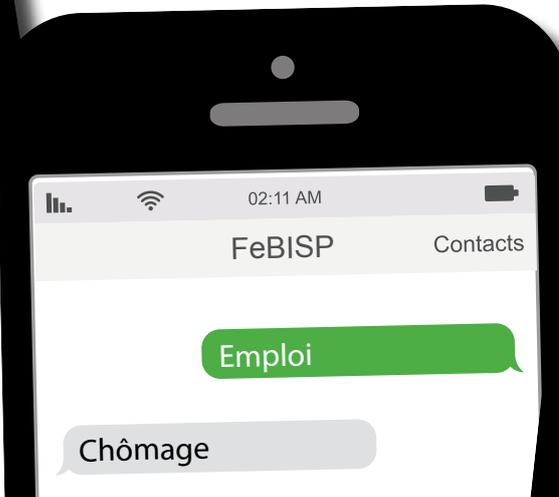


Quelle réelle GARANTIE
d'insertion pour
les JEUNES ?

Réflexions et
témoignages



L'insertion

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



4



8



21



25

M.A.I.S.

A.S.B.L. La Molenbeekoise
Agence Immobilière Sociale



27

refresh
DURABLE & URBAIN

3 Édito

4 Brèves

- Remplacement de notre attachée économie sociale et emploi
 - Les nouveaux membres du CA de la FeBISP
 - Les 30 ans d'Interface 3
 - Journée de l'accompagnateur : Portes ouvertes et échanges sur les dispositifs d'accompagnement spécifique en partenariat avec Tracé Brussel
 - Nouvelle direction à la Cobeff
 - La Mission locale de Forest organise un colloque sur le thème « Méthode IOD : recruter sans discriminer »
-

6 Actualités

- Un nouveau cadre pour l'ESI et l'entrepreneuriat social à Bruxelles
 - Aides à l'emploi accessibles en RBC : ordonnance votée !
-

8 DOSSIER :

Quelle réelle GARANTIE d'insertion pour les JEUNES ?

21 Rencontre...

... avec la Cbenm

23 Allô la Terre... allô les travaux

Les vacances de la FeBISP

25 Reportage

- Les nouveaux membres ESI
 - Refresh : du frais mais pas seulement
-

29 Le coin de l'employeur

L'associatif non marchand frissonne...

31 Save the date !

21^{ème} Journée d'Etude

Chers lecteurs,

L'équipe de la FeBISP se joint à moi pour vous souhaiter une excellente rentrée ! Et je voudrais traiter d'un sujet resté quasiment inaperçu et sur lequel nous avons peu d'information : la réforme du droit des sociétés et des associations.

Les textes de lois ont ceci de particulier qu'ils façonnent la réalité. Ils ne sont pas simplement descriptifs. Dès lors, je me demande quel monde nous construisons. Préparons-nous un nouveau Panama Papers ?

Comme toutes les dernières réformes, celle-ci s'argumente sur, attention roulement de tambour : moderniser et simplifier. Haaa la fameuse simplification administrative que nous appelons tous de nos vœux ! Pourtant, la modernisation va de paire avec une complexification administrative. Cela peut paraître surprenant, mais David Graeber en fait la brillante démonstration dans son livre « Bureaucratie ». C'est là que vous apprenez que l'augmentation constante du travail administratif n'est pas un accident de parcours de la « modernité ». Elle en fait partie intégrante.

Pour les experts¹, une des principales raisons plaçant pour réformer le droit des sociétés est « la Belgique est un petit pays dans un monde globalisé. Les développements législatifs trouvent bien souvent davantage leur source dans le droit européen que dans le droit national. » C'est là que vous apprenez, au détour d'une phrase, que finalement les institutions nationales n'ont plus grand chose à dire en matière législative et que les institutions européennes sont de plus en plus puissantes en la matière.

Les experts mettent aussi en avant que « la Cour de justice a donné la faculté aux Etats membres d'exporter leur droit des sociétés dans toute l'Union européenne »². Ainsi, les législations nationales sont en concurrence les unes contre les autres. Il faut donc rendre notre droit des sociétés attractif pour obtenir deux objectifs. Premièrement, que les entreprises qui viennent s'installer en Belgique adoptent notre droit et n'optent pas pour un droit d'un autre pays européen. Deuxièmement, pour que les sociétés belges qui s'expatrient emportent dans leurs valises notre droit et l'appliquent dans d'autres pays européens. C'est là que vous apprenez, l'air de rien, que les états proposent et que les actionnaires disposent.

Et puis, il y a l'exemple pris explicitement par les experts : le Delaware. J'ai donc googlé « Delaware et entreprises » et je suis tombée sur quelques articles fort intéressants³. Le Delaware est le second plus petit état des Etats-Unis d'Amérique... Et il compte plus de sociétés que d'habitants. Cet état a fait de la désertion fiscale son point d'attraction. Il mélange trois ingrédients forts alléchants : impôts faibles, jurisprudence très favorable aux entreprises et garantie du secret. Lecteurs, vous vous souvenez du scandale des Panamas Papers. Mais oui, la révélation d'une évasion fiscale massive pratiquée par des gens riches qui voulaient l'être encore d'avantage. Une des principales questions était la suivante : pourquoi aussi peu d'Etats-Uniens se retrouvaient dans la liste des « déserteurs »... La raison : le Delaware. En effet, les Etats-Unis ont en interne leur propre paradis fiscal. Ainsi, une entreprise peut en moins d'une heure et en payant moins de 100 dollars s'installer là-bas sans devoir employer une seule personne sur place... Attraction d'entreprises, oui, création d'emploi, non.

Il y a quelques années, le Delaware notait sur sa page officielle « Mieux que les îles Caïmans ! »... Nous pourrions bientôt mettre « Belgique, mieux que le Delaware ! ».

Tatina Vial Grösser,
Directrice adjointe de la FeBISP

1 « Un code moderne des sociétés et des associations », Note des Experts, base du travail mené par le Ministre Geens http://www.bcv-cds.be/files/bcv_nota_minister_justitie_fr_20151002.pdf.
2 Tu l'as bien compris, ceci va plus loin que la directive sur les travailleurs détachés (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=471&langId=fr>)
3 <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2015/06/26/20002-20150626ARTFIG00096-le-petit-etat-du-delaware-le-paradis-fiscal-americain-qui-irrite.php>, https://www.lesechos.fr/01/05/2016/lesechos.fr/021891005093_le-delaware--paradis-fiscal---made-in-usa---.htm#08XYumDeh3xmlXqe.99, etc.

Remplacement de notre attachée économie sociale et emploi

Diplômée en sciences politiques, Juliette Villez remplacera durant son congé maternité Pauline Cousin, attachée économie sociale et emploi. On lui souhaite un agréable séjour parmi l'équipe de la FeBISP ! villez@febisp.be



Les nouveaux membres du CA de la FeBISP

Le 12 juin, le CA de la FeBISP a élu comme nouveaux administrateurs Rudy Cassart de Banlieues, Issam Lazaar de Bouillon de Cultures et Adrien Lenoble du Piment. Le Conseil d'administration de la FeBISP se compose donc actuellement de Jean-Philippe Martin, Luc Piloy, Patrick Stelandre, Florence Fraipont, Danièle Rongé, Abdeslam Tay, Olivier Balzat, Pauline Pineau, Rudy Cassart, Issam Lazaa et Adrien Lenoble.



Les 30 ans d'Interface 3

Le 1^{er} juillet, le centre de formation Interface 3 célébrait ses 30 ans à la Bodega. Cette soirée festive et colorée marquait le début d'une série d'activités pour fêter le cap de la trentaine. Affaire à suivre donc... !



Journée de l'accompagnateur : Portes ouvertes et échanges sur les dispositifs d'accompagnement spécifique en partenariat avec Tracé Brussel

La FeBISP et Tracé Brussel s'associent le temps d'une journée au cours de laquelle 13 structures APS présenteront leurs services aux conseillers emploi de la RBC, échangeront avec



eux et entre elles sur les services qu'elles proposent et leur mise en œuvre (méthodologie, difficultés, ...). L'objectif de cette journée est double : D'une part une connaissance réciproque des partenaires (conseillers emploi et structures APS), via des échanges qui se veulent semi-formels à enjeux d'accessibilité de ces

échanges, à partir du terrain, et d'autre part un rapprochement entre néerlandophones et francophones autour d'une thématique commune.

Voici les organisations qui accueilleront les participants : Après, Atelier Groot Eiland, Bataclan, CAD De Werklijn, Casablanca, Groep Intro, Hobo CAW Brussel, JES, Ligue

Braille, Lire et écrire Bruxelles, Maks – Brusselleer, Samenlevingsopbouw.

Plus d'informations suivront très prochainement sur www.tracebrussel.be et www.febisp.be

Nouvelle direction à la Cobeff

Séverine Putzeys est la nouvelle directrice de la COBEFF. « Mon arrivée à la COBEFF s'inscrit dans la continuité d'un parcours professionnel centré sur la formation et le développement des personnes, dans l'enseignement d'abord, en entreprise ensuite. Ces dix dernières années, je me suis spécialisée dans la gestion et l'accompagnement de la mobilité professionnelle, la définition de parcours de formation individuels et collectifs et l'accompagnement du changement. Je rejoins le secteur de l'ISP, et la COBEFF en particulier, animée de la volonté de mettre mes compétences au service d'un projet porteur de valeurs qui me sont chères, notamment l'égalité des chances et l'émancipation. »



La Mission locale de Forest organise un colloque sur le thème « Méthode IOD : recruter sans discriminer »

La manifestation se tiendra le mardi 24 octobre 2017 de 9h à 14h au Factory Forty, rue des Anciens Étangs, 40 à 1190 Forest.

Ce colloque permettra de faire le point sur l'utilisation de la Méthode IOD utilisée par la Mission locale depuis 3 ans. L'approche « Intervention en Entreprise sur l'Offre et la Demande » (IOD) permet de placer des chercheurs d'emploi de première qualification ou de qualification intermédiaire en réalisant une analyse précise de la situation de travail en collaboration avec l'employeur potentiel.



La méthode se concentre sur les attentes réelles de l'employeur et sur les compétences effectives des chercheurs d'emploi, évitant notamment des formes de discrimination.

Le colloque prévoit une présentation de la Méthode IOD par un de ses concepteurs et une analyse par une chercheuse de l'ULB des résultats du travail de l'équipe de la Mission locale de Forest. Le Ministre de l'Emploi de la Région de Bruxelles-Capitale exposera les grandes lignes de sa politique en cette matière.

Demande du Formulaire d'inscription via colloque2017@mlocforest.irisnet.be

Un nouveau cadre pour l'ESI et l'entrepreneuriat social à Bruxelles

→ Pauline Cousin

Le 6 juillet dernier, le Gouvernement bruxellois a adopté, en première lecture, l'avant-projet d'ordonnance relative à l'agrément et au soutien de l'entrepreneuriat social.

La première note estampillée « Entrepreneuriat social » a été présentée aux acteurs de terrain fin 2016. Leurs réactions ont contribué à alimenter une seconde note d'orientation, présentée au mois d'avril en assemblée de travail ESI de la FeBISP par Vincent Libert, représentant du cabinet du Ministre Gosuin. Tout s'est ensuite accéléré via des réunions du groupe de travail qui réunissait dès le mois de mai l'administration, le cabinet du Ministre et les acteurs de l'ES ; avant d'aboutir à l'avant-projet d'ordonnance récemment adopté en première lecture par le gouvernement.

AGRÈMENT ENTREPRISE SOCIALE

Quelle que soit la forme juridique de la structure : privée, publique, associative

Via le respect de 3 dimensions cumulatives :

- **Economique et/ou entrepreneuriale** via une activité continue de production de biens et/ou de services, une activité économiquement viable et un niveau minimum de travail rémunéré de qualité et durable
- **Sociale** via l'inscription dans les statuts d'un objectif explicite d'activités et/ou de services visant l'intérêt soit de la collectivité soit d'un groupe spécifique de personnes, la priorité aux objectifs à finalité sociale en limitant la distribution de bénéfices, la poursuite des modes de production et de consommation durables et la démonstration d'une tension salariale modérée
- **De gouvernance** via un degré d'autonomie de gestion élevé, un processus de décision non basé sur la seule détention de capital et une dynamique transparente et participative

Nous dressons ici les grandes lignes de l'avant-projet d'ordonnance tel qu'approuvé en 1^{ère} lecture au Gouvernement. Ainsi, la volonté du Ministre est de dépasser la seule dimension « insertion », qui caractérise depuis 2004 l'ES bruxelloise. Sans renier le caractère incontournable de l'insertion pour la région, Didier Gosuin souhaite élargir le cadre au champ de l'entrepreneuriat social pour faire de l'économie sociale un modèle économique à part entière.

Le projet de réforme est articulé autour de deux piliers : l'agrément entreprise sociale et le mandatement (et le financement) entreprise sociale d'insertion, dont voici les principales caractéristiques :

A la lecture de ces caractéristiques, de nombreuses questions se posent, parmi lesquelles :

Qui donne accès à :

- Des dispositifs d'aides aux investissements, à la formation ou à la consultance
 - Un appel à projet annuel visant à encourager l'innovation
 - L'accompagnement à l'entrepreneuriat social
- Aux produits de financements de Finance.brussels, dont des prêts et garanties
 - Aux aides à l'emploi récemment réformées : Activa, Article 60,§7 (dont ceux majorés ES) et les emplois en économie sociale (issus de la fusion entre dispositifs PTP et SINE)

La Plate-forme de concertation de l'Economie Sociale

→ Conseil consultatif de l'entrepreneuriat social

Nouveau lieu de représentation

pour refléter la diversité des entreprises sociales

A la lecture de ces caractéristiques, de nombreuses questions se posent, parmi lesquelles :

- Quelles seront les obligations légales des structures agréées ES quant à l'accompagnement professionnel et social des travailleurs des emplois en économie sociale ?
- Quel sera le ratio maximum entre le salaire le plus bas et celui le plus élevé au sein d'une structure agréée ES, rendant opérationnelle la tension salariale modérée ?
- Quel seuil est envisagé pour la limitation de la distribution des bénéfices ?
- Qui composera le nouvel organe de représentation ?

MANDATEMENT EN ÉCONOMIE SOCIALE D'INSERTION

Accessible aux structures agréées ES

Pour la réalisation d'un service d'intérêt économique général (SIEG) qu'elles assurent via leurs programmes d'insertion

Qui donne l'accès à un financement pluriannuel

Entrainant une requalification des ILDE et EI en entreprise sociale d'insertion

Au-delà des interrogations relatives à l'ensemble des structures ES, les enjeux pour le secteur ESI sont d'une part la définition du public visé par ce SIEG afin que les travailleurs qui en ont le plus besoin ne soient pas exclus de l'accompagnement visant l'insertion de demandeurs d'emploi fragilisés, et d'autre part le maintien d'un accompagnement professionnel et social pour le public-cible.

Il apparaît également primordial de bénéficier de financements suffisants pour accomplir la mission d'accompagnement pour laquelle les structures seront mandatées.

Au cours du second semestre, l'ensemble de ces questions devrait faire l'objet d'échanges entre l'administration, les acteurs du secteur et le représentant du cabinet avant d'être inscrits dans les arrêtés d'application de l'ordonnance. Le secteur ESI restera donc attentif à l'évolution de son futur cadre législatif.

Aides à l'emploi accessibles en RBC : ordonnance votée !

→ Pauline Cousin

Le 16 juin dernier, le Parlement bruxellois a adopté l'ordonnance relative aux aides à l'emploi accessibles en RBC. Cette réforme des aides à l'emploi « groupes-cibles » s'articule autour de trois axes : l'insertion, l'activation à l'emploi et le maintien à l'emploi.

Les nouveaux dispositifs s'appuient sur les deux leviers que sont d'une part la réduction de cotisations patronales (ONSS) pour certaines catégories de demandeurs d'emploi engagés dans le cadre d'un dispositif d'aide à l'emploi et, d'autre part l'activation d'allocations de travail de ces mêmes travailleurs.

Le tableau ci-dessous, sans viser l'exhaustivité, reprend les grandes lignes de la réforme. Il faudra attendre les arrêtés d'application afin de disposer d'une vision plus détaillée des implications pour les demandeurs d'emploi et les employeurs.

AXE ACTIVATION À L'EMPLOI				
Dispositifs	Public-cible	Contrats	Employeurs	Forme de l'aide
Activa	DEI 12 mois	Contrat de travail minimum mi-temps et minimum 6 mois (sauf pour contrat intérimaire pour motif d'insertion)		Allocation de travail de 30 mois
Activa aptitude réduite	DEI			Allocation de travail de 36 mois
Incitant à la formation, en complément d'Activa et Activa aptitude réduite	Pas de CESI***	CDI à temps plein		Intervention financière pour compenser les coûts de formation
Aide à l'emploi indépendant	DEI qui s'installe comme travailleur indépendant à titre principal	Son propre emploi		

AXE INSERTION				
Dispositifs	Public-cible	Contrats	Employeurs	Forme de l'aide
Contrat d'insertion	DEI* depuis au moins 18 mois après la fin de leurs études	CDD** d'un an		Prime destinée à réduire le coût salarial du travailleur
Emploi d'insertion en économie sociale	Certaines catégories de DEI particulièrement éloignés du marché de l'emploi en raison de leur situation psychosociale ou niveau d'infraqualification	Contrat de travail	Les ILDE et EI (ordonnance du 18 mars 2004)	Prime destinée à réduire le coût salarial du travailleur
Article 60,57				
Emploi formatif	DEI de moins de 30 ans, max CESS	Contrat de travail temps plein de max un an renouvelable une fois avec un volet formation	Secteur public	

AXE MAINTIEN À L'EMPLOI				
Dispositifs	Public-cible	Contrats	Employeurs	Forme de l'aide
Travailleurs âgés	Travailleurs âgés qui remplissent 3 conditions : <ul style="list-style-type: none"> Appartenir à la catégorie 1 des travailleurs Avoir atteint au moins 55 ans au dernier jour du trimestre Pour un salaire trimestriel de référence inférieur au plafond salarial déterminé par le Gouvernement de la RBC 			Réduction groupe-cible
DISPOSITIFS D'AIDES SPÉCIFIQUES À L'EMPLOI				
	Public-cible	Contrats	Employeurs	Forme de l'aide
	Certaines catégories de DEI qui reprennent le travail	Formation en alternance	Certaines catégories d'employeurs	Prime annuelle de maximum 1000 euros/ tuteur

DEI* : demandeurs d'emploi inoccupés
 CDD** : contrat à durée déterminée
 CESI*** : certificat d'enseignement secondaire inférieur

Quelle réelle GARANTIE d'insertion pour les JEUNES ?

→ Marie Adèle Blommaert, Pauline Cousin, Pierre Devleeshouwer, Christine Duquesne, François Geradin et Michèle Hubin

Souvenez-vous, en avril 2013, les pays de l'Union européenne (UE) annonçaient fièrement le lancement de la Garantie pour la Jeunesse.

Petit rappel, la Garantie pour la Jeunesse est un engagement pris par l'ensemble des pays de l'UE de veiller à ce que tous les jeunes âgés de moins de 25 ans puissent bénéficier d'une offre d'emploi de qualité, d'une formation, d'un apprentissage ou d'un stage dans les quatre mois qui suivent la perte de leur emploi ou la fin de leurs études. Cette mesure visant l'amélioration de la situation des jeunes sur le marché du travail, en particulier des « Not in Education, Employment or Training (NEETS) (ni étudiant, ni employé, ni stagiaire en formation).

La Commission européenne exerce une veille sur les résultats de la Garantie pour la Jeunesse depuis 2013. Le bilan fait état d'une baisse du chômage des jeunes dans l'UE de 23,7% à 18,7% entre 2013 à 2016. Les chiffres de diminution des Neets dans l'UE sont également encourageants, réduisant leur part à 11,5% en 2016, après le pic atteint de 13,2% en 2012¹.

La Commission européenne fait état de démarches innovantes et porteuses de résultats probants comme les guichets uniques d'orientation finlandais, le réseau de médiateurs bulgares ou encore le renforcement de l'apprentissage espagnol.

Et Bruxelles dans tout ça ?

Elle n'est pas en reste !

Ce dossier met les projets bruxellois destinés aux jeunes sous la loupe du quotidien.

Plutôt que de les aborder par le biais des chiffres, nous avons préféré aller à la rencontre de celles et ceux qui se sont lancés dans l'aventure. Quels sont les projets mis en

place ? Quels objectifs poursuivent-ils ? Mais aussi, quelles difficultés rencontrent-ils et quels sont les facilitateurs utilisés ?

Nous aborderons ce dossier avec les entretiens d'Olivier Rasson d'Actiris, de Myriam Dahan et de Nicolas Radoux de Bruxelles Formation. Ils nous décriront les actions entreprises dans le cadre de la campagne Be Youth.

Nous pénétrerons au cœur de l'action grâce à une rencontre croisée entre Cenforgil avec le développement de la filière des métiers de l'événementiel et FIJ pour son projet Smart Formation. De l'action, encore avec le projet Atouts Jeunes de CF2m dont la pédagogie innovante passe par un rafraîchissement des connaissances de base avant l'entrée en formation qualifiante. De l'action, toujours grâce à la Mission locale d'Etterbeek pour le gardiennage au féminin et la mécanique automobile dont les publics jeunes spécifiques exigent de mettre l'accent sur l'approche méthodologique et l'accompagnement.

D'après les derniers chiffres publiés par Actiris au début de l'été, le chômage des jeunes Bruxellois est en recul de 8% en un an. « Les jeunes sont en mouvement », nous assure Dame Europe. Plus que l'enthousiasme, les encouragements sont au rendez-vous. Certes, il n'existe pas de solution pour tous les NEETS ; les 8 184² jeunes chercheurs d'emploi de moins de 25 ans recensés par Actiris en juillet 2017 ne sont pas là pour le démentir !

Mais les projets initiés depuis 2014 montrent que des politiques volontaristes et des projets tenant compte des réalités de terrain peuvent favoriser l'insertion professionnelle des jeunes les plus précarisés.

¹ Chiffres de la Commission européenne – division emploi, affaires sociales et inclusion, disponibles au lien suivant : <http://ec.europa.eu>

² Données Actiris, Communiqué de presse, juillet 2017.

« BE YOUTH » ou la Garantie Jeunes à Bruxelles vue par Actiris et Bruxelles Formation

→ Christine Duquesne

C'est sous le nom de campagne Be Youth que le gouvernement bruxellois, ACTIRIS et Bruxelles-Formation ont mis en place la Garantie Jeunes. Pour faire le point sur les objectifs, les actions et leurs résultats, nous avons rencontré Olivier Rasson¹ pour Actiris, ainsi que Myriam Dahan² et Nicolas Radoux³ pour Bruxelles Formation.

Entretien avec Olivier Rasson, d'Actiris

Dans quel cadre les services Garantie Jeunes ont-ils été mis en place ?

Nos services s'inscrivent dans l'ensemble des dispositifs européens et nationaux. Pour les francophones de Bruxelles, Actiris est chargé, avec Bruxelles-Formation, de la mise en œuvre de la Garantie Jeunes, ceci dans le cadre de l'Accord de coopération «politiques croisées emploi-formation».

Le chômage des jeunes à Bruxelles⁴ reste préoccupant, même s'il diminue, d'où l'importance de concrétiser des mesures spécifiques, surtout pour les plus fragilisés. La Garantie Jeunes concerne environ de 11 000 à 12 000 jeunes par an. Environ deux tiers se sont vu proposer un accompagnement SYG dans les 6 mois qui suivaient leur inscription comme chercheurs d'emploi. Et 80% de ceux restés dans une démarche d'accompagnement ont trouvé un stage, une formation ou un emploi. Plusieurs milliers de « NEETS »⁵ restent cependant sur le carreau et sont donc visés prioritairement par la Garantie Jeunes.

Quels sont les axes principaux du plan d'action ?

Tout d'abord, il faut construire une offre de services cohérente, avec des partenariats solides. Beaucoup d'acteurs sont impliqués : interlocuteurs sociaux, ISP, enseignement,

action sociale, secteurs, formation PME, aide à la jeunesse, etc. En amont, il faut cibler ceux à qui on s'adresse ; les moins qualifiés c'est-à-dire ceux qui ne trouveront pas



1 Olivier Rasson a assumé les fonctions de responsable du programme Garantie Jeunes d'Actiris et de coordinateur des plans d'action aux niveaux national et européen.

2 Myriam Dahan est directrice du Pôle bf.tremplin et bf. tremplin jeunes.

3 Nicolas Radoux est gestionnaire pédagogique à bf.tremplin.

4 Les chiffres du chômage des jeunes sont évoqués dans l'introduction de ce dossier.

5 Not in Education, Employment or Training (NEET), ni aux études, ni au travail, ni en formation.

d'emblée un emploi durable et de qualité. La phase « diagnostic » est primordiale.

L'important aussi bien sûr est de mobiliser des professionnels référents spécialisés qui vont, en première ligne, instaurer une relation de confiance avec le jeune. Enfin, tout au long du processus, il faut un engagement coordonné, de la part des accompagnateurs, des employeurs ou des acteurs de la formation afin de favoriser un parcours professionnel durable.

Quels sont les services concrets proposés par le Service Youth Guarantee (SYG) ?

Nous proposons des informations sur les métiers (via le service « Destination métiers »), des coachings jeunes pour définir son projet professionnel et rédiger CV et lettre de motivation, des groupes de détermination de projet, les « stages first » - nouvelle appellation des stages de transition en entreprise (STE) d'une durée de 3 à 6 mois dans une entreprise privée ou publique, etc... Ces stages permettent de se confronter à une première immersion dans le monde du travail et d'acquérir de nouvelles compétences. Ils sont en constante augmentation. Nous sommes passés de 661 STE en 2014 à 948 en 2015 et 1226 en 2016. Selon une étude faite auprès de 2 groupes témoins, parmi ceux qui ont bénéficié d'un STE, 64% ont trouvé un emploi un an

plus tard, contre 45% pour le groupe de contrôle (n'ayant pas bénéficié d'un STE).

Enfin, le contrat d'insertion vise les jeunes au chômage depuis 18 mois et qui n'ont pas trouvé d'emploi malgré leurs efforts jugés positivement. Il est établi pour 12 mois minimum. Et puis il y a la formation : remise à niveau, cours de langues, formation professionnelle, etc. Les jeunes sont alors orientés vers Bruxelles-Formation. Chacun doit pouvoir trouver le service le plus adapté à sa situation.

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Il est parfois difficile d'accrocher les jeunes dans les dispositifs proposés. Actiris représente une institution parfois mal perçue par les jeunes, d'où l'importance de collaborer avec des partenaires de terrain. Il y a aussi les situations psychosociales qui fragilisent ce public. De manière plus large, le contexte économique bruxellois reste ce qu'il est : l'essentiel des emplois s'adresse à des travailleurs qualifiés. La Youth Guarantee ne sera jamais la solution pour tous les NEETS. Cependant, même si la baisse du chômage des jeunes à Bruxelles peut s'expliquer en partie par une croissance économique - et malheureusement aussi à leur disparition de nos statistiques s'ils sortent du circuit - la Youth Guarantee à un impact réellement important.

Entretien avec Myriam Dahan et Nicolas Radoux, de bf.tremplin jeunes

Dans quel cadre les services Garantie Jeunes ont-ils été mis en place à bf.tremplin ?

Nous ne reviendrons pas sur le cadre général du plan d'action dont vous a déjà parlé Olivier Rasson. Mais Bruxelles Formation est bien, au même titre qu'Actiris, et de manière coordonnée, chargée de la mise en œuvre de la Garantie Jeunes, en ce qui nous concerne pour le volet formation.

A quel public vous adressez-vous ?

Nous nous adressons aux jeunes NEETS de moins de 25 ans possédant au maximum le CE2D ou le CESS. Cela concerne environ 3 500 jeunes par an. Ce sont donc des jeunes peu ou pas qualifiés, n'ayant souvent aucune expérience professionnelle. Ces jeunes veulent accéder rapidement à un emploi, tout en n'ayant qu'une vague idée des possibilités qui s'offrent à eux. Le projet professionnel est flou et ils connaissent mal les réseaux qui leur sont accessibles.

Quels sont les services proposés à bf.tremplin ?

Ils vont varier beaucoup en fonction de chaque jeune. Nous avons mis en place différents types d'interventions : renfort du volet information et du conseil, remises à niveau, formations qualifiantes, etc. Une information est systématiquement donnée à bf.carrefour sur ce que peut leur offrir la Garantie Jeunes, tant par Actiris que par Bruxelles

Formation et ses partenaires. De même, un premier diagnostic sur les besoins en français des jeunes est réalisé en amont de leur parcours de formation. Si nécessaire, ils sont réorientés vers des formations en alphabétisation, français-langue étrangère ou remise à niveau, de courte ou longue durée, chez nous ou chez nos partenaires.

Par ailleurs, nous avons aussi renforcé les modules spécifiques sur les filières métiers. Les jeunes peuvent se rendre au Forum Formation chaque mercredi après-midi à bf.carrefour pour rencontrer un conseiller, s'informer sur les possibilités de métiers et formations et réfléchir à leur éventuel parcours de formation. Nous organisons également les « formations vers l'emploi » de 4 semaines, qui vont permettre aux jeunes de définir leur projet professionnel. Ou encore, pour ceux qui veulent confirmer leur choix, des ateliers de découverte-métiers dans les secteurs de la construction, de l'industrie, des télécommunications, des services aux personnes, etc.

Une fois le projet professionnel défini, quelles possibilités s'offrent à eux ?

Comme nous l'avons dit, beaucoup veulent accéder le plus vite possible à l'emploi. Nous organisons donc des formations qualifiantes courtes, dans des domaines variés : agent de gardiennage, vendeur, agent d'accueil, steward en événementiel, développeur web/mobile, etc. Ce sont des secteurs actuellement porteurs. D'autres seront orientés vers les formations qualifiantes plus classiques qu'offrent

Bruxelles Formation (spécifiquement pour les jeunes ou pour tout public), les OISP ou encore l'EFPME.

Ceux qui ont déjà une expérience professionnelle valorisable sur leur CV pourront accéder à des stages en entreprise⁶.

Quelles sont les difficultés majeures que l'on rencontre avec les jeunes ?

L'urgence financière a déjà été évoquée, la difficulté de se projeter dans un parcours professionnel, les lacunes sur le plan des connaissances de base (elles concernent un jeune sur deux, c'est énorme !). À cela peut s'ajouter les difficultés psychosociales (logement, addictions, CPAS, problèmes familiaux, etc.). Nous avons d'ailleurs renforcé le rôle des conseillers de seconde ligne pour accompagner les jeunes sur ce plan. On rencontre parfois aussi des problèmes de décrochage et d'absentéisme.

En amont, se posent bien sûr les difficultés d'accrochage des jeunes. Nous avons parfois peu de monde dans certaines séances d'information, particulièrement dans les métiers techniques. Avec la campagne Be Youth, nous ten-

ons de développer des outils attractifs pour les jeunes, comme par exemple le site www.formerpourleemploi.be, un site interactif où l'on peut trouver toutes les informations sur les actions jeunes ou le Formtruck (un véhicule d'information sur la formation qui va à la rencontre des jeunes dans des rues passantes comme la rue Neuve). La collaboration avec les organisations de terrain et nos partenaires est également essentielle, évidemment.

Avez-vous dû adapter votre méthodologie et votre pédagogie à ce public ?

Certainement. Les modèles pédagogiques datant des années 80 ne sont plus de mise. Il faut créer de nouveaux modèles qui s'adaptent aux jeunes et non l'inverse. Les jeunes fonctionnent essentiellement à l'affectif. Ils ont le plus souvent vécu aussi une succession d'échecs et ne croient pas toujours en leurs possibilités. Il est essentiel qu'ils se sentent en capacité d'avancer par une confiance en eux. Nous fonctionnons selon une pédagogie par projets, où l'apprentissage ne se fait pas du formateur au stagiaire, mais de la mise en œuvre en commun des compétences de chacun. Nous essayons également d'instaurer une atmosphère bienveillante, pas trop rigide, tout en maintenant un cadre dont ils ont besoin.

⁶ Voir à ce propos les "stages First" (anciennement STE) évoqués dans l'entretien avec O. Rasson d'Actiris.

Choisis ta formation et décroche un job, comme nous !

BRUXELLES FORMATION
former pour l'emploi
be youth

www.bruxellesformation.be

Avec le projet « Atouts Jeunes », CF2m innove en matière pédagogique

→ François Geradin

Martine Colot, coordinatrice pédagogique de CF2m est responsable de la formation **Atouts Jeunes** qu'elle nous expose.

FeBISP : Quel projet avez-vous mis en place dans le cadre de la Garantie Jeunes et quels objectifs poursuit-il ?

Martine Colot : Notre projet, intitulé « *Atouts Jeunes* », s'adresse aux jeunes demandeurs d'emploi bruxellois et peu qualifiés désirant s'engager dans un projet de formation qualifiante, mais souhaitant d'abord rafraîchir leurs connaissances de base afin de réussir les tests d'entrée. Depuis déjà plusieurs années, mes collègues et moi constatons en effet que de nombreux candidats aux formations qualifiantes échouent aux tests d'entrée, notamment en logique et en français. Dans notre formation, pendant 10 semaines, un focus se fait donc spécifiquement sur ces matières. D'un point de vue pédagogique, afin de mobiliser toutes les connaissances acquises et de leur donner un sens, nous recourons à une pédagogie du projet, du « chef-d'œuvre » en l'occurrence. Concrètement, il s'agit pour les stagiaires de réaliser et de présenter en fin de formation un reportage photo sur un sujet librement choisi. Ce travail mobilise les compétences acquises dans les différents cours (français, projet, multimédia). C'est un exercice valorisant sur le plan personnel et riche d'un point de vue pédagogique.

À côté de ce volet « formation », *Atouts jeunes* propose également aux stagiaires un volet « orientation » leur permettant de déterminer plus précisément leur projet professionnel.

alors rempli : d'une part, les jeunes s'orientent vers une formation qui les intéresse et, d'autre part, ils y ont accès en réussissant les tests d'entrée. Mes collègues et moi constatons que, pendant la formation, un déclic s'opère généralement chez les stagiaires, déclic essentiel dans la suite de leur parcours.

F. : Quelles ont été les éventuelles difficultés rencontrées et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?

M.C. : Le recrutement des jeunes fut la difficulté principale des deux premières sessions. Pourtant, nous avons développé une communication spécifique pour ce projet (campagne ciblée d'affichage, publicité radio, réseaux sociaux, utilisation du *FormTruck* de Bruxelles Formation, etc.). Les quelques jeunes qui étaient venus à une première séance d'information n'ont finalement pas donné suite. Sur les dix jeunes ayant commencé la première session du projet, une majorité a pris contact avec nous quelques jours seulement avant le début de la formation... Face à ce constat, nous avons adapté notre stratégie de communication : séances d'info plus rapprochées du début de la formation, rappel par SMS aux gens inscrits, etc. Cela étant dit, nous souhaiterions surtout que des outils transversaux (répertoire des cellules ISP des CPAS par exemple) puissent désormais être mis à disposition des opérateurs développant des projets Garantie Jeunes. Cela faciliterait grandement le recrutement.

Une autre difficulté rencontrée vient des situations de vie souvent compliquées des jeunes en formation : soucis personnels et urgences matérielles en premier lieu. Face à cela et au risque d'un décrochage en formation, nous avons essayé de donner une certaine liberté aux stagiaires à l'intérieur d'un cadre, en laissant par exemple les stagiaires décider s'ils préféraient une pause de midi de 45 minutes ou d'une heure. Cela peut paraître anodin, mais pour un(e) stagiaire ayant des enfants à la crèche, finir la formation un quart d'heure plus tôt est potentiellement intéressant.

Enfin, au niveau pédagogique, je dirais qu'il est difficile de garder les stagiaires attentifs longtemps, et ce dans une bonne dynamique de groupe. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur les méthodes d'apprentissage, aidés notam-



F. : Comment ces projets se sont-ils déroulés et avec quels résultats ?

M.C. : Jusqu'à présent, deux sessions ont eu lieu. Dans la première, sur dix jeunes inscrits, huit ont été jusqu'au bout. Dans l'autre session, quatre sur six y sont arrivés. Parmi ceux ayant réussi la formation, beaucoup continuent en formation qualifiante. Le double objectif d'*Atouts Jeunes* est

ment par les outils développés en gestion mentale. Notre défi, sur ce plan pédagogique, est de faire naître chez les personnes le désir – et le plaisir – d'apprendre. C'est un élément essentiel pour la bonne suite de leurs parcours, tant personnel que professionnel.

F. : Y a-t-il une « manière » particulière d'accompagner spécifiquement les jeunes ?

M.C. : L'élément qui m'a semblé le plus significatif à cet égard est le côté énergivore du projet. Comme on « perd » très vite un jeune, le garder, c'est être tout le temps « sur le pont ». Concrètement, c'est notamment leur téléphoner quand ils ne viennent pas ou encore multiplier les rencontres en face à face – mais aussi les SMS – quand ils connaissent des soucis... Cela demande une énergie permanente et une communication sans faille entre les formateurs. Le défi est de garder constamment le lien avec eux, par un accompagnement de tous les instants.

F. : Avec le recul, pensez-vous que la mise en place de projets spécifiques pour les jeunes apporte une plus-value pour ce public et, très concrètement, comptez-vous répondre à de nouveaux appels à projets « jeunes » ?

M.C. : Oui, nous souhaitons encore proposer des projets de cette sorte. Cela nous semble en effet particulièrement – et triplement – pertinent pour les jeunes demandeurs d'emploi bruxellois :

- par rapport à l'acquisition de connaissances (français, logique, informatique) ;
- par rapport à leur orientation socioprofessionnelle ;
- par rapport à leur confiance et à leur estime de soi.

Ce dernier élément est crucial car pour ces jeunes souvent confrontés à de grandes difficultés, pouvoir se sentir valorisés – tout en se valorisant eux-mêmes – le temps de cette formation constitue un atout déterminant pour la suite de leur parcours d'insertion : des portes s'ouvrent pour eux, des chemins se dessinent.

Rencontre avec Saran Oularé, ancienne stagiaire de CF2M ayant suivi la formation Atouts Jeunes.



FeBISP : Comment avez-vous eu connaissance de cette formation et comment êtes-vous entrée en contact avec CF2m ?

Saran Oularé : Je suis arrivée de Guinée voici environ 10 mois.

Comme je désirais suivre une formation qualifiante en comptabilité, j'ai effectué différents tests d'entrée auprès d'opérateurs de formation. Malheureusement, j'échouais à chaque fois, notamment en français et en mathématiques. Il fallait donc que je renforce mes compétences dans ces matières. A Bruxelles Formation Carrefour, une personne d'Actiris a vu que j'étais un peu perdue et m'a orientée vers *Atouts Jeunes* de CF2m. Je suis donc entrée en contact avec Martine et, coup de chance, la formation commençait la semaine suivante !

Martine Colot, coordinatrice pédagogique et Saran Oularé, ancienne stagiaire

F. : Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de la formation ?

S.O. : Non, pas particulièrement. Je dirais juste que, au début, j'avais un peu de difficulté à organiser mes recherches au niveau de mon orientation professionnelle. Comme j'allais un peu dans tous les sens, j'ai demandé beaucoup de conseils aux formateurs et, grâce à eux, j'ai

pu y voir plus clair. Plus généralement, chaque difficulté est pour moi l'occasion de progresser. C'est pour cela que je ne me suis pas découragée, même après les premiers échecs aux tests d'entrée. Je trouve d'ailleurs qu'il est très important, pour Bruxelles Formation et pour les opérateurs de formation, de continuer à orienter les personnes qui ont raté un test d'entrée. Sans soutien, on peut en effet vite se décourager et laisser tomber son projet de formation.

F. : Quels éléments positifs reprenez-vous de la formation ?

S.O. : Tout d'abord, l'ambiance était très bonne et tout se passait dans un climat de confiance. Les formateurs sont vraiment à l'écoute et ils prennent le temps nécessaire pour chaque stagiaire. De plus, les formations étaient vivantes et intéressantes. Je trouve même que cette formation devrait durer plus que 10 semaines.

F. : Quels sont vos projets pour la suite de votre parcours ?

S.O. : J'ai terminé la formation début juillet. Comme j'ai réussi le test d'entrée, je vais suivre en septembre une formation qualifiante en comptabilité au Ceraction. J'aurai trois mois de formation et un stage. Pour le moment, avant de commencer cette formation, j'effectue via Actiris un stage comme réceptionniste d'hôtel (avec également une partie aide-comptable) et je suis des cours de néerlandais le soir. Après cette formation au Ceraction, mon objectif est de travailler et, en soirée, de reprendre des cours complémentaires pour obtenir le CESS. Cela me permettra de pouvoir entamer un graduat en comptabilité. J'ai donc encore du chemin à faire, mais je suis très motivée et je vais tout faire pour y arriver !

FIJ et Cenforgil : rencontre croisée autour de deux projets Jeunes

→ François Geradin

Rencontre croisée autour de la Garantie Jeunes avec, pour CENFORGIL, Florence Fraipont (directrice) et Claire Delhomme (coordinatrice pédagogique de la filière événementiel) et, pour FIJ et son projet Smart Formation, Anne-Catherine Devolder (directrice) et Aurélie Buyck (responsable de formation et agent de guidance).

FeBISP : Quels projets avez-vous mis en place dans le cadre de la Garantie Jeunes et quels objectifs poursuivent-ils ?

FIJ : Notre projet, intitulé « Smart Formation », initie les jeunes demandeurs d'emploi bruxellois aux outils technologiques utilisés dans les métiers techniques d'avenir. Il s'agit, pour les participants, de découvrir le plus concrètement possible des métiers technologiques dans des secteurs porteurs comme, par exemple, l'informatique, la programmation ou encore la réalité virtuelle. Pour cela est mise en place une pédagogie active : pendant les quatre mois de la formation, les jeunes vont en effet apprendre en faisant des choses. Par exemple, en créant une page web de A à Z ou encore en programmant un robot pour qu'il sorte d'un labyrinthe donné.

Avec ce projet, nous poursuivons également deux objectifs supplémentaires. Le premier est l'orientation des stagiaires. Pendant leur formation, ces derniers manipulent concrètement des outils et sont directement dans la pratique, ils peuvent donc se rendre compte assez rapidement de ce qu'ils savent faire et, surtout, de ce qu'ils apprécient. Cette formation permet donc de confirmer ou d'infirmier une première orientation professionnelle. L'autre objectif quant à lui est la remise à niveau des personnes, notamment en français et en mathématiques. De nouveau, l'optique pédagogique choisie est pragmatique. Ainsi, en mathématiques, l'apprentissage est systématiquement contextualisé. Cette visée de remise à niveau permet aux stagiaires d'être les mieux outillés pour entrer par la suite en formation qualifiante.



A côté de ce volet pédagogique, il faut également mentionner la partie « coaching » de la formation. Ce coaching, qui se fait tant en individuel qu'en groupe, peut s'assimiler à de la guidance psychosociale. Il aide donc les stagiaires dans leurs démarches d'insertion socioprofessionnelle.

Enfin, dans la réalisation de ce projet, FIJ peut aussi compter sur quelques partenaires : le centre de référence professionnelle Iris Tech, deux centres de technologies avancées, le centre iMAL (Center for digital cultures and technology) ainsi que UStart qui informe les stagiaires sur la création d'entreprises.

CENFORGIL : Notre préformation aux métiers techniques du spectacle et de l'événementiel constitue également pour les stagiaires une découverte très concrète de ces domaines. L'idée à la base de cette formation est simple : nous choisissons des secteurs professionnels attractifs pour les jeunes et, pendant dix semaines, ils vont pouvoir découvrir ce qui leur plaît.

Ici aussi, comme à FIJ, c'est la pratique qui est au cœur de la formation. Dans un espace didactique adapté, les jeunes manipulent les outils techniques, testent et essaient différentes régies afin, à l'issue de la formation de pouvoir clarifier leur futur parcours. Pour chacune des quatre matières spécifiques (sons/vidéos/plateau/lumière), les formations sont données par des intervenants extérieurs. Ces intervenants sont des professionnels des secteurs concernés. Ainsi, par exemple, pour le cours « lumière », le formateur vient du monde du théâtre.

Outre ce volet « formation », nous proposons aux jeunes un parcours qui intègre un module « Auto-évaluation et structuration du projet professionnel ». Derrière ce titre généraliste se cache surtout une « communication de soi ». Concrètement, deux demi-journées par semaine, les stagiaires bénéficient d'un accompagnement leur permettant de « se remobiliser ». Ce terme de « remobilisation » nous semble particulièrement approprié pour décrire le processus dans lequel le jeune s'inscrit. En effet, les jeunes qui participent à la formation sont souvent nommés négativement (« jeunes en décrochage », « NEET », etc.). Ces stigmates, guère motivants, ne les poussent pas toujours à vouloir aller de l'avant... Ici, dans ce projet, la liberté qui leur est offerte et le fait qu'ils vont être pleinement acteurs de leur parcours amènent souvent cette remobilisation, remobilisation essentielle dans la suite de leur parcours.

Enfin, nous organisons des cours de « vie sociale et professionnelle ». Ils sont développés sur mesure en fonction des demandes et attentes des stagiaires ainsi que des sorties, une fois par semaine, lors desquelles les stagiaires vont directement à la rencontre, sur leur lieu de travail même, de professionnels du secteur.

FeBISP : Comment ces projets se sont-ils déroulés et avec quels résultats ?

FIJ : Jusqu'à présent, trois sessions de la Smart Formation ont eu lieu. Les stagiaires, une bonne dizaine par session, étaient envoyés principalement par bf.carrefour et certains venaient des Missions locales. D'autres jeunes ont connu le projet via nos campagnes d'informations sur Facebook.

Les formations se sont bien déroulées. Une fois entrés en formation, peu de jeunes ont décroché. C'est un élément positif, qui s'explique par un travail d'accompagnement très important.

Quant au niveau des résultats, environ la moitié des jeunes sont actuellement en situation de sortie positive.

CENFORGIL : Pour l'instant, seule une session de notre formation s'est déroulée. Sur les onze personnes ayant débuté la formation, une personne est partie rapidement et, sur les dix ayant terminé la formation, quatre ont poursuivi en formation qualifiante d'intervenant du spectacle et de l'événementiel à Cenforgil. Parmi les personnes n'ayant pas directement poursuivi leur parcours, l'une est allée faire du bénévolat à l'étranger et l'autre va reprendre des cours en vue de passer son CESS pour s'inscrire dans des études de photographie. Les situations sont donc très différentes d'une personne à l'autre.

Rappelons que dix semaines, la durée de notre formation, c'est un temps très court pour s'insérer socio-professionnellement...

FeBISP : Quelles ont été les éventuelles difficultés rencontrées et qu'avez-vous mis en place pour y remédier ?

CENFORGIL : Le recrutement et l'accrochage des jeunes furent les principales difficultés rencontrées. D'autant que nous n'avons pas l'impression d'avoir été beaucoup soutenus par des partenaires extérieurs, le secteur de la jeunesse notamment. Les pistes explicatives restent à creuser... Concurrence des projets, scepticisme par rapport aux actions proposées, etc. Quoi qu'il en soit, ce travail d'accrochage nécessite des moyens humains et financiers qui ne sont actuellement pas éligibles. Cela pose question car ce recrutement des stagiaires est évidemment une étape indispensable pour la réalisation des projets...

FIJ : Nous partageons globalement le même constat. Nous avons le sentiment que les relais locaux n'ont pas toujours joué leur rôle. Nous avons pourtant multiplié les contacts, avec les éducateurs de rue par exemple. Ce problème de recrutement impacte vraiment le travail de la structure. Tout le temps et l'énergie qu'il a fallu mettre pour compléter un groupe est du temps et de l'énergie en moins pour la bonne réalisation du projet. Sans compter le stress permanent que cela engendre. Il faut donc vraiment que nous soyons mieux soutenus pour accomplir ce difficile travail d'accrochage des jeunes.

CENFORGIL : La question de l'homogénéité des groupes, en termes d'âge, a aussi soulevé quelques difficultés. Pour un jeune, constater que les autres jeunes du groupe connaissent globalement le même type de problèmes que lui n'est pas forcément bénéfique en soi. L'effet « miroir » peut être un facteur de démotivation, voire de décrochage. Le contraste, à ce niveau, entre les groupes « jeunes » et nos groupes structurels (mixtes en termes d'âge) est assez flagrant.

FIJ : Ce regroupement de jeunes pose en effet quelques problèmes de dynamique de groupe. On constate vite par exemple un effet « boule de neige » quand certains problèmes d'un jeune se diffusent à l'ensemble du groupe. Exemple : un stagiaire commence à manquer les cours et, de proche en proche, un problème plus général d'absentéisme se constate.

Par ailleurs, une autre difficulté à mentionner est la lourdeur administrative et financière engendrée par les appels à projets « Garantie Jeunes ». Pour nous, en termes de clé de répartition du personnel, cela fut un véritable puzzle à gérer. De plus, candidater à des projets conjoncturels entraîne toujours des risques financiers : on engage des moyens et des personnes mais une incertitude perdure quant à l'après... Un OISP n'a pas toujours les reins assez solides pour faire face sereinement à ce type de risques. Tout cela n'entame pas notre motivation mais doit néanmoins être mentionné.

CENFORGIL : Sur ce volet administratif et financier, suite à des informations parfois partielles ou contradictoires communiquées par certains partenaires institutionnels, nous avons dû repenser plusieurs fois nos projets. C'est évidemment problématique. Par ailleurs, un véritable moment clé pour juger du niveau de rigidité d'un dispositif est l'inspection qui, dans le cas des financements européens, se passe plusieurs années après l'action. Nous verrons donc bien à ce moment mais, quoi qu'il en soit, une souplesse dans la réalisation des actions est toujours la bienvenue.

FeBISP : **Y a-t-il une « manière » particulière d'accompagner spécifiquement les jeunes ?**

FIJ : Dans notre projet « Smart Formation », les formateurs ont vraiment développé une approche pédagogique sur mesure. Ils se sont adaptés, au fur et à mesure, aux besoins - et aux niveaux - des stagiaires. Les rythmes d'apprentissage varient très fortement d'une personne à l'autre - et surtout d'un jeune à l'autre - et, face à ce constat, il faut pouvoir proposer des actions de formation adaptées. C'est du cas par cas. Cela étant dit, ce serait intéressant dans le futur de pouvoir encore renforcer ce volet, notamment en développant par exemple une pédagogie par projet. Par ailleurs, une chose marquante que les stagiaires nous ont dite plusieurs fois, c'est le climat de respect à leur égard

qu'ils ressentaient en formation. Était-ce par contraste avec ce qu'ils avaient pu connaître dans leur parcours scolaire respectif ?

CENFORGIL : Nous nous reconnaissons pleinement dans cette approche pédagogique sur mesure. Pour former et accompagner les jeunes de notre préformation, nous avons d'ailleurs fait appel à une équipe d'intervenants externes qui disposaient d'une expérience avec ce public. Pour accompagner des jeunes, il faut réellement un socle pédagogique solide. Dans ces âges-là, les émotions et la dimension affective sont particulièrement présentes. Il faut donc en tenir compte pour pouvoir faire un travail adapté et de qualité.

Par ailleurs, nous pouvons également mentionner la rencontre très intéressante qu'il y a eue entre les jeunes du projet et le mouvement sociopédagogique Changements pour l'égalité. Lors de cette rencontre, les jeunes, considérés comme pleinement citoyens et non plus comme « jeunes en décrochage », ont pu s'exprimer sur leur parcours de vie et sur leur ressenti. Ce fut vraiment un dialogue riche de sens.

FeBISP : **Avec le recul, pensez-vous que la mise en place de projets spécifiques pour les jeunes apporte une plus-value pour ce public et, très concrètement, comptez-vous répondre à de nouveaux appels à projets « jeunes » ?**

CENFORGIL : Oui, ces projets ont du sens, même si, comme déjà signalé, l'homogénéité des groupes, exigée par l'appel à projets, pose parfois souci. Nous continuerons donc à organiser, si cela est toujours possible, une session par an de notre préformation spectacles/événementiel. Nous pensons en effet que cela fait sens de laisser aux jeunes une période courte (dix semaines dans notre cas) pour réfléchir à leur projet et, surtout, pour « se permettre », « s'autoriser » de tenter des choses, dans un cadre adapté et sans pression. Cette dimension est véritablement cruciale pour nous.

FIJ : Malgré les difficultés constatées, notre volontarisme pour aider les jeunes n'est nullement entamé ! Après tout, l'acronyme « FIJ » signifie « Formation Insertion Jeunes ». Nous y voyons donc l'opportunité, assez enthousiasmante, de mettre en place des projets adaptés dans des secteurs professionnels porteurs. Cela nous oblige aussi à inventer de nouvelles manières d'aborder nos missions d'insertion, avec l'espoir que ces nouvelles pratiques, si elles se révèlent pertinentes, puissent inspirer les actions structurelles. Cela nécessite une mobilisation de tous les instants, la nôtre mais celle aussi de nos différents partenaires.

Mission locale d'Etterbeek : une adaptation sur tous les fronts

→ Pauline Cousin et Michèle Hubin

A la Mission Locale d'Etterbeek, trois travailleurs sont chargés de la mise en œuvre de projets destinés à un public Jeunes, depuis la conception jusqu'à la réalisation : Déborah, Hoang et leur coordinateur Eric. Petit tour d'horizon des projets en cours, des spécificités du public, des difficultés rencontrées et des actions pour y remédier.

Deux projets s'inscrivent dans la Garantie Jeunes qui se distinguent par le public auquel elle s'adresse et par le contenu et la durée de la formation.

La première formation, d'une durée de trois mois et demi et intitulée « Agent de gardiennage au féminin » vise à répondre au double constat suivant : ce secteur embauche mais une pénurie de main d'œuvre qualifiée freine ce dynamisme et les femmes sont très peu présentes parmi les agents de gardiennage, fermant ainsi la porte à une opportunité d'emploi. Ce projet, dans son appellation, cherche à interpeller les femmes mais il s'adresse aux jeunes, femmes et hommes. En partenariat avec FACT GROUP (opérateur de formation agréé en gardiennage) qui assure la formation qualifiante, la Mission Locale propose une séance d'information, suivie d'un test écrit et d'un entretien de motivation. Ces étapes visent à préciser les conditions de travail et les réalités du métier. S'ensuivent deux semaines de détermination pour la dizaine de jeunes, femmes et hommes, âgés de 18 à 24 ans, retenus pour la formation. Cette dernière étape avant l'entrée en formation proprement dite est l'occasion de faire le point, d'affiner sa connaissance du métier et d'initier une dynamique de groupe.

S'il suit les mêmes grands principes, l'autre projet actuellement en cours présente cependant des différences. En effet, la formation qualifiante de mécanicien d'entretien auto (JAM) s'adresse à des jeunes qui ont déjà un parcours dans l'enseignement ou une expérience dans le secteur de la mécanique auto. Le projet vise à remédier à une difficulté de recrutement énoncée par les concessionnaires. Après une enquête poussée auprès des employeurs et des écoles qui forment à ce métier, la Mission locale a constaté que le manque d'expérience, l'écart entre les compétences acquises au cours de l'enseignement et les besoins du terrain ainsi que des problèmes de comportement des jeunes sont les principaux freins à leur insertion durable dans le secteur. En partenariat avec Bruxelles Formation, la formation, hors stage, s'étend sur 6 mois.

Un public ou des publics ?

Entre ces deux projets, un objectif commun mais des différences, notamment au niveau du profil des jeunes. Nombreux sont ceux intéressés par la formation en gardiennage, pour laquelle les séances d'information font le plein depuis 3 ans. Généralement la visibilité du métier et sa valorisation auprès du public sont des facteurs facilitant pour accrocher les jeunes. A l'inverse, la formation en mécanique auto a dû élargir son public-cible : initialement destinée aux jeunes sortant de 7^{ème} professionnelle, elle s'est progressivement adressée aux élèves finissant leur 6^{ème} technique ou professionnelle et aux demandeurs d'emploi bénéficiant d'une première expérience, y compris en OISP, via des contacts avec Actiris et Bruxelles Formation Tremplin. Afin d'éviter les ruptures dans les parcours, la détermination et la formation mécanique auto sont proposées dès l'été, soit à l'issue de l'année scolaire, ce qui correspond aussi à la période des vacances et des jobs étudiants...

Face aux réalités du public jeune, Déborah, Hoang et Eric rappellent qu'il faut s'adapter. Parce qu'ils ont des besoins spécifiques, des contraintes qui sont les leurs, des ressources pour y faire face qui ne sont pas forcément celles de leurs aînés. S'adapter au public oui, mais en cohérence avec la formation poursuivie, les réalités des métiers et les contraintes des partenaires.

Un contenu, une méthode et un accompagnement spécifiques

Compte tenu de la durée de la formation et des spécificités du métier d'agent de gardiennage, le travail sur les comportements est certes réalisé lors de l'action de détermination mais également en cours de formation. Dès la sélection des profils de l'action « Agents de gardiennage au féminin », il faut être vigilant.

A l'opposé, pour la mécanique auto, les attitudes constituent le cœur de la formation, au même titre que la dimension technique. Concrètement pour cette formation, cela se caractérise par :

- une forte présence et disponibilité des agents de suivi qui participent également aux activités réalisées dans le cadre de la détermination (bilan socio-professionnel mais également, activités auto comme le quad, sport,...) ;
- un contact très fréquent aussi bien avec les stagiaires qu'avec les partenaires formateurs ;
- la pratique régulière d'un sport, incluse dans le programme, notamment avec l'ASBL Emmergence XL qui accompagne les stagiaires et les agents de suivi dans la pratique de la boxe.

Ainsi, quel que soit le groupe, il apparaît que la dynamique du groupe et la confiance envers les agents de suivi sont des incontournables. Cela nécessite beaucoup de temps et d'énergie, surtout pour des jeunes qui connaissent en quelques semaines une transition école – formation professionnelle, la découverte d'un univers administratif avec les contraintes qui y sont liées (chômage, CPAS) et des difficultés psychosociales qui peuvent faire passer la formation au second plan. Le travail de remobilisation, qui peut être de différents niveaux suivant la formation, demeure central.

Accompagner les jeunes dans la formation et vers l'emploi, implique donc une adaptation : du contenu de la formation, de la pédagogie utilisée et du suivi psychosocial. Ceci vaut pour la Mission locale mais également pour ses partenaires formateurs afin d'éviter les décrochages et des décisions « radicales » comme l'expulsion d'office d'un stagiaire en formation pour des retards répétés.

Un projet avant, pendant et après l'appel à projet

Dans le cadre de la Garantie Jeunes, pour une formation annuelle financée durant trois ans, les agents de développement élaborent des partenariats sur le long terme, bien en amont d'un appel à projet afin qu'au-delà de l'identification d'un besoin en emploi, les conditions soient remplies pour assurer au mieux l'accompagnement des jeunes et leur insertion durable. A titre d'exemple, pour la formation en gardiennage, Eric avait déjà sondé ce secteur il y a quelques années et avait lui-même exercé le métier d'agent de sécurité. Pour la formation en mécanique automobile, Déborah et Hoang réalisent en classe des animations auprès des élèves afin de les sensibiliser aux réalités du métier et aux opportunités du secteur.

En termes de résultats, sur les deux sessions d'agent de gardiennage, 70% des anciens stagiaires sont en emploi

6 mois après la fin de la formation. Sur les 14 qui ont terminé la formation mécanique auto, 8 sont à l'emploi en CDI à la STIB, chez Mercedes, à la Commission européenne, ...



Depuis plusieurs mois, la Mission Locale travaille sur de nouveaux projets, à soumettre lors du prochain appel à projet lancé à la rentrée. Mettre en lumière des métiers de niche et rendre ces métiers accessibles, tel est le double enjeu des projets de formation destinés aux jeunes.



Dylan a pris part à la formation qualifiante de mécanicien automobile. Il a accepté de nous livrer son témoignage.

A l'issue de son parcours scolaire en mécanique automobile jusqu'en 7^{ème} année professionnelle, il ne se projetait pas vraiment dans le métier.

« A la fin de l'année scolaire, la Mission locale d'Etterbeek est venue dans notre classe pour nous expliquer le projet et le but de la formation ».

Les raisons qui l'ont motivé à s'inscrire sont les cours de néerlandais dispensés ainsi que les séances de boxe anglaise prévues au programme de la « Summer session ». « Et au final, j'ai vraiment passé de chouettes moments avec les participants et les formateurs ». Plus qu'un niveau de performance technique à atteindre, Dylan a apprécié leur aspect de mise à jour dans un cadre de travail agréable et dynamique.

Après deux périodes de 6 mois de stage, Dylan a été engagé en contrat à durée indéterminée « et je compte bien rester là où je suis... »

Bref, pour Dylan, JAM fut une (re)mise à l'étrier fructueuse, porteuse de sens et d'avenir.

Déjà, trois ans de pratique

→ Pierre Devleeshouwer

L'IEJ a été lancée, à Bruxelles, en 2015. C'est à la fois très récent, mais trois années de développement de cet ambitieux projet permettent, si pas d'en faire un bilan exhaustif, d'en avoir un premier regard et d'en tirer de premiers enseignements.

Les chiffres, encourageants...

Les premiers effets de la garantie jeunes à Bruxelles se sont traduits par une diminution significative du pourcentage des demandeurs d'emploi de moins de 25 ans inscrits chez Actiris.

C'est effectivement encourageant et il y a indéniablement un effet Garantie Jeunes.

Il faut cependant relativiser cet effet et tenir compte, à la fois des mesures prises pour limiter dans le temps les allocations d'insertion, mais aussi d'une reprise économique réelle, même si elle est encore ténue.

NEETS ou pas NEETS ?

La définition européenne des NEETS a créé pas mal de polémiques. Si elle paraît évidente (jeune de moins de 25 ans, ni étudiant, ni employé, ni stagiaire en formation), sa traduction administrative dans les programmes organisés ou financés par les pouvoirs publics européens et bruxellois a posé et pose encore certaines difficultés.

À Bruxelles, pour bénéficier d'un accompagnement ou participer à un programme de formation estampillé IEJ, outre les limites d'âge, il faut être inscrit comme demandeur d'emploi chez Actiris. Or, en tout cas dans son esprit, l'IEJ vise à toucher les plus exclus, les plus éloignés des dispositifs d'accompagnement ou de formation.

Et comme cela a été relevé par plusieurs acteurs que nous avons interviewés pour ce dossier, ce qui paraît évident à la plupart d'entre nous ne l'est pas pour une partie significative des jeunes.

Un peu plus de souplesse, pour permettre de débiter un travail avec les « NEETS », sans imposer le préalable d'une inscription administrative, permettrait sûrement d'encore amplifier la dynamique IEJ en permettant de travailler davantage avec les jeunes adultes les plus éloignés du marché du travail.

Des pratiques novatrices : les lignes bougent, tant chez les opérateurs publics que chez les opérateurs associatifs

Ce trop rapide et trop partiel tour d'horizon des initiatives et des projets réalisés, tant par les opérateurs publics que par les partenaires associatifs, montre leur capacité à s'adapter, à innover, à pouvoir prendre en compte des réalités en partie différentes des publics avec lesquels ils travaillent habituellement.

Cela paraît évident, mais partir des réalités vécues par les jeunes, de leur potentiel, de leurs forces, de leurs fragilités, est une des conditions indispensables pour leur permettre de refaire un bout de chemin constructif vers l'apprentissage et l'insertion dans le monde professionnel.

En prenant connaissance des différents témoignages, je n'ai pas pu m'empêcher de faire un petit clin d'œil à un passé pas si lointain...

Au début des années 90 (oui, oui, au siècle passé !), les subventions du FSE étaient, pour les OISP, exclusivement réservées aux programmes organisés pour des jeunes de 18 à 24 ans...

Les OISP travaillaient donc uniquement avec des jeunes travailleurs sans emploi et peu qualifiés.

Évidemment, en 30 ans, beaucoup de choses ont changé, mais fondamentalement, tant par rapport aux manques de qualification, aux trajets scolaires chaotiques de trop nombreux jeunes qu'aux réponses à donner, les différences ne sont pas si différentes.

Il aurait été sans doute opportun, tant pour les pouvoirs publics que pour les OISP, d'avoir un regard sur cette période pour mieux anticiper les erreurs à éviter.

Ce qui pourrait changer...

Les chiffres évoqués dans ce dossier sont indéniablement encourageants et l'on ne peut que souhaiter, tant que le pourcentage de jeunes adultes sans emploi reste aussi important en région bruxelloise, que ces efforts spécifiques se poursuivent en synergie et en complément de la stratégie 2020 mis en place dans notre région.

Cependant, en conclusion de ce petit tour d'horizon très incomplet de l'IEJ à Bruxelles, quelques points qui devraient pouvoir être mieux pris en compte pour travailler avec les jeunes travailleurs sans emploi peu qualifié.

Les différents témoignages ont montré toute l'importance et la difficulté de la phase d'accrochage pour commencer un travail avec les NEETS. Même si des synergies entre différents acteurs ont pu se développer, force est de constater que cela n'est pas suffisant.

Approcher et accrocher des jeunes prend du temps et devrait aussi se faire le plus directement possible par le porteur du projet d'accompagnement et/ou de formation.

Autre limite des projets IEJ, l'imposition pour bénéficier des financements européens, de ne constituer que des groupes de formation homogènes en termes d'âge. Si cela peut paraître cohérent d'un point de vue théorique, afin de

garantir la réalisation d'actions ciblées, cela l'est nettement moins si on tient compte, en tout cas pour les formations, des dynamiques pédagogiques, comme cela ressort de plusieurs témoignages des praticiens que nous avons rencontrés.

Les opérateurs, en fonction de leurs choix méthodologiques et pédagogiques, devraient pouvoir avoir le choix entre des groupes homogènes ou hétérogènes.

Enfin de manière générale, les cadres proposées, avec leurs contraintes administratives et financières paraissent aux yeux de beaucoup d'acteurs, trop complexes et surtout trop rigides pour travailler avec des jeunes qui ont justement une crainte forte de ces cadres.

Plus de souplesse et plus de liberté devraient être acceptées par les pouvoirs publics pour encore amplifier les effets de cette dynamique...



Rencontre avec la Cbenm

→ Michèle Hubin

La Confédération Bruxelloise des Entreprises Non Marchandes (CBENM) est l'organisation interprofessionnelle représentative des employeurs du secteur non marchand de la Région de Bruxelles-Capitale. L'arrivée de Bruno Gérard à la direction nous donne l'occasion de revisiter l'intersectorielle et ses missions.

Carte d'identité



La Confédération Bruxelloise des Entreprises Non Marchandes (Cbenm)¹ est une confédération patronale intersectorielle

et pluraliste représentant les fédérations du secteur non marchand, privé et public². Elle regroupe 24 fédérations représentant des entreprises actives dans les secteurs de la santé, l'action sociale, l'éducation, le secteur socioculturel dont l'insertion socioprofessionnelle et l'économie sociale d'insertion, les mutualités, l'aide à la jeunesse, les entreprises de travail adapté, l'aide à domicile et les arts du spectacle. Elle dispose de près de 50 mandats dans des instances décisionnelles et consultatives qui seront vraisemblablement augmentés par les mandats du nouvel organisme d'intérêt public dans le secteur de la santé. Son équipe est actuellement composée de 3 personnes pour 2,7 Etp.

¹ La Cbenm regroupe également des fédérations néerlandophones, d'où son acronyme néerlandophone Brusselse Confederatie van Social-Profit Ondernemingen (BCSPO).

² Certaines fédérations d'employeurs membres de la Cbenm représentent les intérêts d'entreprises tant du secteur privé que du secteur public. C'est le cas, par exemple, dans le secteurs des établissements et des services de soins de santé.

Une confédération patronale intersectorielle, kesako ?

Faut-il rappeler au lecteur que la Belgique est caractérisée par un paysage institutionnel extrêmement complexe ?! Le secteur des entreprises à profit social n'échappe pas à la règle.



Dès lors, nous vous proposons de vous repérer sur un schéma qui positionne géographiquement toutes les différentes organisations qui les regroupe. Les intersectorielles patronales balisent la Belgique par Régions/Communautés linguistiques, sous le chapeau de l'Unisoc, l'organisation patronale du secteur à profit social en Belgique.

Un Bruxellois au passage de témoin

L'été 2017 a été l'occasion du passage de témoin de Gabriel Maissin à Bruno Gérard pour prendre les rênes de la Confédération.

Bruxellois d'origine, Bruno a une formation d'économiste, complétée par un master complémentaire en aide humanitaire internationale. Après un passage à la Banque européenne d'Investissement, il a rejoint l'Unipso³ où il a travaillé pendant 12 ans. C'est dire si le travail intersectoriel de représentation et de négociation, ainsi que le montage de projets lui étaient familiers, son ancrage bruxellois d'origine venant compléter l'actif.

Ainsi, tout naturellement, soutenir le développement de projets non marchands de qualité et les rendre accessibles pour la population se révèle porteur de sens pour lui.

Le travail de la Cbenm s'articule autour de trois axes :

- La représentation
- Les services
- La sensibilisation

Une pluralité de missions développées

La représentation

Comme indiqué dans l'encadré « carte d'identité », les mandats de représentation de la Cbenm sont nombreux. Ils consistent à coordonner, promouvoir et défendre les intérêts intersectoriaux du secteur non marchand au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale (RBC).

³ L'Unipso est l'Union des entreprises à profit social. Confédération patronale intersectorielle elle aussi, elle est compétente en Wallonie, en Communauté française et en Communauté germanophone.

« Certaines matières sont particulièrement porteuses pour cimenter les sous-secteurs comme l'accord non marchand ; c'est précisément un terrain sur lequel peuvent se rassembler les différentes fédérations. » D'autant que le round 2017-2019 en cours prévoit que les secteurs des trois entités Cocof, Cocom et RBC soient impliquées. Cette fois, seules les mutualités et quelques fédérations bruxelloises ne sont pas visées. Très vite, les diverses composantes ont réalisé l'importance que la Cbenm s'implique dans la réflexion pour devenir l'interlocuteur privilégié des gouvernements. « On peut vraiment parler de dossier « unificateur ». Sur ce dossier, les différentes fédérations peuvent vraiment se rencontrer et défendre leurs positions en commun. C'est aussi l'occasion de revisiter les accords antérieurs et leur déclinaison respective dans chacun des secteurs. La mutualisation d'expertise n'est pas négligeable. »

La réforme du dispositif ACS entamée par le Ministre bruxellois de l'Emploi en début de mandature est un autre exemple de thématique commune à plusieurs secteurs.

Le développement d'outils

Il s'agit d'outiller les fédérations pour optimiser leurs ressources. « L'objectif



consiste à développer des services répondant aux besoins des membres et des entreprises du secteur afin de soutenir l'offre de services. »

Le projet « Energie » est l'un d'eux. Il vise l'utilisation rationnelle de l'énergie. Petit résumé de sa présentation dans l'encadré ci-dessous.

La promotion du secteur non marchand bruxellois

Il s'agit de susciter la rencontre et l'échange entre secteurs afin d'être un espace de réflexion et de débats sur les enjeux et défis du secteur non marchand. « Cela passe par le développement de différentes formes d'expertises sur les matières de l'emploi, de la formation, de la diversité et d'autres thématiques encore. Grâce aux possibilités d'échanges et de mise en réseau, la Cbenm peut s'avérer être un facilitateur, un réceptacle pour la réflexion. »

Et de projets d'avenir ...

« Nous devons poursuivre notre projet, poursuit Bruno, par l'accroissement de notre expertise et le renforcement de notre communication. »

Pour devenir un lieu de débats, la Cbenm se propose d'organiser annuellement des cycles de séminaires. Et ce ne sont pas les idées de thématiques qui manquent : gouvernance, gestion

des ressources humaines, etc. Autant de matières sur lesquelles s'attarder et qui peuvent rencontrer l'intérêt des différentes composantes.

« Notre objectif est de créer un lieu de réflexion et de propositions commun pour faire entendre la voix du secteur auprès des politiques et des partenaires. Les avantages : éviter le risque de cacophonie en mutualisant les ressources. »

Au départ d'une identité très hétérogène de ses composantes, l'objectif de la Confédération est de rassembler autour d'une finalité commune : le social à but non lucratif. « Nous devons accorder une vigilance particulière à l'évolution des modes de financement qui risque d'engendrer une obligation de résultats en contradiction avec la finalité sociale privilégiant l'obligation de moyens pour parvenir à des résultats en termes qualitatifs. »

Encore et encore ...

Soyons franc ; le nom est long et l'acronyme, compliqué. La Confédération a entamé une réflexion sur un lifting nominatif. Quand on vous disait que cette équipe dynamique était pleine de projets !



Le projet « Energie »

Sa mission vise à informer et conseiller toute entreprise du secteur non marchand dans le domaine de l'utilisation rationnelle de l'énergie (URE). Les services gratuits accessibles via le projet donnent accès à un guichet d'information, en particulier en matière de primes, réglementation PEB, sensibilisation à la consommation, etc, ainsi qu'à un accompagnement global à l'URE. Des séminaires thématiques et groupes de travail sectoriels en lien avec le projet sont également organisés.

Les vacances de la FeBISP

La rentrée sonne le moment de montrer ses plus belles photos de vacances, avec des paysages paradisiaques et ensoleillés. Bon, à la FeBISP, on a vécu un autre genre d'été. Celui des travaux. Mais ça ne veut pas dire pour autant qu'on ne s'est pas amusés, au contraire ! L'équipe a d'abord commencé à faire beaucoup de cartons, pour ensuite finir dans les chantiers. A l'heure où vous lirez ces lignes, les travaux seront terminés, mais découvrons ensemble l'album photo des vacances d'été de la FeBISP !

1. Cette pile de cartons peut-elle dépasser Huang ?
2. Christine prépare le 15^e convoi de cartons
3. Wonder Huangman



4. Nos jolies déménageuses Marie-Adèle et Pauline
5. François fait un carton

6. Laurence sur son île de moquette
7. Au revoir tapis



Allô la terre... allô les travaux



Bravo à toute l'équipe qui a réussi à rester professionnelle et disponible pour ses membres durant toute la durée des travaux !

Les nouveaux membres ESI

Le 12 juin dernier, la FeBISP a officiellement accueilli 5 nouveaux membres. Dans ce numéro, nous partons à la rencontre de 2 nouveaux membres ESI.

Faciliter l'accès aux logements de personnes en grande difficulté et précarité

→ Marie Adèle Blommaert

L'ASBL La MAIS est agréée comme ILDE depuis 2016. Rencontre avec son président Karim Majoros pour présenter les contours de cette agence immobilière sociale située dans les quartiers molenbeekoïses.

FeBISP : Qu'est-ce que La MAIS ?

Karim Majoros : « La MAIS » sont les initiales de La Molenbeekoïse Agence Immobilière Sociale. L'association est née le 30 octobre 2003 d'une volonté du secteur associatif local molenbeekoïse ainsi que d'autres acteurs tels que la commune de Molenbeek Saint-Jean, le CPAS, le logement molenbeekoïse, des associations de lutte contre l'exclusion sociale, et Bonnevie, de créer une ASBL qui soit l'interface entre les propriétaires bailleurs et les locataires à la recherche d'un logement.

F : Quel est l'objectif de l'association ?

KM : Le but de l'agence immobilière est d'assister les propriétaires dans la gestion de leurs logements et de permettre aux personnes rencontrant des difficultés socio-économiques d'y avoir accès. Elle agit comme médiatrice entre les propriétaires et les locataires à la recherche d'un logement. Elle favorise la mise à disposition d'immeubles du parc tant privé que public. Au quotidien, les collaborateurs de l'association s'attèlent à :

- Renseigner, accompagner les candidats locataires et les propriétaires dans la prise de gestion de leur bien.
- Recevoir les candidats locataires afin de procéder à une inscription ou à acter tout changement de situation familiale.
- Assurer un suivi administratif et technique de tous les locataires.

F : Pourquoi avoir créé un tel projet ?

KM : A l'époque (environ 15 ans), il y avait déjà un problème de qualité des logements, toujours existant, d'insalubrité et dans la moindre mesure des logements à l'abandon. Notons également la spécificité des habitants

des quartiers des centres historiques de Molenbeek : ceux-ci sont infraqualifiés et manquent d'expérience professionnelle. Suite à ce constat, il a été décidé à l'époque en bénéficiant d'un contrat de quartier de lancer une agence immobilière sociale pour pouvoir rénover des logements appartenant aux privés sans qu'ils fassent l'objet d'un important rafraîchissement ou de rénovation de manière à répondre aux besoins d'un public précarisé en recherche de logement auprès d'organismes publics. Ces derniers sont de plus en plus saturés et ne peuvent quasi plus répondre à la demande, celle-ci est beaucoup plus importante que l'offre. Le projet inclut également un volet « création d'emploi locale » et « formation d'un public précarisé ».

F : Comment fonctionne le projet ? Les bénéficiaires viennent-ils directement chez vous ? Y a-t-il du réseautage via la commune ?

KM : En ce qui concerne les locataires, ceux-ci prennent directement contact avec l'agence immobilière sociale. Les non locataires arrivent en s'inscrivant en direct mais



c'est assez rare ou dans d'autres cas via les services d'aide d'associations, les maisons médicales, les associations d'alphabétisation, ou les associations de première ligne qui connaissent l'existence de La MAIS parce qu'ils ont été sensibilisés aux enjeux de l'ASBL. Et, de facto, ces associations étaient demandeuses pour y inscrire l'une ou l'autre personne en situation difficile. De plus, certaines associations prémâchent le travail de « réinsertion », ce qui facilite et assure une réelle gestion des demandes. Dans la plupart des cas, ce sont des organismes qui préparent avec les candidats leur dossier de demande de logement. Celui-ci est finalisé lors d'une rencontre entre les assistants sociaux de La MAIS et le candidat. Les candidatures sont enregistrées dans une liste d'attente, elles passent par une commission d'attribution apolitique. La dernière étape est l'attribution d'un logement. On essaie d'être attentif aux spécificités de la composition des ménages afin de leur attribuer un bien qui correspond à leurs besoins. Une fois que le candidat devient « locataire », il bénéficie d'un accompagnement social classique qui est réalisé par deux assistants sociaux. Par exemple, s'il y a des problèmes techniques dans leur logement qui relèvent de la responsabilité de La MAIS, ce sont nos ouvriers qui s'en chargent.

**F : Une demande d'agrément, quel était votre objectif ?
Pouvez-vous préciser votre volet ESI ?**

KM : Ce sont nos ouvriers qui réalisent les travaux de réaménagement des logements. Notre souhait était d'améliorer et de professionnaliser leur encadrement. Et ce faisant, nous œuvrons à améliorer l'employabilité des personnes qui passent par chez nous. Notre projet vise deux types d'insertion : celle par le logement et celle par l'emploi à travers notre activité de rénovation de nos logements. A travers celle-ci, c'est l'occasion pour un certain type de public d'acquérir une première expérience pratique de terrain. Il faut dire que l'on consacre beaucoup de temps à la formation. Mais aussi, beaucoup plus concrètement encore, on est en plein développement, on fait en sorte d'engager des personnes qui ont d'abord commencé sous article 60, §7.

F : Avez-vous d'autres projets, des projets spécifiques ?

KM : Oui, à côté du projet global, nous avons développé des projets spécifiques tel que « Housing First ». Ce projet consiste à sortir les gens de la rue par l'insertion par le logement. L'idée est de leur donner un logement en location puis, avec l'aide de différents organismes, leur accorder l'aide nécessaire pour gérer leurs difficultés quotidiennes. Dans un premier temps, notre objectif est que ce public puisse récupérer ses droits sociaux et dans certains cas, récupérer leur droit au chômage. On travaille également sur toutes les questions de santé mentale et les problèmes de santé physique. Ce travail est réalisé en collaboration avec nos partenaires. Il s'agit d'une politique d'insertion des sans-abris pure. Dès le départ, en 2014, c'est l'ASBL La



MAIS qui était la première agence immobilière à mettre à disposition des logements pour ce type de projet.

Il y a également le projet d'insertion par le logement des pères seuls qui fonctionne en partenariat avec l'association « Le foyer » qui est une association d'éducation permanente assez bien implantée sur Molenbeek. Le projet Ekla est aussi en cours : il s'agit d'insérer des jeunes étudiants par le logement. Dès 2018, ce sont 50 logements neufs qui seront mis à disposition pour ce type de profil. Un autre projet, celui des logements de transition, a été mis en place pour des personnes qui sortent de toxicomanie.

F : Qui sont vos bénéficiaires ?

KM : 80% des bénéficiaires sont des attributions dites « classiques », c'est-à-dire des personnes avec de sérieuses difficultés financières qui se retrouvent dans des situations de forte précarité. Dans les 20 % restant, on retrouve les bénéficiaires des projets spécifiques.

F : Dans un contexte où il est de plus en plus difficile de trouver un logement, quel sens donnez-vous à votre mission ?

KM : Améliorer la qualité du logement des personnes qui se trouvent dans des situations difficiles et de précarité. Notre mission est en quelque sorte de mettre notre pierre à l'édifice, et notre projet s'y attèle par l'insertion via un logement.

Refresh : du frais mais pas seulement

→ Pauline Cousin

Refresh est une ILDE agréée depuis 2016 et qui, comme trois autres structures ESI, a récemment adhéré à la FeBISP. Rencontre avec son coordinateur, Laurent Dennemont pour découvrir en détail cette ASBL... rafraîchissante.

refresh
DURABLE & URBAIN

FeBISP : En quoi consiste le projet Refresh ?

Laurent Dennemont : Ce projet est parti du constat selon lequel les personnes précarisées n'ont pas accès à une alimentation fraîche et durable. Au gré des rencontres et des opportunités, le projet s'est orienté, au cours des trois dernières années, vers une cantine de quartier qui se veut aussi être un restaurant social, le tout s'appuyant sur une démarche d'insertion socioprofessionnelle dans le secteur Horeca.

Pour donner vie à l'ensemble de ces objectifs, Refresh se décline en quatre axes :

1. l'insertion socioprofessionnelle via l'agrément en économie sociale d'insertion ;
2. le volet social, notamment à travers le restaurant social.
3. la sensibilisation et l'éducation à l'alimentation durable et à l'agriculture urbaine ;
4. l'oasis urbaine, ou comment associer au projet une dynamique citoyenne participative de quartier.

F : Pouvez-vous nous en dire plus sur les deux premiers axes, très « sociaux » ?

LD : Côté insertion socioprofessionnelle, déjà en cuisine, notre chef encadre 4 commis qui interviennent aussi, mais dans une moindre mesure, en salle. Ils travaillent des produits frais et une carte qui change toutes les semaines selon la saisonnalité et la disponibilité des produits sur le marché. Une cinquième personne en insertion occupe un poste

d'agent logistique en aidant à la préparation de commandes ou à la gestion de la caisse. La dimension sociale et professionnelle se jouent aussi à travers les contrats de bénévolat que nous passons avec des primo-arrivants en attente de régularisation et qui disposent déjà, la plupart du temps, d'une petite expérience dans l'Horeca. Le recours aux bénévoles, uniquement destinés à la salle, permet aussi de faire face aux éventuelles absences des travailleurs en insertion tout en conservant un service de qualité pour notre clientèle.

A côté de cela, nous pratiquons une tarification demi-tarif pour les bénéficiaires du CPAS et des services sociaux de la commune d'Ixelles. Malheureusement, la part de ce public dans notre clientèle demeure trop bas, aux alentours des 5%.

Enfin, nous récupérons des invendus pour notre action « le tour du monde en 183 assiettes ». L'idée est de cuisiner les invendus des marchés et boutiques collectés dans la semaine pour proposer un brunch thématique (comme le Brésil) le dimanche, avec prix libre. Nous venons de lancer notre premier brunch et si la diversité culturelle était bien au rendez-vous, la diversité sociale est à améliorer.

FeBISP : La sensibilisation et l'éducation représentent un angle fort de votre projet.

LD : C'est en effet un volet qui nous tient à cœur. La sensibilisation et l'éducation à l'alimentation durable se font par plusieurs moyens, à commencer par les menus que nous proposons et qui privilégient les produits locaux, de saisons et issus d'une agriculture durable. Nous allons demander le label GoodFood Resto qui s'inscrit dans la stratégie régionale Goodfood pour mieux produire, distribuer et alimenter. Nous avons également réalisé des formations « maîtres frigo » (10 séances de 3 heures chacune) financées par Bruxelles Environnement pour limiter le gaspillage alimentaire dans les ménages ; 12 participants se sont engagés dans cette action. Et enfin, des ateliers cuisine sont organisés en soirée dans nos locaux par des partenaires.



A côté de cela, pour mener à bien les actions relatives à l'agriculture urbaine, nous nous appuyons sur le jardin de notre restaurant, sa serre, son potager, son poulailler et son compost ainsi que sur la future toiture du magasin Colruyt récemment rénové. Le verger Avenue d'Italie, issu de la formation maraichage bio initiée par la Mission locale d'Ixelles, est un lieu d'animation pour les écoles et les habitants de la commune.



FeBISP : La dynamique citoyenne semble être un axe transversal à toutes vos actions.

LD : Nous sommes une cantine de quartier, tournée vers ses habitants et leur place se veut grandissante. C'est un collectif de citoyens, essentiellement des voisins, qui gère le jardin, et c'est du travail ! D'autres projets sont mis en œuvre par ce groupe comme une prochaine brocante, le nettoyage de rue, la plantation des pieds d'arbres ... Pour mener à bien ses projets, l'ASBL doit s'appuyer sur des partenariats, les collectifs de citoyens en font partie.

FeBISP : Qui sont vos autres partenaires ?

LD : Ils sont nombreux ! Pour chacune de nos actions, nous travaillons avec eux, à commencer par les CPAS, via la mise

à disposition de travailleurs sous statut article 60,§7 et la commune d'Ixelles pour son soutien financier (subsides de lancement) et non monétaire aux projets (mise à disposition du poste de coordinateur et prêt du local). Mais il peut s'agir du MEDEX (Musée Ephémère De l'Exil) dont les bénévoles s'associent à ceux de Refresh pour collecter à vélo les invendus qui serviront à la préparation du brunch. Les partenaires, ce sont aussi les autres ASBL qui travaillent avec le public précarisé que l'on souhaiterait voir pousser les portes de notre cantine : éducateurs de rue, ASBL Pivot pour les familles vivant dans des situations d'extrême pauvreté, En obtenant l'agrément ILDE et en rejoignant la FeBISP, des partenariats pertinents avec d'autres acteurs du secteur se dégagent également. L'enjeu étant de faire vivre et consolider ces collaborations.

FeBISP : La qualité des partenariats est un enjeu de premier ordre. Quels sont selon-vous les autres enjeux de Refresh ?

LD : Le partenariat est un enjeu primordial et transversal. Car à travers nos partenaires, nous souhaitons atteindre le public le plus précaire mais nous souhaitons aussi améliorer ce que nous avons déjà enclenché. Au niveau de l'économie sociale d'insertion, notre objectif est de renforcer le suivi des travailleurs, tant dans l'acquisition des compétences qu'une fois leurs contrats terminés. Si 2016 est l'année qui a vu la finalisation de la dimension Horeca du projet, pour permettre à l'ASBL d'avancer, 2017 met l'accent sur le public que nous souhaitons attirer et en 2018 nous aborderons l'évaluation de l'impact social de nos actions. Nous avons donc de quoi faire, mais cela doit s'accompagner d'une communication appropriée. A l'heure actuelle, nous communiquons peu sur les quatre axes. Notre message doit être destiné au public précarisé, aux citoyens, aux partenaires institutionnels et à toute autre personne ou structure potentiellement intéressée. Nous avons par exemple une salle qui peut accueillir une dizaine de personnes et qui peut être utilisée dans le cadre d'une mise au vert d'ASBL, en profitant du jardin. Au-delà d'actualiser notre page Facebook, se consacrer à un futur site internet sera la prochaine étape.

Enfin, avec la réforme du cadre législatif en économie sociale d'insertion, nous devons renforcer notre dimension ES et en profiter pour améliorer ce que nous faisons déjà.

L'associatif non marchand frissonne...

→ Michèle Hubin

Le Ministre de la Justice Koen Geens a décidé de se lancer dans une grande réforme du droit des sociétés et d'y intégrer les associations dans une logique de simplification. Initiative louable mais unilatérale qui n'est pas sans poser question sur ses retombées dans le monde associatif.

La « substance »

L'initiative du Ministre de la Justice vise une réforme permettant de mettre toute forme d'entreprise sur le même pied. Concrètement, il s'agit de déplacer le droit des associations sans but lucratif (asbl) dans un code unique du droit des entreprises. La distinction entre actes civils et actes de commerce est vouée à disparaître ; tous les actes commis seront désormais des « actes d'entreprise ».

Cette réforme aura donc bien un impact sur les entreprises à profit social constituées en asbl. Averties très tardivement de la démarche, les organisations intersectorielles patronales non marchandes ont tenté d'en savoir un peu plus.

La « manière »

Sans contester la remarquable expertise juridique du Ministre, il faut se rendre à l'évidence que lors du débat, il n'a pas souhaité communiquer abondamment sur la question. Ainsi, les seuls experts consultés en 2015 furent ceux de la commission de droit belge et économique du Centre belge du droit des sociétés. En lisant les 47 pages de la note et des annexes¹, il n'y a pas une seule ligne, pas même une évocation des Asbl. Auraient-elles déjà été oubliées dès l'entame du projet ?

Nous ne doutons pas des intentions louables comme une facilité d'accès au droit, des codes plus simples et cohérents, et en ligne de mire, faire de notre pays une terre d'accueil attrayante pour les entreprises – y compris étrangères – et les investissements. Mais le proverbe ne dit-il pas « qui trop embrasse mal étire »...

De potentielles conséquences innombrables mais encore si floues

Sur le plan fiscal IPM ou ISOC pour les asbl ?

Actuellement, d'après le Code des impôts sur les revenus, les asbl ne sont pas soumises à l'impôt des sociétés

(ISOC) mais bien à l'impôt des personnes morales (IPM). L'IPM s'applique à une personne morale qui ne se livre ni à une exploitation ni à des opérations de caractère lucratif. A contrario, la personne morale se livrant à de telle opération ou à une exploitation sera soumise à l'ISOC.

Pour rappel, l'IPM ne frappe pas l'ensemble des revenus nets comme c'est le cas pour l'ISOC.

Sous le régime de l'IPM, seules certaines catégories de revenus sont imposées de manière séparée, et généralement par le biais d'impositions distinctes ou de précomptes. Lors de la mutation des asbl en sociétés, les activités économiques de ces dernières pourraient entraîner leur assujettissement automatique à l'ISOC comme ce peut être le cas aujourd'hui s'il y a profit et redistribution consécutive.

D'autres questions restent également à ce stade sans réponse en matière fiscale. Ainsi, un doute subsiste sur les exemptions à la TVA, en particulier à l'article 44² autorisant la dispense du paiement de la TVA pour certaines activités « à caractère social »³.

Sur le plan comptable

Actuellement, la tenue de la comptabilité dépend de la taille de l'Asbl⁴. Le nouveau Code des entreprises prévoit une comptabilité tenue en partie double. L'exception reposerait sur la forme juridique de la société dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasserait pas un certain montant. Il y aurait donc changement de paramètre. Rien n'est cependant connu concernant les Asbl. Le traitement restera-t-il différencié selon la taille de la structure ? A ce stade, il n'est pas possible de répondre à cette question.

Sur le plan des subventions et des aides à l'emploi

Les subventions et aides à l'emploi des secteurs non marchands sont le plus souvent octroyées sur base d'une absence de but lucratif. Tel est le cas notamment pour les

1 Le rapport a fait l'objet d'une discussion à la Chambre des Représentants du 3 décembre 2015 – DOC 54 1500/001

2 L'art. 44 vise les entreprises assujetties en à la TVA en vertu de la livraison habituelle de biens ou de la fourniture de services (visés par le Code de la TVA).

3 Comme la formation professionnelle, par exemple.

4 Les trois critères retenus pour déterminer la taille de l'Asbl sont le total du bilan, le total des recettes et le nombre d'Etp salariés.

Le coin de l'employeur

ACS et le Maribel social. L'amalgame de toutes les entités juridiques dans le Code des sociétés pourrait impliquer la nécessité de vérifier systématiquement le but non lucratif (dans le sens où il n'y a pas de redistribution des bénéfices), ce qui équivaldrait à une complexification administrative extrême quand on sait que beaucoup d'Asbl relèvent de plusieurs dispositifs décrets émanant d'entités différentes. D'autres « effets collatéraux » sont également à envisager. Pour n'en évoquer qu'un, prenons les décrets sectoriels qui peuvent imposer le statut juridique d'Asbl aux structures subventionnées⁵.

Mais encore ...

Il y a lieu de voir aussi plusieurs conséquences juridiques. Ainsi, toutes les « sociétés », en ce comprises les Asbl seraient logées à la même enseigne en cas de litige ou de mise en liquidation : toutes émargeraient à la compétence du tribunal de commerce. Avec entre autres conséquences immédiates, la possibilité d'être déclarées en faillite par le tribunal⁶. Un tribunal d'ailleurs composé de juges professionnels (magistrat de carrière) et de juges consulaires qui ne sont pas nécessairement juristes mais sont choisis pour leur connaissance du secteur d'activité dans lequel ils professent. Ce qui pourrait être plutôt positif, à condition que le secteur non marchand y soit représenté, ce qui n'est pas du tout acquis pour l'instant.

Un mot encore de l'impact possible sur le droit des volontaires⁷ auxquels il est souvent fait appel dans les secteurs à profit social. La définition du volontariat précise que « l'activité bénévole est celle exercée pour le compte d'une organisation sans but lucratif⁸ ». Comment interpréter la législation existante si le terme d'Asbl disparaît ?

Et puis il ne faut pas sous-estimer que les Asbl sont prises de court par de tels changements. Ne citons à titre d'exemple que la contrainte de la révision des statuts, exercice fastidieux pour des structures de petite taille.

Que demandent les fédérations francophones du non marchand ?

Sans vouloir tuer l'initiative dans l'oeuf, les fédérations francophones du non marchand portent une demande de par-

ticipation au travail de négociation de l'Unisoc ainsi qu'une demande de concertation préalable du ministre Geens avec les gouvernements régionaux dont les ministres de tutelle des différentes activités associatives afin de pouvoir l'aider à cerner leur travail et les retombées voire à permettre de prendre position par rapport à d'éventuels problèmes de financement liés à cette réforme juridique.

Les tous derniers développements ...

Le projet de loi a été approuvé en 1^{ère} lecture au dernier Conseil des ministres avant la trêve d'été⁹. Il a été reconnu la poursuite d'un "but désintéressé" aux associations. Une petite avancée... Il reste toutefois qu'« elle serait constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes », une ombre de plus à éclaircir.

Par ailleurs, la crainte de disparition de la société à finalité sociale du projet initial est écartée par la possibilité de créer une entreprise sociale. Le label ES sera limité à la société coopérative, contrairement à la situation actuelle qui permet de rattacher ce label à toute forme de société. Une toute petite avancée ...

L'avis du Conseil d'Etat et la phase de 2^{ème} lecture sont attendus pour le début de l'automne. Reste l'avis des partenaires sociaux via le Conseil central de l'économie où il est important de rappeler que les représentants du secteur non marchand ne sont pas présents. Il est donc indispensable qu'ils puissent faire entendre leur voix en amont.

L'impossibilité de conclure

Nous avons déjà évoqué l'absence de concertation avec les associations qui ont un impact sociétal, le risque d'accentuer si besoin, la confusion entre activités marchandes et non marchandes, la finalité très nébuleuse d'une telle réforme, la difficulté d'en mesurer les conséquences, le risque de porter atteinte à la liberté d'association, l'absence à ce stade de balise de contrôle ou encore d'éventuelles sanctions.

L'Unisoc aurait obtenu du cabinet du ministre la rédaction d'une note à destination des Asbl pour leur prouver que la réforme sera sans impact sur les Asbl ... Une note du « non impact », est-ce vraiment ce que les employeurs du non marchand attendent ?

5 C'est le cas notamment dans le décret d'agrément des Oisp bruxelloises – Chapitre III, art.6, al.2.

6 Ceci n'est pas forcément un point noir pour les asbl qui pourraient se voir ouvrir la possibilité de maintenir une partie de leurs activités, voire rendre plus accessible la reprise par une autre asbl.

7 Cfr. Enéo Focus, juin 2017, disponible au lien suivant : <http://www.eneo.be/analyses-2017/etudes-analyses/analyses/analyses-2017/reforme-du-droit-des-societes-enjeux-pour-les-asbl-et-le-volontariat.html>

8 Loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires. Celle-ci définit les droits et devoirs des bénévoles mais aussi les obligations des organisations qui les accueillent, soit uniquement les Asbl, les associations de fait et les organismes publics

9 Nous renvoyons le lecteur aux informations fournies par l'Union des entreprises belges à profit social (UNISOC). Elle est actuellement seule habilitée à négocier avec le ministre Geens pour les secteurs à profit social.

Save the date !

La  vous convie à sa
21ème Journée d'Etude

Le 17 octobre 2017

Travail social : (r)évolution ?

Le travail social évolue-t-il ou sommes-nous
en train d'assister à sa révolution ?

Différents angles thématiques et perspectives
complémentaires pour tenter de répondre à
cette question...

BTC Conference Center
Espace Jacqmotte
139 Rue Haute 1000 Bruxelles

Programme complet sur www.febisp.be

Membres FeBISP : gratuit
Non-membres : 10€ (sandwich compris)

Avec le soutien et en partenariat avec



Inscription obligatoire avant le 9 octobre
par courriel à secretariat@febisp.be
N° compte FeBISP : BE13 0013 3408 3739

L'insertion

Le prochain numéro de notre magazine L'insertion n°114 sortira en décembre 2017.

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

L'insertion

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
- **Laurence Niedlispacher**
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
- **Juliette Villez**
Attachée économie sociale d'insertion
et emploi / villez@febisp.be
- **Marie-Adèle Blommaert**
Attachée agence conseil
blommaert@febisp.be
- **Christine Duquesne**
Attachée soutien méthodologique ISP
duquesne@febisp.be
- **Margaux Hallot**
Attachée communication et relations
publiques / hallot@febisp.be

Impression :

Les imprimeries Editions Européennes



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

