

Depuis quelques années, l'ASBL Chantier travaille à mettre en place une stratégie globale pour que « formation par le travail » rime avec « sorties positives » (traduites par un contrat de travail ou la reprise d'une formation qualifiante). Plus que l'insertion sociale, c'est l'insertion professionnelle que nous visons, étant convaincus que la reprise d'une vie active, faite d'objectifs, de défis, et de valorisation des acquis, induit l'épanouissement personnel et social. Et non l'inverse.

Bien sûr, il y a lieu de faire acquérir un minimum de compétences sociales avant d'envoyer un demandeur d'emploi en stage ou à l'emploi. Qu'appelle-t-on « compétences sociales » ? Le fait de dire bonjour, d'arriver à l'heure, de pouvoir s'excuser en cas de retard, de pouvoir travailler en équipe, de prévenir à la première heure d'une absence pour maladie, d'avoir un minimum confiance dans ses compétences etc. Mais il ne faut pas confondre « acquisition de compétences sociales » et « insertion sociale ». L'insertion sociale est primordiale, bien entendu, et représente d'ailleurs une réussite en soi : chaque stagiaire arrivant chez nous ne démarre pas son parcours avec le même bagage... certains sont proches de l'emploi, il ne leur manque qu'un coup de pouce, d'autres par contre, ont beaucoup plus de barrières à franchir... un stagiaire n'est pas l'autre, et c'est d'ailleurs dans une philosophie d'encadrement individualisé que nous travaillons. Tous ne ressortiront donc pas de chez nous avec un emploi ou la reprise d'une formation qualifiante. C'est notre objectif mais ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Nous pouvons toutefois affirmer que tous, sans exception, ressortiront de leur passage à « Chantier » avec, au moins, un bagage de plus qu'à l'arrivée : pour certains de la confiance en soi, un cercle d'amis, pour d'autres, un équilibre familial, une autonomie retrouvée, pour d'autres encore, un meilleur logement, un meilleur équilibre budgétaire... Et nous en sommes heureux et fiers.

Mais ce n'est pas parce que nous ne valorisons pas ces avancées, parfois impressionnantes et non-négligeables, sur un plan social que nous n'avons pas le droit de vouloir aller encore plus loin, en guidant, autant que faire se peut, le plus grand nombre vers une insertion professionnelle réussie. Loin de bons résultats de « taux de sortie positives » (vis-à-vis desquels nous n'avons d'ailleurs aucune obligation), c'est le bien-être de nos stagiaires qui nous anime : quoi de plus valorisant pour le stagiaire, mais également de plus motivant pour toute une équipe qui a mobilisé du temps et de l'énergie, parfois pendant 1 an ½, que de vivre une sortie positive. C'est le moteur de notre travail au quotidien.

Dans cette philosophie, c'est toute une culture d'entreprise qui évolue au sein de l'ASBL. Et ce, sur les trois principaux piliers de notre activité : les stagiaires, les entreprises extérieures et la qualité de nos formations.

1. Les stagiaires

C'est dès le premier contact, lors de la séance d'information, que les cartes sont mises sur table. Le message est clair : nous ne sommes pas là pour faire de l'occupationnel. Les candidats sont donc d'emblée prévenus que s'ils ne sont pas intéressés à travailler, ils n'ont pas frappé à la bonne porte. Notons que depuis que les choses sont présentées de cette manière, les inscriptions en fin de séance d'information ont grimpé... Les candidats sont-ils séduits par le message ? Ou la peur d'une sanction a-t-elle raison d'eux ? Quoiqu'il en soit, le résultat est là : le premier pas est franchi !

Par la suite, c'est un équilibre subtil que nous essayons d'atteindre entre « relation de confiance » et « dispositif contraignant ». L'idée est de dire : « je suis un allié, mais je ne peux avancer sans toi, on se fait confiance mutuellement, on ne triche plus ».

Nous sommes conscients que la plupart de nos stagiaires arrivent chez nous sous la contrainte. Mais notre objectif est que ce sentiment « d'obligation » se substitue rapidement au goût d'apprendre et à la volonté de reprendre une vie active. Le stagiaire doit comprendre qu'il n'est pas spectateur, mais au contraire l'acteur principal de l'écriture de sa vie et de son avenir. Pour ce faire :

- **Chaque stagiaire a un référent psychosocial, agent d'insertion.** Au-delà du volet professionnel, nous portons une attention particulière à la situation personnelle du stagiaire... Un équilibre privé (garde d'enfants, logement de qualité, gestion d'un budget familial,...) facilite le chemin de l'insertion ;
- **Nous octroyons un maximum d'autonomie** (déplacements sans encadrement, démarches volontaires pour les stages et la mise à l'emploi,...) ;
- Enfin, **nous valorisons un maximum les acquis.** En plus de promouvoir les démarches « extra-formatives » (qui sortent du cadre de notre mission au sens strict) : permis de conduire, validation des compétences. Nous multiplions les opportunités de stages en entreprises et de mises à l'emploi, tout en veillant à communiquer en interne et à célébrer tout type de réussite au sein de chacune de nos filières.

Si nous croyons en nos stagiaires et investissons un maximum en eux, c'est dans le but qu'ils emboîtent le pas... Pour une insertion réussie, fini le « cocooning », fini de contourner les obstacles... il faut prendre ses responsabilités et affronter les réalités. Dans ce sens :

- L'ASBL n'est pas une « couverture » vis-à-vis de l'organisme qui paie l'allocation sociale : chaque absence doit être justifiée ;
- En cas de dysfonctionnement, nous suivons une procédure disciplinaire (bien connue de nos stagiaires) à l'issue de laquelle une fin de formation est envisagée si aucune amélioration n'est constatée. Les exclusions sont donc de rigueur, même si leur nombre reste minime : 2 en 2014. Ce chiffre est la preuve de l'efficacité de nos équipes pédagogiques et psychosociales qui décèlent et affrontent les problèmes à temps pour les solutionner.

2. Les entreprises extérieures

Les stages en entreprise sont fondamentaux. Ce sont nos meilleurs atouts pour l'insertion socioprofessionnelle des stagiaires. L'entreprise extérieure, c'est la vie professionnelle réelle. L'objectif ultime.

Cependant, il faut être vigilant : il n'est pas question de fournir aux entreprises extérieures de la main d'œuvre à bon marché qu'elles vont exploiter pendant la durée du stage pour la lâcher ensuite. Notre CISP travaille donc à instaurer un partenariat « win-win » avec les entreprises extérieures où chacun y trouve son compte (professionnalisation de la formation en CISP, découverte d'une autre réalité professionnelle pour le stagiaire, et main d'œuvre moins coûteuse pour l'employeur, puisque sorte de contrat à l'essai).

Pour professionnaliser ces contacts avec les employeurs, ceux que l'on appelle aujourd'hui nos « agents d'insertion », sont passés du stade d'assistants sociaux « classiques », à celui de

professionnels de la méthode « intervention sur l'offre et la demande » (IOD) et des « aides à l'emploi » :

- La méthode IOD : elle nous vient de Bordeaux où elle est expérimentée depuis plus de 25 ans. L'association « Transfer » qui l'a créée affirme que « personne n'est inemployable », mais il est impératif de faire le pont entre les employeurs et les travailleurs potentiels pour faire concorder les attentes et les besoins ;
- Les aides à l'emploi : avantages dont les employeurs peuvent bénéficier en cas d'embauche de nos stagiaires (armes importantes pour la négociation)

Concrètement, dans ce volet « Mise à l'emploi », quel est le rôle de nos agents d'insertion ?

- **entretenir un réseau** d'employeurs
- **connaître les entreprises partenaires** afin de pouvoir travailler avec elles sur leurs besoins, leur contexte d'embauche, leur durabilité (se déplacer dans l'entreprise, visiter le poste de travail, rencontrer les futurs collègues du stagiaire).
- **être les intermédiaires** essentiels entre le monde de l'entreprise et le monde des demandeurs d'emploi pour trouver la meilleure adéquation entre les compétences du stagiaire en fin de formation et les besoins de l'entreprise.
- **présenter à l'employeur les bénéfices** qu'il pourra tirer de la collaboration avec notre CISP, et la plus-value que le travailleur apportera à leur entreprise (c'est là qu'intervient la maîtrise des « aides à l'emploi »)
- **Évaluer la collaboration** pendant le stage et au début de la mise à l'emploi afin de cibler les problèmes et/ou recadrer au besoin ;
- **travailler avec le stagiaire, mais pas pour lui.** Nous sortons du schéma où c'est le chômeur qui est l'unique responsable de sa situation, mais pour cela il faut que le stagiaire se mobilise pour trouver un emploi et soit prêt à travailler (démarche volontaire).
- **Préparer le candidat à son entretien (démystification) et l'accompagner** lors de l'entretien de mise en relation au sein de l'entreprise (importance des premiers instants vécus au sein de l'entreprise)

Le fruit de ce travail est illustré par les chiffres suivants :

- Nombre de stages effectués en 2014 : 40 (>< 25 en 2013 et 18 en 2012)
- Nombre de sorties positives en 2014 : 66% (>< 51% en 2013 et 47% en 2012)

3. La qualité de nos formations

C'est enfin la qualité de nos formations que nous cherchons à améliorer continuellement à travers notre objectif de certification à l'ISO 9001 (Système de Management de la Qualité).

Le travail consiste à clarifier les tâches et les fonctions de chacun, à structurer l'organisation et la communication entre les équipes, à améliorer les processus (pédagogiques et économiques), à fluidifier le parcours des stagiaires,... pour toutes les filières, toutes les activités, toutes les fonctions.

Même si le système n'est pas encore complètement finalisé aujourd'hui, le pli est pris de structurer, de plus en plus spontanément, le fonctionnement interne de l'entreprise. Cette systématisation permet de travailler avec des outils de travail concrets (c-à-d des procédures détaillées et des documents partagés) qui facilitent et optimisent le travail de chacun au sein de l'ASBL.

Caroline GOSELIN,
Adjointe à la direction