie de progresser et d'apprendre, c'est très responsabilisant. Je regrette juste qu'il y ai si peu de filles dans les filières comme la mienne ». En dehors des cours, Jessica bénéficie également d'un accompagnement psychosocial. « Je vois Philippe deux fois par mois. Nous discutons et veillons ensemble à ce que tout se passe bien pour moi. Je trouve ça très utile et c'est rare de trouver des gens comme eux ».



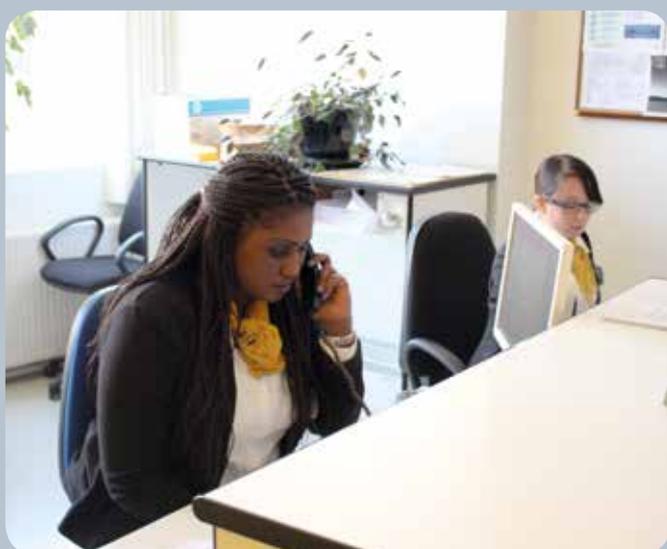
Plus tard, Anne-Catherine Devolder, directrice de FIJ, nous confiera leur difficulté à pouvoir proposer suffisamment d'accompagnement psychosocial aux stagiaires en termes de temps et de qualité de l'accompagnement. « L'accompagnement psychosocial nous paraît primordial pour permettre à chaque stagiaire de vivre dans des conditions permettant son apprentissage en toute sérénité. Nous les aidons donc dans leurs problèmes de logement, d'endettement, ou tout autre situation problématique qui pourrait être amenée sur la table par un stagiaire ».



Idée 53

Idée 53 asbl est un Atelier de Formation par le Travail (AFT), mais exerce aussi en Ho.Re.Ca. une activité traiteur reconnue comme ILDE (Initiative Locale de Développement de l'Emploi). Les portes ouvertes sont l'occasion de découvrir ce grand bâtiment accueillant de nombreux stagiaires aides-ménagers(ères), commis de salle et de cuisine et employés(es) en bureautique, mais aussi une formation qualifiante de garde à domicile et un restaurant social.

Plus d'un tiers des candidats stagiaires se tournent vers Idée 53 après avoir découvert la structure sur Internet et plus particulièrement sur Dorifor, le portail de la formation professionnelle à Bruxelles. Un autre tiers vient lui du bouche-à-oreille. C'est dire si la structure a bonne presse auprès de ses stagiaires ! L'ambiance est conviviale et ce



sont les stagiaires qui nous accueillent et nous présentent leurs formations en ce jour de portes ouvertes.

Les stagiaires aides-ménagers(ères), au premier étage, sont en plein apprentissage des positions à adopter lors de certains travaux de manière à ne pas s'abîmer le dos. Ces positions ergonomiques sont testées et approuvées par chaque stagiaire.

Ensuite, direction le sous-sol pour découvrir l'atelier qui permet aux stagiaires aides-ménagers(ères), s'ils le souhaitent, de suivre une formation complémentaire afin d'être en capacité d'effectuer des tâches de maintenance : petits travaux, identification de panne, etc. Il s'agit d'une compétence supplémentaire demandée aux aides-ménagers(ères), entre autres dans les maisons de repos.

Les stagiaires employés de bureautique nous font découvrir leurs réalisations et assurent l'accueil des participants à la journée, alors qu'en cuisine se mijote quelque chose pour nos papilles gustatives... En effet, à côté de l'atelier pliage de serviettes et du bar où un jus frais nous est servi dans un verre givré, les stagiaires décoorent avec les visiteurs des cupcakes faits maison. Patrick Bostaille, coordinateur de l'atelier salle/cuisine est relativement satisfait de la journée : « Il n'y a pas eu énormément de monde, mais je suis pratiquement sûr que je verrai à la séance d'information du 20 mai une grande majorité des candidats stagiaires rencontrés aujourd'hui ! Ici, on démystifie la cuisine et nos ateliers correspondent à la réalité de l'emploi ».



Les portes ouvertes de Bruxelles Formation ont permis aux demandeurs d'emploi bruxellois d'avoir un très large aperçu des formations disponibles à Bruxelles. Nous appuyons donc ce type d'initiatives permettant de valoriser et de faire découvrir notre secteur. Nous répondrons sans aucun doute présents lors de la prochaine édition de ces portes ouvertes !

« Communiqué de presse »

→ Rédigé par Sam Mü, directeur d'un OISP (*Organisme Insécurisé et en Souffrance Professionnelle*)

L'associatif ISP admis aux urgences ce matin...

Nous venons d'apprendre de source sûre que l'ISP bruxelloise a été victime d'un malaise grave et qu'elle a été hospitalisée durant la nuit. Son état de santé est décrit comme préoccupant et est la conséquence d'une longue et lente dégradation de son système neurologique liée à son engagement sans compter aux côtés des pouvoirs publics dans un système de partenariat qui, selon le spécialiste médical contacté, révèle de sévères pratiques pathogènes. Déjà en 2010, J. Blairon avait analysé les rapports développés par les pouvoirs publics avec l'associatif et avait mis en évidence « sept conseils pour tuer l'innovation associative dans l'œuf, pour qu'elle s'étrangle avec son propre cordon ou qu'elle s'étouffe en avalant trop de couleuvres ».

Et pourtant, il n'y a pas si longtemps, tout le monde s'accordait à dire que le secteur associatif était en pleine croissance, que son poids économique n'arrêtait pas d'augmenter aussi bien par le biais des emplois qu'il générait qu'au travers de sa contribution directe et indirecte au PIB. On lui reconnaissait publiquement une grande valeur sociétale ajoutée incontestable ainsi qu'un bel avenir pour relever, aux côtés des pouvoirs publics, les importants défis qui se présentent aujourd'hui et le tout emballé dans une promesse de respect mutuel et de saine collaboration.

Il semblerait que dans les faits, les mots ont largement dépassé les actes concrètement posés par les pouvoirs publics car, depuis quelques temps, le secteur ISP est soumis à des réorganisations administratives-financières non concertées souvent mises en place sans aucune forme de respect auquel on serait en droit de s'attendre vis à vis de partenaires structurels de plus de 20 ans.

Citons, pour exemples, les modalités d'information par Actiris de remise en cause du remboursement à 100% des subventions ACS de certaines associations, les nombreuses mesures administratives et financières imposées aux associations et qu'elles doivent appliquer sans aucune période moratoire, voire souvent de manière rétroactive, les incohérences, voire certaines formes de harcèlement dont elles font l'objet en matière de contrôle administratif et financier, les promesses non-tenues en matière de cohérence administrative, le non-aboutissement de plusieurs dossiers vitaux pour les associations tels que la création d'une ou plusieurs nouvelles catégories COCOF, les délais

pour déposer des candidatures à des appels à projets inconciliables avec les critères de qualités préconisés au travers des nouveaux modes d'évaluation proposés par ces mêmes pouvoirs subsidants qui initient ces appels à projets... Sans compter les problèmes récurrents de trésorerie que bon nombre d'associations doivent intégrer dans leur gestion suite aux retards accumulés de liquidation de certains de leurs subsides (avec la palme incontestée que détient le FSE) qui peut représenter jusqu'à deux tiers de leur budget de fonctionnement annuel à certaines périodes. Pour pouvoir payer les salaires de leurs travailleurs et organiser les actions de formation planifiées au profit de leur public, ces asbl sont obligées de tenter d'obtenir des lignes de crédit auprès de banques de plus en plus réticentes à accorder des prêts à des structures qualifiées par ces dernières en situation de faillite potentielle périodique. Et rappelons, cerise sur le gâteau, que les intérêts bancaires, générés par ces lignes de crédit forcées, constituent des dépenses non-éligibles en termes de justification par ces mêmes pouvoirs subsidants. Les associations, qui n'ont comme recettes que des subsides, voient donc se creuser une perte financière qui s'accumule années après années en se voyant abandonnées par leurs pouvoirs publics pourtant à l'origine de cette fragilité financière.

Selon le responsable du Service « Relations de partenariat pouvoirs publics-associatif et de leurs effets neurologiques » qui a pris en charge le malade, la responsabilité morale publique semble directement et fortement engagée dans la mesure où, dans le cadre de sa politique instituée de partenariat emploi-formation avec le secteur associatif, le secteur public et ses organes relais semblent avoir pris des mesures bien insuffisantes pour prévenir les risques psychosociaux générés par ces partenariats.

Suite à ce bilan de santé préoccupant, l'ensemble du non marchand devra, de manière solidaire entre ses différentes composantes, trouver en lui les forces nécessaires pour se faire reconnaître comme un véritable acteur de productivité de la société, au côté des mondes marchand et public, dans un rapport négocié clair, sain et respectueux. C'est en tout cas ce que nous pouvons lui souhaiter en ces moments difficiles et au regard du fait que le secteur ISP est pourtant qualifié de prioritaire par les pouvoirs publics, nous serons vigilants sur l'évolution de l'état de santé des autres secteurs associatifs et leur témoignons dès à présent notre soutien et notre solidarité.

Ce qu'ont fait les Fonds sectoriels en 2014 : coup d'œil dans le rétroviseur pour l'asbl CP 329 Réduire et compenser et le FFCISP

→ Michèle Hubin

Les uns réduisent, les autres compensent

13 ans que pendant que nos aînés soufflent grâce à une réduction de leur temps de travail, des collègues prennent le relais pour compenser. Le dispositif instauré dans la foulée de l'Accord Non Marchand de 2000, allie réduction du temps de travail et embauche compensatoire, soit par extension d'horaire d'un travailleur en poste, soit par un nouvel engagement. Pour l'année 2014, les montants alloués à l'embauche compensatoire s'élevaient respectivement à 1.006.422,17 euros pour les OISP et 421.770,50 euros pour les Missions Locales. Ce subside équivalait à un forfait horaire maximum de 24,66 euros (Missions Locales) et de 25,65 euros (OISP) pour permettre de financer des emplois de « compensation ».

Une collaboration de longue date

Depuis 2002, année de démarrage, la FeBISP collabore activement avec l'asbl CP 329 Réduire et compenser. En effet, la comptabilisation des heures de Réduction du Temps de Travail (RTT) relève d'une procédure de collecte des données prévisionnelles à l'année n-1, orchestrée par la FeBISP tant pour les OISP que pour les Missions Locales. Une fois ces données consignées et transmises aux Cabinets régional (Missions Locales) et communautaire (OISP), les subventions annuelles sont déterminées. L'asbl CP 329 Réduire et compenser peut alors organiser la compensation des heures réduites.

Un bilan toujours positif ...

Les subsides alloués en 2014 ont permis de financer un volume total de 23,82 Équivalents Temps Plein (ETP), répartis sur 75 projets d'embauche compensatoire dans 37 OISP. Ce financement a visé 79 travailleurs et représente 42.346,42 heures d'embauche compensatoire. Pour les 24 projets des neuf Missions Locales, le financement a porté sur 10,43 ETP répartis. Le total de ces emplois représente environ 5% de la force de travail affectée au dispositif ISP.

... Mais une performance qui relève parfois d'un exercice de jonglerie

Tel un mouvement pendulaire, les travailleurs de l'ISP bruxelloise se partagent donc entre réduction et compensation. Le mécanisme du pendule est toutefois un peu simpliste pour décrire un système de compensation complexe. Les associations, parfois de petite taille, peuvent éprouver des difficultés à se passer partiellement des services d'un collaborateur. Même « âgé », un collaborateur expérimenté en vaut deux ! D'autre part, comment trouver un candidat à son remplacement pour quelques heures par an ? Ici, l'idée de la mutualisation des heures a fait son chemin mais en pratique, ce n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. La plupart des compensations sont d'ailleurs réalisées dans une autre fonction, plus « interchangeable » que celle du travailleur en congé. Il est ainsi plus tentant d'avoir recours aux services d'un collaborateur administratif puisque la lourdeur et la complexité de cet aspect de notre noble secteur ne sont plus à démontrer. La formule réduction/compensation peut, par certains aspects, perturber l'organisation du travail des petites équipes. Et ne parlons pas d'un potentiel « gaspillage » dans les cas où, même cumulées pour tous les travailleurs, les heures réduites n'atteignent pas le fatidique un tiers temps, limite en deçà de laquelle aucun contrat ne peut être établi en SCP 329.02. Et l'extension d'un horaire existant n'est pas toujours possible. N'oublions pas non plus que toute embauche compensatoire doit suivre la logique d'une augmentation nette du volume de l'emploi. Quand on vous parlait de jonglerie...

Il n'y a pas d'âge pour la formation continuée...

Il n'est plus besoin de revenir sur les lignes d'actions développées par le FFCISP. Elles font partie de l'environnement des travailleurs de l'ISP, par ailleurs lecteurs avertis de l'insertion, depuis plus d'une décennie. Mais il est plus rare de parler des chiffres. Voici une petite rétrospective avec les quelques résultats-clés de l'année écoulée. Sur base de la

procédure de collecte et de validation des données effectuée par la FeBISP, la dotation totale à la hauteur de 1% de la masse salariale des travailleurs du secteur, consacrée à la formation continuée s'est élevée en 2014 à 297.303,86 euros pour un total de 724,56 ETP. Neuf travailleurs ont profité du soutien du FFCISP pour suivre un cursus certifiant. Tandis qu'on recense 10.246,03 heures de formation pour l'enveloppe gérée par association. Près de 800 modules de formation ont été suivis. Ces chiffres encourageants doivent toutefois tenir compte d'une réalité : tous les travailleurs n'utilisent pas le dispositif. Les bénéficiaires de ces formations, tous les travailleurs de l'ISP, sont en majorité investis d'une fonction pédagogique ou de guidance (77% des bénéficiaires en OISP et 67% des bénéficiaires en Mission Locale) mais on constate depuis quelques années une démarche plus proactive des personnels administratif, financier ou logistique. Soucieux de permettre aux travailleurs des OISP et des Missions Locales de poursuivre une démarche de formation continuée, le FFCISP réitère, depuis 2008, le développement d'une offre de formations transversales. La constitution de cette offre revient au Comité de gestion dont la volonté est de créer une offre qui tienne compte des besoins avérés du secteur et s'adapte non seulement à ces besoins mais aussi aux différentes contraintes liées aux métiers du secteur comme l'organisation du travail, par exemple. En 2014, 79 heures de formation ont ainsi été dispensées. Par ailleurs, deux appels à projets, l'un permettant de développer l'approche par compétences, l'autre basé sur l'accompagnement à l'élaboration d'un plan de formation pluriannuel, ont impliqué les travailleurs de 15 institutions. Un mot encore du coût des formations : un coût horaire moyen variant entre 13,48 et 15 euros et un financement de la formation continuée (soutenue par le FFCISP) à hauteur d'un budget compris entre 181 et 260 euros par an et par personne. Les moyens alloués par les subsides de la COCOF et d'Actiris ne constituent pas qu'un effet d'opportunité mais soutiennent une réelle prise de conscience de la part des travailleurs du bénéfice de la formation continuée. Les volumes horaires dédiés à la formation et les besoins ciblés sur l'acquisition des compétences au service des métiers sont autant d'atouts dont se saisissent les travailleurs en quête de professionnalisation. Le travail du Comité de gestion reste toutefois à remettre régulièrement sur le métier : allocation des moyens en rapport avec les ressources mais aussi en fonction des besoins du terrain. Ne galvaudons pas non plus l'exigence de maintenir une souplesse dans l'organisation des actions afin de respecter un certain rythme de travail sur le terrain et d'y allier la précision de la gestion administrative du Fonds. En plus de l'épanouissement personnel et de la question du partage des acquis, l'objectif du Fonds sectoriel est aussi celui de la professionnalisation des composantes au profit des bénéficiaires et partant de l'efficacité des dispositifs de formation et d'accompagnement des chercheurs d'emploi en Région de Bruxelles-Capitale.

Nouvelle direction à la FESEFA

Farah Ismaïli y occupe depuis le 1^{er} mai le poste de directrice suite à la procédure de recrutement réalisé par le bureau de la FESEFA. Il s'agit d'une promotion en interne, étant donné que Farah était déjà membre de l'équipe de la FESEFA. Nous lui souhaitons une bonne prise de fonction !



10^{ème} anniversaire de la CBENM

À l'occasion du 10^{ème} anniversaire de la CBENM-BCSPO (Confédération Bruxelloise des Entreprises Non Marchandes), un colloque s'est tenu au Parlement régional bruxellois sur le thème « Entreprendre, innover : les défis des entreprises non marchandes ». Au programme du jour, plusieurs allocutions en matinée, précédées d'une intervention du Ministre-Président Rudi Vervoort. Présentations, allocutions et interpellations pendant l'après-midi, suivis par un bilan et la présentation des perspectives pour le non marchand, clôturant ainsi les travaux. La journée s'est terminée par une réception.



Nouvelle présidence à la CESSoC

La nouvelle présidence de la CESSoC (Confédération des Employeurs des Secteurs Sportif et Socioculturel) revient à Yamina Ghoul, actuellement secrétaire générale de la Confédération des Organisations de Jeunesse Indépendantes et Pluralistes (COJ). Cette dernière est une fédération constitutive de la FESoJ, Fédération patronale active dans le secteur socioculturel. À noter également que la vice-présidence de la CESSoC revient à Michèle Hubin, attachée relations sociales au sein de la FeBISP.



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 ISP / 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
- **Christine Duquesne**,
attachée soutien méthodologique ISP /
duquesne@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°105 sortira en septembre 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

