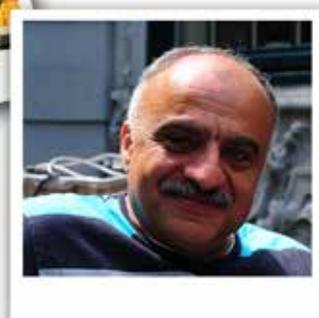


Qu'est-ce qu'une insertion **réussie** ?



L'insertion

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





3 Edito

4 Brèves

- Nouvel attaché à la communication
- PermaFungi doublement primée
- Nouvelle administratrice de la FeBISP, Pauline Pineau
- Nouveaux membres ESI à la FeBISP
- Des changements chez nos membres
- Le FSE déménage



6 Actualités

- « Bureau de chômage » Des clics et des claques...
- A la rencontre d' *Interm'aide*, à Lille
- Salon de la formation
- L'excellence de l'enseignement scolaire, aussi pour les élèves des milieux populaires ?



13 Dossier spécial 20 ans

- Qu'est-ce qu'une insertion réussie ?
- Les savants cocktails de l'insertion réussie
- Paroles d'employeurs
- Quand des employeurs s'investissent dans la formation des stagiaires
- Paroles d'anciens stagiaires
- On m'a fait confiance avant que j'aie dû faire mes preuves
- Une réussite mesurée

24 Présentation de la Journée d'Étude FeBISP

- L'Utopie : Rêver, imaginer... réaliser ?

26 Le feuillet de la FeBISP

- Le travail démocratique de la Fédération

31 A vos agendas

Une insertion réussie, c'est quoi ?

Pour répondre à cette question, j'ai fait comme tout le monde et j'ai « googlé » le terme réussir. J'ai déniché des centaines de définitions du succès. J'ai trouvé des centaines de méthodes pour réussir sa vie professionnelle ou privée. Certains disent même que si, à 50 ans, on n'a pas de Rolex, on a raté sa vie. Je n'en suis pas convaincue.

Je me suis rendue compte que ce n'était pas évident pour moi de parler de réussite. Je crois que je ne l'ai pas souvent côtoyée. Du moins dans son assertion la plus courante.

Petite, j'étais dernière de classe. Le préfet me remettait mon bulletin sans un regard et sans un mot. Il les avait tous utilisés pour féliciter les premiers et, arrivé à moi, il ne lui restait plus rien à donner. En secondaire, j'ai changé cinq fois d'école. J'ai assisté à d'innombrables réunions de parents d'élèves. Des professeurs ou des préfets conseillaient l'enseignement professionnel : « *Vous comprenez, elle n'ira jamais à l'université* ». Et mes parents, obstinés, insistaient avec leur accent rigolo : « *Elle doublera, mais elle fera des études* ».

Alors pour moi, la réussite, c'était de faire des études. J'ai eu des professeurs désespérés qui m'asse- naient des « *continue ainsi et tu n'arriveras nulle part* ». Je regardais les autres enfants en me de- mandant où ils pouvaient bien tous aller. Ça avait l'air chouette. Je tentais de faire autrement, mais je n'y parvenais pas. Je butais sur l'orthographe. Cent fois, je réécrivais les mots, mais ils finissaient toujours par s'échapper de ma mémoire. J'ai grandi en imaginant que l'avenir, ce serait « *moi mais en pire* ». Heureusement, j'ai aussi eu des professeurs qui m'ont réparée. Il y a eu cette institutrice qui m'a dit : « *Ce n'est pas l'orthographe qui importe, c'est ce que tu écris* ». Il y a eu ce prof de math qui à la fin de ma rétho m'a dit : « *Tu feras ce que tu voudras* ». En me souriant « *rien n'est joué, rien n'est écrit* », ils m'ont ouvert le futur.

Il y a quelques années, j'ai lu le délicat *Chagrin d'école* dans lequel Daniel Pennac écrit : « *Tout le mal qu'on dit de l'école nous cache le nombre d'enfants qu'elle a sauvé* ». Pas sans mal, bien sûr, car « *si l'on guérit parfois de la cancrerie, on ne cicatrise jamais tout à fait des blessures qu'elle nous infligea* ».

Réussir, ce n'est pas de ne jamais tomber. C'est de pouvoir se relever. A chaque fois. C'est sans doute sur nos plus grandes blessures que nous construisons nos succès les plus précieux.

Personne ne se relève en regardant un avenir bouché, tout au mieux, on y traîne les pieds. L'insertion réussie c'est celle qui donne le souffle nécessaire à ceux qui sont tombés pour qu'ils se relèvent. Ceux que l'école publique n'a pas su sauver. Ceux qui sont boudés par les entreprises. Pour cela, il est né- cessaire de faire comprendre à tous « *pas d'affolement, rien ne se passe comme prévu, c'est la seule chose que nous apprend le futur en devenant le passé* ».

Tatiana Vanessa Vial Grösser
Directrice adjointe de la FeBISP

1 Daniel Pennac, *Chagrin d'école*, Ed. Gallimard 2007, Collection Poche 2009.

Nouvel attaché communication à la FeBISP



Alice Berger

Alice Berger est arrivée à la FeBISP en 2010, avec son enthousiasme contagieux, elle a repris toute la communication de la Fédération. Elle a ainsi travaillé sur le site de la FeBISP et sur le magazine L'insertion. Elle a également organisé, avec toute l'équipe, les journées d'études annuelles.

Alice a aussi pris en charge l'organisation de nombreux événements comme :

- ↳ En 2013, le salon de l'économie sociale d'insertion au sein duquel les ILDE et les EI qui ont pu montrer tout ce qu'elles savaient faire,
- ↳ En 2014, le lâché de ballon de la FeBISP qui a réuni près de 500 personnes, le débat pré-électoral avec un panel de représentants de tous les partis politiques, le mémorandum de la FeBISP, ...

Après ces six années passées au service de l'insertion socioprofessionnelle et de l'économie sociale d'insertion, elle part exercer ses innombrables compétences auprès d'une autre association... dont, sans doute, vous entendrez parler prochainement !

Nous lui souhaitons bonne chance dans cette nouvelle aventure professionnelle !

Depuis le 1^{er} septembre, la FeBISP a donc un nouvel attaché communication : Simon Cotroux. Infographiste de formation, Simon a eu une première expérience du monde du travail et plus particulièrement du monde du non marchand, en travaillant comme responsable informations et commu-



Simon Cotroux

nications durant trois ans dans une fédération représentant les opérateurs s'occupant de la jeunesse et de l'enfance à Bruxelles. Grandi par cette expérience, il a ensuite décidé de voler de ses propres ailes quelques temps afin de peaufiner ses compétences tout en acquérant d'autres, pour finalement arriver à la FeBISP.

Adresse de contact : cotroux@febisp.be



PermaFungi doublement primée

Lors de la 23^{ème} édition du prix de l'économie sociale, Roger Vanthournout, PermaFungi a reçu le prix « Entreprise débutante Bruxelles » ainsi que la mention prix du public. Cette entreprise d'insertion, membre de la FeBISP, cultive

des pleurotes bio sur du marc de café récupéré en Région bruxelloise. Parmi les 36 autres entreprises candidates, La Tricoterie (fabrique de liens), présente sur la commune de Saint-Gilles, est lauréate du prix Entreprise confirmée Bruxelles. Côté wallon, Agricover (coopérative au service des producteurs écologiques) a été primée dans la catégorie Entreprise confirmée Wallonne et le prix Entreprise débutante Wallonne a été décerné à Dynamo coop (coopérative immobilière à finalité artistique). Au-delà des entreprises, des travaux de recherches sont également récompensés. Ainsi, l'étudiante Aurélie Soetens (ULg) est lauréate du Prix Edition pour ses travaux sur la participation durable dans l'entreprise et le mémoire de Clarisse Van Tichelen (UCL) portant sur les potagers à Bruxelles comme vecteurs



de transitions écologique et sociale a reçu une mention spéciale.

Informations : www.permafungi.be
<http://prixdeleconomiesociale.be>

1 Cefaid, Cefig, Cenforgil, COFTeN, Form@xl, Idée 53, Interface 3, Le Piment.
2 Service Francophone des Métiers et des Qualifications.

Nouvelle administratrice de la FeBISP, Pauline Pineau, directrice de Proforal, se présente et exprime ses motivations



Pauline Pineau

Pauline Pineau a été désignée administratrice de la FeBISP par l'Assemblée Générale du six juin dernier.

Parallèlement à ses études de Lettres sous le soleil du sud de la France, Pauline a d'abord multiplié les bénévolats dans les secteurs du soutien scolaire, de l'intégration d'enfants handicapés et d'accompagnement des détenus. « Parce que je savais que je ne voulais pas devenir prof », nous confie-t-elle !

Arrivée en Belgique sans équivalence de diplôme, Pauline reprend des études en logopédie. Diplôme en poche, elle travaille au Centre National de Sclérose en plaques à Melsbroek. Notre nouvelle administratrice y a acquis la confirmation de vouloir travailler auprès d'un public d'adultes. Puis elle est arrivée à Proforal, comme à la croisée des différents chemins empruntés, association dont elle est aujourd'hui directrice.

Sa démarche de candidature comme administratrice de la FeBISP est avant tout une démarche de service et plus précisément, de service au collectif. « C'est ce qui m'a toujours portée jusque-là, que ce soit en tant que formatrice ou, aujourd'hui, en tant que directrice. Parce que cette démarche s'inscrit, selon moi, dans un vrai souci de l'autre, de la place qui lui est donnée, d'un espace de liberté et d'expression à saisir pour aboutir à la création. Ma démarche ne s'inscrit donc pas dans autre chose et s'exprime aujourd'hui par un soutien à une équipe qui n'a de cesse de défendre l'intérêt collectif ».

Nouveaux membres ESI à la FeBISP

L'Assemblée Générale du six juin dernier a voté l'adhésion de trois nouveaux membres de l'Economie Sociale d'Insertion. Il s'agit de Proxibat, ILDE de la Mission Locale d'Etterbeek, dont l'équipe, spécialisée dans la construction et la rénovation, effectue des petits travaux à domicile pour les personnes handicapées, les seniors et les bénéficiaires du CPAS, de l'ASBL Partenariat Marconi avec « La petite Miette »,

un restaurant social de quartier, et de Sulumob, une coopérative spécialisée dans le transport de personnes à mobilité réduite. La Fédération leur souhaite la bienvenue !

Informations :

<http://www.mlett.brussels>

<http://www.partenariatmarconi.be>

<http://www.sulumob.be>



Des changements chez nos membres

Le centre de formation Interface 3 a quitté la rue du Méridien pour des locaux flambants neufs situés 88-90 rue Gaucheret à Schaerbeek, à deux pas de la Gare du Nord.

L'ASBL FOR.E.T., quant à elle, s'installe au 134 avenue du Pont de Luttre, toujours à Forest.

Du côté de Saint-Gilles, Innovasport change de nom et de directeur. Ce restaurant-traiteur, une ILDE située 54 rue de Mérode, se nomme aujourd'hui « Les Ateliers du Midi » son équipe travaille désormais sous la direction d'Eric Stock.

Informations :

<http://www.interface3.be>

<http://foret-asbl.be>

Ateliers du Midi:

secretariat@ateliersdumidi.be

Le FSE déménage



A partir du neuf septembre, l'Agence Fonds Social Européen déménage ses locaux à Auderghem, au n°8 de la Place Communale. Le numéro de téléphone central (02 234 39 40) reste identique, de même que ceux de l'équipe.

Documentaire « Bureau de chômage » Des clics et des claques...

→ François Geradin

Un Midi-FeBISP a été organisé le lundi 13 juin 2016 autour du documentaire « Bureau de chômage ». Au menu : diffusion du film et débat avec ses réalisatrices, Anne Schiltz et Charlotte Grégoire. Récit d'un visionnage témoignant d'une réalité aussi dérangeante qu'interpellante.

Le bruit de clics...

Ce bruit assourdissant, avant même l'apparition de la première image, le son de multiples doigts parcourant ce qui semble être une infinité de claviers, le ton - plutôt la tonalité - s'annonce d'emblée : l'humain ne fera sans doute pas le poids face à une machinerie administrative aussi implacable... Le pitch du documentaire annonce sans détour son espace scénique et les situations qui y prendront place : « Une administration, des bureaux cloisonnés, des personnes assises en vis-à-vis. D'un côté de la table, des chômeurs. De l'autre, des contrôleurs. L'enjeu des entretiens : le maintien des allocations de chômage. S'y oppose la rigidité de la procédure à la singularité des hommes et des femmes qui y sont soumis. La vie, leur vie, est un tissu d'histoires. Le film interroge le sens du travail aujourd'hui, et ce, dans un monde où l'emploi est de plus en plus précaire, où l'insécurité des travailleurs et des chômeurs est de plus en plus grande, où le modèle d'Etat-Providence se réduit comme peau de chagrin »¹.

... annonce des claques

Le bureau de chômage de l'ONEM dans lequel a été tourné le documentaire est celui situé à Charleroi. Les réalisatrices ont pu ainsi suivre, pendant plusieurs mois, le quotidien de ses employés et de ses « usagers ». Si plusieurs dizaines de personnes ont été rencontrées,



Photo extraite du documentaire « Bureau de chômage ».

toutes n'apparaissent évidemment pas à l'écran. Mais celles finalement retenues, malgré toutes leurs singularités, peuvent illustrer les principales situations de vie habituellement rencontrées : le chômage de longue durée, la perte d'un emploi suite à une « restructuration », le travail saisonnier, l'absence de travail après le parcours scolaire, etc.

Au-delà de ces situations diverses, une même scène et un scénario sans cesse rejoué : le bureau du « facilita-

teur ONEM », d'une part, et LA question ressassée telle un refrain : « Avez-vous imprimé vos preuves de recherche d'emploi ? ». Rien d'autre que le papier ne semble avoir d'importance... En cas de preuves écrites jugées insuffisantes, l'entretien sera « non-concluant » avec, si cette situation était amenée à perdurer, des sanctions financières à la clé.

¹ <http://www.monoeil.org/bureau-de-chomage>

Une étanchéité émotionnelle interpellante

Certains dialogues entre facilitateurs et usagers interpellent par leur degré de dureté symbolique. Dès que le ton monte, la menace de représailles ne semble jamais loin. D'autres fois, une apparente bienveillance se change assez vite en une certaine condescendance. Le sentiment de malaise, de mal-être, jamais loin, peut toucher profondément le spectateur. Ainsi, à la fin du documentaire, cette dame qui perd peu à peu son sourire en se rendant compte que, complètement emmêlée dans ses papiers (rassemblés, vu la masse requise, dans un grand charriot à roulettes), elle ne retrouvera sans doute pas le document de preuve adéquat. Des larmes lui embuent ainsi les yeux progressivement et les seuls mots qu'elle trouve expriment son malaise profond, le fait qu'elle ne se sente pas bien. La réponse de la « facilitatrice », sur un ton aussi neutre que machinal, fera comprendre à la dame qu'aucune excuse ne pourra être prise en compte. Dans le même temps lui est annoncé sans détour que ses allocations de chômage seront suspendues la semaine suivante.

On voit ainsi cette femme, d'un certain âge et que la vie ne semble pas avoir épargnée, s'en aller résignée en tirant derrière elle son chariot dans un triste couloir. Fondu au noir...

L'activation mise en question

Une des forces du documentaire réside dans le dispositif filmique choisi par les coréalisatrices : aucune voix off ne vient troubler - ou risquer d'orienter idéologiquement - la succession des images, aucune musique ne vient injecter artificiellement du pathos. Les séquences filmées sont là, permettant à chacun de les interpréter. Derrière cette apparente neutralité du dispositif, on sent toutefois que l'absurdité du système est dénoncée. Système que vivent d'ailleurs, de l'intérieur, les réalisatrices, chacune ayant le statut d'artiste.



Ce documentaire, récemment primé au festival « Filmer à tout prix », ne pouvait qu'interpeller les travailleurs de l'ISP. Ces professionnels sont en effet confrontés quotidiennement aux problèmes engendrés par la politique d'activation des demandeurs d'emploi. Pour les plus fragilisés de ceux-ci, et donc en premier lieu pour le public ISP, cette politique - telle qu'actuellement menée - n'amène en effet le plus souvent qu'une fragilisation et une paupérisation encore accrues.

A l'heure de la régionalisation du contrôle des demandeurs d'emploi, il semble donc plus que jamais nécessaire de rendre obligatoire aux décideurs politiques concernés le visionnage du documentaire « Bureau de chômage »...

A la rencontre d'Interm'aide, à Lille

→ Sitto Can

Le 19 mai dernier, plusieurs représentants des structures ESI, se sont rendus à Lille, à la découverte d'Interm'aide, un pôle économique et social rassemblant différents projets d'économie sociale et d'insertion socio-professionnelle. Retour sur cette journée.

Sur le parking Delta à 7H50. Nous sommes neuf, le nombre parfait pour embarquer dans le minibus de la Mission Locale d'Anderlecht, spécialement affrété pour l'occasion ! Pause-café oblige, nous prenons du retard et arrivons au Pôle *Interm'aide* à 10h00. Après un accueil rapide par nos hôtes, nous commençons tout de suite le travail, au point d'en oublier de nous présenter, chose que nous corrigerons pendant le repas de midi dans une école transformée en restaurant.

Madame Sylvie Margry, directrice générale d'Interm'aide, nous expose les missions et le fonctionnement du pôle. Elle nous explique qu'*Interm'aide* a été créé comme « association intermédiaire » en 1987, au moment où la région était en plein déclin industriel. Depuis lors, *Interm'aide* n'a cessé de se développer pour répondre aux besoins socioéconomiques de la région. C'est devenu un pôle économique et social rassemblant désormais plusieurs structures proposant divers types de services : deux ateliers-chantiers d'insertion (*Interval* et *Minos*), deux structures semblables à nos entreprises titres-services (*Dynamic* et *Interm'aide*), une structure d'intérim (*Inter'active*), un centre de formation, une structure d'aide à la personne (*Inéa*) et une entreprise d'insertion (*Aliaje*).

Comme à Bruxelles, les structures d'insertion socio-professionnelle revêtent des formes variées. Mais le Pôle *In-*

term'aide se caractérise par un Conseil d'Administration commun à toutes les unités et de trois collègues, l'un rassemblant des organismes partenaires, un autre formé par des experts et un troisième composé d'élus locaux. Les représentants politiques de la région font donc partie intégrante du processus de décision en œuvre au sein du pôle. En effet, l'objectif poursuivi est le développement socioéconomique de la région. Des politiques locales soutiennent le développement économique de ces entreprises tout en respectant le travail social qui y est mené.

Par ailleurs, le « marché » de l'ISP en France se caractérise par des clauses sociales comprenant l'achat d'heures de travail en ISP. En effet, la clause sociale réservant certains marchés publics à l'insertion des personnes handicapées a été élargie au domaine de l'insertion socio-professionnelle. Ainsi, les pouvoirs publics peuvent conclure des contrats portant sur l'achat de prestations d'insertion. L'insertion socio-professionnelle est donc devenue un critère de choix de l'entreprise.

En termes de chiffres, l'ensemble du pôle *Interm'aide* emploie 50 salariés permanents et accueille 1.150 personnes chaque année. Le nombre de sorties positives en 2015 est de 141 personnes sur 246 sorties, soit un taux de 57%. La part des subventions dans le budget total du pôle *Interm'aide* est de 28%, mais c'est sans compter le budget

public consacré à acheter des heures d'insertion socioprofessionnelle.

Les structures qui composent le pôle *Interm'aide* accompagnent les chercheurs d'emploi selon leur degré d'éloignement du marché du travail.

Interval et *Minos* sont des ateliers-chantiers d'insertion. Ces structures actives dans la propreté urbaine, l'environnement, le recyclage du pain¹, le maraichage biologique et la floriculture ou le bâtiment de second œuvre. Ils s'adressent spécifiquement aux personnes les plus éloignées de l'emploi.

Dynamic et *Interm'aide* sont des associations intermédiaires, qui proposent des services de proximité (ménage, repassage, jardinage, déménagements, etc.), similaires aux titres-services que nous connaissons en Belgique. Elles proposent des contrats de mise à disposition auprès de particuliers mais aussi des personnes morales. En 2015, elles ont permis de faire travailler 653 personnes pour un total de 175.000 heures. *Inter'active* est une entreprise de travail temporaire d'insertion. Cette entreprise utilise l'intérim comme un support pour l'insertion. Elle représente 53 salariés dans la logistique, la production ou encore le tertiaire.

Interm'aide propose des formations dans les domaines du bâtiment/second œuvre et des espaces verts.

¹ Le pain invendu qui est collecté chez les boulangers, après avoir été broyé et séché, est notamment transformé en panure pour être ensuite revendu comme amorce pour les appâts pour la pêche.

Aliaje est une entreprise d'insertion active dans l'entretien et la création d'espaces verts. Notre après-midi sera d'ailleurs consacré à la visite de plusieurs de ses chantiers.

A l'image de ce qu'il se fait en Région bruxelloise, les structures d'insertion par le travail et les OISP sont très actifs dans le bâtiment, les espaces verts et les services d'aide à la personne.

Enfin, *Inéa* est une structure d'aide à la personne. La création d'*Inéa* en 2001 est née du constat du vieillissement de la population locale et de l'évolution de ses besoins. Elle a été créée pour anticiper les besoins de sa clientèle mais aussi pour pouvoir proposer des contrats de travail à durée indéterminée en interne à des personnes qui pourraient très difficilement en trouver un de manière classique. A partir du service ménage, *Inéa* a donc développé une série de services pour maintenir sa clientèle à

domicile. A l'heure actuelle, elle propose notamment une aide directe à la personne (toilette, préparation des repas, courses) et une animation à domicile (lecture, discussions, jeux). Pour couvrir au maximum les besoins de sa clientèle, elle a même développé des partenariats avec des structures de pédicure, podologie, coiffure à domicile, ergothérapie. Elle intervient auprès de personnes âgées mais aussi auprès de personnes souffrant d'un handicap ou auprès d'enfants.

Après avoir rencontré deux travailleurs d'*Inéa*, nous reprenons la voiture pour visiter un chantier de l'entreprise d'insertion *Aliaje*: le jardin d'un ancien presbytère transformé en jardin public, ludique et pédagogique. Le responsable du projet nous explique que le but de ce chantier était que la population locale se réapproprie cet espace tout en formant un public peu qualifié. On y découvre un coin ludique pour les enfants

mais aussi, à notre grand étonnement, un espace de sophrologie dont l'idée a surgi en réponse à un souhait exprimé par les habitants du quartier. Ce lieu magnifique, où nous serions bien restés flâner encore quelques heures, a même été labellisé *Oasis* par l'association *Humanité* et biodiversité, présidée par l'astrophysicien Hubert Reeves.

Nous terminons par la découverte du projet de maraichage biologique et de la floriculture géré par l'atelier-chantier *Interval*. Ce projet a deux aspects : l'entretien écologique et la restauration de l'environnement.

Au-delà des échanges avec les encadrants, on y apprend qu'il faut toujours planter des œilletons d'Inde avec les tomates. Et certains n'hésitent pas à goûter les fraises, encore meilleures que celles de Wépion, diront-ils.



Quelques facettes d'*Interm'aide*.

Salon de la Formation

→ François Geradin

Les 24 et 25 mai 2016, le Salon de la Formation, organisé par Bruxelles Formation avec ses différents partenaires, a une nouvelle fois permis aux demandeurs d'emploi bruxellois de découvrir toute l'étendue de l'offre de formation disponible, tant au niveau des Pôles de Bruxelles Formation qu'au niveau des organismes d'insertion.



**Découvrir les métiers
Choisir sa formation**

SALON DE LA FORMATION
24 & 25 mai
FORMATION

BRUXELLES FORMATION
former pour l'emploi

Avec le soutien de l'Institut de l'égalité des femmes et des hommes

UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen

ISO 9001

Les nombreux visiteurs ont pu parcourir les différents stands au rez-de-chaussée et au premier étage de Bruxelles Formation Carrefour. Celui-ci, centre d'informations et de conseils sur l'offre de formation pour adultes en Région bruxelloise, accueille plus de 30.000 personnes par an. Les membres de la FeBISP (opérateurs de formation, Missions Locales et Ateliers de Formation par le Travail), présents massivement, ont pu ainsi rencontrer de futurs candidats stagiaires et leur présenter toutes leurs activités.

En outre, les acteurs de l'insertion ont également côtoyé les autres institutions et opérateurs présents : des Centres de Formation en Alternance (CEFA), quelques centres de référence professionnelle, l'enseignement de Promotion sociale ou le Consortium de validation des compétences.

Au niveau des secteurs professionnels représentés, on en comptait une vingtaine, de la construction à l'informatique en passant par l'Horeca, ou encore, la santé et le social.

Comme lors de la dernière édition, outre les stands de présentation des actions de formation, des animations ont également eu lieu. Ainsi, au sixième étage de Bruxelles Formation Carrefour, parmi d'autres opérateurs, l'AFT Horizon (Les Petits Riens) a pu présenter une animation autour de sa formation de technicien(ne) réparateur(trice) en gros électroménager. Idem pour le CF2m qui a pu, quant à lui, mettre en avant sa formation de base « Atouts Jeunes » centrée sur les demandeurs d'emploi bruxellois de moins de 25 ans.

Par ailleurs, certains opérateurs d'insertion socioprofessionnelle ont organisé, pendant ce Salon de la Formation et en toute complémentarité, leurs propres Portes Ouvertes, permettant ainsi à chaque personne intéressée de pouvoir franchir leur seuil pour découvrir in situ les formations proposées.

Au final, ce Salon fut cette année encore un beau succès, tant sur le plan quantitatif (2.000 visiteurs, dont plus d'un quart de moins de 25 ans) que qualitatif. Rendez-vous donc l'année prochaine pour de nouvelles rencontres intéressantes en perspective !

**L'offre de formation pour adultes en Région bruxelloise,
accueille plus de 30.000 personnes par an**

L'excellence de l'enseignement scolaire, aussi pour les élèves des milieux populaires ?

→ François Geradin

Début janvier 2015, la ministre francophone de l'Enseignement obligatoire - Joëlle Milquet à l'époque - présentait son projet de Pacte pour un Enseignement d'Excellence. Objectif poursuivi ? Une « culture de qualité pour et par tous ». Processus envisagé ? Une démarche participative. Mais, derrière ces intentions légitimes, quelle place réelle pour les élèves issus des milieux populaires ? Pour porter leurs paroles et les impliquer, le mouvement sociopédagogique ChanGements pour l'égalité (CGé)¹ s'est invité dans les débats du Pacte et compte bien être écouté.

Le Pacte, kesako ?

Le Pacte pour un enseignement d'excellence se veut une « démarche transversale de renforcement ambitieux de la qualité de l'enseignement pour les quatre aspects essentiels qui composent le cadre scolaire, à savoir les acteurs scolaires, les élèves, les contenus de l'enseignement et, enfin, l'organisation et les ressources »². Pour atteindre cet objectif de qualité, le Pacte indique être un processus pleinement participatif, impliquant réseaux, syndicats, enseignants mais aussi élèves et parents. Quant à la mise en œuvre du Pacte, plusieurs grandes phases (pilotees par des groupes de travail thématiques) ont été élaborées avec un calendrier serré.

Marie-Martine Schyns, nouvelle ministre en charge de l'enseignement obligatoire, a repris le flambeau avec les mêmes orientations. Les groupes de travail se poursuivent aujourd'hui, notamment sur la priorisation des mesures et l'évaluation de leur impact.

Bien que ce processus participatif permette théoriquement de pouvoir consulter parents et élèves (notam-

ment via Focus Groups, enquêtes et questionnaires), aucune garantie n'a été donnée initialement quant à la place réelle des élèves issus des milieux populaires (et de leurs proches) dans ce dispositif. Comment ce Pacte peut-il alors prendre en compte le point de vue de ceux les plus durement touchés par les injustices et dysfonctionnements de l'école ? Si le Pacte mentionne explicitement que les élèves sont en son cœur et si certains des sujets traités concernent des questions importantes, comme la réussite scolaire et l'encadrement personnalisé, trop peu de place semble pourtant faite aux vrais problèmes qui minent l'école aujourd'hui : l'inégalité scolaire et l'échec massif des élèves issus des milieux populaires.

Porter une parole et fédérer

Conscient du risque que ce Pacte pour un Enseignement d'Excellence rate sa cible en laissant de côté certains enjeux pourtant centraux de la question scolaire, le mouvement sociopédagogique ChanGements pour l'égalité (CGé), appuyé et mandaté par un vaste mouvement associatif wallon et bruxellois (dont la FeBISP), s'est invité à la table de certaines réunions du Pacte. Dans un premier temps, cette présence permettait au moins de pouvoir disposer des documents issus de différents groupes de travail.

Très rapidement, face à l'intuition confirmée que les enfants issus des



1 www.changement-egalite.be. Voir aussi la revue du CGé Traces de changements n°226 - Dossier Spécial Pacte, mai-juin 2016.

2 <http://www.pactedexcellence.be/le-pacte-c-est-quoi/>



milieux populaires risquaient d'être les grands absents de ce Pacte, CGé a réuni autour de la table, dès mi-2015, un certain nombre d'associations afin d'organiser avec elles une interpellation politique de la ministre de l'Enseignement sur cette question. C'est à ce stade que la FeBISP, avec notamment l'Interfédé, Lire et Ecrire, ou encore, la Fédération francophone des écoles de devoirs et le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté, s'est associée au mouvement initié par CGé. Les acteurs de l'insertion socioprofessionnelle sont en effet des témoins directs de certaines souffrances et injustices produites sur leur public par le système scolaire. Le malaise est palpable dans certains établissements et l'école, pas plus aujourd'hui qu'hier, ne semble en mesure de complètement faire droit aux attentes et aux besoins légitimes des élèves des milieux populaires.

Une stratégie d'actions en deux temps

Afin de pouvoir adopter la stratégie la plus adéquate pour suivre les travaux du Pacte et pour conscientiser les acteurs politiques et institutionnels de l'enseignement, deux actions sont menées en parallèle : une interpellation directe de la ministre de l'Enseignement obligatoire, via deux moments de rencontres et de témoignages, et la mise sur pied d'un « observatoire alternatif » du Pacte rassemblant les acteurs associatifs désireux de se réunir et suivre, de manière critique et constructive, les travaux du Pacte et sa mise en œuvre opérationnelle.

Une première rencontre avec la ministre Joëlle Milquet et avec quelques acteurs du Pacte a eu lieu le 18 novembre 2015. Lors de cet après-midi, de nombreux témoignages se sont succédés pour illustrer la « casse » que pouvait provoquer notre système scolaire sur les élèves issus des milieux populaires. Parmi les personnes qui ont témoigné se trouvaient, entre autres, des représentants des CPMS et des écoles de devoirs, des institutrices, des parents d'élèves ainsi que des acteurs de l'insertion socioprofessionnelle bruxelloise (un directeur de Mission Locale, des formatrices et coordinatrices ISP ainsi que des stagiaires en formation).

Les témoignages, lourds et particulièrement émouvants, pointaient très clairement les limites d'un système scolaire tenant trop peu compte de certains de ses élèves. Cette demi-journée de témoignages, première étape nécessaire pour conscientiser la ministre et les acteurs du Pacte, a été suivie d'une seconde rencontre organisée le 26 janvier 2016. A partir des témoignages de la première rencontre, des constats forts ont été tirés et ont pu ainsi donner lieu à des questions directement adressées à la ministre. Parmi ces questions se trouvaient notamment celles-ci, à portée générale :

- ↳ Que propose le Pacte pour que l'école ait les mêmes ambitions et résultats pour tous les enfants ?
- ↳ Comment prendre en considération la réalité des enfants des milieux populaires dans leur relation avec l'école ?
- ↳ Comment inscrire le parcours scolaire dans une logique de coopération plutôt qu'une logique de sélection ?
- ↳ Comment généraliser les pratiques émancipatrices dans toutes les écoles ?
- ↳ Que fait le Pacte pour faire évoluer la compétence pédagogique des enseignants avec les enfants de milieux populaires dès le plus jeune âge ?

Suivi des travaux du Pacte et vigilance constructive

Face à ces questions, et à d'autres plus opérationnelles, la ministre Milquet et son Cabinet ont apporté quelques éléments de réponse. Si l'écoute et la volonté de bien faire semblaient être là, le sentiment d'une certaine prudence dans les engagements était également bien présent. La ministre a en effet plusieurs fois rappelé que tout ne dépendait pas d'elle et qu'elle devait à la fois composer politiquement et avec les acteurs essentiels impliqués dans le Pacte : syndicats, fédérations de pouvoirs organisateurs, fédérations d'associations de parents, etc.



Une vigilance s'impose donc dans le suivi des travaux du Pacte. D'autant plus que suite au changement ministériel effectué en avril 2016, de nouvelles rencontres ont dû être organisées. Si l'investissement et la qualité de réflexion des acteurs de terrain donnent des raisons d'espérer, la mobilisation associative impulsée par CGé doit cependant non seulement se poursuivre mais se renforcer. Seule une telle mobilisation à la fois critique et constructive, tant à court terme qu'à long terme, est en effet à même de pouvoir faire entendre aux acteurs officiels de l'enseignement la voix des élèves issus des milieux populaires. Un enseignement d'excellence « pour tous et par tous » est à ce prix.

Qu'est-ce qu'une insertion réussie ?

→ Pauline Cousin

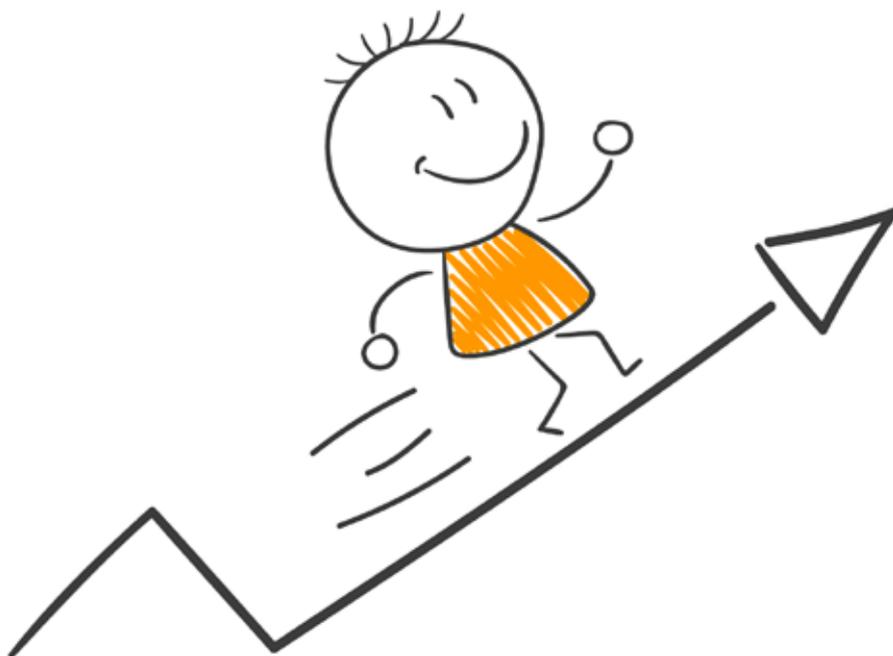
Qui dit insertion socioprofessionnelle réussie dit aboutissement d'une combinaison d'actions, de décisions et de vécus qui forment un parcours. Parsemé d'éléments personnels, professionnels, institutionnels, politiques et économiques, ce parcours se caractérise par sa singularité.

C'est pourquoi, s'intéresser à la « réussite » d'une insertion nécessiterait une étude qualitative longitudinale et rétrospective pour appréhender cet objet souple et complexe. Rendre visible ce qui ne l'est pas, mettre en lumière ce qui s'est joué, raconter les étapes, les blocages, les déclics, les avancées, pour rendre compte de la singularité de chaque parcours.

Seulement voilà... l'application de cette méthode n'est pas réalisable dans le cadre d'un dossier de L'insertion. Se tourner vers les acteurs institutionnels pourrait être une solu-

tion, bien qu'elle rencontre elle aussi quelques limites. En effet, les modes d'évaluation actuels semblent privilégier le ponctuel (« à l'instant, quelle est la situation ? »), faire la part belle aux chiffres, tout en excluant de l'analyse la parole des principaux concernés.

Forts de ce constat, nous avons donc tenté, au cours des pages suivantes, de rendre compte de ce que peuvent être une insertion sociale et une insertion professionnelle réussies. Nous nous intéresserons dans un premier temps aux facteurs facilitant ou limitant l'insertion de nos publics avant de mettre l'accent, dans un second temps, sur des récits d'expérience. Qu'il s'agisse de stagiaires, d'anciens demandeurs d'emploi, d'employeurs de l'économie sociale ou de l'économie classique, chacun a une expérience d'insertion réussie à partager. Nous verrons que cela ne prend pas toujours la forme qu'on attendait.



designed by  freepik.com

Les savants cocktails de l'insertion réussie

→ Pauline Cousin

L'ISP se caractérise pour chaque personne par une certaine singularité. Elle est influencée par de nombreux facteurs et prend des formes différentes pour chacun. L'association d'éléments individuels et de facteurs externes donne lieu à des cocktails variés. Avant de goûter à quelques récits d'insertion réussie, nous vous proposons un détour par ce qui, à défaut de « faire » la réussite d'une démarche d'insertion, y contribue.

De la combinaison à la transformation

Au sens du décret ISP de 1995, les actions d'insertion socioprofessionnelle sont « *l'ensemble des opérations qui visent l'accès à une qualification professionnelle et à un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale* ».

L'insertion socioprofessionnelle y est définie comme un processus. Néanmoins, elle est parfois analysée sous l'angle des résultats.

Les enquêtes réalisées par Bruxelles Formation sur le suivi de parcours des stagiaires ISP rappellent la logique de cheminement. L'OIP¹ s'intéresse au profil des stagiaires ISP ainsi qu'à leur mise à l'emploi et reprise de formation. Deux instants sont analysés : six mois et douze mois après la fin d'une formation.

Ce découpage emploi-formation, ainsi que les deux temporalités, rappellent que l'insertion se construit étape par étape. Aussi bien dans la mise en œuvre d'actions (ici, de formation) que dans le temps. Pour décrire ce processus, les auteurs de l'enquête réalisée par METICES² parlent de « parcours formatifs ».

L'étude METICES reprend le parcours de tous les stagiaires ayant suivi une formation professionnelle en ISP et ailleurs. Celle-ci montre une série de résultats intéressants.

Au niveau de l'insertion professionnelle, il ressort que les formations qualifiantes augmentent significativement les chances d'obtenir un emploi.

Ceux et celles qui entament une formation qualifiante après une formation pré-qualifiante obtiennent des « résultats » comparables à ceux qui entament directement une formation qualifiante. La formation pré-qualifiante permet en effet aux

stagiaires de combler leurs lacunes. Après être passés en formation qualifiante, ils présentent des chances d'insertion rapide et durable, comparables à celles des Demandeurs d'Emploi Indemnisés (DEI) entrés directement dans une formation qualifiante.

Ainsi, la réussite d'une insertion semble relever d'une combinaison d'actions réussies. Mais cette alliance suffit-elle à transformer l'essai, à faire de l'insertion une réussite ? Un chemin balisé est-il une garantie ?

Une influence multiple

Il y a les théories, les processus qui répondent à une certaine logique et il y a... la vie avec ce qu'elle comporte d'humain et de singulier.

Une enquête de suivi de l'insertion des demandeurs d'emploi FSE Wallonie-Bruxelles, réalisée par l'UCL et la SONECOM et publiée en 2009, rappelle les facteurs qui influencent une trajectoire. In fine, celle-ci ne sera pas aussi directe qu'on aurait pu l'espérer.

L'insertion professionnelle semble être influencée par de nombreuses variables. Premièrement, selon des caractéristiques sociodémographiques : âge, genre, origine sociale, origine ethnique. Deuxièmement, la formation initiale des stagiaires semble jouer un rôle important : niveau de diplôme, domaine de formation.

Viennent ensuite d'autres éléments qui influencent le parcours des stagiaires. Par exemple, l'absence d'expérience professionnelle ou une longue période d'inactivité agissent négativement sur le degré de confiance en soi. À l'inverse, le soutien familial et social peut être une ressource pour l'insertion professionnelle.

¹ Organisme d'intérêt public.

² L'insertion professionnelle des sortants des formations DEI organisées par Bruxelles Formation et ses partenaires, Matthieu VEINSTEIN et Pierre DESMAREZ, METICES, Institut de sociologie, ULB, 2015.



Enfin, les auteurs abordent les éléments structurels et conjoncturels qui impactent l'accès à l'emploi. Ceux-ci vont au-delà des caractéristiques, ressources et parcours individuels. Ainsi, la situation du marché de l'emploi bien sûr, la structure de l'offre de formation ou l'environnement socio-démographique sont des facteurs clés.

L'enquête rappelle que l'accroissement des ressources ne se traduit pas toujours par une augmentation des capacités des personnes. Notamment parce que le chômage produit des effets négatifs en termes psychologiques, identitaires et motivationnels. Ceux-ci ne sont pas toujours contrebalancés par la formation. D'ailleurs, les effets négatifs des politiques d'activation des demandeurs d'emploi ont été mis en évidence par des études réalisées en Europe et en Belgique.

Lorsqu'une action n'aboutit pas à un emploi ou à une autre formation, représente-t-elle pour autant un échec ? Ce qui a été réalisé a-t-il été inutile ? Si la mayonnaise n'a pas pris, au regard de la recette, est-ce pour autant que la sauce ne sera pas bonne ?

L'ingrédient invisible

Un suivi chiffré permet de rendre compte des parcours formatifs des stagiaires de Bruxelles Formation et de ses partenaires. Cependant, une partie du travail d'accompagnement demeure dans l'ombre. A ce propos, les études de suivi des stagiaires faites par Bruxelles Formation montrent que le taux d'achèvement des formations en ISP est très élevé. Le travail d'accompagnement explique en grande partie ce constat positif.

Il en va de même pour les structures d'économie sociale d'insertion (ESI). Elles définissent un plan de formation pour les travailleurs du public-cible. Au-delà de la dimension métier, elles les accompagnent dans l'aspect « social ». Celui-ci est un autre pilier de l'insertion. Dans cette démarche, des notions telles que la confiance et le temps sont mises en avant par les professionnels. Ces actions sont généralement moins « saisissables » que l'acquisition ou non de compétences techniques. Et pourtant, elles assurent, au même titre que l'accompagnement technique, le rôle de marchepied pour atteindre un niveau de compétences supérieures. Elles sont indispensables pour se rapprocher du marché de l'emploi et in fine, de l'emploi visé.

Nous retrouvons dans le travail des conseillers des Missions Locales le décalage entre ce qui est visible et ce qui l'est moins. Ainsi, d'après les conventions qui lient chaque Mission Locale à Actiris, sont notamment considérés comme sorties positives un contrat en tant que salarié, la création de son emploi, la reprise d'études... Sont en revanche exclues, des étapes telles que la définition d'un projet de formation professionnelle. Or, réfléchir, identifier et préparer son projet professionnel est un palier, un facteur facilitant l'insertion à plus long terme, comme en témoignent les parcours de stagiaires ayant suivi une action de détermination.

Ainsi, ce qui n'apparaît pas au premier coup d'œil comme une réussite, peut avoir porté ses fruits à plus long terme. L'enjeu pour les usagers et les professionnels du secteur est de pouvoir réaliser ce travail dans de bonnes conditions, de donner à la graine plantée, l'occasion de germer.

Paroles d'employeurs

→ Marie-Adèle Blommaert

Sur le chemin des possibles ...

Différents critères peuvent indiquer qu'une insertion professionnelle est réussie. Pour certains, ce sont les critères économiques. Pour d'autres, une insertion réussie comporte une dimension de socialisation organisationnelle, selon laquelle une personne s'insère dans une organisation dont elle doit s'approprier la culture afin de s'y faire accepter et d'y participer.

Et pour EkoServices, coopérative spécialisée dans les titres-services active sur Bruxelles depuis 2006, qu'est-ce qu'une insertion réussie ? Pour répondre à cette question, j'ai été reçue par Benoît Pied, coordinateur des ressources humaines, et Ashot Stepanyan, employé chauffeur-livreur. Ce dernier a été engagé sous contrat à durée indéterminée après une période transitoire sous statut Article 60, §7. Benoît précise d'entrée de jeu que cette fonction « *ne demande pas de compétences particulières. Le travail d'Ashot consiste à voyager entre nos quatre agences et à transférer le linge ou le déposer chez le client* ».



Ashot Stepanyan

Le souhait de la coopérative était de développer un contrat d'insertion sur le long terme qui donnerait l'opportunité de créer un emploi. Pour Benoît, ce sont les qualités d'Ashot - disponible, fiable, ponctuel - et surtout sa personnalité qui ont donné une plus value à la concrétisation du projet. En effet, précise Benoît, la motivation et l'envie qu'Ashot avait manifestées pour poursuivre son contrat sous statut Article 60, §7 ont confirmé notre volonté de continuer l'aventure ensemble et d'offrir à l'intéressé une stabilité d'emploi...

Ashot explique qu'il avait déjà effectué tous types de travaux, mais « *chez EkoServices, exprime-t-il, j'ai décroché un emploi à durée indéterminée. J'avais toujours occupé des emplois précaires. Je suis chez EkoServices depuis quatre ans et tout est OK* ».

Mais, finalement, qu'est-ce qu'une insertion réussie ? Ashot développe : « *C'est apprendre et travailler ... J'ai amélioré mon français et j'ai une stabilité d'emploi* ». Pour permettre cette insertion, EkoServices a mis en place un programme d'encadrement axé sur deux priorités : des cours d'informatique et de français. Ces derniers ont été proposés afin qu'il puisse encore se perfectionner. En ce qui concerne les cours d'informatique, Benoît dit être bien conscient que ces cours ne lui sont pas d'une grande utilité aujourd'hui, toutefois dans une perspective d'intégration à long terme, ceux-ci lui seront essentiels. Pour Ashot, « *les cours de français ont été indispensables pour que je sois plus à l'aise avec la clientèle. L'usage du français m'a surtout permis de me débrouiller plus facilement dans ma vie de tous les jours* ».

Finalement, quel est l'intérêt d'envisager une insertion à long terme ? La vision que présente Benoît de leur structure me permet rapidement de comprendre pourquoi... Le monde des titres-services est un milieu compétitif, les PME qui cherchent à se développer et à pérenniser leurs activités dans un tel contexte ont besoin de profils tels que ceux d'Ashot, fiables et investis. Son projet professionnel était bien défini dès le départ, c'est ce qui lui a permis d'aboutir à un emploi à long terme. EkoServices a un réel désir d'aller au-delà de simples collaborations sous statut Article 60, §7 et de rendre concrète l'insertion vers un emploi durable.

Pour Benoît, des profils comme Ashot sont précieux. « *Il n'est pas rare que nous soyons confrontés à des personnes motivées et volontaires qui, cependant, retombent dans certains de leurs travers. Dans un tel contexte, il est parfois difficile de concrétiser une collaboration à plus long terme. De plus, un profil comme Ashot permet de réfléchir à des niches en termes de services. Il est polyvalent, motivé et aime apprendre* ».

Quand des employeurs s'investissent dans la formation des stagiaires

→ Christine Duquesne

Qu'ont en commun le CO2, un resto plutôt branché du quartier du Châtelain à Ixelles, et les immenses ateliers de boucherie de Colruyt Group à Hal ? Ce n'est ni de gastronomie ni de grande distribution dont il sera question ici. Ce qui nous a conduits à rencontrer Olivier Lacroix, patron du CO2, et Christophe Depotte, responsable boucherie au Colruyt Group Fine Food Meat, c'est que tous deux ont fait le pari de suivre des stagiaires en formation ISP, puis de leur offrir un contrat d'emploi.



Olivier Lacroix

Olivier Lacroix nous a reçus en fin de matinée dans la salle de son restaurant au décor design, coloré et chaleureux. La cuisine, où sont à l'œuvre le chef et son équipe, est ouverte sur la salle. Le calme qui y règne n'est qu'apparent : le restaurant ouvre dans une heure et on s'active à la mise en place. Le CO2 emploie une équipe de sept personnes (un chef de cuisine, deux chefs de partie et quatre commis, dont trois anciens stagiaires). Une capacité de 80 couverts, deux à trois services par jour : pas vraiment le temps de chômer.

Autre ambiance dans les ateliers de traitement et de découpe de la viande de Colruyt Group, situés dans d'énormes bâtiments au milieu d'un zoning industriel : pour y entrer, il faut montrer patte blanche. L'entrée est rigoureusement contrôlée et toute personne qui pénètre dans les locaux de découpe doit revêtir tablier et chaussons de protection et se désinfecter soigneusement les mains. Dans les ateliers, des équipes de 35 à 40 ouvriers (au total, le département compte environ 200 personnes) s'affairent dans un bruit assourdissant et une température qui ne dépasse pas cinq degrés. C'est dans ces lieux que travaillent Paulin, Alassane, Aliou, Adou, Alida et Nicolas, d'anciens stagiaires sortis de deux OISP de formation qualifiante : les ASBL FOR.E.T. et le CAF³.



Christophe Depotte



Ateliers de traitement et de découpe de la viande de Colruyt Group.

³ L'ASBL FOR.E.T., Formation Emploi Tremplin, est un Atelier de Formation par le Travail (AFT) qui forme des stagiaires aux métiers de commis de salle, de commis de cuisine et de femmes et valets de chambre. L'ASBL CAF, Centre Anderlechtois de Formation, offre des formations en alphabétisation, des formations de base (remise à niveau) et une formation qualifiante de manœuvre boucher (découpeur-désosseur).

Les débuts d'une collaboration

Le CO2 tient son nom des deux associés qui l'ont créé, Christian et Olivier. Ce restaurant propose une carte inspirée des origines du Sud-Ouest d'Olivier Lacroix. C'est ici que plusieurs stagiaires-commis de cuisine de l'ASBL FOR.E.T. ont eu l'occasion d'effectuer leur stage de fin de formation.

« Les premiers contacts avec l'ASBL FOR.E.T. se sont faits un peu par hasard, par des connaissances communes dans le monde de la restauration. Prendre quelqu'un en stage comporte toujours un risque minimum, mais je parlais du principe que si une personne arrivait jusque-là, c'est qu'elle était parvenue au bout de sa formation. Cela montre déjà une bonne dose de volontarisme. Du fait qu'ils soient adultes, les stagiaires sont en général plus responsables que de jeunes élèves d'école hôtelière. Ils savent où ils vont et ont une réelle volonté d'insertion. Les premiers stages se sont bien déroulés – à tel point d'ailleurs que nous avons engagé Alassane, l'un des premiers commis que nous avons suivis – et nous avons continué notre collaboration avec FOR.E.T. Aujourd'hui, notre équipe compte également Alida et Aliou, anciens stagiaires eux aussi ».

Chez Colruyt Group, c'est depuis 2005 que des stagiaires du CAF sont accueillis en stage d'achèvement, avec de belles réussites certes, mais aussi, nous dit Christophe Depotte, le constat qu'il était difficile pour beaucoup d'entre eux d'intégrer les règles inhérentes au métier : sécurité et hygiène, respect des horaires, etc.

Le CAF et Colruyt Group ont donc décidé de construire un partenariat particulier : depuis 2010, la collaboration ne se limite plus au stage de fin de formation, c'est maintenant au sein même de l'entreprise que se déroule le volet pratique de la formation de découpeur-désosseur. La formation se déroule quatre jours par semaine dans l'entreprise, en immersion dans un contexte de travail réel. Un formateur du CAF assure l'encadrement en production avec deux bouchers de Colruyt Group.

En ce qui concerne la sélection des candidats, elle se fait également conjointement, tandis que le CAF assure l'accompagnement socioprofessionnel, la remise à niveau et la formation théorique des stagiaires.

De la formation à l'emploi

Derrière les fourneaux du CO2, Alassane, ancien stagiaire à FOR.E.T., nous explique son parcours. Il venait d'arriver en Belgique quand il a commencé sa formation il y a cinq ans. « Je ne maîtrisais pas le français, je ne connaissais pas les produits. Il a fallu que je m'accroche pour apprendre simultanément la technique, la culture culinaire européenne et tout un vocabulaire nouveau pour moi ». A force d'acharnement, il terminait sa formation et commençait son stage au CO2, où il allait ensuite être engagé comme commis de cuisine. Si pendant un temps, par volonté d'élargir ses compétences, il a quitté le CO2 pour travailler dans les cuisines d'un grand hôtel, il y est revenu au bout de six mois et occupe à présent un poste de chef de partie.



Alassane

Du fait qu'ils soient adultes, les stagiaires sont en général plus responsables que de jeunes élèves d'école hôtelière

Paulin, quant à lui, a été engagé en 2005, également à l'issue de son stage, comme manœuvre boucher chez Colruyt Group et est aujourd'hui responsable de production, en charge d'une équipe de 35 personnes, de la planification du travail, du contrôle de l'hygiène, de la sécurité et de la qualité des marchandises. « *Je suis arrivé au CAF un peu par hasard. Il me fallait une formation à tout prix pour trouver un emploi et obtenir ma régularisation. C'est d'ailleurs grâce à la promesse d'embauche chez Colruyt Group que j'ai obtenu mon permis de séjour en Belgique. A la base, je ne savais rien de ce métier. C'était dur au début, les conditions de travail sont difficiles mais j'ai fini par aimer cela. Aujourd'hui, je ne voudrais plus en changer. J'ai moi-même parrainé des stagiaires après leur engagement. C'est un peu étrange de se retrouver de l'autre côté de la barrière mais cela me permet peut-être aussi, étant passé par là, de mieux comprendre leurs difficultés* ».



Paulin

Un contrat donnant-donnant

Olivier Lacroix et Christophe Depotte ont une vision assez similaire des objectifs de leur collaboration avec l'ISP. Ils soulignent tous deux l'implication de leurs responsables respectifs, chef de cuisine et bouchers, dans l'encadrement des nouveaux engagés, la richesse des échanges, la satisfaction de voir évoluer les stagiaires, mais au-delà de cela, il s'agit évidemment d'un contrat « donnant-donnant ». L'un nous parle du personnel de cuisine de restauration expérimenté de plus en plus difficile à trouver, l'autre de la pénurie de

main-d'œuvre dans le secteur de la boucherie. La prise en charge de stagiaires constitue pour eux une opportunité de recruter du personnel adapté à leur entreprise.

« *Il ne faut pas croire que les stagiaires soient systématiquement recrutés, explique Olivier Lacroix. Si c'est quelqu'un de bien – et si un poste est vacant – je le garde. Et s'il en a les compétences, il aura peut-être l'occasion d'occuper un jour un autre poste avec plus de responsabilités, comme Alassane. Ce n'est pas le cas de tous. L'avantage d'un Atelier de Formation par le Travail (AFT) comme FOR.E.T., c'est que les commis en sortent déjà avec une véritable pratique professionnelle, mais ils doivent néanmoins encore apprendre beaucoup de choses. En restauration, on doit toujours continuer à se former. Ce qui va faire la différence, ce sera la capacité d'évolution et la motivation de la personne. Nous ne sommes pas des assistants sociaux, ce qui nous importe, c'est de donner du plaisir à nos clients et de faire tourner notre affaire. On ne peut pas se permettre d'à-peu-près. Pour nous, un commis qui sort de formation a l'avantage d'être "vierge" et il s'adaptera plus facilement à la maison, à la culture d'entreprise* ».

Christophe Depotte utilise les mêmes termes qu'Olivier Lacroix quand il parle des potentialités d'engagement futur des stagiaires : « *Fiabilité, motivation, capacité d'évolution constante, sont les qualités essentielles qui nous feront retenir un candidat. En fin de formation, les stagiaires ont acquis les bases du métier, mais il reste pas mal d'imperfections à corriger. Chaque ouvrier engagé doit d'ailleurs encore suivre un programme de formation individualisé (PFI) de six mois, parrainé par un référent expérimenté, avant d'obtenir un poste définitif. L'avantage de ce partenariat est qu'il nous permet de recruter des personnes dont nous sommes déjà sûrs de leur fonctionnalité immédiate dans l'entreprise* ».

A entendre employeurs, anciens stagiaires et responsables des centres de formation, tout le monde y trouve son compte. Ce type de collaborations existe d'ailleurs dans d'autres OISP et pour d'autres secteurs d'activités. Elles favorisent l'acquisition des compétences et l'adaptation au monde du travail, offrent de réelles perspectives d'emploi aux stagiaires et satisfont les besoins des entreprises.

Forts de cette expérience, le CAF et Colruyt Group ont d'ailleurs décidé d'élargir leur partenariat à la formation d'aide-boucher, tandis qu'Olivier Lacroix se dit prêt à poursuivre l'expérience avec d'autres stagiaires de FOR.E.T.

**A entendre employeurs, anciens stagiaires et responsables des centres de formation,
tout le monde y trouve son compte**

Paroles d'anciens stagiaires

→ François Geradin

Focus sur le volet IS de l'ISP

Les Ateliers du Soleil développent depuis 1991, via des formations en alphabétisation et en Français Langue Etrangère, des projets d'insertion sociale et professionnelle en Région de Bruxelles-Capitale. Si l'objectif de ces formations est de permettre aux personnes d'intégrer durablement le monde du travail, un focus tout particulier est également mis sur leur insertion sociale. Rencontre avec quelques anciens stagiaires des Ateliers du Soleil pour évoquer cette dimension cruciale du dispositif ISP.

De l'importance de l'accueil

Abdelmajid, originaire du Maroc et depuis 17 ans en Belgique, a poussé, voici quelques années, la porte des Ateliers du Soleil afin de pouvoir apprendre le français. Il se souvient très bien de la première impression qu'il a eue en arrivant : « *Lorsque je suis entré, j'ai tout de suite été accueilli par Marie-Rose et par Iuccia, la directrice du centre. Elles ont pris le temps de m'écouter alors qu'elles ne me connaissaient pas. J'ai vite compris que les Ateliers du Soleil étaient comme une grande famille, avec des gens de tous les pays qui parlent ensemble et qui s'aident* ». Cet accueil et cette métaphore de la famille sont confirmés par les quelques autres anciens

stagiaires rencontrés. Ainsi, Mahdad et Hamid, originaires d'Espagne et en Belgique depuis respectivement 2008 et 2013, soulignent également le « *climat de confiance et de bienveillance* » au sein des Ateliers du Soleil, tant au niveau des autres stagiaires qu'au niveau de l'équipe. Ce climat constructif leur a rapidement permis de faire des progrès en français et, dans le même temps, de se sentir reconnus comme des personnes à part entière.

Des parcours de vie difficiles

Ce climat constructif et l'importance donnée à l'accueil et à l'accompagnement prennent d'autant plus de sens que les stagiaires qui arrivent aux Ateliers du Soleil connaissent très fréquemment des situations personnelles compliquées : émigration en Belgique en laissant souvent de la famille au pays, situations administratives complexes, difficultés à pouvoir trouver du travail sans maîtrise du français, urgences matérielles découlant de l'absence de revenus, sentiments de solitude, etc. Un élément qui revient aussi souvent dans le parcours des personnes est la frustration de ne pas pouvoir être rapidement reconnues professionnellement, alors qu'elles ont le plus souvent déjà exercé, dans leurs pays



Une partie de l'équipe des Ateliers du Soleil.

d'origine, des métiers nécessitant des qualifications techniques spécifiques. L'exemple d'Abdelhadi est, à cet égard, particulièrement révélateur. Abdelhadi a en effet travaillé une vingtaine d'années au Maroc dans la décoration de plafond. Photos à l'appui sur son téléphone, son savoir-faire est assez impressionnant. En Belgique depuis huit ans, et malgré son apprentissage du français réalisé aux Ateliers du Soleil, il n'a pour l'instant pas pu trouver d'emploi dans lequel il peut mettre en œuvre ses multiples compétences et son souci du travail bien fait. Très motivé, il apprend le néerlandais via le VDAB et se forme en coffrage au Centre de Formation en Alternance de la Construction ASBL (FAC), autre organisme bruxellois d'insertion socioprofessionnelle.

Une motivation intacte et la construction de parcours de formation

Les difficultés susmentionnées ne doivent pas laisser penser que les personnes perdent leur motivation. Au contraire, elle est plus que présente et la construction de leur parcours de formation en témoigne très concrètement. Ainsi, l'exemple de Dialikatou, 22 ans, originaire de Guinée-Conakry et en Belgique depuis quatre ans. Dès son arrivée ici, elle s'est formée en français aux Ateliers du Soleil et à la Chôm'Hier, autre OISP proposant des formations en alphabétisation. Après différents petits boulots et des activités de bénévolat, Dialikatou désire dorénavant se former au métier d'« auxiliaire de l'enfance ». Elle compte donc continuer son parcours ISP et, selon ses mots, elle va se « battre pour y arriver ». La motivation est également bien présente chez Reyhan Ali. Bulgare d'origine turque d'une cinquantaine d'années, en Belgique depuis huit ans, il espère pouvoir trouver un emploi stable après différentes expériences professionnelles limitées dans le temps. Pour cela, il est accompagné par sa Mission Locale et continue à être soutenu dans ses multiples démarches par les Ateliers du Soleil.

Une insertion sociale de qualité et des moyens spécifiques pour y arriver

Si, comme on le voit clairement ci-dessus, l'objectif des stagiaires des Ateliers du Soleil est de pouvoir s'insérer durablement dans le monde du travail, cette insertion professionnelle ne peut pas toujours être garantie avec certitude.

Face à ce constat, une des richesses du dispositif ISP est de viser également, et de manière complémentaire à l'insertion professionnelle, l'insertion sociale des personnes. Cette dimension sociale permet en effet aux stagiaires de pouvoir trouver pleinement leur place dans la société. Aux Ateliers du Soleil, un élément tout à fait central pour favoriser cette insertion est le module « Vie sociale ». Ce module fait partie intégrante des formations en alphabétisation et en Français Langue Etrangère. L'objectif de ce module est à la fois simple et ambitieux : aider les stagiaires à comprendre la société afin que, mieux outillés, ils puissent favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Lors de ces modules, organisés thématiquement, les stagiaires reçoivent également la visite de professionnels extérieurs (des juristes par exemple) chargés chacun de les aider à mieux comprendre certains mécanismes parfois complexes de la vie en société.

Outre les connaissances acquises, l'enjeu de ces modules est également de permettre aux personnes de développer leur confiance en soi et leur autonomie. Comme le résume Marie-Rose Kalisoni, assistante sociale, le but de ce module est que les stagiaires puissent « prendre pleinement leur envol ». Cette dimension d'envol est évidemment tout à fait cruciale car elle permet aux stagiaires en formation de favoriser leur insertion professionnelle mais surtout, à plus court terme et de manière certaine, de pouvoir disposer des ressources pour pouvoir agir, au quotidien, comme citoyen. Illustration concrète de cette prise de confiance en soi et de cette émancipation grandissante, Dialikatou se souvient avec une certaine émotion d'une intervention qu'elle avait pu faire, voici quelques années, au Parlement bruxellois. Dans le cadre des Jeudis de l'Hémicycle, Dialikatou avait en effet pu témoigner de son parcours d'insertion effectué aux Ateliers du Soleil : « *Parler là-bas était très impressionnant. Je suis en plus assez timide et je me souviens que, au début de ma formation, je n'osais parler à personne... Avec l'aide et les encouragements des formateurs et des autres stagiaires, je me suis sentie de plus en plus en confiance. Finalement, tout s'est bien passé et je suis contente d'avoir pu témoigner !* ».

Outre les connaissances acquises, l'enjeu de ces modules est également de permettre aux personnes de développer leur confiance en soi et leur autonomie

On m'a fait confiance avant que j'aie dû faire mes preuves

→ Christine Duquesne



Sarah

Sarah Aharra, 27 ans, est actuellement employée administrative au Centre de Formation 2 Mille (CF2m), là où elle avait suivi une formation d'aide-comptable.

Comment es-tu arrivée au CF2m ?

« Suite à des circonstances familiales, tous mes projets personnels étaient tombés à l'eau. J'avais abandonné mes études secondaires, je

n'avais pas d'emploi, aucune perspective. Après la mort de mon père, j'avais complètement perdu confiance en moi, il fallait que je m'accroche à quelque chose, que je retrouve un cadre. Et puis, je suis fondamentalement indépendante, je ne supportais plus de vivre aux crochets de ma mère. Je me suis dit que je n'arriverais à rien sans formation. J'ai pensé à du travail administratif et je suis arrivée au CF2m un peu par hasard, sans jamais avoir pensé à faire de la comptabilité avant cela ».

Qu'est-ce que l'entrée en formation a changé chez toi ?

« Cela m'a vraiment permis de reprendre confiance en moi. Je suis arrivée aux sélections sans savoir vraiment pourquoi j'étais là et sans réel prérequis. J'avais seulement ma volonté de faire quelque chose de ma vie. Et pour la première fois, on m'a fait confiance avant que j'aie dû faire mes preuves. Au début, ça a été dur de recommencer à bouger, de réapprendre à me lever le matin, mais je me suis vite remise dans le mouvement ».

Qu'est-ce que tu as trouvé au CF2m que tu n'avais pas trouvé dans le système scolaire ?

« Sans aucun doute, la valorisation des stagiaires. Je ne veux pas jeter la pierre sur l'école et les enseignants : il y a trop d'élèves, des quartiers difficiles, des programmes pas toujours adaptés, donc forcément, il y en a qui restent sur le

carreau. En ISP, les formateurs tiennent compte de chaque individualité, de chaque parcours particulier. C'est du cas par cas. Il y a ceux qui vous rassurent, ceux qui vous conseillent, ceux qui vous tirent vers le haut, vous font comprendre que tout est possible mais sans vous infantiliser. Ce qui m'a le plus surpris, c'était d'être enfin considérée comme une adulte. En même temps, on est dans un espace-temps particulier, on crée des liens avec des personnes qui elles aussi ont eu des blessures de vie, qui ont parfois des difficultés à suivre la formation. On s'entraide entre stagiaires, on a des relations assez fortes avec certains formateurs, on bénéficie d'un "suivi rapproché" et du coup, la fin de la formation et l'entrée dans la vie professionnelle peuvent faire peur. En ce qui me concerne, j'ai eu la chance d'être engagée ici. La fin de formation, c'était surtout une grande tristesse de quitter les deux amies très proches que j'y avais rencontrées... d'autant plus qu'elles s'étaient elles aussi portées candidates pour le poste que j'occupe aujourd'hui. Mais, heureusement, elles ont également trouvé un emploi ».

Quelles ont été les principales difficultés que tu as rencontrées en formation ?

« Comme je l'ai dit, c'est l'adaptation du début qui a été difficile, surtout en préformation, mais ensuite tout s'est enchaîné. J'ai la chance de ne pas avoir de difficultés d'apprentissage - à l'école, ce n'était déjà pas un problème, mon abandon n'était pas dû à cela - et comme j'étais motivée, tout s'est déroulé assez facilement. En fait, je pense que le plus important pour passer au-dessus de toutes les difficultés, c'est d'avoir un réel projet, ce qui était mon cas ».

Quels sont tes projets aujourd'hui ?

« Je ne compte pas en rester là. J'ai envie d'évoluer, d'expérimenter de nouvelles choses. Je viens de passer mon permis de conduire et j'envisage un bachelier en comptabilité en cours du soir. Certains de mes proches trouvent cela excessif. Selon eux, j'ai un bon job et je pourrais m'en contenter. C'est vrai que j'ai parfois tendance à vouloir tout faire en même temps, mais je veux encore évoluer. J'ai appris à devenir une "bonne égoïste". J'avais mis beaucoup de choses entre parenthèses pour m'occuper de ma famille et maintenant, sans les laisser tomber pour autant, je veux m'occuper de moi. C'est aussi quelque chose que j'ai appris au CF2m ».

Une réussite mesurée

→ Tatiana Vanessa Vial Grösser

J'écris ces lignes quelques jours après la fin des jeux Olympiques de Rio. La Belgique y a obtenu des résultats exceptionnels. Tout le pays s'est enflammé pour la jeune Nafissatou Thiam et sa médaille d'or à l'heptathlon. Greg Van Avermaet n'était pas en reste avec sa médaille d'or pour la course en ligne en cyclisme. Une réussite incontestable. Flamboyante. Cependant, combien d'échecs ont été nécessaires pour en arriver là ? Et aujourd'hui, à la lumière de ce résultat, ce qui paraissait hier comme un échec l'est-il vraiment ?

« *Ce qui est simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable* », disait Paul Valéry⁴.

Piloter des politiques publiques est une tâche délicate. Il est nécessaire de fixer des objectifs et d'évaluer ce qui a été mis en place. La manière la plus rapide pour appréhender des matières complexes est de les chiffrer. Combien de personnes y entrent ? Que font-elles après ? Combien de personnes restent sur le carreau ? Quelles actions renforcer et lesquelles diminuer ?

Les décideurs politiques subventionnent l'insertion socio-professionnelle et l'économie sociale d'insertion pour former et accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi. Grâce à quoi, ces personnes pourront retrouver une place digne au sein de la société. Jusque là tout le monde est d'accord. Mais comment définir et évaluer cette insertion ?

En fonction du statut des personnes, des sorties sont estimées positives : retour à l'emploi, reprise de formation ou d'étude, récupération des droits au chômage, etc. C'est à l'aune de ces critères très précis qu'est mesurée l'insertion : échec ou réussite. Une question aussi complexe est ainsi réduite à une dizaine d'indicateurs. Cette difficulté s'accroît pour évaluer des parcours. Lorsque nous écoutons les stagiaires, les employeurs ou les coordinateurs pédagogiques, tout est plus... large.

Traduire en chiffres des comportements humains n'est ni l'apanage des politiques publiques, ni du XXI^e siècle. L'histoire des sciences est parsemée de chiffres qui aujourd'hui font rire ou rougir. Ce n'est pas spécialement leur véracité qui est remise en question. Par contre, les liens tissés entre des chiffres et certaines conclusions qui en ont été tirées sont, à ce jour, totalement réfutés. Il n'en reste pas moins, qu'à un moment, ces analyses avaient force de loi. Elles permettaient aussi de mettre en place des politiques publiques.

Comme l'écrivait Stephen Jay Gould dans « La mal-mesure de l'homme : l'intelligence sous la toise des savants »⁵, « *L'hypothèse selon laquelle corrélation équivaut à cause est probablement l'une des deux ou trois erreurs les plus répandues et les plus graves du raisonnement humain* ».

Il est parfois nécessaire de s'écarter des chiffres et d'écouter les gens. Il y aura toujours des choses qui ne pourront pas être réduites à des nombres. Certaines sont sans importance. D'autres pourront s'avérer indispensables. L'objectivation est nécessaire mais insuffisante pour comprendre finement une problématique complexe. La mesure ne permettra pas de remplacer les discussions avec les professionnels. C'est ce chemin que tentent plusieurs pouvoirs publics.

Il est parfois nécessaire de s'écarter des chiffres et d'écouter les gens

⁴ In « Mauvaises pensées et autres », éditions Gallimard, 1942.

⁵ Le Livre de poche, éditions Ramsay, 1983.

L'Utopie : Rêver, imaginer... réaliser ?

Du rêve d'Icare à la conquête spatiale, de la démocratie athénienne au suffrage universel, de la déclaration des droits de l'homme aux victoires des luttes des femmes, de l'éducation des élites à l'enseignement obligatoire et gratuit, tout a commencé par des hommes et des femmes qui ont pensé l'impossible. Tous les systèmes politiques et économiques sont nés au départ d'une utopie, les meilleurs comme les pires. Et ce qui était jugé comme irréaliste et irréalisable est dans de nombreux cas devenu une évidence. Au point d'en oublier parfois, que si révolutions ou évolutions il y a eu dans certains domaines, elles ont nécessité d'âpres combats, qui ne sont d'ailleurs pas terminés.

Les premières initiatives en matière d'éducation permanente et d'insertion socioprofessionnelle étaient de la même veine. Des empêcheurs de tourner en rond, des rêveurs - enfin, c'est comme ça que beaucoup les considéraient - contestaient le système, voulaient changer le monde, œuvrer à plus de justice sociale... De nombreux projets associatifs qui ont vu le jour ont jeté les bases de ce qu'est aujourd'hui le secteur de l'insertion socioprofessionnelle.

Ce secteur, aujourd'hui institutionnalisé, balisé par Décrets et Ordonnances, a-t-il toujours cette ambition de transformer la société ? En a-t-il encore les moyens ?

Pour ses 20 ans, la FeBISP a ainsi voulu axer sa Journée d'Étude annuelle sur la question de l'utopie.

Pour entamer cette réflexion, Michèle Riot-Sarcey, professeure émérite d'histoire contemporaine à l'université Paris-VIII-Saint-Denis, nous parlera du sens, de la place et du rôle des utopies dans les sociétés. Historienne du féminisme et des luttes sociales, Michèle Riot-Sarcey est également une militante très active dans plusieurs collectifs et associations. Elle réfléchit donc à l'utopie d'un point de vue théorique mais cherche également - et surtout - à la mettre en pratique.

Ensuite, Corinne Gobin, docteure en sciences politiques et maître de recherches FNRS à l'ULB, réfléchira avec nous à l'articulation entre utopie et politiques publiques : qu'est-ce qui est encore de l'ordre de l'utopie dans ce qui est porté par nos gouvernements ? Existe-t-il encore un projet de société collectif et partagé ? Derrière les constats (parfois amers) d'aujourd'hui, Corinne Gobin, formulera quelques propositions stimulantes pour demain.

Enfin, pour clôturer la matinée, la parole sera donnée à des représentants du secteur ISP : Lucie Becdelièvre, directrice de la COBEFF, et Olivier Balzat, coordinateur général du Collectif Alpha. Ils tenteront de répondre à ces questions volontairement provocantes : l'insertion socioprofessionnelle a-t-elle encore pour ambition de changer la société ? Insertion et utopie regardent-elles encore dans le même sens ?

L'après-midi, la parole sera donnée à chaque participant, via des ateliers thématiques désirant se focaliser sur l'utopie en actions, en passant de l'idée générale aux propositions !

Bref, nous vous attendons avec impatience ce 11 octobre pour rêver d'un autre monde et imaginer des lendemains qui chantent ! Rien de plus au programme, mais rien de moins...

**L'insertion socioprofessionnelle a-t-elle encore
pour ambition de changer la société ?**

Quand ?

Mardi 11
Octobre
2016

11 11.10.2016
OCTOBRE 2016
De 09H à 16H30

Tour & Taxis

Salle BEL
Avenue du Port 86c/3002
1000 Bruxelles

Inscrivez-vous :

febisp.typeform.com/to/yrcrPz

au plus tard avant le
mardi 4 octobre 2016

Membres FeBISP :
Gratuit

Non-membres FeBISP :
10 euros (sandwich compris)

N° compte FeBISP :
BE13 0013 3408 3739

Communication :
JE FeBISP 2016 + nom association

secretariat@febisp.be

www.febisp.be

02 537 72 04



LE MATIN

Introduction

Quel est le sens, la place et le rôle des utopies dans les sociétés ?

Michèle RIOT-SARCEY, professeure émérite d'histoire contemporaine à l'université Paris-VIII-Saint-Denis, militante et historienne du féminisme et des luttes sociales.

Utopie et politiques publiques : constats d'aujourd'hui et propositions pour demain.

Corinne GOBIN, docteure en sciences politiques, maître de recherches FNRS à l'ULB.

Utopie et idéaux en insertion : l'insertion a-t-elle encore pour ambition de changer la société ?

Lucie BECDELIEVRE, directrice de la COBEFF & Olivier BALZAT, coordinateur général du Collectif Alpha.

L'APRÈS-MIDI

L'utopie en actions, de l'idée aux propositions !

5 ateliers thématiques :

Les politiques de la ville (urbanisme, logement et mobilité)

L'emploi et l'économie

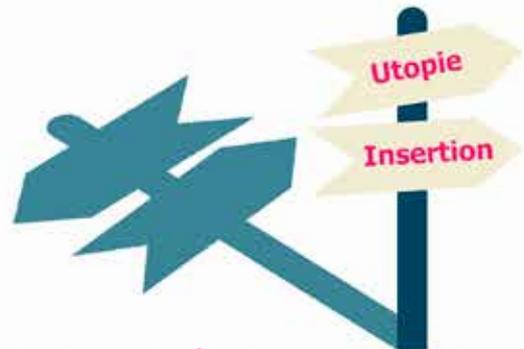
L'enseignement et la formation

Les modes de gouvernance politique

L'écologie et l'environnement

Dans chaque atelier, des propositions concrètes seront élaborées et feront l'objet d'un vote en séance plénière.

Conclusion



Episode 3 : le travail démocratique de la Fédération

→ Pauline Cousin – François Geradin – Michèle Hubin

Assurer la vivacité d'une fédération par la démocratie des interactions peut être la devise de la FeBISP. La recette marche depuis ... vingt ans. Cependant, la vigilance doit rester de mise pour garantir une dynamique motivante pour toutes ses composantes.

L'idée de démocratie a évolué au fil du temps. Depuis les athéniens jusqu'au XVIII^{ème} siècle de Montesquieu et Rousseau, le tirage au sort était de mise. Ensuite, cela change.

Le décor est planté : une organisation démocratique est complexe et ne met nullement à l'abri des pires maux. Elle implique l'instauration d'un débat entre visions différentes. Evocation des débuts de la FeBISP et de la petite victoire de la gouvernance démocratique échafaudée sur la mobilisation du collectif.

Fred Mawet, ex-directrice de FIJ (Formation Insertion Jeunes) et de la Mission Locale de Forest, évoque la création en 1982 de l'ASBL Développement pour l'Emploi, la Formation et l'Insertion Sociale (DEFIS) qui naît de la volonté de coaliser l'associatif bruxellois actif en matière de formation et d'insertion des publics marginalisés. Se voulant pluraliste, elle réunit des associations de terrain, des organisations syndicales et éducatives ainsi que des centres de recherches universitaires, soit vingt structures ayant pour but de déployer une action coordonnée de lutte contre l'exclusion sociale.



Fred Mawet

« C'était une belle organisation dans tout son sens. La filiation aux "piliers" était très importante. Mais cela a aussi représenté un frein. Il s'agissait de logiques alliées et solidaires mais qui n'étaient pas forcément identiques. Il fallait reconstruire le puzzle autrement, assumer la nécessité de construire une organisation sectorielle tout en gardant un lien fort avec les organisations syndicales qui sont des alliés proches et indispensables ».

« Oui, renchérit Suzanne Beer, ancienne administratrice et directrice de la FeBISP, réfléchir ensemble était un bon début mais nous devons être capables d'aller plus loin car des chantiers colossaux se profilaient comme le co-financement du Fonds Social Européen (FSE) et l'Accord non marchand de 2000 ».

Fred Mawet poursuit : « Nous avons créé un "hybride", un organe qui devait assumer une double fonction, les deux fonctions étant bien distinctes et aussi nécessaires l'une que l'autre :

↳ *Assumer enfin notre fonction patronale d'employeurs associatifs et notre responsabilité d'accepter et d'aider à structurer – au-delà du prescrit légal – le dialogue social sur le plan des relations collectives de travail dans notre secteur.*

↳ *Organiser la réflexion et l'analyse pour déboucher sur la prise de position collective pédagogique et politique des acteurs de l'ISP sur les questions liées à la formation et à l'emploi ».*

Si cette dernière fonction énoncée est historiquement ancrée dans la création de la Fédération, en particulier par l'engagement de ses fondateurs, le regroupement autour des enjeux patronaux n'allait pas de soi.

« L'instauration du gouvernement représentatif n'a pas pour autant signifié qu'il y a eu gouvernement du peuple par lui-même. L'idée conserve dès lors son statut d'utopie »



Suzanne Beer

Suzanne Beer précise que l'Accord non marchand a suscité d'énormes discussions à l'Assemblée Générale : « *Qu'est-ce que cela allait coûter, quelle serait la monnaie d'échange ?* ». Idem pour le FSE. Les retards de liquidations des montants mettaient les associations en grand danger. Malgré eux, ces sujets étaient rassembleurs.

Fred Mawet enchaîne sur les autres chantiers venus rejoindre le peloton de tête comme le Décret ISP ou le partenariat avec Actiris. « *Le scepticisme a été de mise mais les combats étaient à mener sans tarder. Ainsi, il s'agissait de déterminer quelle était la marge de manoeuvre de l'ISP. On devait représenter une force collective. Sans se voiler la face, il y avait une mise en tension permanente* ». Suzanne Beer confirme que la mobilisation était intense, notamment lors des manifestations.

« Si nous voulons une délibération collective, il nous faut passer par des méthodes de communication sur l'espace public. Il ne faut pas aborder les choses avec candeur : il faut aussi prendre acte du fait qu'il y a conflits et rapports de force, et donc trouver des méthodes adaptées »

A la FeBISP, on se trouve en permanence dans une relation de triangulation où chaque acteur doit être responsabilisé. Comment se positionner par rapport aux politiques, aux administrations et au public ?

A l'origine, les demandes de type purement patronal étaient extrêmement faibles. La fédération devait aider ses membres à formuler les demandes puis à construire des outils d'aide à la décision. Fred Mawet poursuit : « *Certaines directions d'OISP avaient d'ailleurs un positionnement paternaliste par rapport au public et de prime abord méfiant et en retrait vis-à-vis des administrations alors qu'on était en pleine phase de construction de ces politiques publiques et qu'il fallait donc faire front collectivement : être interlocuteur*

pour que se construisent des politiques qui aient du sens et qui soient respectueuses des demandeurs d'emploi, d'une part, bloquer et dénoncer celles qui ne l'étaient pas, d'autre part. Il fallait exercer une vigilance collective ».

La FeBISP a joué un rôle essentiel en aidant les acteurs à reconnaître les demandeurs d'emploi issus de leur public comme acteurs d'un contrat social « *les reconnaître, c'est les soutenir de manière confrontante. Ce n'est pas être complaisant être inféodé au pouvoir politique* ».

Eclairage supplémentaire par Suzanne Beer sur l'élargissement aux opérateurs d'économie sociale d'insertion en 2004 : « *On ne partait pas de revendications comme pour l'ISP, tout était à construire et d'autres fédérations existaient déjà. Il fallait chercher à obtenir le soutien des pouvoirs publics et privilégier l'échange de pratiques entre les opérateurs* ».

La dimension démocratique du fonctionnement quotidien



AG FeBISP

Après être remontés aux débuts de la Fédération, envisageons à présent en quoi le fonctionnement quotidien de la FeBISP présente une dimension démocratique par le biais de quatre interlocuteurs, tous membres de l'Assemblée Générale : Samia Amara (S.A.) du COFTeN, Lucie Becdelièvre (L.B.)¹ de la Cobeff, Rudy Cassart (R.C.) de Banlieues, Fabienne Diez (F.D.) de l'Agence Locale pour l'Emploi d'Auderghem.



Samia Amara et Lucie Becdelièvre

S.A. : « *Pour moi, avec la pratique, le constat est clair. Au départ, dès qu'il a été annoncé que je remplacerais la directrice précédente au COFTeN, je l'ai accompagnée aux Assemblée Générale de la FeBISP pour le passage de flambeau. Je venais*

donc comme simple observatrice. Tout ne s'appréhende pas de manière évidente : les enjeux peuvent être complexes

¹ Lucie Becdelièvre est également administratrice de la FeBISP depuis 2015.

Le feuillet de la FeBISP

tandis que la dynamique relationnelle entre les personnes nécessite parfois un peu de décryptage... Evidemment, depuis ma prise de fonction, ma perception a évolué. Une fois ce temps d'adaptation nécessaire, il me semble que chacun peut vraiment faire entendre sa voix et participer sereinement aux débats. D'ailleurs, le mode de fonctionnement de la FeBISP me semble particulièrement interactif et participatif. Le premier mot qui me vient à l'esprit, et qui résume le mieux ce que je perçois, est le mot "écoute". La FeBISP est en effet pour moi une fédération vraiment à l'écoute de ses membres. Par ailleurs, la FeBISP assure un suivi régulier de ses activités auprès de ses membres et, chose assez rare, me semble posséder la faculté de se remettre en cause ». Il s'agit d'un travail au quotidien, notre interlocutrice le confirme : « Tout cela ne va pas de soi ».

« Le corollaire de la complexité, c'est le poids de l'expertise (...) nécessaire pour instruire les dossiers, éclairer les décisions, piloter les mises en œuvre »

L.B. : « Ce que je trouve particulièrement significatif à la FeBISP est la très grande place accordée aux Assemblées Générales. Elles ont lieu fréquemment et les membres sont généralement très mobilisés. Dans mes expériences professionnelles précédentes, principalement en France, le mode de fonctionnement des fédérations était différent, un peu à la manière de cercles concentriques : une Assemblée Générale se réunissant une à deux fois par an, un Conseil d'Administration se tenant une fois par mois et, en son sein, un Bureau, composé de trois ou quatre personnes, exerçant un rôle important. Par rapport à ce schéma concentrique, la FeBISP ressemble plus à un réseau interassociatif horizontal. Je voudrais aussi insister sur la qualité du travail en amont réalisé par l'équipe de la FeBISP pour assurer harmonieusement ce fonctionnement ».

S.A. : « La chose qui m'a le plus étonnée quand je suis arrivée à la direction du COFTeN en janvier 2016 et que j'ai participé à mes premières



Rudy Cassart

Assemblées Générales, c'est le nombre de lignes (tant politiques qu'institutionnelles) qu'arrive à faire bouger la FeBISP. Cela fait maintenant 20 ans que je travaille dans le social et, quand j'étais auparavant agent de guidance au COFTeN, je ne me rendais pas bien compte du poids stratégique qu'avait la FeBISP. Des choses se réalisent, des dossiers avancent et

des résultats sont là... Cela, me semble-t-il, est le fruit du travail de qualité qui est mené en interne et des nombreux contacts politiques et institutionnels pris par la Fédération ».

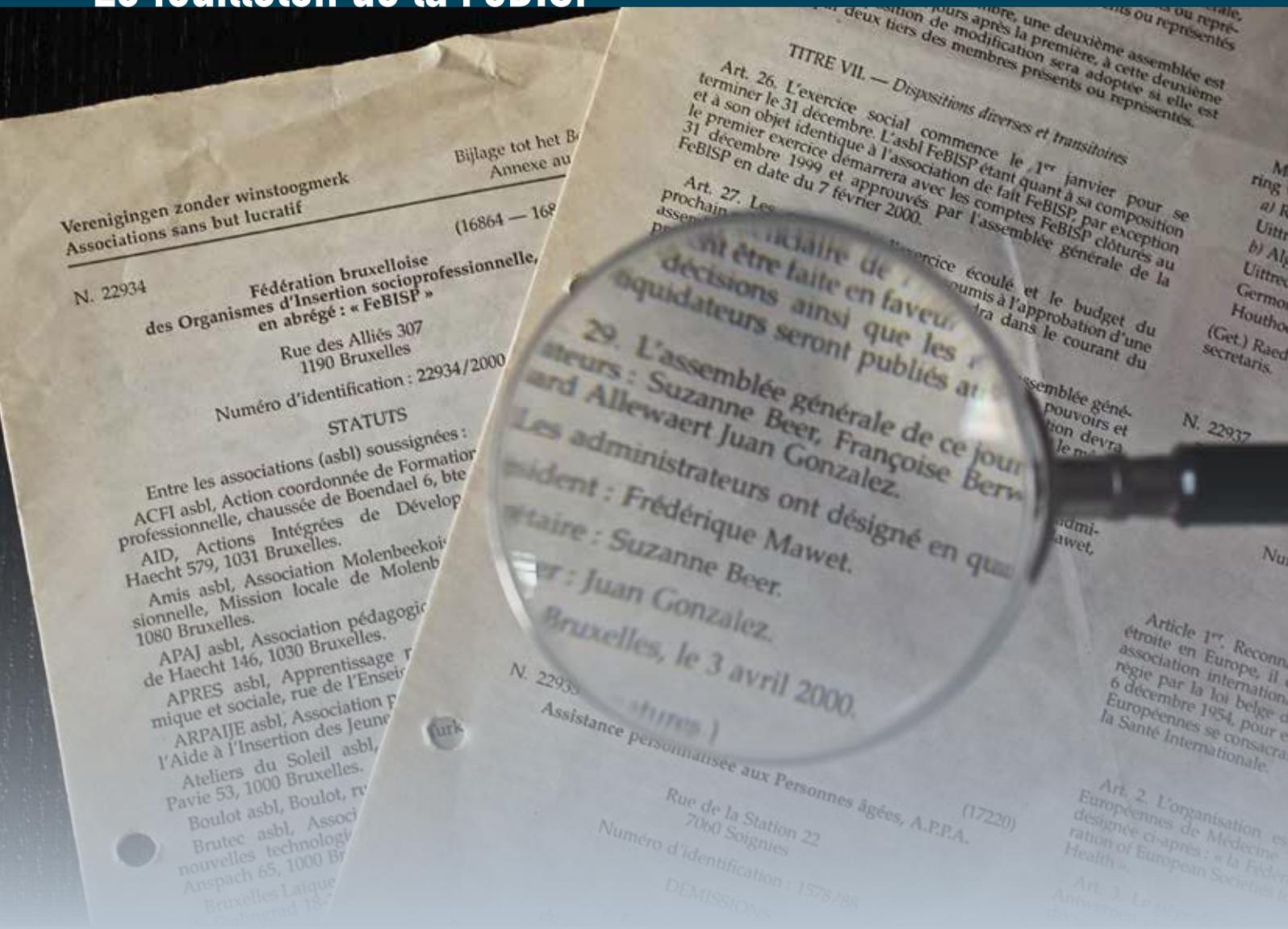
R.C. : « Les Assemblées de travail ESI sont des espaces de parole où l'expression de chacun est largement recherchée et facilitée par des enjeux, sinon communs, du moins convergents. L'ordre du jour des Assemblées peut être axé sur un point spécifique, comme ce fut le cas, il y a quelques années, avec le plan d'actions de la FeBISP. Il s'agissait de moments d'intenses réflexions et d'échanges, visant à définir des priorités... En tant que participant, l'enjeu était alors d'assimiler cette matière pour dégager la priorité parmi les priorités. Si les points abordés en Assemblées Générales ne donnent pas toujours lieu à un débat, c'est l'occasion de diffuser des informations, de définir les sujets de travail à court terme et de compléter, amender, valider les conclusions du travail effectué en sous-groupes thématiques ».

Rudy et Fabienne rappellent qu'en amont des décisions prises en Assemblée Générale, un Conseil d'Administration fort joue un rôle moteur en alimentant les membres en informations et en propositions, qu'il s'agisse de prises de position ou de thématiques à investiguer.

« La délibération collective, en laissant s'exprimer les opinions diverses, vaut mieux que la parole d'expert, qui raisonne seule et en fonction d'une logique unique (...) à condition d'utiliser des processus spécifiques comme le travail en groupe et la coordination »

L'implication favorise la participation

L.B. : « Lorsque je suis entrée au Conseil d'Administration de la FeBISP, voici plus d'un an, la plus agréable surprise fut de constater le niveau d'implication très grand de tous les administrateurs. Je m'attendais bien sûr à ce que chacun s'implique mais peut-être pas aussi profondément. Tout le monde est motivé et, comme on dit, « ça bosse bien » ! Sur le plan personnel, je regrette que le profil actuel des administrateurs, tant au niveau du genre qu'au niveau des origines socioculturelles, ne reflète pas complètement le public de notre secteur... Cela commence à bouger mais il y a encore du chemin à parcourir. Le mécanisme interne de prise de décisions est incontestablement démocratique au niveau du Conseil d'Administration. Chacun est écouté et les décisions se prennent dans un climat constructif. Au niveau



des Assemblées Générales, les choses me semblent un peu plus complexes. Si chacun a bien entendu la possibilité de pouvoir s'exprimer librement et si les votes se déroulent de manière démocratique, il faut parfois un peu de temps aux nouveaux arrivants pour se faire entendre. C'est un phénomène propre à chaque groupe humain : des personnalités fortes s'imposent, certains se connaissant déjà. Il m'a donc fallu un temps d'appréhension et de décryptage».

Des membres égalitaires devant la Charte, sans besoin de recours à un arsenal ...

A la FeBISP, pas de cooptation, de parrainage entre membres ni de membres adhérents qui auraient moins voix au chapitre que les membres effectifs. La seule condition d'adhésion, outre la reconnaissance institutionnelle en qualité d'ILDE, EI ou OISP, est l'adhésion à la Charte de la FeBISP. Fruit d'un long travail de réflexion collective, celle-ci a été rédigée en 2010, par ses membres et pour ses membres. Selon Fabienne et Rudy, la Charte, qui représente le socle des valeurs partagées, est un garde-fou nécessaire.



Fabienne Diez

F.D. & R.C. : « En tant que membre, chacun a donc droit à la parole et les décisions prises sont le fruit d'une majorité des voix exprimées. Ce qui pourrait être renforcé, c'est le suivi sur le long terme des décisions actées. On se heurte ici aux contraintes rencontrées par des secteurs en évolution dans un environnement institutionnel mouvant. Si de nouveaux enjeux émergent, les " anciens " demeurent généralement d'actualité et l'ensemble des actions devraient pouvoir être menées de front. C'est probablement un enjeu fort pour les cinq, dix ou vingt prochaines années ».

Le feuillet de la FeBISP

Un jardin démocratique qui se cultive sans discontinuer

L.B. : « La FeBISP ne me semble pas complètement être à l'abri d'une possible démobilitation de ses membres. La difficulté à atteindre le quorum requis lors de certaines réunions en est un exemple parmi d'autres. Les membres étant très sollicités, le risque est de les "perdre" à un moment donné. Un autre phénomène qui pose question est la difficulté à trouver de nouveaux administrateurs dans notre secteur, et donc aussi au niveau de la FeBISP. Les administrateurs actuels sont généralement mandatés dans plusieurs instances et, une fois partis, ils laissent dès lors souvent un vide difficile à combler... Enfin, un dernier risque potentiel que j'identifie est le caractère un peu flou, difficilement lisible, de la frontière entre la FeBISP "Fédération Patronale" et la FeBISP "Fédération Sectorielle". Je ne vois pas toujours clairement quelle "casquette" est mise en avant par la Fédération... Un travail de clarification pourrait donc être fait ».

S.A. : « Je partage aussi ces points de vue. En outre, un danger que je perçois est la surcharge d'informations à destination des membres. Les associations membres de la FeBISP reçoivent en effet énormément de messages, de rappels, de notes, d'interpellations diverses, etc. Si cela témoigne du travail intense effectué par la Fédération et peut évidemment engendrer des effets positifs, le risque de tomber dans le trop d'informations (que ce soit par mail ou lors des Assemblées Générales ou des groupes de travail) est aussi bien présent.

Un point de vigilance peut donc être formulé à cet égard et un équilibre, certes difficile à trouver, devrait être encore mieux recherché ».

« Ne pourrait-on poser comme postulat que, par essence, la démocratie est diverse et se prouve dans l'expérimentation ? Assumer cela, c'est dire qu'il faudrait ajouter à la définition canonique de la démocratie une constante obligation de mise à l'épreuve de méthodes... »

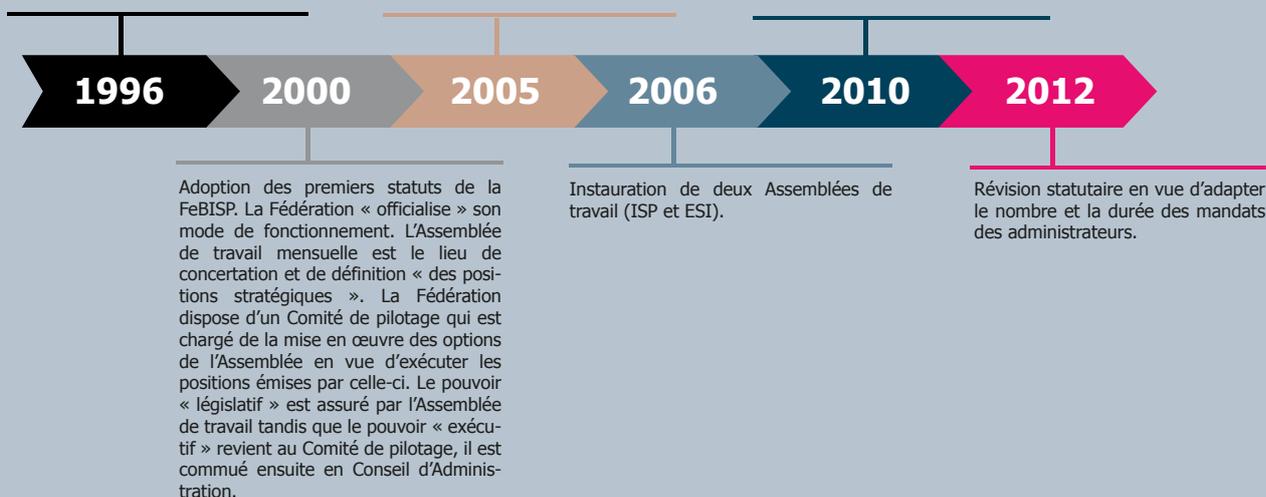
Né d'une dynamique quasi spontanée, l'engagement des mandataires de la FeBISP s'est rapidement imposé sur le mode d'un dispositif participatif. Cette volonté démocratique déclinée au quotidien se traduit, entre autres, par la production d'idées, la vitalité des débats et l'expertise de chacun. Mais après vingt années de fonctionnement démocratique, la Fédération par le biais de ses instances ne doit pas se contenter de ronronner mais doit rester attentive à prêter suffisamment attention à la diversité de ses composantes.

Les grands rendez-vous « statutaires » de la FeBISP

La FeBISP est constituée en association de fait pour répondre plus efficacement et de manière concertée aux problèmes de retard de liquidations des subventions que connaissent l'ensemble des Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP). D'emblée, l'objectif de défendre le « point de vue associatif » à tous les niveaux de pouvoirs en Région de Bruxelles-Capitale s'impose. Rapidement, la FeBISP compte une cinquantaine de membres.

Elargissement de l'objet social à l'Economie Sociale d'Insertion (ESI).

Elaboration avec les membres de la Fédération d'une nouvelle version de la Charte : valeurs, missions, mandats donnés à la Fédération y sont redéfinis. Désormais, tout nouveau membre doit la signer.



Les textes mis en phrases d'accroche sont extraits de « Participation citoyenne en démocratie représentative : la discussion », Note Fondation Travail - Université (FTU) publiée en juin 2006 par Pierre Georis que nous remercions pour son autorisation de publication d'extraits.

La FeBISP a 20 ans cette année !

**A vos agendas pour apprendre (un peu),
participer (beaucoup) et fêter (à la folie) !**



**L'âge des décisions, des déraisons, des espoirs fous et des jambes qui nous emportent jusqu'au bout du monde...
On n'a pas tous les jours 20 ans et pour fêter cela, nous vous donnons rendez-vous :**

Le 18 octobre 2016 de 9h00 à 14h00

au Flagey,

pour une Séance Académique suivie d'un Spectacle autour de l'insertion socioprofessionnelle et de l'économie sociale d'insertion, sur base de témoignages de travailleurs du terrain, travailleurs en insertion, chercheurs d'emploi, et tant d'autres.

**Inscription pour le mardi 11 octobre au plus tard sur :
febisp.typeform.com/to/jWIOYf**

**Musiques et sourires garantis...
et un délicieux buffet préparé par l'économie sociale d'insertion
et l'insertion socioprofessionnelle. Miam !**



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>

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



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
- **Simon Cotroux**
Attaché communication et relations publiques / cotroux@febisp.be

Mise en page & Impression :
Pixelandco

L'insertion

Le numéro 110 de notre magazine L'insertion sortira en décembre 2016.



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

