

LES ASSISES DE L'INSERTION

POUR UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITÉ DES DEMANDEURS D'EMPLOI



LES ACTES

DU DISPOSITIF DES ASSISES DE L'INSERTION 2012-2015



LES ASSISES
DE L'INSERTION

SOMMAIRE



Introduction

1-4



1. Dispositif d'accompagnement

5-10



2. Processus d'accompagnement

11-14



3. Les personnes accompagnées

15-19



4. L'accompagnement vers le
marché de l'emploi

20-24



5. Accompagnement et Droit
au travail

25-29



INTRODUCTION

Les Assises de l'insertion, un processus qui vise un accompagnement social et professionnel de qualité des demandeurs d'emploi



Les politiques de la formation et de l'insertion en Wallonie concernent de nombreux acteurs et se trouvent à la croisée des chemins entre Régions (dans le cadre du transfert des compétences), État fédéral (activation des chômeurs, dégressivité des allocations de chômage...) et Europe (flexibilité du marché du travail, attaques sur les mécanismes de protection sociale, remise en cause des mécanismes d'indexation...).

Pour sortir d'une approche morcelée des politiques et des dispositifs, des débats cloisonnés et des querelles de chapelles, les acteurs wallons de la formation et

de l'insertion ont mis sur pied une concertation aussi large que possible, capable d'apporter des réponses intégrées, construire de nouvelles alliances entre un service public fort et des acteurs associatifs forts : conditions indispensables pour assurer plus de cohésion sociale, plus de justice et plus d'équité.

Le message est clair : privilégier la qualité dans l'accompagnement social et professionnel au sens large. Ne pas seulement accompagner le plus grand nombre si cela doit se faire au détriment de parcours progressifs, émancipateurs et positifs, tant en termes d'insertion professionnelle que d'intégration sociale.

Les différents travaux en lien avec les acteurs de terrain¹ montrent la complexité du travail d'insertion dans un contexte social où la destruction de l'emploi n'est pas compensée par la création de nouveaux emplois. L'empilement et l'éparpillement de diverses mesures au fil des ans sans évaluation effective, mais aussi la contrainte de devoir accompagner et contrôler en même temps, sont des préoccupations régulièrement mises en avant par les recherches réalisées sur le secteur.

La sécurisation des parcours nécessiterait une prise en compte des effets pervers des politiques de sanction et du temps supplémentaire qu'il faut réellement pour accompagner efficacement les personnes.

Les acteurs ont donc décidé de poser la question sociale de l'insertion sociale et professionnelle, dans le cadre de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, pour dégager des positions communes et, au terme du processus, émettre des recommandations publiques et identifier des actions pertinentes à mettre en place.

L'objectif premier des Assises a donc été de revisiter l'insertion (et particulièrement l'accompagnement des demandeurs d'emploi) pour en faire un outil de « développement qui a pour objectif l'amélioration continue de la qualité de la vie et du bien-être humains, tant localement que globalement ».²

Pour mener à bien ces travaux, c'est la méthodologie dite de la « Conférence de consensus » qui a été retenue.

Un Comité de pilotage du dispositif « Assises de l'insertion » a été constitué informellement avec des ac-

1. Pour prendre connaissance des travaux menés sur le travail d'insertion, vous pouvez consulter le blog créé dans le cadre des Assises : <http://assisesdelinsertion.wordpress.com/>

2. Extrait du décret sur le développement durable adopté par le Parlement wallon le 26 juin 2013.

teurs représentatifs des institutions wallonnes de formation et d'insertion socioprofessionnelle : EFT-OISP, Mires, Régies des quartiers, Forem, CPAS... Ces personnes ont agi sans mandat particulier, mais en parfaite transparence avec leur institution. Ce Comité a travaillé durant plusieurs mois sur la problématique et a identifié 5 champs :


- les dispositifs d'accompagnement,
- les processus d'accompagnement,
- les personnes accompagnées,
- le marché de l'emploi,
- le droit au travail.

Puis, une série de questions « vives » a été conçue ainsi que des hypothèses de réponses que des experts, acteurs de terrain et universitaires³, ont confrontées à leurs recherches.

De ce processus est né un document : la « Synthèse des possibles ».

Ces possibles « engagés » ont été mis à l'épreuve par confrontation publique sous l'égide des CSEF dans les différents territoires. Au terme de cette étape, des réponses et des pistes d'actions ont été validées par des acteurs de l'insertion en Wallonie rassemblés le **21 novembre 2014** en « assemblée générale ».

Aujourd'hui, **les actes** de ce processus participatif et démocratique sont transmis aux politiques : il leur revient, en regard de leur responsabilité politique, de se saisir des recommandations et pistes d'actions proposées pour améliorer le processus d'accompagnement des demandeurs d'emploi en vue de leur insertion sociale et professionnelle.

Note: sous le pictogramme  sont repris les paroles des participants à l'assemblée du 21 novembre 2014 mais aussi celles d'experts, ceci afin d'éclairer le propos.

L'accompagnement individualisé initie un nouveau « mode d'emploi » de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle en Wallonie.

Le champ de la formation et de l'insertion des demandeurs d'emploi compte de multiples acteurs publics et privés, dont les activités peuvent se chevaucher si elles ne sont pas coordonnées. Pour mettre du lien dans ce champ, en 2004, la Wallonie a mis en place un cadre général : le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP), qui fixait les balises pour un travail en partenariat, chacun selon ses missions, au bénéfice des demandeurs d'emploi.

Malheureusement, depuis le début du DIISP, le travail d'accompagnement des demandeurs d'emploi a été influencé (certains n'hésiteront pas à dire « pervers ») de manière de plus en plus décisive par le Plan fédéral d'Accompagnement des Chômeurs (PAC). Le PAC remplaçant petit à petit les notions d'adhésion volontaire, de participation et d'accompagnement — centrales dans le DIISP — d'émancipation par les notions d'activation obligatoire, de « responsabilisation » des individus et de sanctions à l'égard des demandeurs d'emploi.

En 2012, le Gouvernement wallon décide de réformer totalement le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Cette réforme s'est concrétisée notamment par la mise en œuvre d'un nouveau Décret et son Arrêté d'application, relatifs à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (Décret AI). Il abroge le Décret relatif au DIISP et crée notamment la commission des opérateurs chargée d'élaborer et de diffuser un modèle de « contrat de coopération » et une « charte déontologique » traitant des relations entre le Forem et les autres organismes intervenant dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

3. J. Cultiaux, E. Dermine, A. Franssen, G. Liénard, C. Remy, B. Van Asbrouck.

Dans le Décret, l'accompagnement individualisé est défini comme étant « le processus régional de soutien et de suivi personnalisé du demandeur d'emploi, par un conseiller-référent du FOREM, au besoin en coopération avec un ou plusieurs opérateurs, en vue de l'insertion professionnelle du demandeur d'emploi dans une perspective d'emploi durable et de qualité ».

L'objectif du processus de l'accompagnement individualisé est d'apporter à chaque demandeur d'emploi un soutien dans l'ensemble des actions à entreprendre en vue de son insertion professionnelle. L'attribution au demandeur d'emploi d'un conseiller-référent Forem et la définition des moyens et outils à utiliser pour atteindre l'objectif d'insertion professionnelle constituent le socle de base de l'accompagnement individualisé. Plus concrètement, le conseiller-référent a pour mission d'assurer conseil, soutien et suivi actif du demandeur d'emploi dans ses actions par l'utilisation d'outils personnalisés, tels que le bilan et le plan d'actions, et par la mise en lien avec le marché de l'emploi et les opérateurs de formation et d'insertion.

Parallèlement, la coopération entre le Forem et les opérateurs de formation et d'insertion est encouragée (voire rendue obligatoire par leur décret pour certains opérateurs) et fortement balisée, à travers un Contrat de coopération. L'implication des entreprises est sollicitée, par le biais des conventions sectorielles, en vue de l'insertion professionnelle du plus grand nombre. Une Commission est instituée au sein du Forem pour veiller au dialogue et à la coordination entre les différents acteurs.

La conjugaison de ces textes réglementaires aboutit à redéfinir l'encadrement des demandeurs d'emploi inoccupés en Wallonie, et d'autre part à créer un dispositif de coopération destiné à soutenir ce nouvel encadrement, avec des conséquences inévitables pour le travail des opérateurs d'insertion et de formation.

L'accompagnement individualisé, une conception active de l'individu



L'accompagnement individualisé n'est que la partie visible d'un modèle économique et social qui vise à **activer et responsabiliser** tant les individus que les acteurs institutionnels.

Dans le cadre des politiques d'activation, l'accompagnement individualisé est la réponse dominante apportée (« on va mieux accompagner, plus vite, plus intensément, plus systématiquement »). En tant que mesure de l'État social actif, il constitue une réponse politique aux conséquences attribuées à l'État providence (dette publique, passivité des publics « assistés »...).

Potentiellement et **idéalement**, il assure une **continuité** dans le processus de prise en charge du demandeur d'emploi, mais ce n'est pas forcément le cas. Sur le fond, l'accompagnement fait partie de la réponse, mais il **ne peut pas en constituer à lui tout seul la réponse**.

L'accompagnement masque la réalité de l'activation qui est **l'encadrement**. L'activation postule que le **problème se trouve dans l'individu** qu'il suffit d'activer pour que le problème se résolve.

L'accompagnement dans son sens premier est lié à la « **capabilisation** », non à l'activation. C'est le concept de capacité d'Amarthya Sen. Le problème est dans le système et nous équipons les individus pour leur permettre de le résoudre. C'est le principe fondamental qui a fait concevoir le microcrédit (rendre les femmes indiennes plus fortes donc capables de négocier leurs droits).

Donc, l'accompagnement ne peut coexister avec l'activation. Cette dernière n'adapte pas l'action à l'individu pour la simple raison qu'elle ne peut pas le faire sans enclencher des effets de droit. Donc l'alibi de l'accompagnement masque une réalité de l'activation qui contribue à augmenter la tension sociale

visible dans **l'augmentation des comportements agressifs sur le terrain**. Ceci résulte des injonctions paradoxales **entre activation et capacitation promues par les différentes politiques d'emploi**.

Si on veut appliquer l'accompagnement dans le sens décrétal, tel que cité plus haut, alors il faut **accepter que ceux qui accompagnent soient en capacité de lever des règles de droit en fonction des situations individuelles**. C'est l'opposé que fait le gouvernement quand il augmente sans cesse le contrôle social via les institutions. Les beaux discours politiques n'assument visiblement pas les conditions de leur réalisation. **Deux issues** : assumer le discours et mettre les moyens légaux et matériels sur la table ou assumer le réel et énoncer publiquement dans le discours que l'on a décidé d'encadrer, de contrôler et de contraindre plus de 110.000 wallons par an.

Il ne faut pas faire porter à la personne la responsabilité de sa situation. Ce ne sont pas les personnes qui se sont éloignées de l'emploi, mais la société et l'emploi qui se sont éloignés des personnes.

Il est nécessaire de réduire la frénésie de l'accompagnement comme unique moyen de réduire le chômage alors qu'on assiste à une raréfaction de l'emploi.

L'insertion source d'exclusion

Les professionnels de l'accompagnement deviennent des instruments d'exclusion. Il ne peut en être autrement puisque le cadre est construit implicitement à cet effet. C'est la source de la souffrance professionnelle rencontrée sur le terrain. Les métiers sont construits sur une valeur ; celle de la citoyenneté solidaire. Le cadre des métiers est construit sur une idéologie capitaliste de marché qui fait un **transfert de charge du système sur l'individu** que ce soit l'accompagné ou l'accompagnant. Il est donc impossible de travailler sans exclure puisque ce qui norme n'est pas l'accompagnement, mais le système du marché.

Le politique se déresponsabilise de la situation : moins les projets de société sont axés sur la création d'emploi, plus le politique repose la responsabilité sur le demandeur d'emploi et sur les organismes d'insertion qui devraient faire la sélection de ceux qui sont aptes à occuper un emploi.

La régionalisation du contrôle des demandeurs d'emploi est une opportunité offerte aux responsables politiques wallons pour garantir une plus grande effectivité du droit à l'accompagnement vers un emploi convenable.

Nous demandons une évaluation approfondie des politiques en matière d'emploi et de formation et un débat au sein du gouvernement. Ce débat doit aussi avoir lieu dans les différentes instances : les syndicats et le monde patronal, au Conseil Economique et social et dans les Instances des Bassins d'Enseignement qualifiant-Formation Emploi, qui mettent autour d'une même table, les représentants des syndicats, de l'enseignement, de l'insertion socioprofessionnelle, de la formation professionnelle, des entreprises. Un véritable débat, entre ceux qui s'expriment au nom des autres.

Les hommes et femmes politiques, ainsi que toutes les personnes impliquées dans le processus d'insertion, doivent se mobiliser pour **changer la vision de la société en général et mettre en place des politiques et actions qui contribuent** à préserver la dignité des demandeurs d'emploi. Il est indispensable de réfléchir aux **possibles que nous souhaitons laisser aux générations futures**. Lorsque les trajectoires individuelles conduisent aux individualismes, c'est la notion de solidarité qui est en danger.

Le futur, ce n'est pas ce qui va arriver, c'est ce que nous allons faire (Bergson).

1. DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT



1. Afin d'être un dispositif adéquat pour les demandeurs d'emploi dans le cadre des politiques d'activation, l'accompagnement individualisé doit assurer le processus de leur prise en charge dans une continuité.



Recommandations :

- Privilégier, y compris dans les politiques d'activation et de contrôle, un accompagnement personnalisé tenant compte de **la personne dans sa globalité** (réalités de vie) dans le respect de la vie privée et du secret professionnel.
- **Personnaliser** et garantir un **dispositif équitable** dans la durée et l'assortir d'une **dimension collective** centrée sur l'émancipation sociale et le potentiel des personnes visées.



Paroles de participants

*Aussi, il faut **personnaliser l'accompagnement**, car il est nécessaire pour accompagner de se baser sur la réalité personnelle du demandeur d'emploi (ses expériences, son appartenance à différents groupes, etc.). Un accompagnement individualisé apparaît comme une démarche où tout le monde passe par les mêmes étapes. Un accompagnement personnalisé est établi en fonction de la personne en tenant compte de ses besoins. La forme et la durée de l'accompagnement doivent ainsi être adaptées en fonction des personnes.*



Il faut pouvoir adapter les actions aux besoins de la personne et non l'inverse. La personnalisation de l'accompagnement doit être assortie d'une valorisation de la reconnaissance sociale et personnelle.

*L'accompagnement personnalisé doit pouvoir stimuler la créativité du demandeur d'emploi et lui permettre de devenir un véritable **acteur du parcours**, **d'être au cœur du dispositif** auquel il s'identifie et de garder la main sur celui-ci. Certains n'en ont pas provisoirement la capacité (problèmes à régler en amont). Il faut un dispositif qui libère, qui émancipe et non qui accompagne dans le sens qui « assiste » la personne ; accompagnement et encadrement sont deux choses différentes. Il convient donc d'agir sur le dispositif en tant que tel pour l'articuler, l'améliorer.*

*La réussite du dispositif d'accompagnement est conditionnée à une dynamique collective : outiller les personnes, leur permettre de mettre en avant leurs capacités pour soutenir le **développement de comportements et compétences sociaux**.*

***Les dynamiques individuelles et collectives sont réellement complémentaires** : l'accompagnement psychosocial individuel doit se compléter, de manière égale ou du moins personnalisée (car il convient de ne*



pas déterminer de quota de l'un par rapport à l'autre pour tenir compte des besoins spécifiques de la personne), par un accompagnement collectif pour créer du lien social, de la participation, de la reconnaissance de soi, des déclics dans le parcours.

L'accompagnement collectif peut en effet permettre le **partage d'expériences**, le **décodage en commun** de réalités de vie différentes. La richesse d'un groupe naît de sa diversité (âges, orientations, savoirs, expériences...), et nourrit le travail d'accompagnement. Chaque participant devient lui-même un « accompagnateur » et peut prendre un **rôle actif** dans la dynamique du groupe.

On peut citer en exemple les cellules de reconversion collectives en tant que lieux d'échange, de resocialisation, de **déculpabilisation** face à la situation rencontrée.

Pour certains demandeurs d'emploi dont le lien social est fortement atténué, une prise en charge personnalisée pourrait néanmoins s'envisager avant la prise en charge collective.



Pistes d'action :

- Assurer et renforcer **l'articulation et la continuité** des dispositifs d'accompagnement qui prennent en charge les aspects sociaux, psychologiques (de santé mentale), culturels, de formation, d'insertion et d'éducation en ce compris l'éducation permanente.
- **Organiser l'écoute et la participation** des bénéficiaires (notamment dans le cadre de groupes de parole).
- Rendre possible la **capitalisation et la valorisation des compétences et des acquis** développés en formation.



Dans la réalité, il n'existe que trop peu de continuité dans le processus de prise en charge du demandeur d'emploi. Il existe de réels **problèmes de communication** entre les organismes intervenants, ce qui peut conduire à des orientations contradictoires entre le Forem, l'Onem, les CPAS, les opérateurs...

Il existe un problème d'adéquation entre la poursuite d'un processus d'accompagnement et le dispositif actuel de l'activation. Il est donc nécessaire **d'articuler les différents dispositifs d'accompagnement** (avec des centres de formation, le Forem, un CPAS, etc.) mais aussi **d'assurer la continuité dans les accompagnements** puisque les individus passent de l'un à l'autre. Dans ce sens, il convient de capitaliser et de valoriser les informations positives issues de la formation suivie ainsi que les acquis du parcours de formation. Il est ainsi indispensable de travailler sur la notion de **secret partagé**. Dans l'intérêt des personnes en insertion, il est essentiel de permettre les collaborations entre opérateurs, en arrêtant de décider de politiques qui les mettent en concurrence, où le demandeur d'emploi est un « marché » en ce sens que les subsides sont liés au nombre de personnes accompagnées et/ou au nombre de personnes insérées.

Il est nécessaire d'insister sur l'idée d'un **accompagnement global** de la personne (en ce compris les difficultés en alpha, les problèmes de santé mentale, les assuétudes...) pour lever un maximum de freins pour l'entrée en formation ou dans une démarche d'insertion. Il est aussi important de garantir les moyens de cet accompagnement continu. Il est nécessaire de décloisonner. Il existe différentes méthodologies d'accompagnement et il importe de ne pas se limiter à une seule méthodologie. La programmation « standard » (en septembre-octobre et janvier) et le manque de places chez certains opérateurs de formation sont aussi des freins à l'entrée en formation.

Il faut remédier à la **confusion des rôles** à laquelle sont confrontés les acteurs de terrain de par la cohabitation des processus d'accompagnement et d'activation.

Il faut lever l'insécurité juridique au niveau des parcours pour les demandeurs d'emploi ; ils risquent des sanctions, malgré leur implication. **Cela doit changer.**

- **Renforcer les contacts** avec les instances patronales, les secteurs professionnels et les réseaux locaux d'entreprises en vue de construire des partenariats durables.



Il est nécessaire de former les opérateurs de formation/d'insertion au marketing ou en tout cas à des techniques permettant d'approcher plus facilement les employeurs.

La mise en place de collaborations au niveau des instances « Bassins de vie » doit être bien réfléchie pour enfin donner la cohérence recherchée depuis la mise en place du Parcours d'insertion en 1997.



Conditions de mise en œuvre :

- Donner les **moyens et le temps** pour mettre en œuvre un accompagnement personnalisé de qualité et rendre chaque demandeur d'emploi acteur de son parcours.
- Mettre en place les conditions au développement d'une **relation de confiance** entre bénéficiaire et accompagnateur.





Le nombre de personnes à accompagner dépasse les capacités du service public de l'emploi et celles des opérateurs. Il faut éviter de tomber dans un processus de tri des personnes aptes ou non à l'emploi ; toutes doivent avoir leur chance.

*Les opérateurs soulignent la prise en compte de plus en plus fréquente de la personne dans sa **globalité et de la prise en compte de ses besoins propres**. Néanmoins, pour réaliser cet accompagnement plus global, il faut du temps ! Beaucoup de demandeurs d'emploi ne comprennent pas toujours le processus dans lequel ils sont engagés ni les enjeux qui sont derrière... d'autant s'ils ne savent ni lire ni écrire. La personne doit être bien au clair avec les objectifs fixés avec le conseiller référent et elle doit bien prendre la mesure de ses engagements. Certaines personnes ont de réelles craintes quand elles doivent s'exprimer. **Pour établir cette relation de confiance, il faut du temps.***



2. La diversité organisationnelle et pédagogique du secteur de l'ISP est un atout que la concurrence entre les opérateurs met en péril (voir page 10).



Recommandation :

- **Co-construire et co-piloter** le dispositif d'accompagnement au niveau de chaque territoire pour en garantir la cohérence et l'efficacité dans le respect de la liberté pédagogique de chaque opérateur et du projet du demandeur d'emploi.



La concurrence non, la diversité oui.

*Le « monde des demandeurs d'emploi » peut être vu aujourd'hui comme un **marché au sens financier** du terme. Une réelle **compétition, concurrence** existe entre les opérateurs. Dans ces conditions, qu'en est-il de l'intérêt du demandeur d'emploi ?*

*Les situations sont tellement variées et contrastées que l'émergence d'une **grande diversité d'actions et d'acteurs est salubre et naturelle**.*

*C'est la mise en concurrence qui crée problème, car elle postule que la meilleure solution gagne. Donc, sous-jacente à la concurrence est l'idée de l'unicité de la réponse alors que la diversité est la réponse la plus adéquate. La mise en concurrence détruit à terme cette diversité. Reste la lourde question de la cohérence. Encore faut-il pouvoir gouverner correctement cette diversité. Le concept de « **gouvernance réticulaire** » postule la réalité de l'interdépendance, de la diversité et la valeur de la coopération comme réponse aux complexités actuelles sur les marchés aux antipodes de la concurrence.*

Le demandeur d'emploi est très souvent perdu face à tous les engagements qu'il doit prendre : Forem, Onem, CPAS... L'accompagnement individualisé pourrait être l'occasion de remettre de l'ordre dans tous ces dispositifs afin d'amener plus de clarté et de cohérence.

En 1998, le décret DIISP posait des constats identiques à la situation actuelle ; des expériences, des collaborations se sont mises en place dans l'esprit de ce décret. Il convient aujourd'hui de ne pas ignorer ce travail, de se reposer sur des expériences positives du passé, sur des échanges de pratiques.



Pistes d'action :

- **Co-construire les offres de formation** avec l'ensemble des acteurs de la formation, de l'insertion et de l'enseignement, sur l'ensemble des bassins de vie, pour répondre aux besoins des demandeurs d'emploi, éviter les formations qui font double emploi et renforcer la cohérence.
- **Intégrer les actions de mobilisation et d'orientation** dans une démarche d'accompagnement qui développe ses propres objectifs, savoirs et méthodologies, orchestrés avec les secteurs de l'emploi et de la formation.



Il faut assurer et renforcer l'articulation et la collaboration entre les différents opérateurs à travers notamment le développement de filières et de passerelles cohérentes. L'articulation pourrait se faire au sein des Instances Bassins Enseignement-Formation-Emploi où tous les opérateurs doivent être représentés.

*Face à la diversité des opérateurs existants, le processus d'insertion peut manquer de **cohérence**. Il faut donc **renforcer les articulations vers les dispositifs d'accès au marché de l'emploi**. Il faut aussi renforcer la communication entre les opérateurs pour d'une part **stimuler le partage d'informations** utiles au parcours d'insertion des demandeurs d'emploi et d'autre part éviter la **redondance d'actions** dans le parcours d'insertion du demandeur d'emploi qui serait amené à devoir **recommencer des étapes** de son parcours en passant d'un opérateur à l'autre.*

*Pour capitaliser les informations positives issues de la formation suivie par le demandeur d'emploi, il faut concevoir un **dispositif d'échanges entre opérateurs sur le parcours de la personne** (un cahier des compétences (acquis savoir – faire et savoir-être) dans le respect de la vie privée et du parcours de la personne et dans le souhait que la personne s'approprie les éléments) tout en évitant la « traçabilité » et le renforcement du contrôle tant des demandeurs d'emploi que des opérateurs.*

*Il faut renforcer la **mise en réseau multilatérale des opérateurs** à plusieurs niveaux : territorial, régional et sectoriel (métiers). Bien qu'une volonté existe, elle semble insuffisante. Un travail collectif ne peut émerger que si une affinité et une adéquation entre les opérateurs existent. Il faut **stimuler la confiance** entre les opérateurs. La relation peut parfois être biaisée par l'aspect financier ; ainsi, il conviendrait donc de résoudre ce problème.*



Conditions de mise en œuvre :

- **Renforcer la visibilité** du secteur de l'ISP pour les demandeurs d'emploi (notamment via le Dispositif CEFO et une cartographie de l'offre existante).
- Garder une **instance de coordination et de concertation sous régionale** chargée de la coordination des opérateurs, du copilotage du dispositif et du « maillage » de tous les acteurs.
- **Renforcer la mise en réseau multilatérale** des opérateurs.



*La mise en réseau entre opérateurs doit être renforcée et valorisée. Ce processus peut se révéler complexe à mettre en place eu égard aux **pratiques professionnelles** (méthodologies ou pédagogies) **parfois fort différentes** entre opérateurs, à la nécessité de **respecter le secret professionnel, aux modalités de financement différentes entre opérateurs**, à la nécessité de faire connaître ces réseaux auprès du public...*

Actuellement, la mise en œuvre d'actions concomitantes est difficile avec pour effet que les besoins des demandeurs d'emploi les plus fragilisés ne sont parfois pas rencontrés de manière efficiente.

Pistes pour renforcer la mise en réseau multilatérale des opérateurs :

- la révision des modalités et moyens de financement des acteurs de l'insertion socioprofessionnelle pour leur permettre de participer et/ou coordonner et/ou d'échanger dans le cadre de la mise en réseau et/ou renforcer leur coordination ;
- la valorisation du temps de concertation entre opérateurs et conseillers dans les démarches liées à l'accompagnement ;
- l'association des entreprises/employeurs ;
- le développement de la communication entre opérateurs notamment concernant les parcours des demandeurs d'emploi (nécessité d'un outil) ;
- le développement continu de la connaissance mutuelle des opérateurs (limites et champs d'intervention des services) ;
- le relevé et la suppression des incohérences décrétales qui freinent les partenariats et nuisent au fonctionnement et à la crédibilité du système ;
- le maintien et la réorganisation des instances de concertation sur les territoires ;
- la création d'un lieu où les réseaux se croisent et se développent ;
- l'évaluation permanente du partenariat ;
- l'instauration et la garantie d'un dispositif de recours sur le territoire en cas de litige entre opérateurs ou entre les demandeurs d'emploi et les opérateurs de l'accompagnement et de l'insertion ;
- l'association de l'enseignement dans le processus d'accompagnement notamment via des projets de type « transition-insertion ».

- **Co-construire le repositionnement** des opérateurs sur leur mission spécifique en prenant en compte leurs compétences respectives.



Revisiter les législations concernant les différents types d'opérateurs pour améliorer l'articulation entre eux (actions concomitantes, passerelles et filières...).

- Mettre en place les **conditions permettant la réorientation** éventuelle des activités des opérateurs (en cas d'évaluation négative, de besoins insatisfaits...).



Il faut plus de souplesse pour faciliter les **changements de filières**.

- **Revisiter les législations** en associant tous les acteurs concernés en vue de les rendre plus cohérentes et complémentaires.



Le secteur doit être **associé aux discussions de type politique** (en ce y compris le secteur associatif et donc pas uniquement les grandes institutions).

2. PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT



3. Le processus d'accompagnement est lourd et complexe compte tenu du fait que l'écart entre les demandeurs d'emploi et l'emploi est de plus en plus grand. Aussi, les moyens disponibles insuffisants et les écarts grandissant entre les objectifs et les obligations formels assignés à l'institution et les valeurs des accompagnateurs rendent les conditions de travail des accompagnateurs de plus en plus complexes et difficiles.



Recommandations :

- Garantir aux accompagnateurs de **bonnes conditions de travail.**



Les différents opérateurs ressentent une pression terrible, « il faut faire de l'insertion socioprofessionnelle ».

On leur demande de faire « de la production », du « résultat », même avec un public très éloigné de l'emploi et de plus en plus désemparé.

*Les obligations liées à l'accompagnement impactent les conditions de travail des accompagnateurs car elles ont une **implication sur la charge de travail, engendrent des tensions** entre la dimension collective de la*

*gestion des données et la singularité des situations individuelles. Elles **renforcent le paradoxe bureaucratique et les tendances à la standardisation par les procédures**, tant à l'égard des usagers que des accompagnateurs, entraînent de la **confusion entre procédures et processus** et enfin affectent dans une certaine mesure la **possibilité et le sens de la relation d'accompagnement.***

*Les accompagnateurs travaillent souvent dans les mêmes conditions que les personnes qu'ils accompagnent (ex. : un travailleur social engagé en Article 60 alors qu'il accompagne des demandeurs d'emploi). Il faut une **stabilité de contrat et un temps correct** pour faire son travail. Il faut veiller à **transmettre une image positive** de ce travail.*



- Garantir aux opérateurs la **transparence et la cohérence des actions.**



*Il faut **garantir aux opérateurs**, en leur donnant les moyens de leur action, en concertation avec eux et en tenant compte de leurs spécificités, **la transparence et la cohérence** des actions de remobilisation, orientation et d'accompagnement et des actions de contrôle/sanction. Il est important pour les professionnels de travailler pour un opérateur qui garantit l'objectif social de l'institution. Il faut mettre l'accent sur le partenariat et sur la nécessité d'un référent unique chargé de faire le*

lien entre tous les opérateurs. Pour respecter le secret professionnel, il faudra être clair par rapport aux informations partagées. Il pourrait être utile de mettre en place un « Observatoire des pratiques ».

On constate parfois une confusion des rôles dans le processus, la volonté de certains opérateurs de tout assumer, avec le risque de devenir le sous-traitant du Service Public de l'Emploi, engendrant de nombreuses tensions pour les travailleurs et entre opérateurs. Les contradictions dans les injonctions et les processus engendrent un stress important chez les travailleurs chargés de l'accompagnement et de la colère chez les demandeurs d'emploi. Il devient difficile, pour les opérateurs, de résister pour ne pas endosser une fonction de contrôle vis-à-vis de son public.

Les appels à projets ont un effet pervers sur les processus : risque de rivalités entre opérateurs, segmentation des processus, course aux financements peut-être au détriment d'actions structurelles, parfois effets d'aubaine pour le secteur marchand...

La cohérence dans les processus doit être recherchée, dans l'optique d'un accompagnement mieux coordonné pour les demandeurs d'emploi, par la mise en place d'actions adaptées à une sécurité juridique pour le demandeur d'emploi impliqué dans ce type de processus... Le travail sur les prérequis notamment devrait être abordé dans ce cadre.

Il est indispensable de développer une réflexion de fond entre opérateurs et SPE pour développer en partenariat une méthodologie concertée destinée à des personnes très précarisées pour éviter de les renvoyer d'un opérateur à l'autre.

- Encourager la **professionnalisation de l'accompagnement**.



Pistes d'action :

- Créer un **centre de compétences et de ressources** pour les professionnels de l'accompagnement.
- **Développer/renforcer les outils** qui permettent de visibiliser l'offre de formation de manière large pour les travailleurs.
- **Développer l'accès aux formations** : initiales, continues, pratiques d'Intervision et de supervision... interinstitutionnelles pour encourager la professionnalisation de l'accompagnement.



*La **professionnalisation de l'accompagnement** doit s'organiser dans un cadre inter institutionnel et collectif, soutenu par les institutions pour permettre de supprimer les préjugés entre opérateurs. Il faut décroisonner, enlever les stéréotypes... pour proposer un accompagnement plus rapide et plus qualitatif de la personne.*

*Il est important **d'améliorer la diversification des formations initiales et continues** des personnes chargées de l'accompagnement comme par exemple les interventions qui sont essentielles et qui font gagner du temps et de l'énergie. L'immersion réciproque est importante pour mieux appréhender la réalité et la logique de travail de l'autre. Il est important de réfléchir sur le « comment on est formé », d'évaluer la formation. La formation peut être un moyen pour lutter contre le burnout, elle permet de s'adapter, d'évoluer, de développer des échanges de pratiques.*

Elle doit être organisée si nécessaire dès le début de l'engagement et sur toute la carrière afin notamment de se ressourcer et de prendre du recul.

*Les formations du personnel ne doivent pas être vues comme un coût, mais comme un **investissement**.*

- **Soutenir et développer le dispositif de la validation des compétences** pour les professionnels.
- Activer une **plateforme réseau intra opérateurs et multidisciplinaire**, dont la participation se fait sur base volontaire, pour donner plus d'efficacité aux pratiques.



*Activer une **plateforme réseau intra opérateurs et multidisciplinaire** dont la participation se fait sur une base volontaire pour autant que la participation du travailleur se fasse sur une **base volontaire**. Nécessité également d'une participation du politique pour une prise de connaissance des réalités de terrain.*

- **Renforcer les outils/services existants.**



Conditions de mise en œuvre :

- Soutenir le **travail collaboratif** entre opérateurs.



*Il s'agit d'une **condition de base** car elle contribue à la professionnalisation de l'accompagnement et elle permet également d'augmenter la cohérence des parcours.*

- **Dégager des moyens** pour soutenir les professionnels.



*Sans moyens, il est impossible d'assurer la mise en œuvre des missions et actions. La **volonté politique** joue un rôle primordial dans **l'affectation des moyens**.*

Par moyens on entend des budgets, du personnel, des profils de fonction identifiés et diversifiés, des outils, des méthodes, de la volonté, de l'information, des pratiques innovantes et un cadre clair et cohérent. Disposer d'accompagnateurs suffisamment bien formés et outillés est une condition de base.

Les conditions de travail peuvent être tributaires d'autres facteurs que les contrats et les moyens financiers, comme la transparence et la cohérence. Les moyens en suffisance ne peuvent pas se limiter à une question de temps, la surcharge administrative et l'énergie perdue dans les injonctions paradoxales accompagnement/contrôle impactent également les moyens.

Ne pas disposer de moyens suffisants entraîne le risque de travailler uniquement avec les personnes que l'on peut réinsérer le plus facilement et de laisser les autres de côté (mise à mal de l'équité).

- Améliorer la **lisibilité et l'accessibilité** des formations initiales et continues.
- Doter le centre de compétence **d'instances décisionnelles multi opérateurs**.



Avant de créer une plateforme, **l'externalisation des Carrefour Emploi Formation Orientation (CEFO)** serait une première étape plus accessible. Les CEFO sont des centres multi opérateurs ; il serait néanmoins nécessaire de les renforcer et de les externaliser du Forem. Cette externalisation permettrait de renforcer l'aspect multi opérateurs. Mais les CEFO s'adressant prioritairement aux demandeurs d'emploi, il faudrait un lieu multi opérateurs qui permette de faire de l'Intervision à destination des professionnels de l'accompagnement.

- Articuler les **dimensions sociales et professionnelles** de l'accompagnement.



On ne peut pas juger quelqu'un sur son insertion socioprofessionnelle s'il a besoin d'une insertion sociale au préalable.

Il est essentiel de mettre en valeur les **actions de socialisation** développées par de nombreux opérateurs, alors qu'ils sont actuellement uniquement évalués sur des résultats d'insertion à l'emploi. En effet, cet aspect est indispensable pour une progression à long terme des individus.

Des professionnels effectuent un accompagnement de qualité et centré sur la personne accompagnée dans le cadre de l'activation attribuable à la qualité des métiers, mais cela se paie du prix de **la souffrance professionnelle de nombreux agents** (d'où un taux d'absentéisme élevé).

On observe chez les bénéficiaires une reconnaissance pour l'aide apportée, notamment le sentiment pour les personnes de mieux maîtriser les contingences de leur situation, une sorte de complicité agent /citoyen face aux systèmes qui peut paradoxalement amener la personne à se débrouiller autrement qu'avec la sécurité sociale.

On observe par ailleurs un nombre grandissant d'allocataires, particulièrement jeunes, qui refusent tout accompagnement et qui renoncent dès lors à leurs allocations. Ils se libèrent du système.

- **Associer les opérateurs aux négociations politiques** sur les objectifs quantitatifs et qualitatifs opérationnels.



Dans le contexte actuel, il est extrêmement difficile d'atteindre des résultats probants (en termes de mise à l'emploi) dans l'accompagnement. Il est essentiel que les actions entreprises tant par les opérateurs que par le Forem soient évaluées sur des critères de moyens, mais non de résultats.

Il faut déterminer les missions poursuivies : accompagner, insérer et/ou mettre à l'emploi durablement.

3. LES PERSONNES ACCOMPAGNÉES



4. L'accompagnement obligatoire vise à garantir un traitement « égalitaire » des individus. Mais, le manque de perspective d'emploi, les contraintes administratives et réglementaires et les risques de sanctions financières génèrent fréquemment de l'agressivité ou de la passivité chez les personnes accompagnées. De plus, la généralisation de l'accompagnement amène un nouveau public peu réceptif au départ à un processus d'insertion.



Préférer le terme **équitable** à égalitaire. En effet, un **traitement égalitaire (standardisation des procédures) n'est pas synonyme de traitement équitable**, car en règle générale, les dispositifs profitent davantage à ceux qui ont déjà le plus de ressources.



Recommandations :



Ces recommandations sont intrinsèquement liées et elles ne peuvent pas aller l'une sans l'autre.

- Garantir la **sécurité financière des parcours d'insertion** des personnes.



La sanction et la contrainte peuvent-elles soutenir les parcours d'insertion de la personne ? Cela dépend du profil et de la situation. Cela pose la question de **l'utilité de l'éducation disciplinaire chez l'adulte**. En principe, elle n'est plus nécessaire puisque tout adulte est estimé éduqué. En pratique, on est loin du compte. Si l'action disciplinaire est exercée dans des situations inadéquates alors l'impact est pire que de ne rien faire. D'autre part, **une sanction n'a de sens que via le comportement**. Si le comportement change suite à la sanction, un vivre meilleur est possible. Si ce n'est pas le cas, la sanction est vécue comme un pur exercice de pouvoir et donc injuste voire comme une oppression. Dans ce cas on observe un décrochage du système et une entrée en clandestinité, ce qui semble être le cas de 40 % des sanctionnés Onem dont 60 % sont jeunes. Cette statistique traduit le mauvais usage de la sanction qui n'a plus rien d'éducatif, mais qui enclenche un **processus de désaffiliation** c'est-à-dire le contraire, l'effet inverse de ce qui est attendu. La sanction comme moyen dans l'accompagnement ne peut être utilement mise en œuvre que si :



- Le problème (de la non insertion, du non emploi) est clairement attribuable au comportement de l'individu.
- Les codes comportementaux sont clairs, non ambigus, de notoriété publique. Ce qui en termes de recherche d'emploi et d'insertion est loin d'être évident.
- Que le changement comportemental aboutisse à une situation heureuse. Ce qui pose le lourd problème de la contrepartie du marché.

La contrainte impacte tout le processus d'accompagnement. L'obligation de contrôler le demandeur d'emploi et de vérifier sa disponibilité sur le marché de l'emploi **fausse le débat sur l'insertion**. Forcé de faire quelque chose, le demandeur d'emploi se lance dans des formations peut-être sans en avoir le profil ni la motivation, sans nécessairement avoir défini un projet professionnel clair. Dans cette dynamique contraignante, le demandeur d'emploi devient **spectateur de son parcours** et non l'acteur principal. Il est obligé de faire des choses qui ne répondent peut-être pas à son projet professionnel.

Pour que la personne soit **acteur du processus d'insertion**, il faut que les besoins de base soient assurés, que les personnes ne soient pas dans la précarité/la survie. La **sécurité financière** est un préalable, car elle soutient l'insertion en permettant à une personne de s'engager dans un parcours d'insertion dans de bonnes conditions. La **dégressivité des allocations de chômage est contreproductive dans le cadre d'un parcours d'insertion**. Plus largement, il faut sécuriser les parcours, notamment au plan financier, dans un but d'inclusion sociale, que la personne ait ou non un emploi, puisqu'actuellement la destruction d'emplois n'est pas compensée par la création d'emplois.

Cette recommandation doit être **mise en œuvre par les politiques**, car les acteurs de terrain n'ont pas de prise là-dessus.

Le système de sécurité sociale serait à revoir, car il faut être conscient qu'une partie des demandeurs d'emploi n'iront jamais à l'emploi dans ce marché de l'emploi tel que nous le connaissons, tel qu'il évolue depuis bientôt 20 ans et tel qu'il se dessine durablement !

- **Développer des méthodologies** pour améliorer la compréhension des enjeux et dispositifs pour les personnes accompagnées.



Les personnes ne perçoivent pas clairement les impacts/enjeux que les mesures ont sur elles.

Cette incompréhension est due notamment à la **multiplication des organismes** qui prennent en charge les personnes et qui élaborent des plans d'action.

Les intervenants sont également perdus dans la **législation et ses différentes interprétations**.

Il faut mettre **la personne au centre du processus**, la laisser libre de son choix de commencer un accompagnement, la rendre pleinement sujet et lui laisser la place pour l'être (elle ne doit pas être prise comme objet de son accompagnement). Certaines personnes s'engagent dans l'insertion pour éviter une sanction et sont envoyées d'un organisme à l'autre, ce qui n'a pas de sens. La relation entre accompagnateur et accompagné doit se faire sur la base d'un rapport égalitaire et respectueux.

Il faut développer des **stratégies de proximité**, à mettre en œuvre par les acteurs de terrain (organismes d'insertion), pour travailler au plus près des personnes, apprendre à mieux connaître leurs besoins pour les orienter judicieusement.



Pistes d'action :

- Identifier les contreparties (emploi-formation) accessibles, de façon à permettre aux accompagnants (dont les conseillers-référents) d'être plus pertinents.
- Identifier dans le plan d'action les **contreparties objectives et atteignables par chaque acteur** (demandeur d'emploi et professionnels du secteur), afin de déboucher sur une démarche personnalisée, adaptée et concertée dont la mise en œuvre pourrait être libératoire.



Le contrat n'est qu'un moyen, il y en a d'autres comme la reconnaissance, la confiance et le désir. On peut accompagner sans contrat formel, simplement sur base d'une finalité partagée. C'est l'œuvre (ou le but) qui pilote l'accompagnement comme ce qui structurerait l'accompagnement des compagnons du Moyen-âge.

L'accompagnement par le contrat est lié à un accompagnement comportemental ce qui induit que le contrat est sans cesse en discussion. Le contrat sert d'encadrement là où le but n'est pas une réalisation, mais une transformation positive du comportement pour l'individu accompagné.

L'agressivité et la frustration exprimées par certains demandeurs d'emploi sont générées par l'inégalité de la relation avec l'accompagnateur et la résultante de la violence institutionnelle qu'ils subissent sans cesse (ils doivent signer plus de documents que pour contracter un prêt hypothécaire). Les personnes accompagnées sont obligées de signer un contrat définissant un plan d'action qu'elles ne sont pas en mesure de négocier au vu des sanctions qu'elles risquent. L'illusion d'une relation dans un même rapport de force est entretenue alors que cette relation est totalement inégalitaire. Cela génère également un malaise chez les accompagnateurs qui s'en rendent compte.

*Il faut **prioriser l'accompagnement**. On ne doit pas accompagner de la même manière quelqu'un qui peut être autonome dans sa recherche d'emploi et quelqu'un qui ne l'est pas.*

*Il faut valoriser le **qualitatif** plutôt que le quantitatif.*

Quand on parle de sanction, il faut prendre en compte les opportunités du marché du travail (travail saisonnier, horticulture... Il est forcément plus difficile de trouver du travail en hiver).

- Permettre la **suspension de la dégressivité** tant que les contreparties objectives et atteignables du plan d'action sont respectées.



*Le fait que les allocations ne soient pas permanentes entraîne un certain **gaspillage en temps et administratif** pour tout le monde d'autant plus lorsque la région est peu créatrice d'emploi.*

En effet, de nombreuses personnes envoient leur CV, non pas pour tenter leur chance, car elles-mêmes savent qu'elles ont très peu de chances d'être retenues, mais plutôt pour se protéger, pour répondre aux exigences et éviter les sanctions de l'Onem.

La conséquence est que les entreprises ne peuvent gérer et répondre à toutes les candidatures, ce qui peut avoir un impact négatif réel sur le postulant.



Condition de mise en œuvre :

- Outiller les demandeurs d'emploi (notamment dans leur **capacité à négocier un seul plan d'action global**) et former les accompagnateurs à ces outils.



*Il faut **un seul plan d'action** et pas une multiplicité de plans d'action.*

*Il est indispensable de laisser les personnes **choisir leur trajectoire** en leur donnant les outils pour poser ces choix et les moyens de la réaliser. Car si toute action adressée est négociée avec le demandeur d'emploi concerné, certaines personnes connaissent mal leurs droits et leurs devoirs et n'ont pas les*

compétences ou les capacités de négocier avec leur conseiller le contenu de leur plan d'action.

L'accompagnement doit être uniquement destiné à les soutenir et les outiller dans cette démarche.
C'est la personne qui déterminera le moment où elle se sent apte à s'investir dans un parcours d'insertion.

Il est indispensable de valoriser, chez toute personne accompagnée, les progressions intermédiaires.



5. L'accompagnement est un levier qui vise l'insertion professionnelle de tous. Il doit également favoriser l'estime de soi et la qualification sociale de la personne accompagnée.



Recommandations :

- Négocier avec la personne accompagnée **des objectifs progressifs et réalistes**, en prenant en compte la personne dans sa globalité, avec ses besoins et souhaits, ainsi que le contexte du marché de l'emploi.
- Prise en compte, par le conseiller référent, **des obstacles rencontrés** par les personnes accompagnées dans leur plan d'action.



La possibilité d'avoir le **choix est un facteur psychosocial important de satisfaction et d'engagement** (on peut dès lors se demander comment assurer les conditions d'un choix véritable).

La personne accompagnée doit avoir **son mot à dire**.

Il est nécessaire d'insister sur les **souhaits et les besoins** du bénéficiaire. Dans une logique où la personne est actrice de son parcours d'insertion, les souhaits et besoins sont essentiels. Il est important de mettre en place une insertion durable (un travailleur qui n'a pas choisi son secteur ne sent pas son potentiel réalisé). Ne pas aller a priori vers un secteur plus porteur d'emploi si celui-ci ne correspond pas aux besoins et souhaits.

En effet, si l'idéal est de construire le projet avec la personne, et compte tenu des **réalités du marché de l'emploi** (ex. : liste des métiers en pénurie), il n'est pas toujours possible de respecter le souhait du bénéficiaire, ce qui est paradoxal et renforce la difficulté d'arriver à construire un projet cohérent où les écarts entre les souhaits de la personne et le projet professionnel sont réduits. En quelque sorte, l'accompagnateur pourrait être amené à persuader le demandeur d'emploi de modifier son projet professionnel pour avoir une chance de s'insérer.



Pistes d'action :

- Dans un contexte pédagogique, centré autour du projet de la personne, **prévoir des espaces de paroles formels et collectifs** et donner la possibilité aux demandeurs d'emploi de vivre des **expériences de travail réelles et valorisantes**.



Il faut valoriser les expériences de type essais métiers ou stages qui permettent de se positionner en connaissance de cause. Il faut prévoir des espaces de parole et développer la pédagogie par projet.

Il faut :

- renforcer l'existant comme le service des Assistants sociaux du Forem ;
- multiplier la diversité des intervenants dans les équipes (des formateurs, mais aussi des psychologues et autres disciplines pour pouvoir aborder au sein de la formation les autres problèmes « polluants ») ;
- remettre sur pied des actions de type « Journées de la formation pour adultes » ;
- réorganiser des espaces de paroles et d'échanges pour pouvoir améliorer l'estime de soi.

- Mettre sur pied des « **Assises de la participation sociale** » pour définir de nouvelles formes de finalité à l'accompagnement, qui pourraient dépasser le cadre de l'emploi et impliqueraient d'autres formes de travail, comme le bénévolat.



Conditions de mise en œuvre :

- Favoriser la participation sociale des personnes éloignées de l'emploi indépendamment de leur intégration professionnelle.
- Reconnaître de nouvelles formes d'activités à plus-value sociale et garantir aux personnes accompagnées qui ont ou qui souhaitent s'investir dans une activité à plus-value sociale de conserver leur allocation.



Comme l'énonçait la Commission européenne dans le cadre de l'année des compétences, « il y a un manque de postes peu qualifiés et un manque de qualifications ». Elle chiffre le coût sociétal de cette situation à 100 milliards d'euros par an pour l'ensemble de l'UE.

La question est : quel est le sens d'accompagner dans un « désert » économique pour certains profils ?
La réponse est : aucun !

Si le marché ne répond pas aux sollicitations que l'accompagnement produit, **l'accompagnement socioprofessionnel est en crise de légitimité**. La Wallonie ne connaît pas encore les situations telles que vécues en Espagne ou en Grèce et a donc encore la possibilité de réorienter les personnes vers des segments de marché encore ouverts. Dans ce cas, le seul accompagnement sensé est celui d'un **développement des compétences sur ces segments de marché**. Le problème est que cela revient à contraindre l'individu à suivre des formations spécifiques, ce qui repose toutes les questions déjà abordées. Une autre piste est de **transformer les besoins réels de travail en emploi**. Il y a d'énormes besoins sociétaux qui ne sont pas rencontrés par le marché de l'emploi. Ce travail nécessaire ne fait pas emploi ! L'activité est prise en charge par un nombre croissant de bénévoles qui répondent quotidiennement à de véritables besoins sociaux. Dans le secteur associatif, **un certain nombre de ces bénévoles sont en recherche d'emploi et veulent être actifs, signant par là le paradoxe sociétal de l'activation**.

Il faut reconsidérer le bénévolat, les prestations en ALE ou les prochains « travaux d'intérêts généraux » pour demandeurs d'emploi (même appellation que pour ceux condamnés par la Justice !) et **développer d'autres formes de travail**, voire permettre que certaines formes d'activité évoluent vers de vrais emplois.

Il devient urgent de mener une réflexion sur la question suivante : **que faire** avec les demandeurs d'emploi pour qui l'emploi « classique » ne convient pas ou pour lesquels les freins à l'emploi sont trop importants ? Envisager une adaptation de l'accompagnement pour ces personnes.

4. L'ACCOMPAGNEMENT VERS LE MARCHÉ DE L'EMPLOI



6. L'accompagnement individualisé des personnes peu qualifiées n'a guère de sens si les exigences d'embauche des employeurs sont supérieures à la réalité du poste de travail (surqualification).



Recommandation :

- Proposer une **politique d'accompagnement des entreprises** dans leur comportement d'embauche et de gestion de la mobilité professionnelle dans l'entreprise des personnes peu qualifiées.



Une part du chômage résulte du comportement d'embauche des employeurs.

Il y aurait du sens à mener une politique d'accompagnement des employeurs dans leur comportement d'embauche, à impliquer les employeurs non pas seulement comme « clients finaux à satisfaire », mais comme acteurs des transitions. L'échec de la mise à l'emploi est un indicateur sérieux de l'échec du système d'activation ; la seule action sur l'offre (i.e les demandeurs d'emploi) a peu d'efficacité et de sens dans un contexte de manque d'emplois, sans action conjointe sur la demande. Il y aurait lieu de penser le métier comme compétence collective et d'inscrire l'engagement individuel dans une dimension collective.



L'accompagnement individualisé ne permet pas de répondre aux besoins des entreprises, car il occupe et s'occupe des **surnuméraires de l'emploi**, il est impuissant par rapport aux stratégies de recrutement des entreprises, et il a des fonctions latentes de « fabrication » de chercheur d'emploi « fit for the function » ainsi que d'écrémage, de sélection et d'organisation de file d'attente.

L'accompagnement des entreprises doit devenir un souci aussi important que celui des demandeurs d'emploi. Il importe de **faire un lien** entre les demandeurs d'emploi et les entreprises, de décloisonner le champ de l'insertion et du monde de l'entreprise. Il faut développer le secteur de l'insertion et les compétences de prospection de ses travailleurs. Mieux travailler aussi le suivi post-emploi, par des concertations tripartites. **Mettre rapidement en situation professionnelle** afin de limiter la stigmatisation du demandeur d'emploi. Il faut communiquer davantage vers les entreprises sur les aides existantes et éliminer leurs craintes vis-à-vis des personnes peu qualifiées.

De nombreux employeurs ne sont pas préparés à recruter du personnel ; il serait intéressant de les former afin qu'ils adaptent leurs pratiques de recrutement et leur regard sur les demandeurs d'emploi en général. Ils cerneraient également mieux les besoins en termes de profil à recruter.



Pistes d'action :

- **Sensibiliser et responsabiliser** les employeurs et les travailleurs par rapport aux exigences demandées et réellement requises pour les postes de travail à pourvoir.



Le constat est bel et bien là, presque mathématique, la vitesse de destruction d'emploi est plus importante que la vitesse de création d'emploi. Et les offres d'emploi sont souvent inaccessibles... L'entreprise semble chercher le mouton à 5 pattes.

Il ne faut bien entendu pas généraliser. Certains employeurs n'ont pas d'autres choix que de s'adapter aux disponibilités du marché. L'entreprise souhaite souvent une personne ayant juste les qualifications indispensables pour le poste, mais bien souvent ces qualifications nécessaires manquent. L'entreprise accepte de former les personnes à condition qu'elles soient motivées.

*Il faut trouver un équilibre entre les deux et **penser l'accompagnement avec les employeurs**. Il y a des **collaborations** intéressantes à mettre en œuvre pour éviter la tendance à la surqualification des postes, mais aussi pour comprendre les réels besoins des entreprises.*

*Il n'est **pas pertinent d'exiger des compétences dont les entreprises n'ont pas besoin** pour le poste recherché (avoir un diplôme élevé, beaucoup d'expérience, être jeune, etc.), d'autant plus si le barème proposé ne correspond pas aux exigences demandées et par rapport au fait que des personnes non diplômées (mais ayant suivi des formations pré-qualifiantes) ont aussi des compétences et qu'elles pourraient tout aussi bien convenir pour le poste.*

*Les **discriminations à l'embauche** restent prégnantes et se vérifient dans les exigences de certains accompagnements où l'on va par exemple demander à des femmes postulant dans des fonctions généralement masculines d'apporter des preuves qu'elles ont une chance de s'y faire embaucher. Ce comportement ne fait qu'amplifier les discriminations.*

De même, la méconnaissance des lois et réglementations pour l'accompagnement des travailleurs d'origine étrangère entraîne parfois des obstacles à leur insertion.

- **Renforcer les contacts** avec les instances patronales, les secteurs professionnels et les réseaux locaux d'entreprises en vue de construire des partenariats durables.
- **Développer des places d'accueil d'enfants** avec des plages horaires d'accueil élargies (en veillant toutefois à préserver la qualité de vie des travailleurs).
- **Revoir la réglementation sur les incitants** (aides à l'embauche) et la faire davantage connaître aux travailleurs et employeurs.
- **Faire connaître la réglementation** en matière de clauses sociales dans les marchés publics.



Conditions de mise en œuvre :

- **Conditionner l'octroi d'incitants financiers** aux entreprises à la création d'emplois additionnels convenables et durables.
- **Remédier aux effets pervers** des aides à l'emploi.
- **Valoriser l'alternance comme forme d'insertion** et y affecter des aides spécifiques dans une perspective d'aboutir à un emploi durable et de qualité.
- **Lier les aides à l'embauche à la situation économique** de l'entreprise afin d'éviter les effets d'aubaine.

- **Conditionner l'octroi des aides** à l'embauche à la collaboration avec l'insertion socioprofessionnelle.
- En cas de fin de droit, **éviter la « double peine »** : plus d'allocations de chômage et plus d'aides à l'embauche.
- **Contrôler et évaluer** l'utilisation des aides à l'emploi.



Il ne faut pas supprimer les aides à l'emploi, mais revoir le système d'attribution et de contrôle de ces aides pour remédier aux effets pervers et aux effets d'aubaine.

Un statut fiscal ou financier particulier pourrait être créé pour les budgets dédiés à la formation. La reconversion interne devrait être prise en compte.

- Accompagner le **comportement de création d'emploi** des entreprises (en lien avec le soutien financier).
- Mener des politiques et prendre des **mesures créatrices d'emplois additionnels convenables et durables**.



*L'insertion à l'emploi est parfois un effet d'aubaine liée à une aide à l'emploi. Lorsque celle-ci se termine, le travailleur est licencié, générant un fort sentiment de frustration qui décourage à reprendre un processus d'insertion. Le politique doit également rester vigilant pour que les mesures d'aides à l'emploi soutiennent ces **insertions à long terme**.*

*La dégradation des conditions salariales fait craindre aujourd'hui que le travail salarié soit en phase de mutation et que les multiples statuts nouveaux qui s'expérimentent sur le marché soient les signes avant-coureurs d'une **sortie de la société salariale**. Des travaux de recherches sont en cours sur ce sujet qui font apparaître des formes de salariat proche de l'entrepreneuriat.*



7. La réussite du processus d'accompagnement ne peut pas se mesurer uniquement au taux de mise à l'emploi des personnes accompagnées.



Recommandations :

- Admettre que certaines personnes ne peuvent, à un moment de leur parcours, et dans les **conditions actuelles du marché de l'emploi**, avoir accès à l'emploi digne et de qualité.



*Dans un contexte de réduction d'emploi, l'accompagnement individualisé n'a pas d'autre sens qu'une pure **assistance psychosociale** si l'accompagnement est déconnecté des possibilités concrètes de reprendre du pouvoir sur sa vie (emploi, formation, autres opportunités).*

Il faut envisager les choses comme une difficulté à un moment donné de la vie de la personne qui peut évoluer. Élément important impactant le parcours d'insertion : les conditions actuelles du marché, voire des conditions de vie en Europe. Importance également de la prévention dès l'enseignement.

Il faut reconnaître que la carrière ne doit plus être envisagée de manière linéaire, mais bien **dans une approche multi projets**. Les places pour ce public sont trop peu nombreuses : pas d'emplois pour tous. Les aides à l'emploi bloquent la mise à l'emploi des demandeurs d'emploi n'entrant pas dans les conditions d'octroi.

Il existe une très grande diversité de profils des demandeurs d'emploi. Pour une partie des personnes inscrites comme demandeur d'emploi, les freins à l'emploi et plus largement à l'insertion sont importants. Pour suivre tous ces gens aux profils différents, une **adaptation de l'accompagnement** est suggérée. Rien ne sert de se focaliser exclusivement sur l'insertion à l'emploi si la personne a d'autres problèmes. Il faudrait donc **personnaliser l'accompagnement suivant le profil du demandeur d'emploi, suivant ses besoins** (emploi, dettes, addictions, etc.), **et l'orienter vers l'un ou l'autre opérateur en fonction de ses spécificités**.

L'absurdité de certains plans d'action ne tenant pas compte de la diversité des profils est mentionnée.

- Évaluer le processus global d'accompagnement selon la **progression de la mise en projet** et pas uniquement de la mise à l'emploi.



Il est important de se **poser la question de l'objectif visé par l'insertion**. Lorsque 200 personnes postulent pour un poste, une seule est choisie. Que fait-on des 199 personnes qui restent, qui sont déçues, qui ont parfois déjà suivi plusieurs formations, qui se sont parfois réorientées et qui ont parfois la sensation de tourner en rond ?

Que fait-on plus particulièrement des personnes plus fragilisées, qui cumulent souvent les problèmes ? Leur permet-on de rester au chômage ou met-on des moyens financiers suffisants pour les accompagner réellement et efficacement dans le marché de l'emploi ? Aider ce public représente en effet un coût financier important ; cela demande beaucoup de temps et des moyens notamment humains.

Il faudrait que les gouvernements fédéral et régionaux se mettent d'accord sur la politique souhaitée par rapport aux personnes « éloignées de l'emploi » et qu'**ils reconnaissent ouvertement et concrètement l'utilité de l'accompagnement, même si celui-ci n'aboutit pas à un emploi**. Il est en effet difficile de mettre en avant tout le travail d'accompagnement réalisé avec ce public fragilisé ; celui-ci est peu valorisé et difficilement quantifiable.

Étant donné qu'il n'y a pas suffisamment d'emplois pour tous, la mise à l'emploi ne peut pas être le seul critère pour évaluer le processus d'accompagnement. Il faut trouver d'autres critères qui montrent le rapprochement vers l'emploi.

Il est très compliqué d'évaluer le rapprochement à l'emploi, car chaque personne est unique et évolue à un rythme différent. Un pas réalisé ne représente pas la même chose pour l'une ou l'autre personne.

Les processus liés à l'accompagnement sont très complexes : les personnes accompagnées rencontrent des problèmes financiers, de logement, de santé, de déplacement, de situation familiale difficile, etc. Est-ce logique de leur fixer à tous les mêmes objectifs ?

Il faut permettre aux gens de **rester socialement actifs, et ce, tout en recherchant un emploi**. Il faut leur laisser la possibilité de pratiquer du volontariat. On sait en effet que plus on reste au chômage, sans possibilité de développer un réseau social, plus on risque de développer des problèmes de santé mentale. Le bénévolat est très gratifiant et peut permettre à certaines personnes de se reconstruire en rencontrant d'autres personnes.

Mais, si le volontariat peut apporter des réponses aux personnes plus fragiles, il est cependant nécessaire de veiller à ce que les activités concernées ne soient pas concurrentielles aux activités commerciales. **La qualité du service doit rester une priorité**.

Suivre des formations peut également constituer un indicateur du rapprochement vers l'emploi.

Il faut **donner du temps aux personnes plus fragilisées** et leur permettre de passer par des services d'insertion (Régies des quartiers, EFT, OISP, CPAS...), afin qu'elles puissent retisser du lien social et ainsi se reconstruire. Si les personnes disposaient de davantage de temps, les opérateurs pourraient développer davantage de projets constructifs avec elles tels que travailler l'estime de soi, aller à la rencontre de l'autre, régler des difficultés sociales, apprendre à se déplacer, apprendre un métier, etc. Or, à l'heure actuelle, c'est un CV que les personnes veulent au plus vite, afin de répondre aux obligations de l'Onem. Travailler l'estime de soi ou réaliser un travail plus profond ne les intéresse pas, alors qu'elles en auraient grand besoin pour se rapprocher davantage de l'emploi.

Une piste serait de créer une **cellule particulière d'accompagnement**, composée de conseillers plus spécialisés. Il faudrait par conséquent définir des critères bien précis permettant de dire objectivement qui pourrait être suivi par cette cellule ou encore par un assistant social. Avec cependant le danger de créer une stigmatisation supplémentaire.

Il conviendrait également que le processus de la **formation qualifiante** soit beaucoup plus proche du monde de l'entreprise et de l'emploi.

Il est essentiel de **mettre en valeur les actions de socialisation** développées par de nombreux opérateurs, alors qu'ils sont actuellement uniquement évalués sur des résultats d'insertion à l'emploi. En effet, cet aspect est indispensable à une progression à long terme des individus.

- Disposer d'un **lieu de concertation permanent** entre la formation professionnelle/l'enseignement/les entreprises/les publics



Pistes d'action :

- Renforcer les structures existantes et favoriser le travail en réseau de ces structures.
- Prospector, développer, inventer de **nouvelles niches d'emploi** pour les personnes peu qualifiées.
- Améliorer les informations sur les métiers et promouvoir les métiers techniques.



Prospecter de **nouvelles niches d'emploi** pour les personnes peu qualifiées : ne pas se focaliser seulement sur les entreprises d'économie sociale, mais inclure également une dimension citoyenne dans l'économie dite « classique ».

- Améliorer les **informations sur les métiers et promouvoir les métiers techniques.**



Conditions de mise en œuvre :

- Revoir les **contenus et pratiques d'évaluation** quantitatives et qualitatives.
- Développer les politiques de **(ré) orientation.**

5. ACCOMPAGNEMENT ET DROIT AU TRAVAIL



8. Les projets socioprofessionnels des personnes et les besoins des entreprises se rejoignent chaque fois que l'entreprise contribue à la qualification de ses nouveaux travailleurs.



Recommandations :

- Soutenir et valoriser les projets d'entreprise où la **gestion des compétences** fait partie des objectifs.



Il n'est pas toujours facile pour les TPE, parfois les PME, qui n'ont pas de GRH de faire de la gestion de compétences pour leur personnel. Il pourrait également être envisagé que les opérateurs puissent contribuer à la gestion des compétences des salariés en poste en partenariat avec l'employeur en étant vigilants à ce que l'opérateur ne devienne pas un sous-traitant au service des entreprises.

*Les **compétences** acquises par l'expérience et/ou reconnues par l'entreprise devraient être prises en compte par le service public de*

l'emploi lorsqu'il tente de réaliser une mise en correspondance entre les offres d'emploi et les profils du demandeur. La politique de valorisation des acquis expérimentiels doit être intensifiée.

*La politique de gestion des compétences au sein des entreprises doit aussi être pensée **avant et pendant l'emploi.***



- Développer la formation par/en **alternance** au sens large pour tous les publics et en priorité pour les personnes faiblement qualifiées.



*Nécessité de valoriser les métiers en pénurie ainsi que de les faire découvrir dans l'enseignement primaire et secondaire. **L'alternance est à considérer au sens large** : elle concerne aussi les dispositifs alliant apprentissage sur chantiers formatifs réels et cours théoriques... pour tous les publics (étudiants ou demandeurs d'emploi...) en priorité pour les personnes faiblement qualifiées, y compris par des liens avec le monde de l'enseignement.*

- Soutenir (notamment financièrement) et renforcer les **processus d'accompagnement dans l'emploi dans les entreprises.**



Il manque souvent une dimension à la mise à l'emploi : **l'accompagnement dans les premiers mois de l'entrée en service**. Car, pour les publics « en difficulté », accéder à l'emploi peut être une source de changements (horaire, déplacements, garde d'enfants, gestion du budget...) qui, s'ils ne sont pas accompagnés, peuvent conduire au décrochage. Un accompagnement alliant employeur, accompagnateur et travailleur aurait donc pour objectif le maintien à l'emploi à long terme.



Pistes d'action :

- **Sensibiliser l'entreprise** à l'importance de bien accueillir les nouveaux travailleurs et de leur assurer un accompagnement au cours des premiers mois.



Il est évident que les chances d'intégration sont d'autant plus grandes si les entreprises ont une **politique d'accueil des nouveaux arrivants**. Les premiers jours sont déterminants tant dans les entreprises privées que publiques. **Une bonne intégration est de la responsabilité de l'entreprise.**

Il est nécessaire de sensibiliser l'entreprise à l'importance de bien accueillir les nouveaux arrivants et de leur donner un **véritable accompagnement au cours des premiers mois, voire des premières années**.

- **Rendre visibles pour les entreprises les réussites** en matière de formation des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi.
- Proposer des **incitants spécifiques** aux entreprises qui offrent des emplois durables et de qualité aux personnes éloignées de l'emploi.
- **Valoriser des méthodes et des pratiques** qui agissent tant sur l'offre que sur la demande d'emploi (ex : méthode IOD, faire connaître les offres de formation professionnelle aux entreprises...).



La méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande), utilisée dans certaines MIRE, donne de bons résultats. L'organisme sélectionne lui-même la personne qui semble le mieux convenir pour le poste et l'accompagne au sein de l'entreprise en mettant en avant ses qualités. On part d'une personne, réduisant ainsi les pratiques sélectives des entreprises. Cette méthode met l'accent sur les conditions d'accueil et d'intégration des candidats plutôt que sur la sélection.

Il faut **partir du travailleur et de ses compétences** pour le conduire, via la formation, au mieux vers l'entreprise.

- Développer/renforcer un **climat de confiance** avec les employeurs.



Conditions de mise en œuvre :

- Obtenir davantage de transparence de la part des employeurs sur leurs **besoins de main-d'œuvre**.
- La formation continue doit permettre d'augmenter la **mobilité professionnelle**.
- **Encourager (voire obliger à) l'implication des entreprises dans les instances de formation et d'enseignement.**
- Soutenir et mieux informer le travailleur sur les **possibilités de s'informer et d'évoluer au sein de l'entreprise.**
- Développer le **tutorat**.
- Ne pas limiter la formation au sein de l'entreprise aux seuls travailleurs stables ; **soutenir les personnes à contrat précaire** dans la stabilisation de l'emploi grâce à l'acquisition de nouvelles compétences.



La formation du personnel en entreprise devrait être améliorée, notamment par son intensification pour le personnel en place ; cela libérerait des postes pour des personnes moins qualifiées.

*Les entreprises devraient être soutenues dans une **gestion prévisionnelle de leur personnel**, prévoyant des formes solidaires de formation et de tutorat.*

- Favoriser l'**alternance pour étudiants ou demandeurs d'emploi**.
- **Systematiser la pratique des bilans de compétences et développer l'analyse de postes.**
- Développer une **politique de formation et d'intégration plus humanisante** au sein de l'entreprise.



9. L'emploi ne peut être considéré comme convenable que s'il garantit la dignité de la personne.



Recommandations :

- Revoir les critères liés à la définition de **l'employabilité et d'« emploi convenable »** définie au niveau fédéral et l'appliquer à notre contexte régional.
- Veiller à ce que tout emploi soit **digne et de qualité**.



Selon la législation fédérale en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2012, est considéré comme un **“emploi convenable”** :

- l'emploi qui correspond à la profession préparée par les études ou les formations ou à une profession apparentée (pour les travailleurs qui n'ont pas encore atteint l'âge de 30 ans ou qui ont travaillé moins de 5 ans, la protection n'est valable que pendant 3 mois ; pour tous les autres travailleurs, une période de protection de 5 mois est applicable. Après ces 3 ou 5 mois, le travailleur doit accepter tout emploi, même si celui-ci ne correspond pas à sa profession habituelle) ;
- l'emploi nécessitant une absence journalière de la résidence habituelle de maximum 12 h ou dont le temps de déplacement journalier est de maximum 4 heures. Ces principes ne sont pas d'application si la distance entre le lieu de travail et le domicile est de moins de 60 km.

Donc, si un travailleur reçoit une offre d'emploi qui nécessite un déplacement de 55 kilomètres, il sera tenu d'accepter cet emploi, même si la durée du déplacement est de plus de 4 heures (aller et retour).

Les normes internationales donnent des **balises** :

- le droit au travail librement choisi (on peut refuser un travail non convenable) ;
- conditionner le droit aux allocations de chômage à un travail d'intérêt général constitué du travail forcé.

La notion d'emploi convenable doit être revue en tenant compte du nouveau contexte :

- **le chômage est de longue durée** et des demandeurs d'emploi à charge de l'assistance sociale sont aussi soumis à **l'activation** ;
- la **notion d'emploi convenable est élargie** (2012) et les obligations de recherche active d'emploi sont accrues sans que soit garantie la possibilité réelle de travailler (liberté formelle du travail) ;
- ailleurs, suppression de la notion d'emploi convenable (France), notion d'emploi raisonnable (en dehors du secteur d'activité) (France et Danemark) et prestations sociales conditionnées à du travail non rémunéré (USA, Australie, Pays-Bas, Royaume-Uni) ;
- les politiques de l'emploi garantissent une **liberté formelle du choix du travail** et pas une liberté effective d'accès au travail.

Par ailleurs, cette protection **ne protège pas de tout...**

- et si la personne se déplace en transport en commun... ?
- et qu'en est-il du salaire décent ? Permet-il de vivre dans les conditions de logement, d'éducation, de santé et de sécurité prescrits par les standards de notre société ?

Pour “les accompagnateurs”, la notion d'emploi convenable n'est pas le seul critère dont il faut tenir compte dans le cadre de la mise à l'emploi. Les projets, valeurs, intérêts... de la personne doivent aussi être pris en considération. L'attractivité de l'emploi et de son contenu doivent être motivants. Cela peut conduire un candidat à accepter un emploi au-delà de la notion de ce qui est défini comme convenable en matière de trajet, de durée...

Ce qui est convenable convient. A quoi ? À l'usage que l'on en fait. À quoi sert l'emploi ? À la dignité du vivre socio-économique et culturel du citoyen. N'est convenable en ce cas qu'un emploi qui garantit cette dignité. Quelle dignité ? Celle qui permet de **vivre dans les conditions de logement, d'éducation, de santé et de sécurité requises par le vivre économique**. Les salaires actuels ne permettent plus à tous les **travailleurs de vivre dignement**. Et la concurrence avec les travailleurs étrangers accentue ce phénomène.

La définition de l'emploi convenable doit relever des entités fédérées et être redéfinie en fonction du contexte ce qui permettrait de tenir compte des particularités territoriales...

L'employabilité doit être envisagée sur du long et du moyen terme ce qui permet de penser à la formation continue du travailleur et donc de réduire le niveau d'exigence à l'entrée dans le poste.

- Créer une **instance régionale indépendante** d'observation et d'avis des politiques et pratiques en matière d'emploi et de formation tant dans les entreprises qu'à partir des opérateurs publics ou privés, marchands ou non-marchands.



*Un **bureau permanent** devrait être créé à partir des Assises de l'insertion pour conseiller en matière d'adaptations nécessaires de la législation dans le cadre du transfert de compétences liées au contrôle des chômeurs, aux aides à l'emploi, etc.*



Pistes d'action :

- La **définition de l'emploi convenable** (digne et de qualité) doit relever des entités fédérées (redéfinir en fonction du contexte).
- Lutter au niveau européen et belge **contre le dumping social**.
- Mettre en place une **instance réellement indépendante d'observation et d'avis en matière d'emploi et de formation**. Au préalable, déterminer sa composition, son rôle et ses missions (ex. : vérifier la mise en place des différents plans, évaluer leur efficacité, veiller à l'application des réglementations pour éviter une succession d'emplois précaires...) en y associant les différents types d'acteurs concernés, en ce compris les représentants des publics fragilisés.



Condition de mise en œuvre :

- **Volonté politique** de réunir les partenaires sociaux autour de la notion d'emploi convenable.

Rédaction : Comité de pilotage des Assises.

Mise en page : Aïcha Allard.



Contacts:



<https://assisesdelinsertion.wordpress.com>



081/74 32 00



secretariat@interfede.be



LES ASSISES
DE L'INSERTION