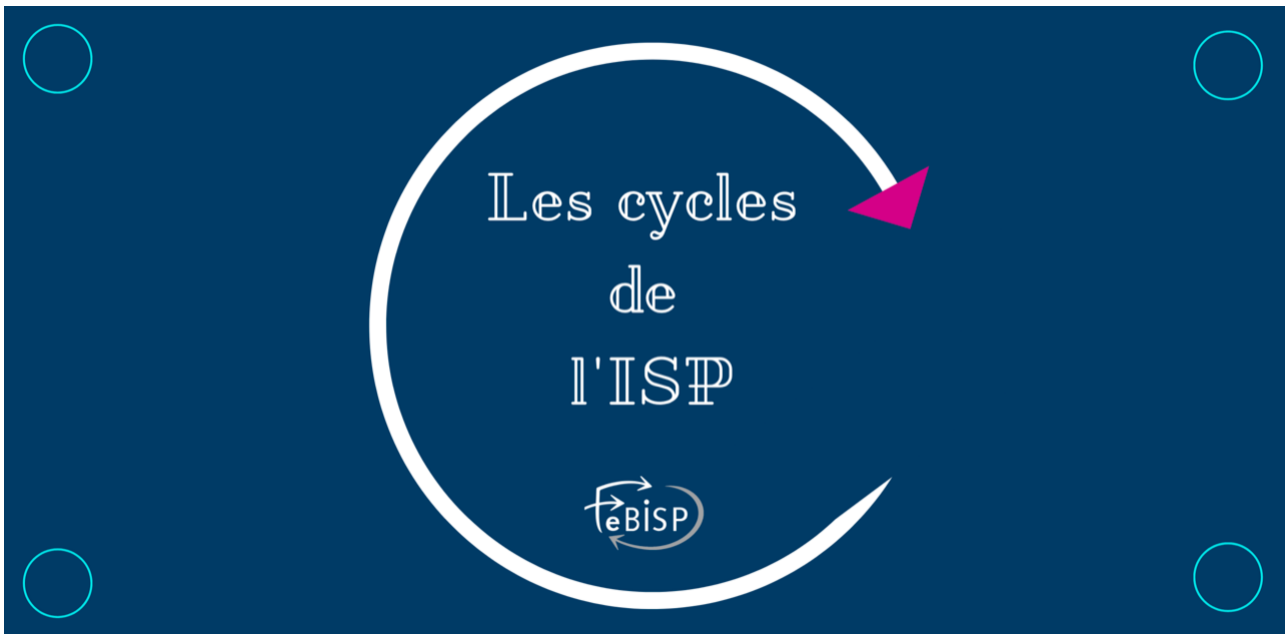

L'accompagnement en ISP

Jeudi 28 mai, vendredi 29 mai et vendredi 5 juin 2020

Avec le soutien de et/ou en partenariat avec

UNION EUROPÉENNE Fonds social européen · Francophones Bruxelles · actiris.brussels au coeur de l'emploi · RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE · BRUXELLES FORMATION former pour l'emploi

Les cycles de l'ISP organisés par la FeBISP

Depuis septembre 2015, la FeBISP propose aux travailleurs et travailleuses[1] de l'Insertion socioprofessionnelle des *cycles* centrés sur des thématiques qui concernent particulièrement le secteur.

L'orientation, les relations OISP et entreprises, l'évaluation, la pédagogie en ISP, l'accompagnement psycho-social *etc.*, autant de sujets qui questionnent les équipes et font débat à l'intérieur de chaque structure.

Echanges d'expériences et de bonnes pratiques

La plupart du temps « le nez dans le guidon », les professionnels de l'insertion ont peu l'occasion d'approfondir ces questions, de les resituer dans un contexte institutionnel plus global, ou tout simplement de se rencontrer pour partager leurs expériences, leurs inquiétudes, leurs solutions.

Plus que des formations au sens strict, il s'agit donc avant tout de favoriser la rencontre entre les professionnels concernés et de se baser sur leur expertise pour développer ou améliorer les compétences et pratiques professionnelles.

C'est en effet au départ de l'expérience des acteurs de terrain et de l'analyse de situations rencontrées au quotidien que nous cherchons à relever les difficultés spécifiques et les solutions qui peuvent être apportées, à mutualiser des outils efficaces, à développer de nouvelles compétences.

Mise en contexte

Chaque thématique est évidemment contextualisée au préalable (définition, contexte socio-économique et politique, cadre institutionnel, enjeux pour le secteur *etc.*), mais l'objectif essentiel est avant tout, à partir d'une réflexion collective, de susciter des synergies entre les participants et des pistes d'action.

En pratique

Concrètement, ces formations sont animées par des membres de l'équipe de la FeBISP. L'intervention d'experts de la thématique abordée, internes ou externes au secteur de l'ISP, est également sollicitée.

Chaque *cycle*, réunissant au maximum 20 participants est organisé sur 3 journées, planifiées de manière à permettre l'expérimentation sur le terrain, avec retour sur les mises en pratique et évaluation collective en fin de formation.

Contacts :

FeBISP
Cantersteen, Galerie Ravenstein 3 bte 4 - 1000 Bruxelles
Tél: 02 537 72 04

Pascal Rebold, attaché soutien méthodologique ISP : rebold@febisp.be
Margaux Hallot, attachée communication : hallot@febisp.be

[1] Dans le présent document, le genre masculin est utilisé au sens neutre et désigne les femmes autant que les hommes.

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION 4

II. LA CLARIFICATION DU TERME « ACCOMPAGNEMENT » 7

III. HUIT QUESTIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT EN ISP DE QUALITE 8

III.1. DANS QUEL CADRE ? 8

DECRET ISP DU 27/04/1995 8
CAHIERS DES CHARGES DES ACTIONS DE FORMATION 8
VADE-MECUM ISP 9
CONVENTIONNEMENT AVEC ACTIRIS 9
CALCUL DE LA SUBVENTION ACTIRIS 10
SPECIFICITE DU CADRE DE FORMATION EN ISP 11
« Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'ACCOMPAGNEMENT ? » 11

III.2. AVEC QUELS PUBLICS ? 13

L'ACCOMPAGNEMENT DE PERSONNES A BESOINS SPECIFIQUES 14
L'OUVERTURE D'UNE « STRUCTURE DE DETECTION » ? 15
LES *NEET'S* ET L'EXTENSION DE LA *GARANTIE SOLUTIONS* A TOUS LES *NEW JOINERS* 15
LES « ZONES ZERO CHOMEUR DE LONGUE DUREE » 15

III.3. SELON QUELS PRINCIPES ? 17

III.4. AVEC QUEL(S) RÉFÉRENT(S) ? 18

UN REFERENT UNIQUE (SUR L'ENSEMBLE DU PARCOURS DE FORMATION) ? 18

III.5. DANS QUELLES DUREES ? 19

EN AMONT DU PARCOURS DE FORMATION 19
PENDANT LE PARCOURS DE FORMATION 20
EN AVAL DU PARCOURS DE FORMATION 20

III.6. AVEC QUELS PARTENARIATS ? 21

LE *SERVICE LINK* D'ACTIRIS 21

III.7. AVEC UN RAPPORTAGE DE QUALITE ? 22

III.8. AVEC UNE OFFRE D'ACTIVITES CULTURELLES, SPORTIVES ET DE LOISIRS ? 23

IV. LE PARTAGE D'OUTILS ET DE RESSOURCES PAR LES PARTICIPANTS 24

V. CONCLUSIONS ET SUIVI DE CES JOURNEES 26

I. Introduction

Un *cycle de l'ISP* sous confinement…

Proposer un *cycle de l'ISP* à distance a nécessité quelques aménagements. Des activités d'ordinaire récurrentes comme la représentation des premières perceptions de la thématique par les participants sous forme de *Mind Mapping* ou des ateliers en sous groupes ont dû être abandonnées. Il n'était pas question non plus de proposer les 22 heures et demie d'un *cycle de l'ISP* en visioconférence. Le choix s'est donc porté sur une alternance de moments en visioconférence privilégiant les échanges et d'autres hors écran privilégiant la réflexion personnelle.

Le *Powerpoint* préparé pour ce *cycle* a été découpé en segments qui ont été communiqués aux participants en amont de chaque séquence en visioconférence. Les participants ayant pris connaissance des éléments contextuels et des principaux points d'attention identifiés par le secteur avant les séquences en visioconférence, celles-ci ont pu être dédiées à une réflexion collective alimentée par des références communes.

METHODOLOGIE

- Alternance de moments d'échanges collectifs en visioconférence et de moments de réflexion personnelle hors écran
- Eléments contextuels (cadre et état des lieux de la réflexion sur l'accompagnement en ISP) présentés sous la forme de huit questions, communiqués en amont des moments en visioconférence
- Expérience professionnelle des participants comme point d'argumentation et/ou de validation des points d'attention déjà identifiés
- Echanges de pratiques, de ressources et d'outils

Pourquoi cette thématique ?

L'accompagnement est l'une des trois dimensions de l'action ISP (avec la formation professionnelle et l'éducation permanente). Une dimension spécifique à l'action ISP si on la compare aux autres types de formation pour adultes. On pourrait d'ailleurs dire que **« tout est accompagnement » en ISP !** Les conseillers des Missions Locales pour l'emploi (MLOC) accompagnent vers les chemins du possible ; les agents de guidance en centres de formation accompagnent vers la résolution de problématiques psychosociales en amont/pendant/après la formation, souvent aussi vers les stages en entreprise ou des activités de type « éducation permanente » ; la posture souhaitée des formateurs en ISP consiste à être des « accompagnateurs de savoirs » etc.[2]

En octobre 2019, lors de la 23ème Journée d'Etude de la FeBISP, intitulée *« Faciliter les transitions en insertion. Quelles pratiques et quels partenariats pour construire des parcours stimulants ? »,* la dimension de l'accompagnement, un « accompagnement de qualité », était prégnante dans les différents ateliers de réflexion proposés. En décembre 2019, la réflexion sur l'accompagnement en ISP s'est poursuivie en un atelier organisé lors de l'Assemblée Générale commune de la FeBISP.

[2] Le socioconstructivisme est plébiscité par le secteur en tant que *« technique éducative dans laquelle chaque apprenant est l'agent de son apprentissage et de l'apprentissage du groupe, par le partage réciproque des savoirs. »* (universalis.fr) - L'éducation permanente *? « …ni la culture pour tous, ni la culture pour chacun, mais la culture par chacun et avec chacun dans une optique de développement de tous. »* (Marcel HICTER) - etc.

L'objectif principal de ce *cycle de l'ISP* était de « rebondir » sur ce qui avait déjà été formulé par le secteur, notamment lors des deux événements précités, comme constats et comme points d'attention pour favoriser « un accompagnement de qualité » en ISP.

En privilégiant le partage d'expériences et de pratiques ancrées dans les réalités de terrain de chacun, les principaux atouts et les principales difficultés liés à l'exercice de la fonction d'accompagnateur en ISP ont pu être discutés et argumentés.

Ce cahier thématique reprend les éléments principaux de ces trois jours de réflexion et synthétise, de notre point de vue, ce qui est souhaité par les professionnels du secteur afin que l'on puisse réellement parler d'un accompagnement de qualité en ISP.

Participants

Ces rencontres ont permis de confronter les réflexions et les ressources d'une quinzaine de professionnels travaillant en Missions Locales pour l'emploi ou en centres de formation[3] : deux coordinateurs, deux formateurs, un conseiller emploi, un conseiller ISP, quatre agents de guidance, un agent de suivi, un agent de développement et deux gestionnaires de Titres Services.

Dans des conditions particulières et loin d'être idéales, nous remercions particulièrement les participants de ce *cycle* pour leur implication, leurs témoignages et leur générosité dans le partage d'expertise.

Nous remercions également l'ensemble des professionnels du secteur qui ont enrichi ce cahier thématique par leur réflexion[4].

Nous espérons avoir retranscrit fidèlement les propos des uns et des autres.

[3] Les centres de formation : Lire & Ecrire, La Centrale Culturelle Bruxelloise, le CAF, Le Piment, les CEMÉA, le Centre Familial de Bruxelles et Proforal asbl. Les Missions Locales d'Anderlecht, d'Ixelles, de Molenbeek.

[4] Des réflexions qui ont été émises lors de la 23ème JE organisée par la FeBISP et l'AG de la FeBISP de décembre 2019. Ces réflexions sont la plupart du temps anonymes, par choix et parce qu'il n'avait pas été possible d'identifier systématiquement leur auteur lors des deux événements précités.

Programme des trois journées

En amont du *cycle* : envoi aux participants des éléments contextuels abordés lors de la première journée du *cycle*

Journée 1 - 28/05/2020

1. Contexte et présentation générale
2. Présentation des participants et de leurs attentes
3. Clarification du terme « accompagnement »
4. Huit questions pour un accompagnement en ISP de qualité : 1) Dans quel cadre ? ; 2) Avec quels publics ?
5. Envoi aux participants des éléments contextuels abordés lors de la deuxième journée du *cycle*

Journée 2 - 29/05/2020

1. Rappel synthétique de la première journée
2. Huit questions pour un accompagnement en ISP de qualité : 3) Selon quels principes ? ; 4) Avec quel(s) référent(s) ? ; 5) Dans quelles durées ? ; 6) Avec quels partenariats ?
3. Envoi aux participants des éléments contextuels abordés lors de la troisième journée du *cycle*

Journée 3 - 05/06/2020

1. Récapitulatif des deux premières journées
2. Huit questions pour un accompagnement en ISP de qualité : 7) Avec un rapportage de qualité ? ; 8) Avec une offre d'activités culturelles, sportives et de loisirs ?
3. Partage d'outils, de ressources et de bonnes pratiques
4. Evaluation du *cycle*

II. La clarification du terme « accompagnement »

L'**étymologie** latine du terme « accompagnement » permet d'en comprendre son sens et ses principales caractéristiques : *« **ac-cum-pagnis** »* => *« ac »* (vers) + *« cum »* (avec) + *« pagnis »* (partage) = être avec et aller vers, avec comme valeur centrale le partage. Plusieurs incontournables de l'accompagnement sont donc ici rappelés : la base relationnelle forte, l'idée d'orientation, le chemin parcouru et son terme.

*« Dans l'accompagnement, l'idée de **« relation »** est centrale et comporte 5 caractéristiques principales :*

1. *elle est **asymétrique** : elle met en présence au moins deux personnes « d'inégales puissances » ;*
2. *elle est **contractualisée** : elle associe ces personnes sur la base d'une visée commune, le contrat ;*
3. *elle est **circonstancielle** : la relation d'accompagnement est due à un contexte, à une situation ou à la traversée d'une période particulière ;*
4. *elle est **temporaire** : elle ne dure qu'un temps (elle a un début et une fin) ;*
5. *elle est enfin **co-mobilisatrice** puisqu'elle implique de s'inscrire, l'un et l'autre, dans un mouvement. »*[5]

Des **tensions** existent entre un idéal d'accompagnement et les attentes exprimées par les pouvoirs subsidiant :

« Un trouble est généré par une démarche d'accompagnement toujours singulière et son exigence d'évaluation au regard de l'institution et de ses attentes en terme de prévisibilité de résultats. »[6]

Des **risques** sont également présents :

1. *« L'injonction à devoir être accompagné se fait au détriment d'une instauration de la relation librement consentie ;*
2. *La primauté accordée à la production de résultats définis a priori se fait au détriment de l'élaboration des choix par la personne concernée ;*
3. *La préconisation de mesures déterminant des durées standards et correspondant à des enveloppes budgétaires se fait au détriment du temps qui est nécessaire à une personne donnée. »*[7]

Face à ces tensions et à ces risques, comment trouver le bon équilibre entre l'accompagnement individuel d'un public spécifique et, dans le même temps, l'attente collective d'efficacité et de performance souvent formulée par les pouvoirs publics ?

---

[5] PAUL Maeva, *Ce qu'accompagner veut dire,* Carriérologie, vol. 9, 2007, p.3.
Voir : http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/07_paul/
[6] PAUL Maeva, *Autour du mot accompagnement*, Recherche & Formation, 2009/3 (n°62), pp. 91-108.
Voir : http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR062-8.pdf)
[7] PAUL Maeva, 2009/3 (n°62), op. cit.

III. Huit questions pour un accompagnement en ISP de qualité

III.1. Dans quel cadre ?

L'accompagnement en ISP ne peut se faire sans tenir compte du contexte institutionnel et socioéconomique régional.

- Quel financement, et selon quelles modalités ?
- Quel temps disponible - et sur quelle durée - pour accompagner les personnes ?
- Quels impacts des politiques d'activation sur les dispositifs d'accompagnement des personnes ?

Décret ISP du 27/04/1995

Si le terme « accompagnement » n'apparaît aucune fois dans le décret ISP, la **guidance** est toutefois mentionnée à l'article 4. § 1er al 2 : *« Les actions d'ISP sont l'ensemble des opérations qui visent l'accès à une qualification professionnelle et à un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale. L'action se traduit par la mise en œuvre, dans une démarche intégrée, d'opérations d'accueil, de guidance, d'éducation permanente, de formation professionnelle et de mise au travail en entreprise ».*

Pour avoir plus d'informations sur le volet « accompagnement et guidance » du travail ISP, il faut consulter les cahiers des charges des actions de formation.

Cahiers des charges des actions de formation

La section « **Les caractéristiques du dispositif d'ISP** » figure dans tous les cahiers des charges. C'est dans cette section transversale que sont mentionnées plus explicitement les actions d'accompagnement et de guidance :

*« L'action d'insertion socioprofessionnelle s'inscrit dans une **démarche intégrée** de lutte contre l'exclusion sociale, culturelle et professionnelle. Elle doit permettre à des adultes exclus et fragilisés de se (re)placer dans une perspective réaliste de construction, d'accès et de réussite de leur parcours d'insertion tout en retissant leur lien social.*

L'action d'insertion socioprofessionnelle comprend nécessairement :

1. *Une opération de formation professionnelle se référant à un programme de référence, incluant ou non un ou des stages en entreprise. Cette compétence relève des compétences de Bruxelles Formation ;*
2. *Un volet d'éducation permanente ;*
3. *Une opération d'**accueil**, une opération de **guidance**, un **suivi psychosocial**, une (ré-) **orientation professionnelle** et une **aide à la recherche d'emploi**. Ces opérations relèvent de compétences d'Actiris et sont complémentaires à l'opération de formation professionnelle. »*

Il ressort donc très clairement que l'accompagnement (intégrant accueil, (ré-) orientation, guidance et suivi) est une des opérations intrinsèques de toute action ISP.

Vade-mecum ISP[8]

Il y est précisé que l'opération d'accompagnement consiste en la **construction d'un projet professionnel individuel.**

« La géométrie variable des parcours demande aux OISP de faire en sorte que l'offre de formation réponde d'une part aux besoins du public et d'autre part au marché de l'emploi. »

« Le projet des stagiaires évolue au fil de la formation. En termes d'objectifs professionnels, le secteur, le ou les métiers visés déterminent les étapes individuelles de leur parcours. L'agent de guidance accompagne cette évolution. »

« Nous revendiquons de ne pas travailler dans la fausse urgence : plusieurs entretiens sont consacrés à la définition du projet de la personne et des moyens qu'elle va y consacrer, qu'il s'agisse de la recherche d'une formation ou d'un emploi. Clarifier le projet signifie nommer les objectifs et les étapes à accomplir pour y arriver (pourquoi, comment). »

*« **L'accueil et l'écoute, dont peuvent bénéficier les stagiaires quand ils rencontrent des difficultés, font la spécificité du dispositif de formation ISP**. Un suivi psychosocial mené par les OISP soutient les stagiaires dans la recherche de solutions. Les OISP sont en contact permanent avec les organismes impliqués dans la résolution des problématiques sociales des parcours d'insertion. »*

Conventionnement avec Actiris

Actiris conventionne et finance des heures d'accompagnement individuel afin de permettre aux personnes de construire leur parcours d'insertion. Cet accompagnement les aide à définir leur projet professionnel en tenant compte de leurs attentes et du contexte socioéconomique régional.

Ce volet accompagnement comporte différentes opérations, organisées tout au long de la formation mais également en amont et en aval. Voici un extrait de l'**Inventaire des actions ISP**, document finalisé par Actiris en 2007 destiné à lister et à définir les opérations pouvant être subventionnées dans le cadre d'une action ISP :

⇨ *« **L'accueil des demandeurs d'emploi intéressés par une formation**. Cette opération comprend les tâches suivantes : l'information faite au demandeur d'emploi, l'analyse de sa demande, l'organisation de sélections pour constituer un groupe de stagiaires, le relais des candidats non retenus vers d'autres opérateurs (Mission Locale, cellule insertion d'un CPAS, Actiris…).*

⇨ ***La guidance pendant toute la durée de la formation**. Elle consiste à soutenir le chercheur d'emploi dans la poursuite de l'activité de la formation professionnelle dont il bénéficie et à éviter son « décrochage » en :*

- *Identifiant la/les problématique(s) connexe(s) (juridique, financière, sociale, psychologique, administrative) à son insertion et en assurant le relais du chercheur d'emploi vers l'organisme ou l'institution appropriée. Il s'agit d'identifier cet organisme ou cette institution, de prendre contact ou un rendez-vous éventuel, d'aider si nécessaire à compléter les documents et formulaires adéquats. Les tâches de guidance ne consistent pas à traiter la/les problématique(s) elle(s)-même(s) ;*
- *Aidant à l'intégration du chercheur d'emploi dans l'équipe ou dans le groupe ;*
- *Assurant l'apprentissage des normes sociales et/ou professionnelles : présence, respect des horaires, des engagements, développement de l'autonomie, de la responsabilisation.*

[8] Source des réflexions retranscrites ci-dessous : pages 37 et38/270 du Vade-mecum ISP.

⇨ ***L'aide à la recherche de stage, de formation et/ou d'emploi***. *Elle vise à soutenir le demandeur d'emploi dans la poursuite de son projet professionnel et ce, de la manière la plus adaptée.*

- *L'aide à la recherche de stage comprend l'accompagnement pendant cette recherche et pendant le déroulement du stage : prospection d'offres de stage, détermination de stage, suivi administratif (convention de stage, octroi de documents etc.), suivi des relations (rencontre avec le tuteur, intégration dans l'équipe, gestion des conflits, évaluation du stage en entreprise).*
- *L'aide à la recherche de formation : informations sur les relais et les passerelles possibles, contact éventuel avec un centre de formation…*
- *L'aide à la recherche d'emploi doit permettre au demandeur d'emploi d'apprendre à :*
  - *Elaborer et (ré-) actualiser un CV*
  - *Rédiger une lettre e motivation*
  - *Se préparer à un entretien d'embauche*
  - *Se préparer à un entretien téléphonique*
  - *Cibler des employeurs*
  - *Analyser des offres d'emploi »*

Calcul de la subvention Actiris

Un **forfait** d'heures de guidance, qui varie en fonction du volume d'heures de l'action, est retenu :

- 30 heures pour une durée de formation comprise entre 1h et 349 heures
- 55 heures pour une durée de formation comprise entre 350 heures et 699 heures
- 65 heures pour une durée de formation de 700 heures et plus

Ce forfait est multiplié par le **nombre de postes stagiaires** et par un **coût horaire** fixé par Actiris et indexé annuellement.

Pour l'accompagnement spécifique aux **stages** pratiques en entreprise, le montant est obtenu en multipliant le nombre de postes stagiaires par le coût horaire et par 10% du nombre d'heures de stage (avec un plafond de 152 heures de stage[9]).

Un régime particulier est appliqué pour les actions de **détermination ciblée**. Le nombre d'heures d'accompagnement correspond à 15% du nombre d'heures de détermination, qu'il convient ensuite de multiplier par le nombre de postes stagiaires et par le coût horaire.

Exemple

Une asbl organise trois actions de formation :
Une action de formation de base
Une action de formation préqualifiante en bâtiment
Une action de formation qualifiante en bureautique
On suppose que le coût horaire est de 12 €.

[9] Bruxelles Formation conventionne les stages de fin de formation qualifiante à hauteur de 228 heures...

Tableau 1 : Exemple de calcul du subventionnement par Actiris du volet « accompagnement » d'action ISP à partir de 2009

Liste des actions	Durée de formation	Forfait 30/55/65	Nb postes stagiaires	Coût accompagnement formation	Durée stage en h	Coût accompagnement stage	Coût total par action
Foba	320	30	14	30*14*12 € = 5.040 €	70	70*10%*14*12 € 1.176 €	6.216 €
Préfo bâtiment	430	55	12	55*12*12 € = 7.920 €	152	152*10%*12*12 € 2.188,80 €	10.108,8 €
FQ bur.	1200	65	10	65*10*12 € = 7.800 €	152	152*10%*10*12 € 1.824 €	9.624 €
Total				**20.760 €**		**5.188,8 €**	**25.948,8 €**

Ainsi la subvention qui sera versée par Actiris pour assurer l'ensemble des opérations d'accompagnement sera d'un montant de 25.948,8 €.

(Source de l'exemple et du tableau : Vade-mecum ISP).

Spécificité du cadre de formation en ISP

Pauline Pineau, directrice de Proforal asbl, évoquait lors de la 23ème Journée d'Etude (JE) de la FeBISP la spécificité du cadre de la formation en ISP.

Un cadre qui devrait idéalement pouvoir tenir compte de trois dimensions :

1. La **prise en compte de l'individu dans sa globalité** : en partant de son parcours, de ses attentes et de ses contraintes ;
2. La **gestion du temps** : du temps disponible de l'apprenant (souvent soumis à des contraintes économiques et sociales), du temps nécessaire à l'apprentissage et du temps proposé par les dispositifs de formation ;
3. La **nécessaire réussite des apprenants** : ayant souvent connu des échecs précédemment, ils ne peuvent être mis dans des situations d'échec à nouveau.

Toujours à la JE, l'intervention de Nicolas Vanhove, responsable du Service Régie de Bruxelles Formation, s'est articulée autour de trois mots-clés :

1. **« Précarité »** : pour lutter contre la précarité croissante des stagiaires ISP, plusieurs pistes sont mentionnées : revaloriser la prime de formation, maintenir et renforcer l'accompagnement des stagiaires, favoriser l'accès aux crèches, sensibiliser et informer sur le recours aux droits etc.
2. **« Contrat de parcours »** : pour l'instant, entre deux actions de formation, les stagiaires doivent retourner chez Actiris et certains d'entre eux peuvent être concernés par une dégressivité des allocations de chômage. Un « contrat de parcours » devrait permettre de continuer à protéger les stagiaires entre deux actions de formation.
3. **« Articulations »** : Bruxelles Formation mène actuellement une étude traitant de la question des transitions entre les préformations et les formations qualifiantes, dans une perspective de sécurisation des parcours. La finalité poursuivie est d'« objectiver les liens entre formations pré-qualifiantes et formations qualifiantes, d'identifier les filières et les éventuels obstacles pour proposer des pistes d'amélioration.

« Y a-t-il un pilote dans l'accompagnement ? »

Les participants sont invités à s'exprimer sur le « pilotage » de l'accompagnement en ISP à partir des questions suivantes :

- Le dialogue est-il suffisant - peut-on parler d'un véritable partenariat - entre les opérateurs ISP et l'interface Emploi/Formation d'Actiris ?
- Est-ce possible d'entretenir une relation de confiance entre les accompagnateurs d'Actiris et le public ISP accompagné, compte tenu du pouvoir de sanction d'Actiris et de la défiance du public à l'égard des institutions ?
- Rencontrez-vous des difficultés à travailler dans un cadre où les différents dispositifs relèvent de l'autorité d'acteurs différents, tandis que la démarche ISP est définie comme une démarche intégrée ?
- Ne devrait-on pas renforcer les interactions entre les différents acteurs du dispositif, notamment dans le but d'améliorer la visibilité de l'offre et la fluidité des transitions entre opérateurs ?

Retours des participants :

- *« Il y a une possible confusion des rôles au niveau d'Actiris qui accompagne les demandeurs d'emploi mais les contrôle également. »*
- *« On dispose de temps à consacrer à la guidance et on connaît bien les spécificités des publics en ISP que l'on accompagne sur des durées relativement longues. »*
- *« Pour mieux connaître la réalité du terrain et nos publics, ce serait intéressant qu'Actiris vienne nous rencontrer. »*
- *« Le cadre d'intervention est parfois dépassé. Il faut expliquer à notre public les congés payés, le chômage etc. Ce fût particulièrement le cas durant la crise du coronavirus. Il a fallu faire avancer les choses, notamment en désignant un référent ou un binôme référent pour soutenir notre public fragilisé. »*
- *« En détermination ciblée (DC) de deux à quatre semaines, on dispose de trente heures de guidance, sélection et accueil compris. Ce n'est pas suffisant. »*
- *« Travailler en plateau, ce n'est pas optimal pour recevoir le public et lui garantir une certaine confidentialité. »*
- *« Selon moi, la nouvelle ordonnance en Missions Locales peut engendrer une forme de concurrence entre conseillers dans la mise à l'emploi et remet en cause la place des Ateliers de Recherche Active d'Emploi (ARAE). »*
- *« L'ordonnance ne nous permet plus d'intervenir quand la personne trouve un travail ou part en formation. Même si c'est la demande de la personne qui a du mal à s'intégrer dans son travail, par exemple. »*
- *« En Mission Locale, l'interdiction d'un double accompagnement ne nous permet pas d'accompagner des personnes, accompagnées par ailleurs, et qui se présentent chez nous pour demander de l'aide. »*

Remarque : Qu'il s'agisse du calcul du volume horaire conventionné ou du calcul du coût horaire, le sentiment est partagé par les participants : *« ces calculs ne sont pas réalistes et ne tiennent pas la route. »*

- *« Les heures d'accompagnement ne sont pas suffisantes pour assurer pleinement nos missions et nous amène à réfléchir sur le type d'accompagnement que l'on veut faire. »*
- *« Les heures ne sont pas suffisantes pour assurer une mise à l'emploi et surtout un maintien dans la formation. »*
- *« Le montant fixé par heure d'accompagnement n'est pas réaliste et doit être réévalué. »*
- *« Les heures de guidance sont sous évaluées en terme de postes de travail et en termes de salaire. »*

III.2. Avec quels publics ?

Profil des stagiaires de ISP – chercheurs d'emploi – en %									
		Hommes	Femmes	Total			Hommes	Femmes	Total
		43,0%	57,0%	**100,0%**	Durée de chômage	Moins de 6 mois	10,3%	13,9%	**24,2%**
Âge	Moins de 25 ans	11,6%	10,4%	**22,0%**		6 à 11 mois	5,7%	7,3%	**13,0%**
	25-29 ans	7,1%	10,2%	**17,4%**		1 an à moins de 2 ans	6,3%	10,7%	**17,0%**
	30-34 ans	6,7%	11,4%	**18,1%**		2 ans et plus	15,8%	24,7%	**40,4%**
	35-44 ans	9,9%	16,4%	**26,3%**		Indéterminée	5,0%	0,4%	**5,4%**
	45-54 ans	6,2%	7,6%	**13,8%**	Résidence	Bruxelles	41,0%	54,9%	**96,0%**
	55 ans et plus	1,5%	0,9%	**2,4%**		Flandre	0,9%	1,5%	**2,4%**
Niveau d'études	Primaire ou moins	6,8%	5,8%	**12,5%**		Wallonie	1,1%	0,5%	**1,6%**
	Secondaire inférieur	7,3%	6,6%	**13,9%**		Inconnue ou étranger	0,0%	0,0%	**0,0%**
	Secondaire supérieur	5,7%	6,7%	**12,4%**	Nationalité	Belges	20,3%	25,0%	**45,3%**
	Supérieur	0,5%	1,3%	**1,8%**		Européens	3,6%	6,3%	**10,0%**
	Autres/Indéterminé	22,7%	36,6%	**59,3%**		Autres ou inconnue	19,1%	25,6%	**44,7%**

(Source : Bruxelles Formation, 2018).

« Un accompagnement de qualité doit d'abord tenir compte des spécificités des personnes accompagnées. Dans le secteur ISP, cela est d'autant plus nécessaire que les personnes connaissent des situations de fragilité. Connaître la réalité des personnes accompagnées est donc nécessaire pour faire un travail de qualité. »

« Le choix du public ? Le seul critère réellement pertinent, hormis l'analphabétisation, c'est la motivation du candidat, qu'il ne soit pas dans la contrainte de formation. »

« L'accompagnement en formation varie selon qu'il s'agit d'une démarche volontaire ou contrainte. Il y a une nécessité de mieux intégrer cette dimension dans le conventionnement des actions d'accompagnement. »

« Qu'un OISP puisse choisir ses publics ? Selon moi, le premier critère de sélection doit rester la motivation. »

« Le suivi du psychosocial est chronophage. Il nécessite du personnel compétent et un meilleur financement. »

« Il y a une défiance totale du public, particulièrement des jeunes, à l'égard de toutes les institutions, notamment des acteurs de l'emploi et de la formation, dont le secteur ne semble pas avoir pris toute la mesure. » (Véronique Degraef, assistante en sociologie et chercheuse à l'Université Saint-Louis, notre « grand témoin » de la JE 23)

« Les deux tiers de notre public sont des jeunes majeurs, en décrochage scolaire et ne disposant pas du CESS. Pourquoi ces jeunes n'arrivent-ils pas dans l'ISP ? Les jeunes accordent une importance particulière à la construction de leur identité professionnelle en prenant le temps de déterminer l'image à laquelle ils veulent ressembler. Dès lors, se former à l'emploi ne leur parle pas, maintenant ils viennent avec une représentation de ce à quoi/qui ils veulent ressembler. » (Vincent Roelandt, directeur d'Infor Jeunes Bruxelles)

« La majorité du public a peu de représentation de l'après formation. C'est pourquoi il est peu enclin à s'orienter spontanément vers un parcours de formation. »

« Les personnes arrivent et veulent un travail, pas une formation. S'agissant d'un public fragilisé, parler de formation est anxiogène. Il y a un travail de démystification préalable à faire. Il faut changer d'approche et apprendre à mieux connaître le public ».

« On n'entame pas un parcours de formation sans avoir obtenu l'assurance d'une certaine sécurité matérielle ».

« L'insertion qui réussit est celle qui permet une insertion sur du long terme. Néanmoins, le souhait des candidats est d'aller le plus rapidement possible à l'emploi. »

« Adhérer au principe d'une insertion durable ? Alors que les apprenants s'attendent à trouver un travail, on leur propose de se former à un métier. »

« Des inter-visions annuelles de conseillers et accompagnants pour échanger sur les pratiques seraient les bienvenues. »

L'accompagnement de personnes à besoins spécifiques

Pour les accueillir, il faut pouvoir assurer un accompagnement plus conséquent pour lequel les OISP manquent de ressources : personnel non formé à ce type accompagnement, voire illégitime s'il s'agissait de « diagnostiquer » ce qui devrait relever de l'expertise médicale, manque de budget et de matériel adapté.

« Accueillir des personnes à besoins spécifiques implique une approche différente de la guidance, mais aussi une approche pédagogique différente. »

- **Personnes avec handicap reconnu** : *« Si c'est le choix de la personne de ne pas rester dans un atelier de travail adapté, par exemple, cela s'envisage selon la nature du handicap, les secteurs professionnels, la faisabilité par rapport à ce qu'il y aurait lieu de mettre en place en interne, la concertation avec le personnel interne à l'OISP. »*
- **(Ex-)détenus** : *« Une entrée en formation peut jouer en leur faveur devant le tribunal d'application des peines. Mais quid de la motivation ? Quid de la disponibilité mentale nécessaire à tout nouvel apprentissage, mais aussi pour vivre une expérience de vie de groupe ? »*
- **Primo-arrivants** : *« Le principal critère de sélection des primo-arrivants est le même que pour tout candidat stagiaire en ISP : c'est en fonction de sa motivation. De préférence, en bénéficiant du minimum de stabilité matérielle et émotionnelle souhaitée quand il s'agit de suivre une formation de groupe ou de s'intégrer à notre marché de l'emploi. »*
- ***MMPP*[10] :** personnes particulièrement éloignées du marché de l'emploi en raison d'une problématique de nature Médicale, Mentale, Psychique ou Psychiatrique.

  Les *MPP* sont « diagnostiqués » comme ayant entre 33 et 65 % d'invalidité. Un handicap reconnu, donnant droit à une allocation d'invalidité, correspond à un taux minimal de 66%.

  Accepter la catégorisation *MMPP* pose problème car :

  - Elle ne repose pas sur des critères objectifs ou transparents
  - Les dispositifs imaginés pour les personnes concernées, comme c'est le cas en Flandre, les maintiennent dans la précarité. En cas de refus de travailler dans une structure *MMPP* pendant un certain volume horaire hebdomadaire, la personne est menacée de perdre ses allocations de chômage de longue durée…

  La question à se poser ne serait-elle pas la suivante : comment faire sortir ces personnes des politiques d'activation ?

[10] Voir : https://fr.wikipedia.org/wiki/MMPP

L'ouverture d'une « structure de détection » ?

Certaines directions émettent le souhait de défendre auprès du politique un budget consacré à l'ouverture d'une structure (ou d'un service en interne ?) adaptée à ces profils singuliers pour poser le bon diagnostic d'orientation, en amont d'un choix de formation chez un OISP.

« Certaines difficultés de type Asperger, dyslexie, troubles de l'attention, hyperactivité, n'étaient pas détectées auparavant. Nous ressentons la nécessité d'une mutualisation pour disposer d'un organe collectif de détection et d'outils pédagogiques appropriés afin d'orienter vers des spécialistes. »

Les *NEET's*[11] et l'extension de la *Garantie Solutions* à tous les *New Joiners*

« Accorder une attention particulière aux NEET'S afin de les accompagner pour leur (re-)donner confiance en leurs capacités, et en les institutions publiques d'emploi, de formation et d'enseignement. Continuer, avec les opérateurs de formation, à soutenir le développement d'une offre de formation à destination des jeunes et spécialement les NEET'S, mobilisés dans le cadre de la Garantie pour la Jeunesse. » (**D**éclaration de **P**olitique **R**égionale[12], p.24)

« Le demandeur d'emploi nouvellement inscrit auprès d'Actiris doit se voir offrir dans les plus brefs délais un bilan individualisé (expériences, qualifications, forces, faiblesses à améliorer) et des propositions circonstanciées de soutien à l'insertion et de formation mises à sa disposition. Ce bilan prévoira notamment un examen des connaissances linguistiques et de maîtrise des outils informatiques de base. » (DPR, p.24)

« Beaucoup de jeunes rejettent un projet de formation. Ils préfèrent l'indépendance du travail, mais concrètement, un an après, beaucoup font la démarche de la formation. »

Les « Zones zéro chômeur de longue durée »[13]

« (…) le Gouvernement mettra en œuvre, dans les quartiers statistiquement les plus pertinents, un projet pilote inspiré du modèle des territoires « Zéro chômeur de longue durée » et adapté à la réalité urbaine bruxelloise. L'objectif est de mieux répondre aux besoins de la Région et aux compétences des chercheurs d'emploi. A cet effet, la numérisation des interactions entre Actiris et ses partenaires sera poursuivie, à travers la mise en œuvre du dossier unique. » (page 23 de la DPR)

En France, l'expérimentation des « Territoires zéro chômeur de longue durée » - ATD Quart Monde - repose sur les **constats** suivants :

- Personne n'est inemployable, pour peu que l'emploi soit adapté à chacun
- Ce n'est pas le travail qui manque, si on accepte les travaux utiles, au-delà de leur solvabilité immédiate

Objectif : offrir un cadre permettant à toute personne, durablement privée d'un emploi stable et en situation de pauvreté, d'accéder à un emploi en CDI à temps choisi.

---

[11] Le taux de *NEET'S* (de l'anglais *« Not in Employment, Education or Training »*) est le pourcentage de jeunes entre 18 et 24 ans qui ne sont ni en emploi, ni aux études ou en formation.

[12] Voir : https://be.brussels/files-fr/a-propos-de-la-region/competences-regionales/declaration-de-politique-generale-commune-au-gouvernement-de-la-region-de-bruxelles-capitale-et-au-college-reuni-de-la-commission-communautaire-commune

[13] Voir : https://www.tzcld.fr/

Logique : considérer la collectivité publique dans son ensemble. Les dépenses et manques à gagner (impôts, cotisations sociales) pourraient être redirigés vers le financement d'emplois pour des personnes en situation de précarité, de chômage.

Retours des participants :

- *« Les femmes sont majoritaires dans les niveaux d'alpha, avec une large proportion de mères célibataires. »*
- *« La nationalité n'est pas parlante. On peut la recevoir très jeune et malgré tout avoir toutes ses références liées à une culture étrangère. »*
- *« Si tout l'entourage est d'origine étrangère, cela peut compliquer la compréhension et l'adhésion aux codes sociétaux, en vigueur ou d'usage, en Belgique francophone. »*
- *« Les gens issus de l'émigration aujourd'hui n'ont quasi pas de connaissance du français, contrairement à des vagues migratoires précédentes. »*
- *« Les jeunes ont du mal à trouver un emploi car il cherchent un emploi à leur image. On les comprend, certains métiers donnent peu envie. »*
- *« Les jeunes rêvent d'un diplôme supérieur et souvent d'un travail, mais pas de devoir passer par une formation. Ils reviennent un peu plus tard, une fois qu'ils ont fait quelques petits boulots. »*
- *« Certains jeunes - et moins jeunes - adorent ce qu'ils font. »*
- *« Les parcours sont différents et les stagiaires évoluent au cours de leur parcours. Ils ne sont pas figés. »*
- *« Si on parle de « client » et qu'on considère que « le client est roi », il faut alors lui offrir un accompagnement de qualité… »*
- *« Comment faire quelque chose avec quelqu'un qui est contraint ? Il faut une bonne relation ! »*
- *« La contrainte est la même que l'on touche des allocations du chômage ou du CPAS : trouver un emploi ou suivre une formation. »*
- *« Les personnes qui sont au CPAS ont plus la pression qu'il y a 20 ans. Cela correspond au changement de signification de l'acronyme : de « aide sociale » à « action sociale ».*
- *« Le rôle du CPAS a changé : il met les gens à l'emploi et est davantage tenu par la logique de résultats. Le contrôle systématique des chômeurs a aussi changé la donne. »*
- *« Les formations moins « qualifiantes » sont choisies par défaut, par contrainte. Aide ménagère, par exemple. »*
- *« La grande précarité existait déjà il y a 20 ans. C'est la précarité numérique qui apparaît plus que jamais aujourd'hui. »*
- *« L'accueil des MMPP ? Un accompagnateur ou un formateur psychologue n'est pas forcément nécessaire. Ce qui est nécessaire, c'est garantir aux accompagnateurs et aux formateurs l'accès à des formations ou à des outils adaptés, afin de faire un travail de fond avant, pendant et après la formation, pour faciliter leur apprentissage. »*
- *« La supervision par un psychologue serait plus adaptée pour certains publics, et même pour tous ceux qui rencontrent des problèmes (d'apprentissage, hyperactivité etc.). »*
- *« Il faut aiguiller les personnes à besoin spécifique vers des personnes qualifiées pour qu'elles puissent rebondir et ne pas être confrontées à un échec. »*
- *« Un CPMS (Centre psycho-médico-social) interne à l'ISP ? A réfléchir… Uniquement en cas de besoin de réponses à des questions psychologiques, à des troubles de l'apprentissage. »*

- *« La présence d'une expertise médicale, d'un médecin ou médecin psychiatre, au sein d'une association est très délicate. »*
- *« On observe une saturation des centres de santé mentale à Bruxelles. Et ce n'est pas prêt de changer. »*
- *« Pour faire face aux besoins des candidats présentant des troubles psychologiques, je suis plutôt favorable à un bon réseautage, à des partenariats de référence. Mais pourquoi pas créer une structure de type « psycho clinique » zonale ? »*
- *« Rien n'est adapté pour accueillir le public MMPP. Avec le risque que cela soit très « coûteux » pour tout le monde... »*
- *« L'accueil des (ex-) détenus… Ce n'est pas toujours une excellente idée d'en prendre plusieurs en même temps au sein d'un groupe ».*
- *« L'accueil des NEET's : où sont-ils ? Comment les trouver ? Leur proportion est de plus en plus réduite. Ils sont aussi souvent sans domicile fixe. »*
- *« Il y a plein de NEET's, mais dès qu'on les prend en formation, ils ne le sont plus. »*
- *« Zones zéro chômeur de longue durée » ? Cela renvoie à l'image d'une société où les citoyens ont l'obligation et le devoir d'être à l'emploi ou, à défaut, de se rendre utiles. Que des allocations devraient être versées en échange de la réalisation de tâches. »*

III.3. Selon quels principes ?

Dans la relation entre accompagnateur et personne accompagnée, trois **principes** éthiques et déontologiques semblent incontournables :

1. *« Le principe de **responsabilité** : « accompagner l'autre vers son propre développement, c'est l'accompagner vers davantage d'autonomie et donc davantage de responsabilité ». C'est à l'accompagnateur de « créer les conditions susceptibles de favoriser chez l'autre l'élucidation et la compréhension du cadre d'accompagnement dans lequel, avec lequel et sur lequel il peut penser et agir son projet.*
2. *Le principe de **retenue** : accompagner quelqu'un, c'est courir le risque d'être tenté d'exercer sur lui une forme de domination. Une retenue s'impose, marquée par le fait de pouvoir trouver avec la personne accompagnée une « juste distance ». « Cette distance qui permet de se « comprendre » sans toutefois se « confondre » , comme dans toute relation que l'on veut de « confiance ».*
3. *Le principe de **doute** : l'expérience professionnelle et l'utilisation habituelle de méthodes peuvent donner l'illusion à l'accompagnateur qu'il sait nécessairement comment faire. Or, si on a le souci d'offrir à l'autre un accompagnement de qualité, c'est-à-dire pensé et agi en permanence au regard d'un projet singulier, contextualisé et se formant, il importe de « douter ».* [14]

Lors d'un *cycle de l'ISP* proposé en 2016 sur la même thématique, les participants ont mentionné les principes qui leur tenaient à cœur :

- **Humilité** : l'accompagnateur ne sait pas tout, il doit douter et se méfier de ses propres certitudes dans son travail d'accompagnement
- **Confidentialité** : essentielle pour instaurer un climat de confiance

[14] Source : BEAUVAIS Martine, *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*, Savoirs, 2004/3 (n°6), pp. 99-113. Voir : http://www.cairn.info/revue-savoirs-2004-3-page-99.html

- **Transparence** : la confiance en dépend également
- **Authenticité** : nécessaire pour que la relation d'accompagnement le soit aussi
- **Juste distance** : pas facile à trouver, il faut s'ajuster en permanence à la personne accompagnée
- **Disponibilité** : pas toujours évident vu le nombre de dossiers à gérer
- **Patience** : les personnes mettent parfois beaucoup de temps pour se livrer et exprimer leurs attentes
- **Adaptabilité** : d'autant plus nécessaire pour le public ISP
- **Responsabilité, responsabilisation et autonomisation** : il faut rendre la personne actrice de son parcours d'accompagnement qui doit réellement être co-construit
- **Ecoute mutuelle et respect**
- **Ouverture d'esprit et neutralité** : s'abstenir d'émettre des jugements personnels qui perturberaient la relation d'accompagnement
- **Efficacité et gestion des priorités**

Retours des participants :

- *« Le secret professionnel est ancré dans la fonction. Si on nous impose une méthodologie, c'est une entrave à notre liberté. On craint également davantage de contrôles. Actuellement, Actiris ne contrôle que l'encodage RPE, qui sera bientôt remplacé. Cet encodage RPE est-il suffisamment analysé et lu ? »*
- *« Je crains que l'on en arrive à un « service » de plaintes ou de délations. »*
- *« Le terme « agent » (d'accompagnement, d'orientation etc.) renvoie à la police. »*
- *« Il s'agit de trouver la juste relation, la bonne distance, faire preuve de bienveillance et de disponibilité. »*

III.4. Avec quel(s) référent(s) ?

- **La formation** : Assistant social, psychologue, et … ?
- **La position dans l'équipe** : Avec ou sans lien pédagogique avec les apprenants ? ; Etroitement en lien avec les équipes pédagogiques ou « service à part » ?
- **La posture :** Faire preuve d'écoute, d'ouverture et instaurer *in fine* un climat de confiance ; Respecter des limites et trouver la bonne distance
- **La méthodologie :** Spécifique et appropriée, elle s'appuie sur des principes et se traduit en outils et en pratiques

Un référent unique (sur l'ensemble du parcours de formation) ?

« À l'instar de la validation des compétences, peut-être faudrait-il des phases alternées d'information, d'orientation et de guidance avec un seul référent du début à la fin du processus. »

« Un conseiller référent, présent et disponible sur la durée du parcours, permet de construire une relation de confiance. »

« Un dispositif favorisant l'accompagnement comme fil rouge, avec un agent de guidance référent sur tout le parcours plutôt que par module, limiterait l'abandon de nombreux apprenants, notamment par perte de motivation. »

En tant que travailleuse des Missions Locales, je plaide pour que cette personne, ou cette « cellule » pour éviter le risque de turn-over, soit interne à notre dispositif, en lien étroit avec les agents d'insertion des différents dispositifs de formation. »

« Nous avons mis en place un référent permanent au sein de notre Mission Locale, mais ce n'est pas finançable. Quatre mois d'accompagnement prévus par Actiris, ce n'est absolument pas réaliste. Plutôt un an ou deux. »

Retours des participants :

- *« Il y a une grande variété de profils au sein de la fonction : assistant social, psychologue, agent d'insertion etc. »*
- *« Dans notre centre, nous rencontrons de réelles difficultés à recruter les candidats avec le bon profil. Il faut que la personne connaisse le secteur et beaucoup de candidats ne le connaissent pas du tout. »*
- *« Etre orienté par quelqu'un peut être très stigmatisant pour la personne. On peut se tromper aussi. C'est complexe et délicat. »*
- *« Passer de cours en présentiel à des cours à distance m'a amené à repenser mon travail, tant au niveau pédagogique qu'au niveau organisationnel. Cela a augmenté la charge de travail avec une perte d'efficacité.*
- *« Accompagnateur et formateur ? Je préfère garder une distance avec la pédagogie, tout en collaborant avec les formateurs, pour garder une énergie. »*
- *« Accompagnateur et formateur ? Les avis divergent sur la question. Certains se sentent formateurs également, même s'ils ne le sont pas au sens strict. »*
- *« Selon moi, ce serait un non-sens de travailler avec les formateurs sur la guidance. Ce serait même un peu dangereux. Il faut que les formateurs renvoient vers la guidance. »*
- *« En Mission Locale, une personne est suivie par le même agent. C'est important et rassurant pour la personne accompagnée d'avoir un référent unique. Qu'il s'agisse de répondre à des difficultés dans l'instant ou à celles qui se présenteraient par la suite. »*

III.5. Dans quelles durées ?

« Les durées d'accompagnement sont liées à la personne et à son projet. Cette conception nécessiterait de mieux reconnaître le temps de guidance et d'introduire davantage de souplesse dans les durées conventionnées. »

En amont du parcours de formation

« On manque souvent de temps pour que le candidat fasse des choix qui font sens pour lui. »

« La recherche de formation est moins valorisée qu'une recherche d'emploi, mais ne nécessite pas moins de temps et d'énergie. »

« La projection dans la formation et vers l'emploi est une décision qu'il faut prendre dans un laps de temps très court. Cela demande au préalable une énorme connaissance de soi qui s'acquiert au fil du temps, quel que soit le profil ou le parcours de la personne. »

« Beaucoup de candidats ne sont pas conscients de l'étendue de l'offre de formation. »

« Il serait nécessaire de pouvoir pratiquer, très tôt, une sensibilisation à la représentation des métiers. Pour cela, il serait utile de désigner des personnes de référence sur le plan professionnel qui puissent livrer leur expérience du métier et baliser le cadre professionnel des stagiaires. »

« Le délai entre la notification de l'entrée en formation et l'entrée en formation est trop long. Le candidat se retrouve dans une situation d'insécurité, ce qui le motive parfois à s'orienter entretemps vers d'autres parcours. Il n'est alors plus disponible pour suivre la formation. »

Pendant le parcours de formation

« L'entrée dans un parcours, c'est d'abord un temps dédié à sa construction pour qu'il prenne sens. »

« Avoir construit un projet professionnel réaliste fait souvent défaut à l'entrée du parcours de formation. Cela implique de prendre le temps de se connaître. Souvent, ce temps, on ne l'a pas et les personnes ne veulent pas toujours le prendre. L'inquiétude et les incertitudes liées à l'avenir seraient trop importantes pour rendre l'accrochage efficace. »

« Le facteur principal de décrochage[15] en cours de formation tient à la difficile conciliation entre temps dédié à la formation et temps nécessaire à l'organisation familiale, particulièrement pour les familles monoparentales. Il y a aussi la violence conjugale et l'urgence financière qui amène une personne à interrompre sa formation afin d'occuper un emploi alimentaire dans un autre secteur, limitant les perspectives d'emploi durable sur le moyen et long termes. »

« Le temps de travail dédié à la guidance en formation est insuffisant pour traiter la diversité des problématiques. »

« Il n'y a pas de « parcours type ». La durée du parcours doit être adaptée au projet de l'apprenant et varie selon qu'il s'agit d'un projet rêvé ou très pragmatique. »

« Les durées de transition entre modules de formation inquiètent davantage les stagiaires que les durées des modules eux-mêmes. »

« On ne renvoie pas systématiquement, comme cela devrait être le cas, vers des acteurs relais. On traite aussi nous-mêmes des difficultés parce que cela va plus vite et que cela permet à des stagiaires de rester en formation. »

En aval du parcours de formation

« Il n'est pas acceptable d'imposer un Article 60 en fin de formation qualifiante, ou en cas d'arrêt de formation, sans que la personne ait eu l'opportunité de se lancer dans une recherche d'emploi. »

« Six mois d'accompagnement conventionné paraissent insuffisants pour certains projets. »

« Un accompagnement de six mois. De quoi parle-t-on ? D'un suivi infos du stagiaire via RPE ou Corail, ou d'un réel accompagnement ? Un accompagnement pour lequel on manque de ressources méthodologiques et de moyens financiers. »

<u>Retours des participants</u> :

- *« Les durées d'accompagnement ne sont pas à la hauteur du public et des défis à relever. Certains stagiaires nécessitent plus d'heures que d'autres alors que l'on travaille à « enveloppe fermée. »*
- *« Parfois, les séances d'information sont organisées trop en amont de la date d'entrée en formation et peu de candidats se présentent. En revanche, les séances proches de la date d'entrée en formation ne peuvent accueillir tous les candidats. »*

[15] Certains acteurs parlent de « désertion » plutôt que de « décrochage »…

- *« Il y a une peur de perdre ses allocations quand la formation ne débutera que dans six mois, par exemple. Des délais d'attente aussi longs démoralisent et insécurisent les candidats. Et il y a aussi les problèmes d'inscription en crèche. »*
- *« L'offre de formation arrive parfois trop tard. »*
- *« La guidance en OISP n'est pas la même qu'en Missions Locales. En OISP, on accompagne les stagiaires au quotidien et sur de plus longues périodes. »*
- *« Les agents de guidance en Missions Locales n'ont plus assez de temps pour participer à des réunions entre agents de guidance. Elles seraient pourtant les bienvenues. »*

III.6. Avec quels partenariats ?

« Il faut améliorer la collaboration et la coordination entre les opérateurs de formation, d'une part, entre l'orientation et l'accès aux formations, d'autre part. »

« Les compétences en interne et les partenariats doivent sans cesse évoluer pour répondre aux besoins des personnes accompagnées. »

« Parmi les améliorations nécessaires, je citerais le besoin de temps, de personnel et de budget consacrés à nouer des partenariats, à étendre le réseau. Des partenariats à créer et à entretenir, à commencer par savoir « qui fait quoi ? ».

« Une guidance associée davantage à la formation permettrait de mobiliser des ressources selon les besoins spécifiques de la personne. La formation du personnel et le travail en partenariat avec d'autres structures sont fondamentaux afin d'apporter une réponse adéquate au besoin identifié. »

« En fin de parcours de formation, il est nécessaire de nouer davantage de partenariats pertinents du point de vue de la mise à l'embauche. »

Le *service Link* d'Actiris

L'objectif est, depuis 2015, d'assurer une transition rapide et fluide vers l'emploi pour des stagiaires en fin de formation à Bruxelles formation, mais également des travailleurs en fin de contrats CPE, PTP dans l'économie sociale, Article 60,§7 ou encore ACS d'insertion[16]. En 2018, 2500 personnes ont été accompagnées.

Lors d'un **premier entretien obligatoire**, auquel le demandeur d'emploi est convoqué par courrier, le conseiller fait le point sur son parcours, son projet professionnel, ses freins etc. S'il accepte le suivi par le *service LINK*, le même conseiller le contactera régulièrement - au minimum tous les 15 jours - durant un an maximum, via des entretiens individuels, des courriels, des appels téléphoniques.

Le travail des conseillers s'inscrit dans une **logique de *matching*** : si une préparation globale est nécessaire, alors la personne est orientée vers des services de recherche active d'emploi.

Les conseillers du *service LINK* identifient des **obstacles aux sorties positives** :

- **Au niveau socioprofessionnel** : l'absence d'un projet professionnel défini, clair et réaliste, ainsi que des problèmes de garde d'enfant sont récurrents
- **Au niveau institutionnel** : si un demandeur d'emploi est accompagné dans le cadre d'un accompagnement de public spécifique ou par une Mission Locale, il ne peut être accompagné par le *Service LINK* bien que leurs actions soient complémentaires ; une

[16] Actuellement, le *service Link* ne s'adresse pas aux stagiaires en fin de formation en OISP, mais bien aux PTP et Article 60,§7, public cible des structures d'ESMI (économie sociale mandatée en insertion).

méconnaissance, voire une défiance, du système institutionnel, n'incite pas les demandeurs d'emploi à se faire accompagner dans ce cadre

Retours des participants :

- *« Le service Link devrait idéalement concerner* tous *les publics. »*
- *« On n'a pas de contact direct avec Actiris par téléphone. Il faut passer par le call center et retrouver le conseiller… C'est très fastidieux. Il nous faudrait un accès privilégié aux antennes. »*
- *« Nous souhaitons avoir un réel partenariat avec Actiris, ce qui implique de maintenir l'autonomie des différents intervenants, tout en recherchant ensemble des solutions quand elles s'avèrent être nécessaires ou bénéfiques pour le personnel et/ou les publics en ISP. Des décisions qui devraient être adoptées de préférence par consensus. »*
- *« Il y a un sérieux manque de communication entre les conseillers des CPAS, des MLOC et d'Actiris. »*
- *« Les cellules ISP des CPAS et des OISP sont différentes. Il y a un manque de dialogue, on ne se connait pas. »*
- *« Je suis preneuse d'une plateforme de l'accompagnement qui proposerait des groupes de travail sur le sujet, par exemple. »*
- *« Il est très délicat d'annoncer aux stagiaires qu'on les réoriente vers des partenaires pour traiter des problématiques psychosociales. »*
- *« On manque de coordonnées directes de contact avec les structures relais. Avec les mutuelles, par exemple. »*
- *« Beaucoup de temps - trop ? - est consacré à la recherche d'informations et de contacts. »*
- *« Il y a trop d'informations, les gens s'y noient. »*
- *« Problème de communication trop « à l'ancienne ». Les affiches, ce n'est plus suffisant. »*
- *« Un travail de prospection serait peut-être à envisager dans les commerces et marchés. »*

III.7. Avec un rapportage de qualité ?

Les **objectifs** et les **finalités** de l'accompagnement en insertion doivent être discutés avec la personne accompagnée. Quelles sont les attentes de la personne ? Rejoignent-elles nécessairement celles des pouvoirs subsidiant ? De même, la question des objectifs de l'accompagnement en insertion doit être posée : les objectifs sont-ils exclusivement « finis » et mesurables (amener la personne à l'emploi ou à une reprise en formation) ou intègrent-ils aussi une dimension « infinie » et, par-là, plus difficilement évaluable (l'estime de soi, l'autonomie, etc.) ?

« On ne souhaite pas faire juste de l'adéquationnisme, mais proposer un accompagnement qualitatif. Cela exige du temps, temps qui n'est pas suffisamment reconnu. »

« On est conscient d'un impact des informations encodées dans le dossier du demandeur d'emploi au niveau du contrôle de son activation. »

« Sous l'angle institutionnel, la fin d'une étape du parcours se traduit en termes de « sortie positive ». Cependant, quelle est la signification du terme « positif » quand on constate qu'un contrat de travail de 29 jours est valorisé comme sortie positive mais que la personne ne rebondit pas après cette expérience et se retrouve à la « case départ » ? La dimension qualitative des sorties positives n'est, à ce jour, pas vraiment investiguée. »

« La notion même de « sortie positive » est questionnée. D'une part, elle délaisse un pan qualitatif de l'avancée des personnes en formation ou accompagnées en Mission Locale. D'autre part, elle peut avoir comme effet pervers de sélectionner, parmi les candidats stagiaires, ceux qui a priori permettront d'aboutir à une sortie positive, se coupant ainsi du public cible originel de l'ISP. »

« Il faut nous redonner les moyens d'exercer notre liberté méthodologique. Mettre le focus sur les moyens, pas uniquement les résultats. Et il faut retravailler les indicateurs de résultats. »

Retours des participants :

- *« Établir une relation de confiance n'est pas chose aisée. Il y a un « gap » entre notre boulot et la réalité des gens. Ils veulent faire la formation, mais ne sont parfois pas en demande de guidance. Ceci engendre un autre « gap », entre le rapportage des actions d'accompagnement effectivement proposées et/ou réalisées et les chiffres attendus par les pouvoirs publics sur la guidance. »*
- *« Actuellement, Actiris ne contrôle que l'encodage RPE. Cet encodage RPE, qui sera bientôt remplacé, est-il suffisamment analysé et lu ? »*
- *« Actiris impose des critères et peut donc les contrôler. »*
- *« Nous voudrions avoir un retour sur ce que l'on fait ou sur les données que l'on encode. »*
- *« Il y a parfois beaucoup d'erreurs d'encodage, mais on n'a pas le temps de les corriger. »*
- *« Les centres qualifiants ont davantage la pression que les centres en pré-qualifiant pour lesquels les types de sorties positives sont plus nombreuses. »*
- *« Dimona : on déclare des choses qui sont déjà déclarées et des choses qui ne sont pas vérifiées, comme la déclaration d'intention d'un stagiaire de poursuivre son parcours de formation. »*
- *« Un rapportage qualitatif prenant en compte la progression du public en connaissance de soi, du secteur, des compétences, mais aussi en termes de gain d'autonomie et de dépassement de l'isolement, serait nécessaire. »*
- *« Trouver un autre terme que « sortie positive », par exemple « étape positive. »*
- *« Il conviendrait de mettre l'accent sur la qualité de l'emploi plutôt que sur le nombre de jours. »*
- *« Venant de Wallonie, je suis surpris qu'à Bruxelles une période de 29 jours de travail soit considérée comme une sortie positive. En Wallonie, une sortie positive en termes de mise à l'emploi, c'est six mois ! »*
- *« Les taux de sorties positives me semblaient très bons sans contrôle ou contrainte. Il faut revenir à la source : de la liberté et de la confiance. »*

III.8. Avec une offre d'activités culturelles, sportives et de loisirs ?

« En alpha, le public est en général sur des parcours longs. Il s'agit de ne pas lasser et de permettre aux apprenants de s'accrocher à leur parcours en proposant des activités variées et des sorties, notamment culturelles. »

« Rock the City intègre régulièrement des activités sportives à destination de son public. Ces activités permettent, notamment, de transférer certaines valeurs propres aux sports au niveau du monde professionnel : le respect des règles, l'esprit d'équipe, la concentration, la motivation etc.

Par ailleurs, les expériences et les perceptions vécues lors de ces activités sportives peuvent être intégrées et discutées lors des entretiens de guidance. »

« Le public veut se former rapidement pour accéder le plus rapidement possible à l'emploi. Il n'est pas demandeur d'activités de type « éducation permanente », qu'elles aient une dimension « formatrice » ou « récréative ».

Retours des participants :

- *« Veiller à maintenir le « S » d'ISP avec une offre d'activités culturelles. »*
- *« Dans notre Mission Locale, on utilise les Article 27 pour les activités de dynamique de groupe. Aussi bien dans l'accompagnement vers l'emploi que pour aller voir une pièce de théâtre, par exemple. On n'attend pas que les stagiaires viennent en demander, on leur propose des activités. On arrive à faire des groupes de 12-14 pour aller voir un concert ou autre. »*
- *« On utilise les Article 27 comme partenaires culturels. Cela fait partie du programme. On met à disposition des stagiaires l'offre d'activités et celles à choisir. Certaines sont programmées dans les Déterminations Ciblées et sont spécifiques à certains métiers. »*

IV. Le partage d'outils et de ressources par les participants

« La période de confinement a amené à repenser l'accompagnement en ISP. L'accompagnement en présentiel étant impossible, il a fallu se réinventer, trouver de nouveaux outils, dans un champ opératoire limité. »

« On va inclure ces outils découverts lors du confinement. En route vers un « accompagnement 2.0. »

***- L'Explorama**, « L'outil des professionnels de l'accompagnement, de l'emploi, de la formation et de l'éducation. »* : cet outil permet de *« prendre conscience de l'importance de l'environnement professionnel dans le choix d'un emploi et dans sa capacité à s'y maintenir. Les expérimentations de L'Explorama ont confirmé qu'un emploi pouvait être choisi par une personne non pas pour les tâches à effectuer ou les objectifs poursuivis, mais du fait de l'environnement dans lequel il s'exerçait. L'originalité de L'Explorama est de traiter les thèmes classiques de l'orientation professionnelle en accordant une place prépondérante aux différents composants de l'environnement professionnel (les lieux, les techniques, les machines, les outils, les hommes, les bruits, les odeurs, les règles, etc.) à travers 192 photographies en couleur. En utilisant des photographies, la personne ne s'identifie pas à une typologie figée, à des listes de verbes et d'adjectifs, mais au contraire elle explore les domaines et les activités professionnels de façon concrète et vivante. »*

Voir : https://www.tq16.com/orientation-et-insertion/l-explorama

https://www.editionsquiplusest.com/elaboration-conduite-de-projet/l-explorama-nouvelle-version-2016-97.html

- Les cartes des besoins : *« un outil de connaissance de soi et de non violence. En Communication Non Violente, le fait d'identifier les besoins non satisfaits (les siens et ceux des autres) permet de passer d'une bataille autour de « qui a raison » à une compréhension profonde des motivations des uns et des autres dans un esprit d'empathie et de recherche de solution gagnant/ gagnant. »*

Voir, en téléchargement gratuit : https://apprendreaeduquer.fr/cartes-besoins-telechargement-gratuit-outil-de-connaissance-de-soi-de-non-violence/

- L'expression des besoins : jeu pédagogique et ludique, édité par la Fédération des Centres Pluralistes de Planning Familial asbl, composé de 70 « cartes besoins » illustrées, plus 23 cartes de brefs repères théoriques et de propositions d'utilisation destinées à stimuler la réflexion. Cet outil a pour objectifs de : *« mieux se connaître et mieux communiquer avec autrui, dans le respect de soi et des autres ; apprendre et s'exercer à identifier ses besoins ; faire le lien entre besoins et émotions ; apprendre et s'exercer à exprimer ses émotions et besoins ; Apprendre à faire la distinction entre un besoin « réel » et un besoin « suscité », notamment dans notre contexte sociétal où de nouveaux « besoins » sont sans cesse créés et mis à disposition sur le marché ; trouver, découvrir, inventer différents moyens de satisfaire nos besoins ; développer son esprit critique et s'affirmer face aux moyens de satisfaction immédiate des besoins proposés par la société de consommation ; distinguer les besoins, les désirs et les stratégies mises en place afin de les satisfaire. »*

Voir : http://www.fcppf.be/portfolio/items/lexpression-des-besoins/

- Le langage des émotions : *« ce jeu, édité par la Fédération des Centres Pluralistes de Planning Familial asbl, est composé de 69 cartes illustrant des émotions, 4 cartes « météo » et de 7 pistes d'animation avec quelques brefs éclairages théoriques pour explorer le large panel des émotions dans toutes leurs nuances. »* Cet outil a pour objectifs de : *« découvrir le panel des émotions et les mots justes pour les exprimer ; favoriser la conscience de soi par la découverte, la compréhension des émotions dans toutes leurs nuances ; se penser en toute honnêteté, c'est-à-dire accepter toutes les émotions sans poser de jugement de valeur ; développer sa capacité à entendre les émotions et besoins de l'autre ; découvrir la dimension culturelle et de genre dans l'expression des émotions. »*

Voir : http://www.fcppf.be/portfolio/items/le-langage-des-emotions/

- Totem : Jeu comprenant 80 cartes animal (forces) - 80 cartes qualités et 2 cartes règlements. *« Imaginez que vos amis vous disent, à tour de rôle, ce qu'ils apprécient le plus en vous. C'est ce que permet ce jeu alors que vous assistez à la construction d'un totem reflétant le meilleur de votre personnalité. Celui-ci est constitué d'une carte ANIMAL associée à une de vos forces, et d'une carte QUALITÉ que vous possédez. Ces deux cartes sont choisies et vous sont décrites par les autres joueurs. »*

Voir : https://boutique.equipetotem.com/products/jeu-totem?variant=28742199083087

- Fonds de formation des intérimaires : *« En 2006, les partenaires sociaux du secteur de l'intérim (Federgon, FGTB, CGSLB et CSC) ont créé conjointement le Fonds de Formation pour les Intérimaires (FFI). Le FFI est une organisation paritaire qui a pour objectif de stimuler les efforts de formation individuels et collectifs au bénéfice des intérimaires et entend aider ceux-ci à renforcer leurs compétences par le biais de formations spécifiques. Ainsi, les intérimaires seront encore mieux armés pour répondre aux attentes du marché de l'emploi. »*

Voir : https://www.vfu-ffi.be/fr/qui-sommes-nous/

- Tant d'hiver au cœur du changement : essai sur la nature des transitions. *« Ce livre s'adresse à toute personne qui s'interroge sur les transitions, soit dans son cheminement personnel ou professionnel, soit parce qu'elle accompagne et côtoie des êtres en transition. »*

Voir : https://www.septembre.com/livres/tant-hiver-coeur-changement-3-13.html

- Accompagner sur le chemin du travail : *« Cet ouvrage présente les grands principes de l'accompagnement vers une nouvelle situation professionnelle. Quelles sont les étapes d'un accompagnement réussi ? Quels sont les outils à préconiser ? Les erreurs à ne pas commettre ? »*

Voir : https://www.editionsquiplusest.com/bilan-competences-portfolio-vae/accompagner-sur-le-chemin-du-travail-edition-2014-42.html

V. Conclusions et suivi de ces journées

Un *cycle de l'ISP* en présentiel demeure évidemment préférable à toute forme de participation à distance. Néanmoins, en combinant la présentation d'éléments factuels avec la réflexion collective, en privilégiant le partage d'expériences et les échanges de pratiques ancrées dans les réalités de terrain de chacun, nous avons le sentiment que les principaux objectifs de ce *cycle* ont été rencontrés : s'informer, partager les situations vécues, identifier les enjeux, mutualiser des ressources et/ou des pratiques, nouer des contacts étroits entre travailleurs du secteur mobilisés par des enjeux communs.

Les trois journées de rencontre et de réflexion ont bien montré que l'expertise de l'accompagnement en ISP se trouve en ISP, de la « sélection » des candidats à leur nécessaire réussite. Une réussite qui se concrétise par une mise à l'emploi pour laquelle il y a sans doute des ressources, des dispositifs et peut-être avant tout des contacts privilégiés à développer en partenariat avec Actiris et d'autres « structures relais ».

Les principaux souhaits des participants du *cycle*, ainsi que des professionnels du secteur qui se sont exprimés sur l'accompagnement en ISP, peuvent se résumer ainsi :

- disposer d'une **souplesse** du cadre d'intervention et d'une **liberté méthodologique**
- continuer à garder une **enveloppe Guidance** non découpée en tranches de durées types ou de types d'actions, mais par contre calculée sur base de coûts réalistes, en fonction des tâches et des compétences nécessaires pour faire face aux défis actuels et à venir
- disposer du temps et des ressources pour accueillir les publics **prêts** à se former ou à accéder au marché de l'emploi
- disposer du temps et des ressources nécessaires pour accueillir ou réorienter les **publics à besoin spécifique**
- disposer du temps et des ressources nécessaires pour **nouer des partenariats**

Ceci afin de répondre au mieux à la **singularité des parcours** et aux **besoins spécifiques du public cible.**

Quant au **suivi** de ces journées de rencontre et de réflexion, nul doute que la FeBISP relayera les souhaits des professionnels de l'accompagnement en ISP auprès de ses partenaires et des pouvoirs publics.