#### **Pierre-Alain DE HENAU**

RAPPORT SUR LES
PRATIQUES EN
COMMISSIONS
ZONALES ANIMÉES
PAR LES MISSIONS
LOCALES DE LA
RÉGION BRUXELLOISE

Qu'est-ce que coordonner les partenaires ISP d'une zone en 2015 ? Une synthèse mise en contexte, sur base d'archives, de rapports et de témoignages d'animateurs des différentes commissions zonales. FÉVRIER 2015

#### TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	3
20 ANS APRÈS : QUELLES PRATIQUES EN COMMISSION DE CONCERTATION ZONALE?	3
LE CONTEXTE COMMUN DES CONCERTATIONS ZONALES	4
NÉES POUR CONCERTER ET COORDONNER OU UN PEU D'HISTOIRE SIMPLIFIÉE	4
DES SOLUTIONS À PROBLÈMES DIAGNOSTIQUÉS	6 7 8
LE CADRE RÉGLEMENTAIRE	3
UN CAHIER DE CHARGE GLOBAL DE COORDINATION	4 E
VUES DE DEHORS : LE BILAN DES CONCERTATIONS ZONALES16	6
UN BILAN « OFFICIEL » DES PRATIQUES A DÉJÀ ÉTÉ DRESSÉ	
PAS DE GROSSES LACUNES DANS L'ÉNUMÉRATION DES PRATIQUES PAR L'OBSERVATOIRE1: PAS DE « PERTES DE VITESSE » QUI SERAIENT ASSOCIÉES AUX INCERTITUDES LÉGALES1:	
LES CONCERTATIONS ZONALES PAR CEUX QUI LES ANIMENT	9
À CADRE LÉGAL COMMUN, QUELLES ÉVOLUTIONS ?1	9
LES TEMPS PIONNIERS	0 S
RÉUNIONS ZONALES AUJOURD'HUI, DES LIEUX DE DIALOGUES ET DE CONSTRUCTION D'UN. PERCEPTION COMMUNE2.	
RENONCER À COORDONNER LES PARTENAIRES ZONAUX AU TRAVERS DE RÉUNIONS	2 3 5 7 A 7 8 1

L'AVENIR DE CES RÉUNIONS DE CONCERTATION ZONALE
TOUT CE QUI RASSEMBLE DÉJÀ34
DES RÉSEAUX PROFESSIONNALISÉS PLUS QU'UN DIRIGISME CENTRALISATEUR34 COORDINATION PAR UNE PRATIQUE ET UNE EXPÉRIENCE COMMUNE, ET DES FORMATIONS SIMILAIRES35
DEUX DES 4 PÔLES DU TRAVAIL AVEC LES CHERCHEURS D'EMPLOI
RASSEMBLER-ASSEMBLER
RÉFLÉCHIR À UNE NOUVELLE STRUCTURATION PORTEUSE DE SENS ET DE CONFIANCE39 L'INTÉRÊT DE L'APPROCHE SECTORIELLE
REVENIR AUX SOURCES ? 43
CHERCHER INLASSABLEMENT DE L'EMPLOI, VRAIMENT ?43
LE DÉCLIN DE L'EMPLOI, PAS QU'UNE IMPRESSION
LA PLACE CENTRALE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE ET LA FORMATION POUR INSÉRER45 DES TROIS VOIES EXPLORÉES PAR LES MISSIONS LOCALES À LEURS DÉBUTS QUE RESTE-T-IL ?
VERS DES COMMISSIONS ZONALES DE PRATICIENS?
ARRÊTÉ DU 16 JANVIER 1997II EXTRAIT DU VADE-MECUM DE L'ISP- FEBISP – 2008 (SUR LE DÉCOUPAGE EN ZONES ISP) VI

### **AVANT-PROPOS**

## 20 ANS APRÈS: QUELLES PRATIQUES EN COMMISSION DE CONCERTATION ZONALE?

Les commissions zonales sont nées dans un contexte politique, économique et social sans doute révolu. Mais à l'exception de quelques remarques éparses, en commission (dont une en commission zonale nord-est en décembre 2014), ces changements ne sont jamais abordés et discutés clairement. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas eu évolution dans les pratiques de concertation zonales, soit lentement, soit après diagnostic participatif.

Au moment où les arrêtés et l'ordonnance des Missions locales redéfinissent les missions d'interface avec les acteurs locaux, et que l'on évoque même le projet de transfert de ces missions de coordination zonales, vers les « Maisons de l'emploi » à portée communales, il nous a paru intéressant de constituer un bilan des pratiques des concertations zonales, mises en œuvre par les Missions locales ces dernières années. Que coordonne-t-on encore ? Qui rassemble-t-on ? Pourquoi ?

Nous avons travaillé à partir de nos propres souvenirs rafraîchis par la consultation de documents publiés ou non, parfois anciens, issus entre autres de la Délégation interministérielle aux solidarités urbaines (DRISU), de synthèses publiées par la FeBISP, à partir de témoignages de personnes présentes au démarrage des Missions locales¹. Nous avons examiné également divers rapports d'activité des coordinations zonales de ces 3 à 5 dernières années, en opérant une synthèse. Nous avons complété ces informations par des entretiens avec les (ex-) coordinations de zone / directions de Missions Locales pour établir un portrait nuancé ce que ces réunions de concertation étaient devenues aujourd'hui.

Chaque zone –à l'exception de la zone ouest– a participé à ce travail, dans la mesure des moyens disponibles, à des degrés inégaux. En cause, des départs récents qui privent la zone d'interlocuteurs pourvus de sa mémoire historique. Parfois, c'est le manque de temps. Parfois, c'est le souhait des coordinations de garder confidentiels rapports ou PV de réunions.

Au terme de ce document, le lecteur aura une idée plus claire de l'organisation des commissions de concertation zonales, de leur évolution, de la position qu'a occupé, occupe ou peut occuper ce type de travail de mise en commun entre des interlocuteurs différents. On trouvera en marge, quelques idées inspirantes, mais aussi des interrogations sur l'avenir de ce type de réunions régulières autour de l'ISP, compte tenu de la forte professionnalisation de l'action associative, et d'un contexte institutionnel et socio-économique déprimé et fort distant de celui des origines.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> J'ai assumé des fonctions de coordination dans la zone Ouest et fréquenté ponctuellement la concertation zonale de la zone Sud-Est au début des années 1990'. (NDA)

## LE CONTEXTE COMMUN DES CONCERTATIONS ZONALES

#### NÉES POUR CONCERTER ET COORDONNER OU UN PEU D'HISTOIRE SIMPLIFIÉE

En Belgique, la benjamine a 20 ans, la doyenne, pas loin de 30<sup>2</sup>. Les Missions locales sont nées en ordre dispersé, dans des contextes différents, mais jamais par mode ou caprices, toujours sur des constats d'exclusion sociale et économique.

L'emploi n'était pas un objectif, c'était la lutte contre l'exclusion et pour l'égalité des chances qui était au centre des préoccupations.

Mais l'emploi rémunéré était regardé comme le vecteur principal de la lutte contre l'exclusion par l'autonomie et la liberté relative qu'une rémunération garantissait, ainsi que l'insertion dans la société que des relations de travail peuvent fournir.

En toile de fond commune également: le constat des limites et de l'épuisement d'un travail social qui s'opérait alors à une échelle strictement individuelle, non à des groupes, et qui s'exerçait aussi largement individuellement. Bref, un travail souvent fragmenté entre institutions éparpillées et parfois « concurrentes sans le savoir », parfois compensé par des réseaux de relations issus des carnets d'adresses personnels des travailleurs sociaux.

Enfin, l'exemple des missions locales françaises était là depuis leur création en 1982 à la suite du rapport de Bertrand Schwartz<sup>3</sup>. Ce rapport insistait entre autres sur la mise en partenariat de toutes les ressources locales et une approche intégrée des problèmes d'insertion des jeunes.

À Bruxelles, on dira ici que les Missions locales sont venues d'un petit groupe d'acteurs d'institutions différentes soucieux de mieux structurer leur travail et de se coordonner entre eux; là, on rapportera que ce sont des praticiens qui entre eux, ont voulu dépasser la recherche de solutions individuelles, trouvées au coup par coup, dans l'urgence et faites de trucs et astuces parfois sans lendemain.

Avec la variété des cheminements, on peut dire le constat de départ était similaire et qu'une convergence se dessinait vers le projet d'inventorier les ressources accessibles, puis structurer et organiser un travail éparpillé en projets stables.

Pour réaliser cela, il fallait nouer des contacts inter institutions, et mobiliser les rares surplus de temps professionnels et de ressources de différentes structures ou parfois transformer en « autre chose » certains services.

Comme dans une multipropriété il est bon de nommer un syndic, la réussite du projet "Mission locale" dépendait d'une forme commune de coordination minimale. Si bien que l'on peut affirmer que l'organisation collective du travail d'insertion de populations en

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La Mission Locale de St-Gilles existe depuis le milieu des années '80 en tant que projet de l'ASBL Formation Insertion Jeunes. Après plus d'un an de concertation locale très large, elle prend la forme juridique d'ASBL en 1988, suivie par Anderlecht et Forest en 1989, Schaerbeek et St-Josse en 1990, Bruxelles-ville Etterbeek, Ixelles et OOTB (équivalent flamand et régional d'une Mission locale) en 1991, et enfin AMIS (la ML de Molenbeek) qui naît en 1994.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Article L5314-1 du Code du Travail français, suite au rapport: SCHWARTZ, Bertrand, L'insertion professionnelle et sociale des jeunes, septembre 1981.

situation d'exclusion sociale et économique et la coordination des ressources locales étaient une mission centrale et fondamentale que se donnaient les Missions locales, dès leur naissance.

#### DES SOLUTIONS À PROBLÈMES DIAGNOSTIQUÉS

Dans le domaine de l'action sociale, on a vu régulièrement des initiatives, publiques ou non marchandes, qui créent une institution ou un service neuf sans diagnostic préalable. Une fois l'équipe en place, elle est alors confrontée à l'absurde première mission d'identifier ou d'inventer un problème dont le service ou l'institution constitueraient la solution.

Il en a été tout à fait différemment pour les Missions locales.

Par rapport à des projets de coordination plus récents, les Missions locales **ensemblières et coordinatrices dans leur zone**, présentaient au moins 5 caractéristiques.

- 1. Elles sont nées avec le **constat très partagé par les praticiens d'une situation profondément insatisfaisante** dans la manière de travailler au cas par cas et dans le rapport efforts/résultats du travail d'insertion sociale individuelle, jusqu'alors (même si les projets d'éducation permanente constituaient déjà un effort pour travailler collectivement et structurellement la question de l'exclusion)
- 2. Les difficultés d'intégration de certaines personnes exigeaient d'aborder de manière intégrée les difficultés empilées, mais disparates qu'ils rencontraient
- 3. Les Missions locales sont apparues aux autorités communales, rapidement (St-Gilles) ou progressivement, comme un relais avec le secteur associatif et avec les centres de formation ou d'éducation<sup>4</sup>.
- 4. À l'instar des programmes ZAP-FIPI (aujourd'hui Cohésion sociale) le projet des Missions locales constituait une SOLUTION à ces situations insatisfaisantes d'éparpillement des efforts, ce qui selon les acteurs locaux passait nécessairement par des analyses partagées, par la mobilisation collective, par la mise en synergie et le développement coordonné de solutions neuves qui éviteraient l'éparpillement et les doubles emplois.
- 5. Subsidiairement, les promoteurs de projets de type « Mission locale » pouvaient assurer la diffusion de diverses expertises technocratiques (réglementation, gestion financière, analyse socio-économique, psychologie de l'exclusion, réflexion éthique, pédagogie, montage de projet, recherche de subsides...) au service des autres structures dont les travailleurs et permanents n'avaient alors que rarement le temps et les moyens de développer ces compétences spécialisées.

Les voies et moyens envisagés alors pour réaliser ces coordinations locales dépassaient en richesse et en diversité la simple animation de réunions, En voici quelques exemples :

- Création de commissions thématiques mobilisatrices en vue d'inventorier les questions, les problèmes et les besoins avec les acteurs les plus intéressés et les mobiliser.
- Construction et actualisation des diagnostics de situations-problèmes, pour construire des projets répondant à de vraies questions sociales locales ou des besoins sociétaux répertoriés (sortir ainsi d'une démarche valide dans les secteurs artistiques ou culturels centrés sur l'inspiration, la créativité ou, pourquoi pas, le caprice!)
- Création d'ASBL et d'initiatives subventionnées (et prise de participation dans les CA et AG pour s'assurer de la stabilité et l'articulation de ces projets neufs aux autres projets) en soutien aux individus porteurs de projets
- Service de consultance d'experts offert aux initiatives locales (dont la médiatisation vers le grand public, les démarches de demandes de subvention, la gestion des pièces justificatives, ou même la comptabilité).
- Mise en place de réseaux de professionnels et de formations complémentaires communes.
- Groupes d'évaluation des processus (dans une habitude bien ancrée dans le travail social associatif depuis les années 1970).

5

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Favorisant aussi une visibilité électorale locale.

• Inventaires des idées jusqu'alors restées en projet, faute de capacité à les porter avec les ressources disponibles dans une seule institution, mais réalisables par des mises en synergie

Le projet « Mission locale » apparaissait dans la durée, comme une réponse et globale et locale à un questionnement de praticiens de l'éducation permanente et du travail social, et pouvait constituer également un <u>métatravail social collectif coordonné</u> autour de l'insertion la lutte contre l'exclusion et la promotion de l'égalité des chances. Il rencontrait aussi des objectifs plus engagés et militants de différentes origines.

#### L'INSERTION COMME OBJECTIF, L'EMPLOI COMME MOYEN

Mais répétons-le, car il est difficile de se rendre compte de cela aujourd'hui, aux origines, <u>l'emploi n'était pas en soi une finalité</u>! C'était un moyen que l'on pensait assez accessible pour insérer socialement des exclus, leur permettre de sortir d'une forme de passivité et leur donner le choix de prendre une place citoyenne (et légale) dans la société.

On disqualifiait volonté dans le discours ambiant des années 1980'certains exclus en leur attribuant une « mentalité d'assistés » fort peu fondée scientifiquement.

Dans les quartiers dits « sensibles » où naissaient les Missions locales, l'offre d'assistance « non légale » et incontrôlée était parfois la seule efficace et présente. Il était évident aux acteurs de l'époque que ne plus aider les assistés ne supprimerait pas leur mentalité, mais au contraire renforcerait toute une série d'autres réseaux plus sombres prêts à prendre la relève de cette assistance.

Lutter contre l'exclusion prenait en compte cette « mentalité d'assisté » en encourageant les personnes à se mettre en projet, à développer leurs potentialités, à exercer leur citoyenneté activement, mais cela signifiait aussi dans des quartiers que l'on qualifiait de « sensibles », faire la promotion d'une assistance « officielle » et une alternative :

- à la déliquescence de la cohésion sociale;
- à la tentation du repli communautaire éventuellement fondamentaliste ;
- aux multiples formes d'économies parallèles et l'emploi non déclaré;
- au recours à des solidarités délinquantes ou franchement mafieuses ;
- à l'offre de soutien de réseau potentiellement terroriste (ce qui est plus que jamais d'actualité).

On peut craindre que la plupart des acteurs politiques et sociaux aujourd'hui, à se focaliser sur l'emploi, aient totalement perdu de vue cette évidence que l'assistance officielle est en permanence en concurrence avec une assistance à la fois plus efficace et potentiellement criminelle ou criminogène. Et que diminuer l'une revient à renforcer l'autre.

## L'INSERTION COMME MARQUE DE FABRIQUE DE LA NOUVELLE RÉGION

Le projet « Mission locale » coïncidait avec la naissance de la Région Bruxelloise qui précisément définissait comme priorités les politiques d'insertion et de rénovation urbaine dans les quartiers du centre et de « la première couronne » de la Région.

Priorités jointes à celles liées à la cohésion sociale au début des années '90.

De sociale, l'insertion se fondra en insertion socioprofessionnelle (ISP) pour se focaliser aujourd'hui sur les situations de non-emploi (perdant peut-être la fécondité de son approche « globale et locale »).

## LA RECOMPOSITION LOCALE DE POLITIQUES ÉPARPILLÉES PAR LA COMPLEXITÉ INSTITUTIONNELLE BELGE

Tous les secteurs de l'action sociale subventionnée sont confrontés à l'éparpillement des compétences publiques et de sources de financement.

Dans l'ISP, il s'agissait de mieux quantifier l'ampleur du non-emploi de personnes sans revenus, et de recomposer localement des politiques communautaires ou fédérales diverses.

Dès 1991, l'activité de coordination locale des Missions locales s'est vue reconnue et précisée par un cadre légal. La toute jeune Délégation Interministérielle aux Solidarité Urbaines (DRISU) a soutenu et piloté ce mouvement avec des cahiers de charges, le découpage de la Région en zones ISP, et l'invention du concept de « filière d'insertion » qui ensemble ont finalement donné un cadre légal et conceptuel à la coordination zonale.

Très vite s'est ajoutée une nouvelle mission qui mobilisait des facultés de coordination locale: la recomposition cohérente locale de lignes financières et politiques éparses, mais pertinentes dans la lutte contre l'exclusion, nous parlons ici de politiques régionales, communautaires et fédérales, rejointes ensuite par des programmes européens.

Côté francophone, ce rôle d'ensemblier local et cohérent de subventions éparses a été assuré à un seul niveau, le niveau local.

Ni la Communauté Française, ni la Région, ni le niveau Fédéral ne détenaient une forme de monopole des questions de formation professionnelle, d'emploi ou d'aide à l'embauche. Il apparaissait donc incontestablement utile que « quelque chose » se charge au niveau local au minimum de cette mise en cohérence. Une approche intégralement régionale, par l'ORBEM par exemple, étant limitée par la reconnaissance toute récente de « matières personnalisables »<sup>5</sup> qui ne pouvaient être exercées que par la COCOF. Cette dernière, en matière de formation professionnelle a pour cela mis en place une structure de taille régionale : l'IBFFP (Bruxelles Formation).

Concrètement cette approche cohérente s'est installée autour d'une représentation commune des problèmes d'emploi et de la place que devaient assurer les formations.

7

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Accords de la St-Michel et la St-Quentin octobre et novembre 1992.

## AUX ORIGINES: UNE CONSTRUCTION PARTAGÉE DE LA QUESTION DU NON-EMPLOI

#### LA QUESTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL BRUXELLOIS VUE AVEC DES YEUX D'IL YA 20 ANS

#### Personnes

« hors marché » souvent sans qualifications utiles

(Sans-emploi non-inscrits ou personne en « marge »). Certains non-inscrits peuvent même avoir des qualifications recherchées par le marché du travail.

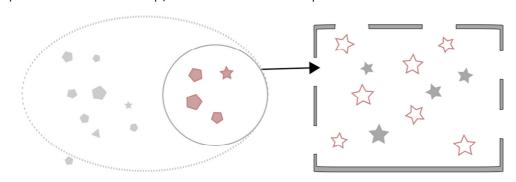
Organisme de placement officiel (ORBEm)

- = sans emploi inscrit pouvant correspondre à un emploi vacant
- = demandeurs d'emploi sans qualifications ou aux compétences non demandées par le marché du travail

#### Marché du travail :

On estime que l'économie demande de <u>g**ros**</u> <u>volumes</u> de main-d'œuvre qualifiée. Ces demandes sont non satisfaites.

= « emplois vacants »



Partenariat ORBEm & ISP pour étendre le filet du placement et de l'insertion et « capter » les noninscrits. la plupart sont à former au métier de « vendeur de ses compétences » Former à chercher (CV, lettre, etc.)

On pense qu'il existe de « nombreux débouchés » pour personnes qualifiées. On pense parfois que les techniques de vente de soi-même créent le désir d'embauche et de création d'emploi. chez l'employeur (comme un publicitaire peut créer de toute pièce le besoin d'un produit)

L'explication de la situation du non-emploi local était en 1990 implicite, mais assez partagée<sup>6</sup>.

Si le chômage global dans les économies avancées connaissait déjà de nombreuses explications comme le déclin de l'emploi des secteurs primaires (agriculture et industries minières) et secondaires (acier, transformation) manufacturier, la «théorie du déversement »<sup>7</sup>, très à la mode alors, car «rassurante », suggérait qu'en revanche, de nombreux emplois tertiaires dans le commerce et les services, seraient inéluctablement créés<sup>8</sup>.

En somme, dans cette vision, pourvu qu'on soit à niveau d'employabilité on atteindrait inéluctablement l'immense réservoir sans fond et l'horizon infini des occasions d'emploi. Construire cette « employabilité » devient le point principal d'attention. Ce qui signifie accompagner les travailleurs déclassés à reconvertir, et réorienter des jeunes.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> En dehors du monde académique, les acteurs ne se posaient pas la question d'un « *chômage de masse* », de destructions nettes d'emploi (par délocalisation, automatisation, externalisation vers le client, etc.) ou d'ouverture du marché du travail aux autres régions de Belgique ou au « grand marché européen de 1992».

 $<sup>^{\</sup>scriptscriptstyle 7}$  Alfred Sauvy, La machine et le chômage, Dunod, 1980,

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Hors des centres de recherche, on n'envisageait dans les années 1980, ni l'impact de l'informatisation et de l'intelligence artificielle, ni le problème posé par la taille croissante d'une économie financiarisée entièrement spéculative, produisant sur des bases virtuelles des plus-values considérablement alléchantes pour les investisseurs, tout en étant déconnectées de toute production réelle de biens ou services, et donc de tout progrès social ou de créations d'emploi.

Cela était encore plus visible dans les 19 communes de la Région Bruxelloise où la tertiarisation de l'économie était observable à une tendance lourde aux délocalisations vers des zonings industriels ailleurs en Belgique<sup>9</sup>.

À cela, s'ajoutait encore au début des années 1990, une foi quasi inébranlable dans une vision économique reposant sur la primauté de l'offre sur la demande (*Supply Side Economics*). Une offre que l'on voit en mesure de susciter voire créer ex nihilo la demande chez les employeurs potentiels pourvu qu'on soit nanti de bonnes méthodes de publicité et de vente.

On étendait ce préjugé doctrinal au marché du travail, et de même qu'une entreprise vendeuse sera « forcément » capable de faire consommer des produits dont les clients solvables n'ont pas vraiment besoin, un chercheur d'emploi bien outillé pour se vendre (ou un agent qui le représente) aurait été en mesure de convaincre l'employeur de créer l'emploi pour l'engager<sup>10</sup>.

Ajoutons que dans cette croyance, encore présente il y a quelques années dans des appels d'offre d'Actiris, outiller les chercheurs d'emploi revenait donc à encourager les employeurs à créer des postes de travail.

Le secteur non marchand était peut-être plus naïvement enclin à épouser cette manière de voir, car, la décision d'engagement dans le secteur associatif ou l'administration est dépendante de la création de projets associés à l'obtention de nouveaux budgets ou de nouvelles subventions, jamais au volume de commande solvable de la part des usagers. Avec cette méconnaissance de la gestion commerciale, des acteurs du secteur non marchand étaient peut-être portés à penser que pour un employeur, engager ou non était une décision fondée uniquement sur un caprice ou l'inspiration, non un calcul rationnel de retour sur investissement ou simplement coût prévu/ anticipation de bénéfice<sup>11</sup>.

D'une manière qui peut paraître incompréhensible aujourd'hui, seule l'offre de main d'œuvre étant prise en compte, on ne s'interrogeait donc jamais sur la réalité d'une **demande** économique d'employeurs de Charleroi, de pouvoir engager des Bruxellois, mais seulement sur la question de savoir si **l'offre de main d'œuvre bruxelloise** devait ou non considérer des employeurs à Charleroi comme « convenables ». <u>Bref l'économie de l'offre engageait à mépriser les besoins de la demande de main d'œuvre !</u>

 $<sup>^{9}</sup>$  À la naissance des Missions locales, on ne parlait pas encore d'implantation en Europe de l'Est, en Inde ou en Chine .

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Naturellement, au-delà des controverses entre dogmes économistes, on confondait là achat de biens et services de consommation et décision économique d'investissement. Une entreprise qui reste viable n'investit dans qu'en fonction de l'évolution de son volume de commande et de vente et à condition que la productivité de ses salariés stagne.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Il est vrai qu'il a fallu l'effondrement économique de 2008 pour que des employeurs nous disent plus clairement qu'ils étaient prêts à engager « nos » demandeurs d'emploi à l'unique condition que ces derniers amènent avec eux de nouveaux clients.

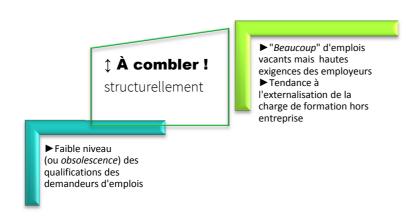
En résumé, on se représentait le chômage bruxellois comme le résultat<sup>12</sup>:

- d'une offre de main d'œuvre mal répertoriée (« non-inscrite ») ou jugée peu apte à chercher du travail
- d'un décalage entre hautes exigences des demandes des employeurs vus comme forcément gros demandeurs de main d'œuvre et sans-emploi bruxellois en somme « pas à la hauteur 13 » ou exigeant une reconversion préalable.
- d'un problème de vente qu'avait la main d'œuvre face à des employeurs vus prêts à dépenser de l'argent pour les engager si ces demandeurs d'emploi en valaient la peine ou s'ils ne coûtaient « pas chers »

#### L'INSERTION SOCIALE MINIMALE ET UN NOUVEAU MÉTIER DE L'APPROCHE INTÉGRÉE COMME PRÉALABLE

Parmi les rôles « officiels » confiés aux missions locales à leur naissance: contribuer à étendre le « filet » de l'ORBEm aux personnes hors marché du travail, leur apprendre à « se vendre », et avec les plus éloignés du marché du travail, construire des solutions pour adapter leur qualification ou les qualifier.

L'insertion sociale était donc aussi importante, voire préalable à l'insertion professionnelle. Sans domicile fixe, en complet décrochage scolaire, extrêmement endettées, alcooliques ou toxicomanes, en attente de procès, confrontées aux violences domestiques ou victimes de la traite des êtres humains, ces personnes « non-inscrites » avaient parfois pas mal de problèmes à résoudre avant d'envisager une formation. Bien sûr, l'inscription chez Actiris aujourd'hui ne fait pas disparaître ces problèmes.



La mission du secteur de l'ISP coordonnée en « zones » était de réduire ce décalage non plus par des solutions précaires à inventer à chaque cas par le travailleur social, mais au travers de processus collectifs et de solutions structurelles.

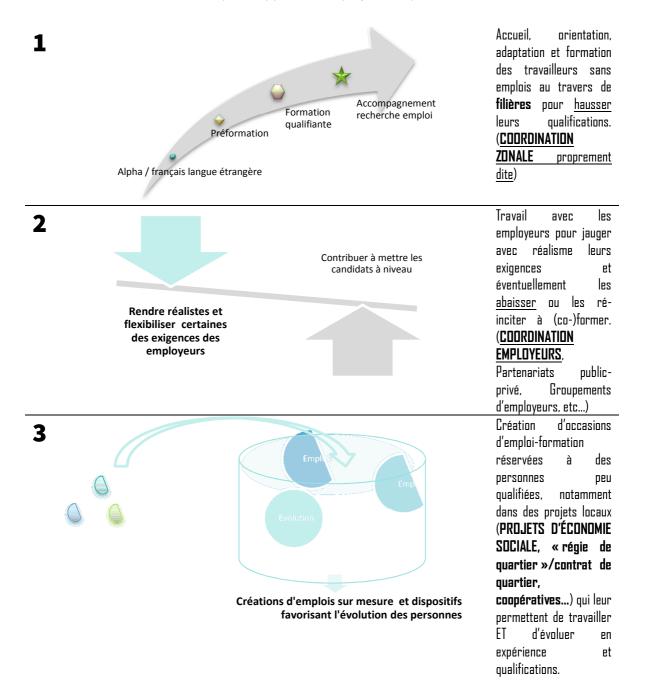
10

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> La question de la concurrence de travailleurs des autres régions, ou de la difficulté d'affronter une concurrence massive de Bruxellois surqualifié pour des postes peu qualifiés, n'était absolument pas posée (en dehors du monde académique.

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> pour des raisons diverses : pas inscrits dans une recherche d'emploi, incapables de chercher du travail, en difficulté de reconversion, disposant de faible certification, ou accumulant une multitude de facteurs sociaux invalidants sur le marché du travail.

## TROIS VOIES LOCALES VERS L'EMPLOI À EXPLORER ET COORDONNER

Trois voies locales vers l'emploi étaient à construire par les Missions locales au travers des coordinations locales pour rapprocher employeurs et public à insérer :



#### Pour explorer ces 3 voies il fallait :

- Diagnostiquer les difficultés sociales ou réglementaires empilées, rencontrées par les exclus
- Mettre certaines ressources en commun pour élaborer des filières.
- Transformer dans certaines associations, des missions « dépassées<sup>14</sup>» en nouvelles missions complémentaires et articulées aux autres nouveaux projets.
- Éviter les doubles emplois, mais aussi les moduler en fonction de l'afflux de travailleurs sans emploi, du volume des demandes des employeurs, ou encore des souhaits d'orientation du public.
- Suivre et diffuser l'information concernant les modalités réglementaires et les politiques de subventionnement en constante évolution et montée en complexité administrative.
- Rapprocher et favoriser le dialogue entre des acteurs institutionnels radicalement différents (monde associatif et administration, par exemple) et souvent méfiants les uns envers les autres.

La concertation zonale allait constituer un lieu où faire le point et discuter de ces trois voies vers l'emploi en matière d'insertion et de formation, pour construire de nouvelles solutions entre institutions qui, à l'époque et dans bien des zones, s'ignoraient (ou étaient encore à naître).

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Ces activités souvent « socio-culturelles » pouvaient être jugées « dépassées » par la faiblesse de leur fréquentation et le déclin dans les années '80 du projet d'une « société de loisirs » née de la résorption du chômage par le partage du temps de travail.

### LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Le cadre juridique des concertations zonales a été fixé en partie par la loi (Région et COCOF) et modulé en partie par des conventions individuelles entre Actiris et la ou les Missions locales d'une « zone ».

Différentes lois encadrent la reconnaissance de cette activité de coordination et concertation zonale, ainsi que le découpage en 6 « zones », mais nous retiendrons principalement, le cahier des charges du 25 septembre 1992 (modifié le 05 mars 1998) relatif à la promotion des actions de coordination et de concertation locales, dans le cadre de conventions de partenariat avec Actiris, en exécution de l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27.06.1991 (modifié par l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 16.01.1997) en vue d'aider les demandeurs d'emploi à trouver ou retrouver du travail dans le cadre du dispositif coordonné d'insertion socioprofessionnelle. Si l'arrêté de 1997 a été abrogé par l'ordonnance du 26 juin 2003 relative à la gestion mixte du marché de l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale, le cahier des charges du 5 mars 1998 restait d'application à titre transitoire, tant qu'un nouveau cadre légal (ordonnance +arrêté) ne précise pas les missions confiées aux Missions locales.

Le propos ici, se situe donc dans un cadre antérieur à l'ordonnance du 27 novembre 2008 relative au soutien des Missions locales pour l'emploi et des *lokale werkwinkels*.

Le découpage en zones a été choisi de manière à être économiquement reposait sur l'existence d'arrondissements statistiques socio démographiques cumulant davantage de pauvreté et d'exclusion que l'on a voulu associer à des quartiers ou communes plus riches en périphérie de la Région.

On le sait, à l'instar de Berlin ou de certaines villes aux États-Unis, Bruxelles accueille davantage de pauvreté en son centre et dans les quartiers de la première couronne bruxelloise. À l'opposé de Paris, on peut dire que Bruxelles a sa « banlieue parisienne à problèmes » au centre. En somme, le découpage en zones ISP, aurait pu favoriser la mixité sociale des quartiers et communes périphériques souvent moins densément peuplés<sup>15</sup>.

#### UN CAHIER DE CHARGE GLOBAL DE COORDINATION

#### DES FINALITÉS GÉNÉRALES DONNÉES À LA COORDINATION ZONALE

- Mobiliser les différents partenaires locaux de l'emploi, de la formation, et de l'insertion socioprofessionnelle en vue de coordonner leur action;
- mettre en évidence les besoins d'insertion de la population locale et les ressources d'intervention de la zone;
- déployer la pleine capacité des partenaires locaux en articulant leurs interventions, afin de permettre aux personnes en difficulté d'insertion de réunir de manière cohérente les jalons de leur itinéraire personnel d'insertion socioprofessionnelle;

13

<sup>15</sup> C'est la mixité sociale du centre que les politiques régionales se sont jusqu'ici attachées à promouvoir, pour des raisons d'assiettes fiscales communales locales

- relever les éléments perfectibles des mesures légales et des dispositifs institués en la matière, quant à leur adéquation par rapport aux besoins du public, afin d'en informer la Commission francophone Formation Emploi-Enseignement, le Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding, ainsi que le Comité de gestion de l'ORBEM;
- assurer le développement local intégré des quartiers en crise du centre urbain et les articulations des actions d'insertion socioprofessionnelle avec les initiatives locales menées en matière de revitalisation de l'habitat et de promotion de l'économie sociale (dont ce qui allait devenir les contrats de quartier).

#### DES MISSIONS DE COORDINATION EN QUELQUES POINTS.

- L'organisation de l'accueil, de l'insertion administrative (inscription), et l'orientation de <u>certains publics</u> de la zone visés par les actions d'ISP<sup>16</sup>
- Le développement de synergies pour des activités d'ISP et des projets finalisés
- L'articulation des opérateurs (à l'origine : en filières dans la zone).
- Une activité de diagnostic régulier des problématiques rencontrées par des populations en difficulté d'insertion qui se traduit concrètement au minimum par la rédaction d'un rapport annuel.
  - Identification des publics,
  - besoins spécifiques,
  - dispositifs existants dans chacune des zones.
- La récolte zonale d'éventuelles offres d'emploi et leur transmission à Actiris

## LA COMMISSION ZONALE ET SES RÉUNIONS: DES PRESCRIPTIONS TRÈS BASIQUES

- Cette commission a pour objet de favoriser la concertation et l'information des partenaires opérateurs de la zone dans les différents domaines relatifs à l'ISP.
- La commission est constituée, sans que cette liste soit exhaustive, des partenaires coordinateurs ainsi que de tous les partenaires opérateurs qui ont conclu une convention de partenariat avec l'ORBEM.
- Elle est amenée à se réunir formellement au moins quatre fois par an pour émettre un avis. Ces avis sont également adressés aux différentes commissions évoquées plus haut.
- L'animation et le secrétariat de la Commission de concertation de la zone (dite commission zonale) sont assurés par la ou les Missions locales de la zone.

On remarque que le public-cible prioritaire de ces commissions zonales est donc particulier. Dans leur conception, elles ne s'adressent ni aux entreprises, ni aux chercheurs d'emploi, mais uniquement à des représentants des services sociaux communaux, des administrations locales ou régionales, d'acteurs non marchands de la formation d'un public en situation d'exclusion ou de l'emploi (partenaires d'Actiris).

Le terme de « représentant » est potentiellement à prendre dans une acception très large. À noter qu'il sera généralement accepté que les réunions durent un demi-jour.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> « Publics en situation d'exclusion socioprofessionnelle, les personnes inscrites ou non comme demandeur d'emploi qui, en raison de la faiblesse ou de l'absence de leur qualification professionnelle, de leur dénuement social ou du fait des discriminations visant le groupe spécifique auquel elles appartiennent, se trouvent en situation de non-emploi et sont dans l'impossibilité de répondre aux offres d'emploi disponibles sur le marché du travail » - Arrêté de la Région de Bruxelles-Capitale du 16 janvier 1997, modifiant l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi (ORBEM) à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle. (Voir annexe)

## UNE ARTICULATION PEU DÉFINIE ENTRE COORDINATION ET RÉUNIONS DE COMMISSION DE CONCERTATION ZONALE.

Si le législateur et son administration avaient peut-être songé à un modèle d'action coordonnée locale porté de manière centralisée sur les Missions locales, l'articulation et le partage des rôles entre coordination zonale et réunions de concertation zonale étaient loin d'être définis précisément par le cadre légal.

Pour la FeBISP dans son vade-mecum de l'ISP (2008) la concertation zonale est subordonnée à la coordination et constitue « un des outils au service de la mission de coordination confiée aux Missions locales » (ex.: observatoire local de l'exclusion socioprofessionnelle, synergie de partenaires, coordination de l'accueil des publics, prospection d'offres d'emploi).

En pratique, la largeur de cadre prescrit permet de supposer que de zone en zone, les réunions sont liées au projet de coordination par des relations diverses et **pas forcément,** d'« outil » subordonné au projet de coordination (qui serait par exemple assimilable à un comité de pilotage de projets, ou un lieu d'arbitrage et de décision.)

# VUES DE DEHORS : LE BILAN DES CONCERTATIONS ZONALES

## UN BILAN « OFFICIEL » DES PRATIQUES A DÉJÀ ÉTÉ DRESSÉ

Chaque année les coordinations zonales rendent un rapport à Actiris, que l'Observatoire bruxellois du marché du travail et des qualifications synthétise dans un court chapitre de son « *Inventaire des mesures d'aide à l'emploi* » annuel<sup>17</sup>.

De 2004 à 2012<sup>18</sup> la plus grosse part du chapitre consacré à l'activité de « *Coordination et concertation des opérateurs locaux d'insertion* » est dédiée à l'évaluation surtout qualitative et la synthèse de l'activité de coordination. Pour ce qui est des critères quantitatifs, les rapports de l'Observatoire, se bornent à énoncer quelques raisons objectives de ne pas les prendre en compte.

Les années 2004, 2005 et 2007, les réunions de Commission de concertation zonales ne sont que mentionnées, sans plus de commentaires.

Mais, pour l'année 2006, [puis quasi mot pour mot pour l'année 2008] nous lisons plus de détails<sup>19</sup>:

« Il est manifeste que depuis quelques années les Coordinateurs éprouvent des difficultés pour attirer les opérateurs de leurs zones respectives aux Commissions de concertation zonale qu'ils organisent. Si les raisons ne sont pas clairement identifiées, les Coordinateurs invoquent quand même le manque de temps et de crédibilité par rapport aux Opérateurs [2008 : ainsi que la multiplication des lieux institutionnels]. Les Coordinateurs (zones Centrale, Sud, Nord-Ouest, ...) continuent cependant à défendre l'intérêt de ces concertations zonales notamment parce qu'elles offrent une information actualisée sur l'évolution et les changements du secteur de l'ISP (économie sociale, suppression pointage, ...), les opérateurs et les activités de formation et d'insertion qu'ils réalisent. Elles permettent également selon eux aux opérateurs de se rencontrer [2008 : de se connaître et de se reconnaître et, partant d'améliorer la cohérence et l'efficience du dispositif en évitant les doubles emplois] et de mettre éventuellement sur pied des collaborations visant à réduire toujours plus la distance des chercheurs d'emploi par rapport à l'emploi (objectif du dispositif intégré). Ils tentent donc d'année en année de mettre en place de nouvelles formules de concertations zonales afin de les rendre plus attractives pour les Opérateurs (exemple : discussions organisées autour de thèmes prédéfinis ensemble avec les opérateurs avec parfois invitation de personnalité du champ de l'insertion socioprofessionnelle, présentation par chaque Opérateur à tour de rôle de ses actions, ses enjeux, ses difficultés et ses perspectives de développement, organisation de la rencontre chez chaque Opérateur à tour de rôle permettant ainsi la visite des lieux

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Documents annuels, disponibles sur le site internet d'Actris depuis l'édition 2004. <u>Tous dépouillés pour ce travail</u>.

 $<sup>^{\</sup>rm 18}\,{\rm AU}$  moment de la rédaction, le rapport 2013 n'est pas encore disponible.

¹ºObservatoire bruxellois du Marché du Travail et des Qualifications/ENIAC, Inventaire des mesures d'aide à l'emploi en 2006. DOCUMENT RÉALISÉ DANS LE CADRE DU SUIVIDU PROGRAMME NATIONAL DE RÉFORME 2005-2008 (PNR, ) Juillet 2007 ACTIRIS (pp 84-85)
Observatoire bruxellois du Marché du Travail et des Qualifications, Inventaire des mesures d'aide à l'emploi en 2008. DOCUMENT RÉALISÉ DANS LE CADRE DU SUIVIDU PROGRAMME NATIONAL DE RÉFORME 2008-2010 (PNR, ), Août 2009, ACTIRIS (p 132)

comme en zone Sud, élaboration d'un « Règlement d'ordre intérieur» définissant des règles de fonctionnement, d'adhésion et d'exclusion de la Commission de concertation zonale, ... [Ce passage n'existe plus dans le rapport 2008].

Comme les années précédentes, chaque Coordinateur a organisé au moins 4 commissions zonales de concertation, parfois selon des modalités différente<sup>20</sup>s, et certains même plus. [2008: Toutefois, l'incertitude générée par l'attente de la publication de l'ordonnance sur les missions locales et les lokale werkwinkels a pu grever le dynamisme dans la réalisation de cette mission.]

Dans les versions 2009 à 2011 le texte est similaire au mot près. Globalement, on peut parler de copié-collé de plus en plus succinct et progressivement dépouillé d'exemples. Mais on remarque que :

- les raisons de difficultés à réunir les opérateurs de la zones sont au final présentées comme identifiées (et ce sont celles déjà évoquées –manque de crédibilité, de temps et doubles emplois de diverses réunions);
- le nombre de 4 réunions par an, n'est plus précisé, mais fait mention plus claire de « modalités différentes » ;
- et ce qui semblait un constat de quelques Missions locales dans les premières versions apparaît comme un constat unanime des animateurs de réunion de concertation zonale.

Seulement deux de ces rapports de l'Observatoire mentionnent des thèmes abordés en Commission zonale. Dans les thèmes que l'Observatoire choisit de retenir et mentionner, on lit clairement une évolution en richesse par l'intégration de questions plus sociales que politiques, touchant globalement plus à la sociologie de publics particuliers et ses répercussions sur des questions de praticiens ou de pédagogues, des thèmes qui débordent des questions de politique de l'emploi ou de positionnement institutionnel. Reste à voir si cela correspond à une évolution générale des commissions zonales.

#### Extrait du rapport année 200621

En 2006, les concertations ont été organisées par les Missions locales et OOTB/Tracé Brussel relativement aux thèmes principaux suivants :

- les fonctions critiques, l'emploi et la formation professionnelle;
- le public ISP et son accès à l'emploi;
- la question des ex-détenus ;
- la question des femmes sur la zone N-O;
- le lien entre les entreprises bruxelloises et l'ISP;
- les financements européens au sein du secteur de l'ISP;
- le screening ;
- le job coaching ;
- la validation de compétence

#### Extrait du rapport année 201222

Comme les années précédentes, les coordinateurs ont organisé des concertations zonales sur des thèmes pertinents, en fonction de l'actualité, ou des tendances observées dans leurs pratiques.

Voici à titre d'exemple, une série de thématiques :

- Le secret professionnel et l'éthique ;
- les métiers liés au genre. ;
- l'insertion socioprofessionnelle des primoarrivants :
- les techniques d'orientation des chercheurs d'emploi;
- les nouvelles mesures en matière de stage d'insertion et de dégressivité des allocations de chûmage:
- présentation du nouveau plan fédéral pour

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> C'est donc le principe de quatre demi-journées de réunion par an qui sera retenu, ouvrant la possibilité de moduler annuellement ces concertations zonales selon diverses modalités , par exemple se restreindre si besoin à 1 journée et deux demi-journées, ou plus rarement deux journées complètes par an pour accommoder les agendas.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> op.cit., iuillet 2007, p.86

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Observatoire bruxellois du Marché du Travail et des Qualifications, Inventaire des mesures d'aide à l'emploi en 2012. DOCUMENT RÉALISÉ DANS LE CADRE DU SUIVIDU PROGRAMME NATIONAL DE RÉFORME 2012 (PNR), Décembre 2013, ACTIRIS (p 168)

[Cet inventaire des thèmes est totalement absent en 2008, 2009, 2010 et 2011]

#### l'emploi ;

- la Réforme de l'État :
- le développement de parcours intégrés bienêtre/travail/emploi;
- médias sociaux au sein du secteur ISP;
- la garde d'enfant des chercheurs d'emploi ;
- présentation du livre blanc des Missions locales;
- le fonctionnement du service Gestion des offres d'emploi d'Actiris et du suivi des offres;
- présentation du service destination métiers ;...

#### DES COMMENTAIRES À ADRESSER À CE BILAN OFFICIEL

## PAS DE GROSSES LACUNES DANS L'ÉNUMÉRATION DES PRATIQUES PAR L'OBSERVATOIRE

À la lumière des documents fournis par chacune des coordinations zonales, nous ne voyons pas de grosses lacunes dans la synthèse et la présentation des activités de coordination zonales formulées par l'Observatoire, si ce n'est peut-être l'absence des activités suivantes :

- excursions collectives extra zonales (zones Sud et zone Nord-Ouest) de visites de projets hors région bruxelloise
- rencontres ponctuelles en réunion de commission zonale avec des échevins, autour des déclarations de politique communale en matière d'emploi (zone Centre)
- présentation par des représentants d'administrations régionales invités, de programmes officiels tels des « contrats de gestion » (zone Sud).

Cependant il contient des inexactitudes et exagère le tronc commun des pratiques entre les différentes commissions zonales, en négligeant de comprendre les originalités ou les tendances divergentes.

## PAS DE « PERTES DE VITESSE » QUI SERAIENT ASSOCIÉES AUX INCERTITUDES LÉGALES

Précisions d'emblée que nous n'avons recueilli aucun élément validant les appréhensions de perte de dynamisme dans les Commissions zonales mentionnées dans le rapport de l'Observatoire en 2008, même si 6 ans plus tard, « l'incertitude générée par l'attente de la publication de l'ordonnance sur les missions locales et les lokale werkwinkels » demeure. Dans certaines zones, une érosion de la fréquentation a pu être constatée autour de 2009-2010, sans que l'incertitude légale en soit l'origine. Les rapports suivants de l'Observatoire ne mentionnent d'ailleurs plus cette incertitude légale toujours actuelle.

# LES CONCERTATIONS ZONALES PAR CEUX QUI LES ANIMENT

#### À CADRE LÉGAL COMMUN, QUELLES ÉVOLUTIONS?

Puisqu'un cadre légal existe, on pourrait penser que les concertations zonales développent les mêmes fonctionnements et des pratiques très similaires. Et de là, facilement isoler les bonnes pratiques et la recherche du « one best way », de l'« unique meilleure manière de... ». Mais on l'a vu, la situation réglementaire est plus complexe et largement ouverte aux spécificités et aux histoires locales. À commencer par l'intégration des commissions zonales dans une prescription bien plus vaste qui concerne les activités des **coordinations** zonales, qui découlent de la vision de la question de l'emploi présentée ci-dessus.

Diverses formes de réunions de concertations zonales sont possibles, en fonction des réalités locales. Il faut donc s'attendre à observer que ces réunions n'auront pas suivi forcément un modèle unique (modèle unique qui n'aurait peut-être <u>aucune</u> pertinence dans certaines zones)

#### LES TEMPS PIONNIERS

Dans les différentes zones, l'approche, le cadre et la méthode sont très similaires : centralisés et formels.

Le modèle de fonctionnement rompt avec les habitudes associatives. Ce n'est ni le séminaire de réflexion, ni le groupe de travail projet, ni la convivialité. Le modèle est politique : celui d'un lieu de débat et de décision où la convivialité est un bonus accessoire, légèrement antinomique même au caractère solennel que l'on entend donner.

C'est que les réunions sont regardées alors comme des outils de coordination et d'arbitrage concerté d'intérêts potentiellement en conflit, avec des institutions potentiellement concurrentes sur les publics, sur les débouchés (les emplois) et sur les subventions.

On s'étonnera donc peu que ce soit un mandataire public qui signe alors parfois toutes les convocations (et non « invitations ») aux réunions. Et chaque réunion est associée à un ordre du jour précis. Dans certaines zones, les réunions se tiennent même symboliquement dans l'une ou l'autre Maison communale de la zone, ce qui accentue encore le caractère solennel et centralisateur des réunions.

Aux origines, la notion de partenariat entre associations paraît neuve dans certaines zones, les associations partenaires sont elles-mêmes actives en ISP depuis peu. Et même les associations d'éducation populaire ou permanente aguerries doivent assimiler de nouveaux critères de professionnalisation propres à l'ISP en voie d'invention, et lié à la gestion de subvention éparpillée, puis à l'arrivée des Fonds européens. Nouvelles règles nouveaux métiers, beaucoup de choses sont à construire : des normes, des règles, des procédures...

Là encore, les concertations zonales en marge de leurs réunions, encouragent à développer un langage commun et des techniques communes.

#### **UNE ÉVOLUTION PARTOUT**

Les organismes opérateurs ISP (OISP) sont nés avant ou peu de temps après les Missions locales. De généraliste, ils ont avec la professionnalisation, comme les Missions locales, rapidement acquis de multiples expertises et une ou plusieurs spécialisations sectorielles par rapport aux Missions locales qui restent généralistes.

Petit à petit, même avant Internet, les coordinations zonales perdent leur rôle central de diffusion d'information, car c'est par divers réseaux que les gestionnaires d'OISP et leurs coordinations s'informent des mesures et de l'actualité qui les concernent.

De même que dans leur propre structure ou, l'écart de diplôme ou de formation entre Direction et travailleurs s'est fortement réduit, l'écart d'expertise entre associations coordonnées et Missions locales est aujourd'hui faible.

Le « leadership à la compétence » incarné par les Missions locales des débuts a souvent laissé la place localement à une forme d'intercoordination, locale ou sectorielle.

La Mission locale jouant davantage lors des réunions de concertation zonale, un rôle d'animation du réseau plutôt que celui d'un centre de coordination.

## LA MOBILITÉ DU PUBLIC LIMITE L'APPROCHE LOCALE CONCERTÉE DE FILIÈRES ET DES GESTIONS DE FLUX

QUELLES FILIÈRES « LOCALES » BÂTIR DE MANIÈRE « ZONALE » QUAND LES PUBLICS SONT DE PROVENANCE RÉGIONALE ?

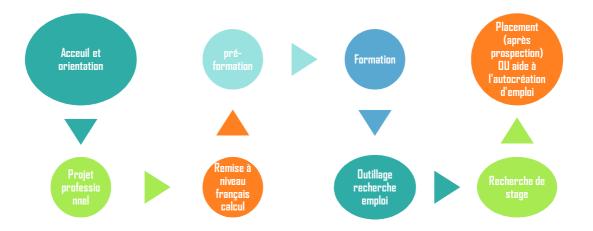
Rappelons brièvement l'idéal de la filière d'insertion, un concept heuristique et pratique inventé au début des années '90 et précisé alors par la Délégation interministérielle aux solidarités urbaines.

Ce concept permettait de coordonner zonalement, les efforts de différents projets ou opérateurs de manière limpide, intelligible pour tous, praticiens comme usagers.

Pour simplifier la présentation, considérons un public déjà alphabétisé, mais peu diplômé, une filière IDÉALE<sup>23</sup> s'étage idéalement comme suit (en dehors de toute crise socio-économique, donc en période de pénurie massive de qualification et de main d'œuvre.). Bien sûr certaines personnes peuvent « brûler » les étapes, par exemple ne pas faire de remise à niveau ou de préformation.

20

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Idéale, car sans les décrochages, retour à la case départ, etc, que la précarité socio-économique ambiante et la forte fluctuation de demande de main-d'œuvre tend aujourd'hui à engendrer plus massivement qu'au siècle dernier.



L'accueil et le suivi, la réorientation ou la supervision du parcours, peuvent être :

- réalisé séparément dans chaque institution ;
- mutualisé et réalisé d'ailleurs par une Mission locale par vocation « généraliste »).

Par contre, le placement a longtemps été réservé à l'ORBEM (Actiris) puis ouvert aux agences d'intérim spécialisées sectoriellement.

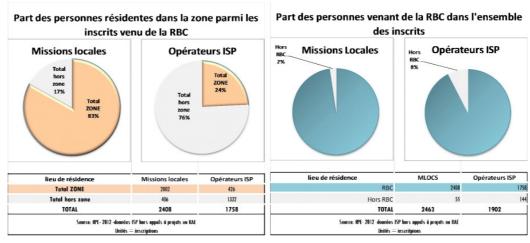
#### QUELLE GESTION DES FLUX AU NIVEAU ZONAL?

Des mutualisations de service « recherche de stages » ou « placement » sont possibles SECTORIELLEMENT entre OISP, mais ces mutualisations n'ont en pratique aucune raison d'être « locale » ou « zonale ». Les divers centres de référence « métiers » n'ont euxmêmes aucune vocation locale.

À cela s'ajoute que le public des OISP est probablement moins local que celui lié au CPAS de la commune, ou celui des Missions locales ou encore des « Maisons de l'emploi » communales.

Bref, rien n'empêche donc que la préformation et la formation soient situées dans des zones différentes.

La coordination de la zone Sud dans son rapport 2012 remarquait que le public des opérateurs ISP de la zone sud, et celui des Missions locales (ou des CPAS dont le public est forcément communal) sont très loin d'avoir la même provenance!



Nous ignorons à quel degré la situation de disparité des provenances des publics est similaire dans les autres zones. Mais elle a progressivement ébranlé le sens de projets de construction locale de filières de formation qui serait adaptée aux situations locales des publics. Une idée dépassée peut-être, mais très présente aux débuts de l'ISP.

#### DES PROJETS À PORTÉE SECTORIELLE ET RÉGIONALE

Au fil du temps, les missions locales ont mis en place entre elles, des projets ou des filières interzones. On peut citer les exemples du projet JEEP, ou des projets d'économie sociale comme Gammes ASBL, mais aussi des filières qui sont avant tout sectorielles, où la préformation n'est pas forcément articulée à une formation dans la même zone.

Bref résumée à une expression mathématique on peut écrire : secteur > local Cela correspond d'ailleurs tout à fait aux attentes des personnes en insertion qui ne font pas de la proximité avec leur domicile un critère de choix d'un emploi ou d'une formation.

En considérant les spécialisations sectorielles des partenaires locaux et le caractère non local des publics des OISP lié à la formation, il n'est pas étonnant que la synthèse des rapports zonaux par l'Observatoire, ait mentionné si fréquemment la difficulté pour les coordinations zonales de rassembler encore les institutions locales en « réunion de concertation ».

## RÉUNIONS ZONALES AUJOURD'HUI, DES LIEUX DE DIALOGUES ET DE CONSTRUCTION D'UNE PERCEPTION COMMUNE

Les commissions zonales permettent partout la rencontre et le dialogue entre le monde associatif subventionné, et des représentants de l'administration (principalement Actiris et les CPAS). L'essentiel des participants travaille dans des structures associatives.

## RENONCER À COORDONNER LES PARTENAIRES ZONAUX AU TRAVERS DE RÉUNIONS

Comme on peut s'y attendre, aujourd'hui les caractères centralisés et le fonctionnement sur le modèle politique de la coordination zonale se sont estompés à différents degrés dans chaque zone. Ce sont désormais les directions ou les animateurs de la concertation qui signent les invitations. Quant aux réunions, elles ne se tiennent jamais plus dans les Maisons communales.

Nulle part, la concertation zonale n'est véritablement le lieu de politique locale ou l'outil technique de mise en œuvre de cette coordination.

## SE RESTREINDRE À CERTAINS ASPECTS DU CAHIER DES CHARGES DE COORDINATION.

Une bonne partie du cahier de charges de coordination est aujourd'hui reportée sur l'activité courante de la Mission locale, et reste présentée dans le rapport de coordination, comme tous les rapports de coordination zonale consultés en témoignent.

Parmi les axes du cahier de charges, l'observation locale des problématiques de l'emploi est une activité essentiellement réalisée par et pour le rapport. Depuis l'adoption de plus en plus fréquente du canevas minimaliste recommandé par l'administration, les données chiffrées et autres statistiques sociologiques ont pratiquement disparu.

On pouvait constater que depuis la mise en place du RPE, le traitement des aspects statistiques d'observatoire local était devenu un processus assez absurde où les zones restituaient à Actiris les données RPE reçues d'Actiris. Lesquelles données étaient peu représentatives des problématiques des questions d'emploi qui se posaient aux habitants de la zone. Ceux-ci ne fréquentant pas nécessairement les partenaires des Missions locales. Ces derniers accueillants parfois largement majoritairement des habitants extra-zonaux.

#### LE RAPPORT ANNUEL DE LA COORDINATION

Dans toutes les zones, les fonctions de la coordination ont été avant tout assurées par des démarches partenariales directes, des prises de participation dans des institutions partenaires ou des projets restreints à 2 ou 3 partenaires. Ces activités de mise en synergie, prescrites dans le cahier de charges, sont rendues visibles au travers du rapport, <u>mais n'ont qu'exceptionnellement lieu en réunion de concertation</u>.

Bref, seule une partie de ces exigences sont mises en œuvre au travers des réunions de coordination. Mais les réunions remplissent partout des fonctions supplémentaires.

Certaines activités ne sont réalisées qu'à l'occasion du rapport :

- la fonction d'observatoire local des problématiques de l'exclusion
- la fonction d'observatoire de l'activité ISP.

la fonction de relevé les éléments perfectibles des mesures légales et des dispositifs institués en la matière, quant à leur adéquation par rapport aux besoins du public. Selon, les zones, ce rapport toujours rédigé par les institutions coordinatrices, prenait trois types de tournure selon les contextes locaux:

- 1. C'est un document purement administratif : il n'a aucun lien avec les acteurs de la réunion de concertation et il ne leur est pas forcément diffusé
- 2. C'est un bilan annuel total : il reprend toutes les activités et intègre en annexe tous les rapports d'activités des partenaires (bilan complet de la zone)
- 3. Il est présenté, approuvé ou discuté et amendé, en réunion de concertation (à la manière d'un PV formel annuel)

Comme évoqué plus haut, la fonction d'observatoire local revenait souvent ces dernières années, à recevoir des données synthétiques RPE-New Ibis d'Actiris et les copier/coller pour les restituer à Actiris, commentées quand cela était possible.

Depuis 2012, cela tend à disparaître dans chaque zone avec l'adoption d'un canevas de rapport simplifié qui a été proposé par Tracé et adopté peu ou prou par l'administration.

#### RAPPORT ET RÉUNIONS DE CONCERTATION : OÙ SE FAIT QUOI.

Pour illustrer notre propos, on trouvera ci-après un tableau qui montre la répartition des objectifs entre coordination (et rapport) et réunion de concertation.

Le tableau exagère fort légèrement la séparation dans un esprit de synthèse.

Il va de soi que jusqu'il y a peu, la plupart des zones transcrivaient également dans le rapport le résultat des activités menées en réunion de concertation. De même des idées ou projets initiés en réunions de concertation exigeaient un suivi plus régulier des coordinations.

Objectifs énoncés : un tronc commun (Coo= Coordination générale (rapport) ; RCZ= en réunion de CZ)	Zone NE	Zone SE	Zone S	Zone Centre	Zone NO
Globalité des objectifs du cahier des charges	Coo	Coo	Coo	Coo	Coo
Construction et mise en place de projets (en partenariat entre les membres)	Coo	Coo	Coo	Coo	Coo
Relais vers les décideurs régionaux?	RCZ	Coo	RCZ	Coo	Coo
Relève/interpellation d'éléments perfectibles des politiques publiques ou de réglementation?	RCZ	Coo	RCZ	Coo	RCZ
Mise en contact d'acteurs venus de contextes institutionnels différents	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ
Diffusion d'informations sur les cadres de travail donnés/les prescrits à l'ISP en général	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ
Présentation de projets neufs ou nouvellement implantés dans la zone dans la zone ?	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ
Travail thématique	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ
Découvertes des autres structures de la zone	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ
Remontée d'infos/de revendications du terrain vers le politique	RCZ+Coo	Coo	RCZ+Coo	Coo	Coo
Construction et mise en place de projets (en partenariat entre les membres)	Coo	Coo	Coo	Coo	Coo
Lieu de rencontre entre acteurs et institutions associées à l'ISP	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ	RCZ

## ASSURER UNE PARTICIPATION RÉGULIÈRE EN GÉRANT LES DOUBLES EMPLOIS

Parmi les obstacles à contourner ou à gérer, les animateurs de concertation zonale ont mentionné, l'existence d'autres réunions ou autres lieux réguliers de rassemblement qui informent (et sont susceptible de saturer l'agenda) des mêmes participants.

Selon la taille de la commune ou de la zone on citera sans exhaustivité :

- des coordinations sociales communales de CPAS dont l'objectif général est la création de liens entre intervenants sociaux et la diffusion d'information thématique
- des coordinations sociales de quartier (ex : pour la zone centre de la coordination sociale des Marolles)
- des réunions au sein d'une Fédération (la FeBISP et ses groupes de travail pour les OISP)
- des réunions communales liées aux programmes de Cohésion sociale ou aux contrats de quartier
- des réunions de « Commission employeurs » ou de type « partenariat public/privé
- des réunions interzonales (Tracé)
- des réunions sectorielles interzonales, entre opérateurs visant un même secteur.

Dans tous les cas, il s'agit pour les animateurs de concertation zonale, de veiller activement à épargner aux participants de concertation zonale, des redites, et des redondances d'informations.

La baisse de fréquentation a été gérée par les coordinations zonales, avec dynamisme et créativité :

- par une redéfinition du projet associé aux réunions (ex. : zone Nord-est)
- par la mise en place d'un méta projet qui visait à faire travailler collectivement les membres sur la définition même des objectifs et des attentes qu'ils mettaient dans les réunions de commission zonale. (ex. zone Sud-Est)

Tous ont été confrontés à la gestion des doubles emplois mentionnés ci-dessus.

#### **ÉVALUER ET RÉPONDRE AUX ATTENTES**

Avec les préoccupations des agendas et de double emploi, on peut dire que les responsables de l'animation de concertation zonale ont retenu le nombre absolu de participants réguliers comme premier critère de succès ou d'insuccès des réunions.

Zones	NE	SE	S	Centre	NO	
Manière d'évaluer les évolutions nécessaires						
Fréquentation	Х	Х	Χ	Х	Х	
Retours spontanés des invités	Х	Х	Χ	Х	Х	
Questionnaire / enquête	Х				?	
Évaluation comme projet collectif ponctuel	GT	Χ			?	
Comité organisateur élargi hors Mission locale	Х				?	
GT= création d'un groupe de travail						

Que ce soit par réunion de type *focus group*, groupe de travail sur le thème des attentes, ou encore enquêtes ou simple écoute des feedbacks des institutions invitées, les animateurs

ont tenu compte des attentes des partenaires habituellement présents en concertation zonale.

Des concertations zonales (zone Nord-Est, zone Sud-Est) ont enquêté ou travaillé parfois durant une année complète sur les attentes des participants aux concertations zonales pour renouveler éventuellement les thèmes discutés, ou leurs formules.

La zone Nord Est a expérimenté le recours à un site Internet destiné à recueillir les commentaires, remarques ou suggestions des participants, mais jusqu'ici ce site n'a pas été fort investi.

Si tous les animateurs de réunions écoutent les remarques et suggestions des participants, dans certaines zones, les responsables sont allés jusqu'à faire de l'évaluation ou la redéfinition du projet, une activité à part entière de la concertation zonale. Par exemple, un groupe de travail de partenaires motivés, a parfois ponctuellement réfléchi à :

- à structurer autrement la concertation, et élargir les invitations à de nouvelles structures ou de nouveaux types de membres
- à alléger le fonctionnement,
- à la poursuite de nouveaux objectifs.

#### LES ATTENTES DES PARTICIPANTS

Les attentes des participants vis-à-vis des réunions de concertation zonales ne sont pas négligeables et ont été identifiées. Elles sont résumées ci-dessous, et certaines sont fort communes à une majorité de zones.

Zones	NE	SE	2	Centre	NO
Attentes des participants					
Mettre un visage sur un nom, entretenir un réseau de personnes ressources, identifier les spécialités	٥	Х	Х	Х	Х
S'insérer dans le réseau (nouveaux arrivés)	O	Х	Х	X	?
Connaître les différentes institutions membres de la zone, leurs projets	Χ		Х	Х	Χ
Pêche aux bonnes techniques (liées aux métiers de l'ISP : accueil, orientation, formation, accompagnement public, guidance)	Х	Х		Х	
Pêche aux bons outils ISP, pratique de gestion des flux de demandeurs d'emploi, etc.	Х	Х		Х	
Pêche aux bonnes méthodes (périphériques) (ex. : techniques de médiatisation des projets)	Χ	Х		Х	
Pêche aux idées ou projets transposables	Χ	Χ	Х	X	
Information sur évolution contexte légal et réglementaire ISP ou appels d'offres, etc	Х	Х	Х	Х	Х
Interpellation collective aux pouvoirs subsidiants, aux politiques (qui correspond à l'objectif « <i>remonter l'information sur les éléments perfectibles</i> » du cahier des charges des coordinations zonales)	Х		Х		X
Information sur public de la zone et identification de ses lacunes ou besoins non rencontrés (« marketing local »)		Х			Х
Médiatisation locale de projets ou activité		Х	Χ	Х	Х
Facilitation du recrutement (formation, emploi)		Х	?	?	
Facilitation du placement (formation, emploi)		Χ	?	?	
Observatoire local (spécifique ? généraliste ?)				X	

<sup>❖</sup> En zone nord-est, où le réseau préexiste aux réunions de concertation, ces fonctions existent, mais sont fort assurées au sein des institutions elles-mêmes et par l'habitude bien ancrée du travail en réseau.

Toutes ces attentes ne sont pas forcément abordées systématiquement lors de chaque réunion de concertations zonales. Ces attentes dépendent du « centre de gravité » de la concertation zonale, et du type de membres accueillis, institutionnels ou praticiens.

Mais, toutes les réunions contribuent partout à entretenir le réseau local et sans doute démystifier les activités des uns et des autres.

#### UNE VARIÉTÉ DE CENTRES DE GRAVITÉ

Sur ce point, la zone Nord Est se singularise fortement par rapport aux autres zones, avec la présence d'un fort réseau associatifs et de praticiens, qui préexistait à la naissance des Missions locales, et qui semble avoir trouvé à s'entretenir et se reproduire, en dehors de toute réunion de concertation zonale.

Centre de gravité de la CZ	NE	SE	2	Centre	ND
Sur quoi repose la commission zonale ?	Réseau des praticiens de Schaerbeek/St Josse (qui <u>préexistait</u> à la Concertation zonale)	Les deux Missions locales	Les deux Missions locales	les animateurs + la politique communale	Les animateurs + acteurs de Molenbeek
Réseau qui préexiste à la CZ ou qui existerait sans la CZ	OUI	NON	Quelques sous- réseaux sectoriels ou historique s	- sous réseau lié au quartier (zone très étendue) - sous réseau linguistique	sous réseau linguistiqu e

## FAIRE ÉVOLUER LA STRUCTURE, LA COMPOSITION ET LE FONCTIONNEMENT DE LA CONCERTATION ZONALE

D'une structure très formalisée, les commissions zonales ont évolué dans diverses directions qui s'écartent parfois extrêmement fort d'un modèle de concertation zonale qui serait l'outil politique d'une pacification et d'une mobilisation centralisatrice. Cela sans doute avec une pacification progressive des concurrences et relations éventuellement fort conflictuelles des débuts.

#### UNE TENDANCE GÉNÉRALE À S'OUVRIR À UNE PLUS GRANDE DIVERSITÉ DE MEMBRES

Qui participe ?	NE	SE	S	Centre	NO
Invitations aux personnes motivées et intéressées	Х	possibl	NON	Х	possible
à être invitées (éventuellement hors zone)		е			
Invitations aux institutions	X (Actiris,	Χ	Χ	Χ	Χ
	CPAS)				
Invitations aux institutions non conventionnées	possible	Х	Х	Х	?
Actiris : économie sociale, AMO, etc.	(au				
	travers				
	des				
	personne				
	s)				
Intervenants et experts ponctuels	Х	Х	Х	Х	Х

#### AUJOURD'HUI, UN CONSTAT GLOBAL DE PEU DE TENSIONS ET PAS DE CONCURRENCE À GÉRER

Quelles tensions à gérer ?	NE	SE	2	Centre	NO
Concurrence entre membres ?	NON	NON	PAS de concurrence manifeste entre OISP, MAIS antagonismes ponctuels d'enjeux institutionnels	NON	NON

La zone Sud semble encore présenter des tensions à gérer en réunion. Cela justifie par exemple un plus grand formalisme, tel le processus d'approbation de PV de réunion qui donne lieu à débat et tension, ce dont témoignent certains PV.

#### SÉPARATION OU CONTINUITÉ AVEC LE RESTE DES PROJETS DES MISSIONS LOCALES?

La commission zonale, tantôt disjointe, tantôt intégrée au reste de la Mission locale.

En zone Sud, les réunions de concertation zonale constituent une activité autonome, les travailleurs des deux Missions locales n'y participent normalement jamais, voire n'ont aucune idée de ce qui s'y fait.

Quels rapports entre Commission zonale et le reste de la Mission locale	NE	SE	S	Centre	NO
Participation régulière de travailleurs praticiens des Missions locales ou OISP	OUI	Possible	NON	Possible	?
Interpénétration et influence des discussions en commission sur les autres travailleurs ISP de la Mission locale	OUI	?	NON	OUI	?

## C'EST DE L'ANTICIPATION DE TENSIONS QUE DÉCOULE DES EXIGENCES DE FORMALISME

En cas de tensions ou conflit latents, le mode de fonctionnement des réunions bénéficie certainement d'un cadre très formalisé, calqué sur le modèle politico-juridique des réunions d'un Conseil d'administration ou d'un Conseil communal.

De cette manière il est plus aisé de mener des débats entre intérêts contradictoires, entre divergences de représentation de la réalité, les tensions entre valeurs et les concurrences entre institutions subventionnées.

On peut aussi anticiper qu'il sera très important que les dires soient actés au Procès-Verbal, et qu'il existe une transcription du processus formel d'approbation ou de contestation de ce

même Procès-Verbal. De même, pour éviter les dérives nées de tensions, un ordre du jour strict doit alors être mis en place.

La qualité de membre et de « représentant » est importante puisqu'on peut envisager de prises de position à trancher par un vote et qu'il faut s'assurer éventuellement du respect du principe « une institution, une voix ».

Lors de la mise en place des coordinations locales, ce type de réunion très formelle a été adopté, peut-être « par défaut », mais sans doute pour s'outiller à gérer des tensions entre acteurs locaux.

Si quelques antagonismes subsistent en zone Sud, le maintien de cette formalisation est prévisible. Et en zone Sud, ce sont les Directeurs des Missions locales de la zone qui coaniment les réunions. Formalisme oblige sans doute, ce sont en général les directions ou coordinations qui représentent les autres institutions.

Mais quand les relations sont tout à fait pacifiées et les représentations et valeurs fort proches, il y a place pour la formulation de choix d'autres modèles d'organisation et de réunions ou de travail collectif.

Des modèles, où une formalisation de l'ordre du jour et du PV etc. tournerait comme « à vide » et serait stérile

#### ENTRE INFORMEL ET FORMEL

Si au départ, les réunions zonales étaient très formalisées au point de voir les échevins de la zone cosigner les invitations aux réunions qui se tenaient dans la salle du Conseil d'une commune de la zone, ce caractère formaliste a perdu de son sens et de sa symbolique et s'est partout progressivement ou radicalement transformé.

Cependant, comme mentionnée plus haut, la zone Sud présente encore aujourd'hui la plus grande tendance à une gestion formaliste.

Structure de la CZ	NE	SE	2	Centre	NO
Animation par la/les direction(s)			Х		
Animation par la/les direction(s) ajointe(s)	Х	Х			
Animation de la CZ par coordination ISP/ ou chargé de projets	Х			Х	Х
ORGANISATION portée par MLOC (et Tracé) uniquement		avant 2012	Х	OUI	
Bilinguisme (avec Tracé)				Х	Х

Formalisation du cadre	NE	SE	S	Centre	NO
Règlement d'ordre intérieur?	NON	NON	Abordé au	NON	Envisag é
			travers des PV		C
Ordre du jour formalisé	NON	NON	OUI	NON	OUI
Simple invitation (sans énumération formelle de points à l'ODJ, mais éventuellement programme structuré de travail)	X	Х	NON	X	
Formalisation de la qualité de "membre" (liste établie avec identification des représentants et suppléants de chaque institution)	NON	NON	OUI	NON	?

Que représente principalement le compte	NE	SE	2	Centre	NO
rendu des réunions?					
PV= compte rendu formel des prises de position /			Х		
soumis à approbation					
Compte rendu informel des débats				Χ	
Aide-mémoire et résumé informatif sur le thème	Х	Χ		Х-	Х
destiné aux absents				bilingue	bilingue
Organisation par un collectif (GT- comité-	Х	Х			
discussion avec participants)					

#### DES OBJECTIFS DE PLUS EN PLUS VARIÉS LOCALEMENT

De cette évolution globale vers moins de formalisme, les concertations zonales ont eu l'occasion de s'enrichir de nouveaux objectifs correspondants aux attentes des participants de chaque zone.

Zones	NE	SE	S	Centre	ND
Objectifs ou projets énoncés					
Construction d'une réflexion collective sur les aspects					X
sociologiques du travail du secteur					
Gestion des flux de public entre partenaires					essai
Construction d'une réflexion collective sur des	Χ				
thématiques spécifiques au travail praticien du secteur					
Intervision/supervision	Χ				
Construction d'outils de travail commun	Χ	Х			
Réflexion sur la pratique professionnelle en ISP	Χ	Х			
Réflexion sur les pratiques pour l'insertion de publics	Х	Х			
cibles précis					
Construction collective : évolution / méthodes de		Х			
travail/bonnes pratiques communes?					
Meta-objectifs : identifier thèmes prioritaires de		Х			
discussion					
Élargir le travail ISP à la prévention		X			
Renforcer la cohésion		Х			
Construction et mise à jour d'un diagnostic collectif					X
sur la zone					
Mutualisations		Х			
Gestion de flux ?					Х
Coordination d'intervenants social/santé/entreprises		Х			sous-
autour d'un projet/ de quelques projets					groupe
Observation et analyse des difficultés (psychologiques	Χ			Х	Х
ou sociologiques) d'insertion spécifiques à la zone					
Observation hors RBC collective de projets globaux			Χ		
d'insertion y compris des projets d'économie sociale					
Présentation des politiques communales de la zone				Χ	

#### PLUS QUE DE SIMPLES RÉUNIONS

À l'énoncé de ces objectifs, le lecteur aura compris que les réunions de concertation zonale sont souvent plus que de simples réunions.

On peut retenir par exemple:

- Journée de visites collectives de projets d'insertion hors de la région bruxelloise, (Flandres, Wallonie, Nord de la France...) (zone Sud)
- Visite présentation des locaux et des projets d'une administration, d'un OISP ou d'une ILDE de la zone (dans la majorité des zones)
- Journée thématique d'études et de débats sur une question (zone Nord-Est, zone Nord est, zone Sud-Est)

<b>CZ</b> modèle type	NE	SE	S	Centr	NO
	Journée d'étude et d'échanges (ateliers)	groupe de travail & groupe projet	rencontre inter- insitutions fonctionnemen t "politique"	conférence débat	conférence débat/ comité de pilotage
Priorités effectives	échanges techniques entre praticiens	construction d'une représentatio n commune	gestions des conflits d'intérêts et de représentations	Diffusion d'informatio n	connaissanc e de la zone
	représentation s partagées des problèmes	échanges techniques entre praticiens	remontée d'information	lieu d'échange entre politiques communales et acteurs locaux	remontée d'information
	diffusion d'information et d'actutalité	maintien et construction d'un réseau de praticien	coordination d'insitutions		construction d'un réseau et projets communs

## ET SI LA MISSION DE CONCERTATION ZONALE DISPARAISSAIT ?

Nous avons demandé à divers responsables de l'animation des concertations zonales d'envisager le scénario de la disparition de cette mission. On trouvera ci-après un aperçu synthétique de leur réponse.

À noter que peu de personnes rencontrées ne se posaient spontanément la question!

## SANS OBLIGATION, QU'EST-CE QUI POUSSERAIT LES MISSIONS LOCALES À CONTINUER À ANIMER UNE CZ?

NE	SE	S	Centre	NO
???? (le réseau	Maintenance	- réduire certaines	???	Intérêt pour une
existe sans CZ)	réseau	distances entre les		représentation
		représentations		commune des
		des différents		problèmes du
		acteurs		public de la zone
		institutionnels		
		- dépasser <b>les</b>		
		préjugés		

#### CE QUI DEVRAIT RESTER OU SE DÉVELOPPER ?

	NE	SE	S	Centre	NO
Réunions plus larges que l'ISP ou que les partenaires zonaux d'Actiris	oui	oui	oui		
Maintenance du réseau		Х			Х
Dynamique collaborative et échanges de pratiques et modèles de travail	(reposera sur le réseau)	Х			
Synergies favorables aux projets dans la zone (mais hors CZ)		Х			
Mutualisation de certains coûts/économie d'échelle		Х			
Observation locale des difficultés spécifiques des populations à insérer					Х
Remontées critiques d'information et d'observation (par exemple : des constats de contre productivité de mesures)			Х	Х	
information régulière sur les projets présents dans la zone / "qui fait quoi"		Х		X	
Assurer un lien entre partenaires et politique locale				Х	

## CE QU'ON PEUT CRAINDRE SI ARRÊT DE CES CONCERTATIONS ZONALES OU TRANSFERT À UN AUTRE CADRE ?

NE	SE	S	Centre	NO
Si cette mission était transférée à une nouvelle instance extérieure au réseau, elle ne fonctionnerait peut-être pas (et ferait totalement double emploi par rapport au réseau)	Éparpillement des acteurs / désintérêt	Replis en sous- réseaux / stérilisation des innovations	Éclatement géographique et repli en sous réseau	???

## L'AVENIR DE CES RÉUNIONS DE CONCERTATION ZONALE

#### TOUT CE QUI RASSEMBLE DÉJÀ

Le « leadership à la compétence » incarné par les Missions locales des débuts a souvent laissé la place localement à une forme d'inter-coordination, locale ou sectorielle, la Mission locale jouant plus un rôle d'animation du réseau que d'un centre de coordination.

Il est d'ailleurs hautement improbable qu'à moins d'un investissement public massif dans de très nombreux nouveaux projets locaux, la nécessité de coordonner/piloter les acteurs au niveau communal ou même zonal se fasse sentir. Au contraire, nous sommes dans chaque zone, confrontés au constat d'une multiplication de réunions de coordination ou concertation, toutes prêtes à saturer les agendas!

Les institutions associatives restent coordonnées, mais c'est soit :

- parce qu'elles partagent des administrateurs bénévoles présents dans les différents conseils d'administration de leurs structures, voire des mandataires publics locaux;
- parce que parfois dès leur fondation, se sont mises en place des participations croisées de leurs directions respectives dans leurs conseils d'administration;
- parce qu'elles ont un mode d'action professionnel, et des repères communs entretenus au sein de réseaux et fédération.

## DES RÉSEAUX PROFESSIONNALISÉS PLUS QU'UN DIRIGISME CENTRALISATEUR

Aujourd'hui, les acteurs associatifs de l'ISP se connaissent souvent, les coordinations ou directions des OISP se rencontrent dans de multiples lieux sectoriels ou liés à un profil d'insertion sectoriel précis. Ils participent aussi à des réunions ou des projets qui les associent au-delà d'une zone ISP. Ainsi, il arrive que des opérateurs qui visent un profil d'insertion similaire se réunissent ponctuellement par exemple autour d'un centre de référence<sup>24</sup>. Mais cela peut-être autour d'un projet de détermination ciblée, qui dépasse donc les frontières d'une zone ISP.

Et bien sûr, aujourd'hui, les NTIC facilitent encore le partage d'informations et **le travail en réseau intercoordonné,** à l'image des fonctionnements organisationnels qu'il y a près de 20 ans, les célèbres analyses de Manuel Castells<sup>25</sup> se sont attachées à présenter, anticiper et depuis, démontrer. Ces réseaux tendent inexorablement à se substituer aux hiérarchies verticalement intégrées, comme forme dominante d'organisation. Des réseaux à géométrie variable, efficaces à s'adapter, à innover, ou à répondre rapidement à des situations nouvelles. Ce sont également des configurations organisationnelles qui peuvent déborder largement une commune, une zone, voire une région.

La question de l'entretien régulier de ces réseaux, de leurs fragilités ou de leur pérennité reste entière. En cas de turn-over important dans les structures et en l'absence de grands

<sup>25</sup> CASTELLS, M.; The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell., 1996 (Trad: L'Ère de l'information. Vol. 1, La Société en réseaux, Paris, Fayard, 1998). Ce sociologue est l'un des plus cité au monde.

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Cela a par exemple été le cas des OISP qui visaient des métiers de l'informatique autour du centre de référence Evoliris, avec l'adoption d'un test d'entrée en formation commun.

projets communs régulièrement refondateurs, les réseaux pourraient se reconfigurer autrement : plus localement, ou sectoriellement, voire s'étioler et disparaître.

De même l'entretien des valeurs métiers est probablement fort dépendant de programmes de tutorat/mentorat professionnel des nouveaux engagés au sein des Missions locales et des autres institutions ISP.

## COORDINATION PAR UNE PRATIQUE ET UNE EXPÉRIENCE COMMUNE, ET DES FORMATIONS SIMILAIRES

Dans une tendance que la crise a décisivement amplifiée depuis 2008, les croyances qui faisaient d'un « bon cv & lettre de motivation » la condition suffisante pour trouver un emploi apparaissent clairement dans toute leur irrationalité aux yeux d'une majorité d'acteurs tant associatifs qu'économiques. Un air du temps global où, tant dans le secteur public que privé, « faire des économies » doit toujours être compris comme une suppression de postes de travail.

Mais dès la naissance des Missions locales, l'insertion de personnes exclues passait par des approches interdisciplinaires et un travail préalable dont le CV et la lettre de motivation étaient le couronnement, non le point de départ. Avec ou sans emploi à la clef, le travail d'insertion reste nécessaire et, aujourd'hui autant qu'hier, il constitue un antidote aux tentations de replis communautaires, ou aux inclinations mafieuses ou fondamentalistes.

Des professionnels issus de divers horizons disciplinaires ont donc convergé dans des équipes qui constituent ensemble le cœur de métier du travail de praticiens de l'ISP: psychologues, conseillers sociaux ou parajuridiques, enseignants ou pédagogues, éducateurs adaptés aux contextes interculturels. Cela à l'instar du secteur de la santé de première ligne ou de la santé mentale.

Et de même que les membres d'une équipe médicale sont précoordonnés par la formation et l'expérience qu'ils partagent, une autre source importante de coordination autoentretenue, entre OISP, ce sont les similitudes de qualification des praticiens (formés d'une manière ou l'autre à gestion collective ou individuelle de la relation d'aide).

Des habitudes de travail en commun, et une histoire similaire du métier, et une même expérience praticienne quotidienne viennent renforcer cette pré-coordination par des valeurs et des objectifs communs liés à l'intérêt des usagers.

En effet, les métiers de l'ISP conservent un commun dénominateur: une certaine représentation de problèmes d'insertion sociale et professionnelle et des valeurs (formalisées symboliquement dans la charte de la FeBISP, l'organisation patronale qui les rassemble).

Une manière de voir commune que les réunions zonales contribuent probablement également localement à entretenir et tenir à jour.

# DEUX DES 4 PÔLES DU TRAVAIL AVEC LES CHERCHEURS D'EMPLOI

Pour comprendre la nature de cette inscription commune des praticiens de l'OISP dans un cadre partagé, et ce qui fonde sans doute l'essentiel des réseaux associatifs existants en ISP, il nous semble important de faire un détour par un schéma descriptif de la répartition des divers modes d'action avec ou sur le chercheur d'emploi : Accompagnement psychosocial, orientation/formation, Sélection/placement, Contrôle/sanction.

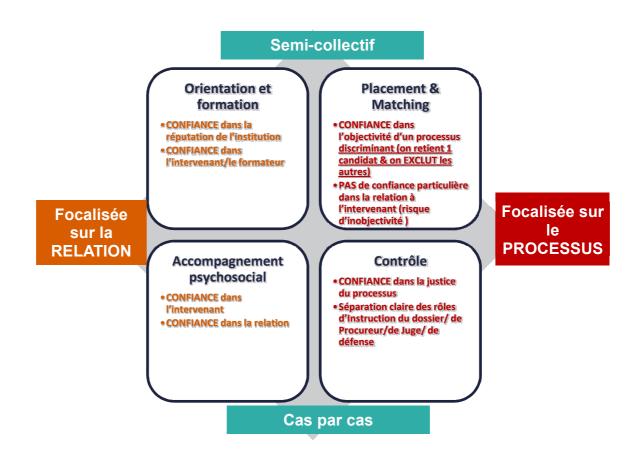
### LA PLACE DE LA CONFIANCE DE L'USAGER

Il est facile de construire un *idéal type* de ces **4 pôles à partir du type de relation de confiance que va établir le chercheur d'emploi** avec son interlocuteur.

Certaines de ces relations sont incompatibles.

- 1. Importance d'établir une relation de confiance interpersonnelle avec le praticien
- 2. Importance de la relation de confiance investie dans l'institution et la réputation de ses praticiens
- 3. Importance de la relation de confiance dans l'objectivité d'un processus (donc absence de confiance interpersonnelle qui reflèterait un favoritisme ou un clientélisme)
- **4.** Importance de la relation de confiance dans **l'objectivité de la décision** (là encore aucune confiance interpersonnelle n'a idéalement lieu d'être sous peine de nuire à l'objectivité)

On voit se dessiner **une double axiologie** si l'on met cela en rapport avec les 4 groupes d'actions avec et sur les chercheurs d'emploi.



### LES « CLIENTS » SONT DIFFÉRENTS



On verra que ce schéma explicatif présente une certaine rationalité.

Du côté francophone, cela a fondé d'ailleurs la distinction entre matières personnalisables unilingues (communautaires), des matières régionales ou fédérales. (Avec quelques exceptions pour certains services de l'ORBEm et certains projets de Missions locales)

#### Placement & Matching Orientation et formation **IBFFP- Bruxelles Formation ORBEm OISP** Agences d'intérim Missions locales Certains projets de Missions locales Guidance-projet professionnel ORBEm Contrôle Accompagnement psychosocial Missions locales ONEM Travailleurs sociaux **CPAS OISP**

Ce qui fonde les réseaux et le travail praticien des OISP, et ce qui sous-tend d'ailleurs la majorité du travail en concertation zonale, c'est l'inscription des OISP dans l'orientation, la formation et l'accompagnement psychosocial de la gauche du tableau.

Toutes opérations qui reposent en grande partie sur la confiance accordée ou non par l'usager dans le caractère professionnel des praticiens.

Il ne fait pas de doute que la fusion envisagée de 4 de ces missions en une seule structure, risque d'altérer voire détruire la confiance que les travailleurs sans emploi ou les entreprises ou la société, peuvent aujourd'hui respectivement placer dans des institutions rigoureusement séparées, pourvues de missions autonomes, avec des praticiens formés.

# RASSEMBLER-ASSEMBLER

# RÉFLÉCHIR À UNE NOUVELLE STRUCTURATION PORTEUSE DE SENS ET DE CONFIANCE

Si on accepte la nécessité de séparer au moins deux types de missions :

- celles qui visent à l'insertion de personnes, et
- celles qui visent à satisfaire le monde économique et l'assurance chômage,

il nous semble qu'il y a place pour deux types de réunions.

- L'une de type zonal, qui mobilise un nombre suffisant de praticiens et d'institutions ISP sans l'étendre à l'échelle de l'ensemble de la région, ce qui pourrait rendre le nombre de participants contre-productif.
- L'autre de type sectoriel, mais pourquoi pas local, de manière <u>à mobiliser aussi les TPE</u>, qui pour l'instant sont fort peu représentées dans les relations employeurs des grosses institutions et voient leurs exigences peutêtre plus difficilement traduites en formations.

Commanditaires/clients	Personnes - les travailleurs sans emploi	Institutions - les employeurs et l'assurance chômage
Institutions	Bruxelles Formation + Missions Locales + OISP + CPAS	ACTIRIS + Missions de contrôle de l'ONEM
Projet	Construction de l'intégration à travers une relation Orientation & Formation Accompagnement psychosocial	Discrimination ou tri à travers un processus objectif Placement & Matching & Contrôle
Confiance	Dans la réputation de l'institution dans l'intervenant/le formateur dans la relation Unilingue (matière communautaire	Dans l'objectivité d'un processus discriminant Bilingue (matière régionale bicommunautaire)
	Réunion zonale	Réunions employeurs sectorielles
QUI ?	Bruxelles Formation + Missions Locales + OISP + CPAS+ antennes Actiris	Actiris- Bruxelles formation+ Centre de référence+employeurs+ OISP selon secteur+ (éventuellement Missions locales)
exemple de sujets	Typologie des difficultés sociales faisant obstacle à l'insertion et inventaire de ressources? Pédagogie différenciée et fluctuation des rythmes d'apprentissage ? Où situer l'illettrisme informatique ?	Modulation en TPE, des profils des centres de validations des compétences Intention d'engagement Besoins de (pré- )formation dans un secteur donné ?

Cette distinction correspond déjà au choix de thèmes et aux sujets abordés prioritairement dans les commissions zonales aujourd'hui.

# L'INTÉRÊT DE L'APPROCHE SECTORIELLE

Que ce soit au niveau des flux des usagers dans des filières ISP, qui ne cherchent pas une formation parce qu'elle est dans la zone de leur domicile, ne suivent pas un parcours exclusivement local et sont fort loin de s'orienter vers l'une ou l'autre profession en fonction de la possibilité d'engagement près de chez eux, ou que l'on considère l'existence de filières plus sectorielles qui sont plus régionales que locales, l'idée de travail de coordination zonale des filières a vécu.

Le travail zonal aujourd'hui semble enraciné pour l'essentiel de son sens dans la rencontre de praticiens et gestionnaires, inscrits historiquement dans un réseau de développement et de réflexion, autour de la lutte contre l'exclusion et de la relation d'aide à l'insertion sociale et professionnelle. Un travail de lutte contre l'exclusion, discriminant positivement, dont la qualité repose entièrement sur la relation de confiance interpersonnelle entretenue avec les usagers donc un traitement au cas par cas, très éloigné des rôles d'encodeurs standardisés, de placeurs, ou de contrôleurs.

Si l'on entend "rassembler et coordonner" dans une approche transsectorielle, il n'y a localement du moins que de très rares liens possibles entre ces praticiens de l'insertion, et des personnes chargées d'encoder, de placer ou de contrôler aussi objectivement et donc aussi impersonnellement que possible, des chercheurs d'emploi pour le compte de l'assurance chômage ou d'employeurs qui sont eux « les clients ».

Mais, il en va autrement dans une approche non locale, mais sectorielle, avec la collaboration entre autres des institutions à vocation spécialisées (pôles sectoriels de Bruxelles formation , des centres de références, des associations professionnelles ou chambres syndicales), il devrait être possible de rassembler régulièrement à la fois le travail d'insertion, le travail de formation et le travail de placement (et même des employeurs) autour de questions plus spécialisées liées à l'un ou l'autre « métier» .

# Ce type de réunion pourrait constituer :

- une occasion de réfléchir aux filières en mobilisant à nouveau tous les représentants sectoriels concernés de l'accueil jusqu'au placement
- une remontée d'informations pertinentes structurées à propos des certifications, des validations et des « socles de compétences » tels qu'ils sont élaborés aujourd'hui sans toujours prendre en compte les rythmes d'apprentissages et des besoins fort différents des TPE moins bien représentées en général que les plus grosses sociétés.

# CONSERVER UNE APPROCHE ZONALE CENTRÉE SUR LES PRATICIENS DE L'ISP.

Qu'on ne se méprenne pas. À côté de réunions sectorielles, l'approche praticienne de l'insertion, reste fondée, et en garantir l'existence à l'échelle zonale conserve un sens pour de multiples raisons évidentes :

- Il faut une base géographique suffisante pour rassembler une quarantaine de professionnels et des représentants de différents types de travail d'insertion (ce qui ne serait pas forcément le cas partout à l'échelle communale).
- Cela facilite l'insertion des nouveaux engagés dans le réseau, et permet aux nouveaux arrivés de mieux connaître les ressources locales.
- Cela autorise une créativité dans la réflexion qui correspond à des questions de pratiques transversales sur base de questions repérées localement.
- Cela permet aussi à des professionnels, situés à diverses étapes de la filière, d'être alertés et attentifs aux difficultés rencontrées en amont ou en aval de leur propre travail.
- Une taille modeste limitée autorise des débats et discussions.

### Cependant, on pourrait recommander à partir des exemples déjà identifiés,

- Que les réunions soient ouvertes aussi aux praticiens de base ou de terrain, pas forcément aux directions.
- Qu'un budget recherche/développement soit associé à ces réunions pour <u>amorcer</u> des projets collectifs qui auraient en commun de ne viser que le travail des professionnels et non les usagers eux-mêmes.
- Cette recommandation pourrait être définie annuellement de manière thématique (ex: « année de l'évaluation qualitative », « année de la communication vers les usagers », « année des thèmes de formations pour intervenants de première ligne »)
- Cela permettrait une communication plus régulière et féconde soit assurée en matière de pratiques qui fonctionnent ou qui ont échoué, au moins une fois par an entre les différentes réunions zonales, de manière à entretenir une certaine émulation dans leurs créativités respectives.

# UN MODÈLE ABANDONNÉ PAR TOUS

À côté de ces deux évolutions parfaitement compatibles, riches de sens et de perspectives, il semble que toute autre forme de réunion dite de « coordination » locale repose sur un modèle centralisateur caduc, lié à un secteur qui se construisait matériellement et conceptuellement avec de gros moyens financiers à la clef, et des possibilités de reconnaissance et d'agrément multipliées et en grande demande d'expertise.

Pour aucun des témoins interrogés, si animer est évidemment possible même à l'échelle microlocale d'un bâtiment, coordonner les actions et les projets au niveau local ne correspond à aucun diagnostic actuel pertinent, à aucun besoin identifié et partant semble totalement dépourvu de sens en 2015.

Cela n'interdit évidemment pas de tenter de mener des diagnostics participatifs locaux. Le monde a changé, la question du non-emploi des moins qualifiés est mieux perçue, et cela dans toute sa complexité de concurrence avec plus qualifiés ou plus expérimentés prêts à se contenter d'un même salaire.

4

Et il échappe à peu de professionnels du secteur, que la progression évidente de l'automatisation et l'externalisation du travail vers le client même dans l'administration (« *Tax on Web* », « *Mon Actiris* » ou l'« *e-administration* ») sont des moyens de se passer de création d'emplois publics, ou d'en supprimer!

Et c'est un exemple public que l'on voit mal le secteur marchand ne pas suivre!

À côté de cela, on constate avec le secteur de la cohésion sociale, que les nombreuses questions liées à l'insertion, professionnelle ou non, dont témoignent radicalisme, replis communautaires, voire tentations mafieuses ou terroristes sont plus que jamais présentes. Bref, les questions de fond, générales, et la nécessité d'étoffer qualitativement le travail praticien de l'ISP restent présentes à tous niveaux.

Tandis que la question des métiers, des formations et de l'emploi nécessite de plus en plus une approche non locale, mais sectorielle.

# **REVENIR AUX SOURCES?**

# CHERCHER INLASSABLEMENT DE L'EMPLOI, VRAIMENT?

On a pu croire, à une époque que le culot, l'entregent, la méthode de vente de lui-même d'un chercheur d'emploi allait à force, convaincre un employeur de lui créer un emploi. On a pu penser que les Missions locales, en employant des prospecteurs-vendeurs, allaient-elles aussi créer de l'emploi<sup>26</sup>. Or bien sûr, ni le demandeur d'emploi, ni le secteur ISP (à l'exception marginale du secteur de l'économie sociale d'insertion), ne sont en mesure de créer de l'emploi à travers l'intensité de sa prospection. L'effondrement économique que le monde connaît depuis 5 ans, a, on peut l'espérer, balayé définitivement ce contresens plus idéologique que lucide.

# LE DÉCLIN DE L'EMPLOI, PAS QU'UNE IMPRESSION

Les emplois industriels disparaissent partout depuis longtemps du fait du machinisme, même en Asie. Parce que seules des machines peuvent assembler des composants microscopiques ou dans une atmosphère sous vide (ou toxique) et avec une productivité décuplée et cela jour et nuit.

Les emplois disparaissent aussi ici, parce qu'il existe des pays où on travaille 70h par semaine pour moins de 100€ par mois. Et que dans ces mêmes pays l'investisseur ne doit ni se prémunir contre les accidents du travail et ni les risques de maladie professionnelle. On se situe aussi plus près des matières premières dans un environnement qui reste parfois encore à saccager, et qu'enfin, on y a tous les droits de polluer. Face à cette multiplication de facteurs, nos industries ne seront sans doute jamais compétitives et aligner les salaires belges sur ceux des pays asiatiques ne résoudra rien, car on ne traitera qu'un seul facteur « handicapant » pour l'industrie européenne.

Dans les années 80, on évoquait volontiers « une société en mutation » on pensait que les emplois manuels disparus seraient FORCÉMENT transférés vers le secteur tertiaire. C'est d'ailleurs là-dessus, sur cette reconversion que le secteur, l'ISP, a beaucoup travaillé entre 1990 et 1997.

## C'était sans compter sur:

- l'informatique et les robots et internet qui défont partout les emplois du secteur tertiaire et dématérialisent même une partie des produits.
- les délocalisations massives des services (rendues possibles par l'abolition des distances par le téléphone, mais surtout par internet)
- l'externalisation du boulot salarié vers le client (e-commerce, self scan, self administration, self encodage, etc.)

43

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Cet esprit de création de toute pièce de la demande de main-d'œuvre se retrouve encore en 2012, dans le texte du document d'appel à projets pilotes d'Actiris (ref : Appel à projets n° AP 1/2012 – PPIL , page 8) où l'institution semble attendre des projets de formation et d'accompagnement « une création nette d'emplois ».

Nous-mêmes n'utilisons plus que rarement la Poste ou des garçons de courses, nous utilisons des e-mails.

Par "Tax on web" et "Mon Actiris", on s'efforce de supprimer des emplois publics et nous encourageons ou formons même les chercheurs d'emploi à y recourir ! Chacun fait des économies (c'est-à-dire, que chacun <u>supprime</u> des postes de travail) en se disant:" pourvu que les autres ne fassent pas comme moi" ou encore: "ils n'ont qu'à eux, créer de l'emploi".

# DES ÉTUDES DE DIFFÉRENTES ORIGINES CONFIRMENT LA DESTRUCTION MASSIVE D'EMPLOI

Publiée en 2013, la plus connue et la plus retentissante des études récentes conclut à une destruction de 47% des emplois (exprimés en ETP) d'ici 10 ans, dans les économies similaires à celles des USA. Cette étude d'un département de l'université d'Oxford a été évoquée récemment en Commission zonale Nord Est<sup>27</sup>, même si ce type de sujet n'est pour ainsi dire jamais abordé jusqu'ici dans les commissions zonales.

En Belgique, on ne pouvait pas rester totalement muet sur ces études édifiantes. ING a sorti en ce début 2015, une étude qui va dans le même sens, dont le journal *Le Soir* s'est fait l'écho<sup>28</sup>. Mais, Le Soir, par exemple, dira à ses lecteurs de « ne pas paniquer » parce que "l'émergence de nouvelles technologies (robotiques) crée de nombreux nouveaux emplois en Belgique." (On admire la précision du chiffre tout en se demandant où seraient implantées nos grandes firmes belges de robots ou d'ordinateurs prêtes à engager massivement, quand en Asie, ce sont des robots qui fabriquent les robots). De fait, il ne semble pas non plus que l'étude belge s'interroge sur l'impact qu'aurait la disparition du travail tertiaire sur le volume d'activité de la construction de bureaux ou de magasins, ni l'impact sur le volume de clientèle solvable si 1 emploi sur deux disparaît.

Un récent rapport français émanant lui aussi du secteur marchand est bien plus précis. Il débute par « Le remplacement de l'homme par la machine est peu à peu devenu une réalité, dans des secteurs aussi variés que l'automobile, l'agroalimentaire, la pétrochimie ou l'industrie pharmaceutique. Depuis le début des années 2000, une nouvelle vague de transformation digitale est à l'œuvre, qui a des impacts sur des métiers de plus en plus nombreux. Et pour la première fois, la production de biens matériels n'est plus la seule concernée. Les services le sont aussi : big data, digitalisation, machine apprenante, autant de tendances susceptibles de transformer profondément des activités de service, intellectuelles, qu'on croyait jusqu'ici protégées de l'automatisation. <sup>29</sup>» Les chiffres de création-destruction suivent : destruction de 3 millions d'emplois en France d'ici 10 petites années, recréation de seulement 300.000 emplois hyper qualifiés.

Bilan : une contraction du marché du travail de 42% des emplois les 10 prochaines années!

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Petite synthèse et références en français ici: http://www.humanoides.fr/2014/01/26/robotique-47-des-professions-touches-aux-etats-unis/ On lira l'étude en langue originale ici :

 $https://docs.google.com/viewer?url=http%3A\%2F\%2Fwww.oxfordmartin.ox.ac.uk\%2Fdownloads\%2Facademic\%2FThe\_Future\_of\_Employment.pdf$ 

http://www.lesoir.be/789261/article/economie/2015-02-09/voici-10-metiers-plus-menaces-en-belgique-par-robotisation-infographie
 DUJIN, Anne, Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper ? Comment accompagner ?, Ed. Roland Berger Strategy Consultant, Paris, octobre 2014

# UN PARTAGE DU TEMPS DE TRAVAIL POLITIQUEMENT INCORRECT PAR DÉFAUT DE THERMOMÈTRE ?

On pressentait depuis la fin des années 70 que redistribuer les gains de productivité obtenus grâce aux machines par une réduction massive du temps de travail est l'unique solution durable aux problèmes d'emploi.

Mise à part la mise en œuvre de « réduire et compenser » dans notre secteur ISP, on est politiquement fort loin de cette idée. Sans doute, en grande partie parce qu'on a cassé le thermomètre, le jour où, pour analyser le marché du travail et la demande de main-d'œuvre, l'on a abandonné le mètre étalon des ETP (équivalent temps pleins) consommés par l'économie pour dénombrer des « emplois ». Un terme qui n'est au sens scientifique, <u>en rien</u> une « unité » tant il est riche en polysémie et en flexibilité, avec tout le pittoresque de la fluctuation des poids et mesures dits « de ville » au Moyen-âge.

Il y a-t-il plus grand divorce entre le monde politique et l'administration et le reste de la société que cette notion floue d'emploi ?

Un emploi dans les statistiques officielles varie d'« un CDI de 40h semaine » à « un contrat en intérim d'une heure semaine ». Les services de médiations de dettes, les propriétaires bailleurs, les créanciers et les électeurs, conçoivent probablement une définition de ce qu'est un « emploi », non en termes de temps de travail, mais en termes de niveau de revenus mensuels.

On pourrait souhaiter que le monde politique s'il tient à quantifier objectivement les choses, s'accordera sur une véritable unité de calcul. Mais on échouera à faire apparaître par la magie des chiffres, ce que l'électeur appelle lui, des « emplois ».

# LA PLACE CENTRALE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE ET LA FORMATION POUR INSÉRER

Cela dit, pouvons-nous, en tant que professionnel de l'ISP nous voiler la face sur ces disparitions d'emploi?

La disparition du "travail/corvée/esclavage" et son partage relève d'un très vieux projet partagé par quasi l'humanité tout entière, au profit de temps à consacrer au « travail/œuvre de recherche, de création ou d'exploration ». Les organismes ISP qui intègrent l'approche de l'éducation permanente dans leur projet d'insertion opèrent parfois toujours cette distinction dans leur pratique, notamment quand elles informent les chercheurs d'emploi sur le droit du travail ou favorisent chez ces derniers, une réflexion sur la place du travail dans leurs projets de vie.

Mais, ce n'est pas simple: ce rêve de partage des corvées qui est désormais économiquement et techniquement accessible est évidemment un cauchemar pour qui tire sa fortune et son prestige de l'esclavage et la misère d'autrui...

Nous les professionnels de l'emploi, ne devrions-nous pas vouloir agir, nous dont les emplois ne sont en tous cas pas menacés par la robotisation ?

Nos moyens immédiats? La part de projets de type éducation-permanente que nous plaçons dans nos formations et les réflexions sur le projet professionnel qui nous permettent d'encourager les gens à réfléchir à la place qu'ils souhaitent activement occuper dans le monde, et à la place qu'il vont donner à leur travail parmi leurs projets de vie.

En un sens, nous faisons à des degrés divers cela depuis la naissance des MLOCS.

Les métiers du non marchand, avant tout relationnels, nos métiers, de "conseillers sociaux" ou de formateurs ne sont pas du tout menacés selon ces études. Mais si nous restons braqués sur "l'emploi" que fera-t-on de bon ?

# DES TROIS VOIES EXPLORÉES PAR LES MISSIONS LOCALES À LEURS DÉBUTS QUE RESTE-T-IL?

### FAIRE S'INSCRIRE LES DEMANDEURS D'EMPLOI NON-INSCRITS?

Des différentes missions des débuts, c'est sans doute celle dont la discussion a été abandonnée depuis longtemps en commission zonale. D'une part parce que c'est un objectif qui a été globalement atteint avec les personnes de nationalité belge durant les années 1990, puis avec les personnes dont la situation a été régularisée au début des années 2000. On peut même penser que les pouvoirs publics se sont donné la mission inverse en excluant du chômage.

# QUELLE PLACE CENTRALE DE FILIÈRES LOCALES FILIÈRES POUR <u>HAUSSER</u> LES QUALIFICATIONS DE DEMANDEURS D'EMPLOI PEU QUALIFIÉS ?

Nous avons constaté que cela n'était pratiquement plus géré en commissions zonales. D'une part parce que la coordination se fait autrement par le réseau local, ou parce que cela se fait sectoriellement et non sur base territoriale. Les filières existent déjà. Et de moins en moins nombreuses sont les possibilités budgétaires d'en construire de nouvelles, quand ce n'est pas l'absence de demande du secteur marchand. Seule une levée des restrictions à la création de nouveaux centres de formations ou de nouveaux projets semble pouvoir revitaliser et éventuellement réalimenter ce travail en commission.

# QUEL TRAVAIL AVEC LES EMPLOYEURS POUR JAUGER AVEC RÉALISME LEURS EXIGENCES ET ÉVENTUELLEMENT LES ABAISSER OU LES RÉ-INCITER À (CO-)FORMER.

Dans le contexte présent, l'emploi ne semble plus un droit, mais une chance. Avec un marché de l'emploi bruxellois en surproduction de main-d'œuvre qualifiée, le public peu qualifié peut-il être un instant en mesure d'affronter la concurrence de diplômés du supérieur qui acceptent la chance d'un emploi peu qualifié ? Une réorientation et une petite requalification font-elles le poids quand les plus diplômés se bradent auprès des employeurs ? Ponctuellement, et pour l'instant encore, çà et là, des Missions locales parviennent à mettre en place, des systèmes de formation/stage en entreprise.

Mais ce genre d'approche n'est plus jamais discuté en commissions zonales.

## PROJETS D'ÉCONOMIE SOCIALE, « RÉGIE DE QUARTIER »/CONTRAT DE QUARTIER

Ce type de projets qui a trouvé une première reconnaissance récente en regard de son exploration par l'ISP bruxellois, est rarement débattu en commission zonale. Sur ce point, la commission zone sud fait exception. Dans cette zone, les partenaires ont à plusieurs reprises visité des projets d'économie sociale en France, ou en Flandres. Cela n'a pas débouché sur des projets communs, mais cela donne à penser que si les circonstances et le regard régional devenaient plus favorables, des projets locaux créateurs d'emploi pourraient voir le jour. Notamment dans le secteur peu reconnu d'économie de proximité qui s'adresserait à une demande non solvable. Dans d'autres régions du pays, l'économie sociale est aussi l'occasion de construire d'autres rapports au travail et à l'entreprise. Cela va dans le sens d'une promotion du travail-œuvre. Et le secteur ISP dispose de praticiens qui pour les plus anciens sont probablement rompus à ce type de réflexion et adhèrent à ce type de valeurs.

# VERS DES COMMISSIONS ZONALES DE PRATICIENS?

Au terme de ce travail, il nous semble légitime de s'interroger sur l'ancrage local des « institutions partenaires » de chaque zone, qui est loin d'être assuré. Dès lors, leur coordination institutionnelle sur une base territoriale semble moins porteuse de sens qu'aux temps de la naissance de l'ISP où tout était à construire.

Pressentant ou constatant cela, toutes les coordinations de commissions zonales ont revitalisé les concertations par rapport aux finalités des origines: soit par une diffusion d'informations vers les décideurs associatifs, soit par l'animation d'une concertation entre praticiens locaux.

On peut s'interroger si ce genre de réunions a encore des raisons d'adopter un caractère strictement territorial. Mais il faut constater que la taille zonale, limite de fait le nombre de participants simultanés ce qui autorise discussions et débats, que les six zones actuelles sont ancrées dans les habitudes et que souvent de nombreux liens se sont tissés entre les acteurs locaux. Des réseaux qui subsisteront sans doute, même en cas d'arrêt de concertations, si bien que l'on voit mal ce qu'il y aurait à gagner à un redécoupage des zones.

Par contre, dans le contexte institutionnel, social et économique actuel, et les perspectives de contraction du marché du travail, réunir régulièrement les personnes intéressées et des praticiens qui font face à des publics d'origines géographiques différentes, mais qui présentent les mêmes caractéristiques sociopsychologiques, la même faiblesse de diplôme ou de qualification paraît aujourd'hui le plus fructueux.

C'est ce type de projet que mènent en tout ou partie, au moins deux commissions zonales parmi les six.

Pour l'instant, cela facilite le premier contact du public avec le monde de l'ISP, tout en alimentant le perfectionnement technique, de projets, de programmes pédagogiques ou de techniques liées à la relation d'aide.

Avec l'évolution prévisible du marché du travail vers une contraction de la demande, ce même type de réunion pourrait favoriser le renouveau de l'éducation permanente et la formation comme des pratiques favorisant l'insertion sociale, restreignant le recours à l'économie mafieuse ou aux tentations d'actions plus radicales et violentes.

Cela pourrait aussi favoriser l'émergence de projet d'économie sociale pour peu que leur reconnaissance se voie élargie aux projets d'économie de proximité (pour demande non solvable) ou que des aides leur soient réservées.

Si ce travail de rassemblement de praticiens était encouragé, il est clair que cela devrait se faire au sein d'un processus maîtrisé, avec une capitalisation régionale des acquis des différentes réunions zonales qui reste à réfléchir, mais peut être sur le modèle volontariste de la Délégation interministérielle aux solidarités urbaines.

Par contre, toutes ces réflexions et démarches, pour être fécondes, doivent considérer comme l'unique « client », le chercheur d'emploi ou la personne à insérer.

Dès lors, espérer centraliser la coordination au sein d'un organisme qui a comme unique client « les employeurs », paraît vide de sens, totalement contre-productif et stérile. À ce titre, du côté francophone, il semble plus sensé de voir l'IBFFP, ensemblier régional des formations, comme l'institution publique la mieux positionnée pour assumer la délégation d'une coordination régionale interzonale de ce type de travail.

# ANNEXES

# JUSTEL - Législation consolidée belgiquelex.be - Banque Carrefour de la législation

# ARRÊTÉ DU 16 JANVIER 1997

modifiant l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi (ORBEM) à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle.

Source: REGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Publication: 20-03-1997 numéro: 1997031070

page: 6661

Dossier numéro : 1997-01-16/39 Entrée en vigueur : 01-01-1997

#### Article 1.

Le présent arrêté règle une matière visée à l'article 39 de la Constitution.

### Art. 2.

L'article 3 de l'Arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par la disposition suivante :

" Art. 3.

Les conventions de partenariat doivent poursuivre un triple objet :

- favoriser l'inscription systématique des publics en situation d'exclusion socioprofessionnelle accueillis par les partenaires de l'ORBEM comme demandeurs d'emploi auprès de ce dernier;
- promouvoir des actions de coordination et de concertation locales portant sur les matières d'emploi et d'insertion socioprofessionnelle;

- promouvoir des actions locales d'insertion socioprofessionnelle en faveur des publics en situation d'exclusion socioprofessionnelle."

Pour l'application du présent arrêté, on entend par :

- publics situation d'exclusion en socioprofessionnelle, les personnes inscrites ou non comme demandeur d'emploi qui, en raison de la faiblesse ou de l'absence de leur qualification professionnelle. dénuement social ou fait des discriminations visant le groupe spécifique auquel elles appartiennent, se trouvent en situation de non-emploi et sont dans l'impossibilité de répondre aux offres d'emploi disponibles sur le marché du travail;
- 2° actions de concertation et de coordination locales, les opérations visant, dans le cadre d'actions d'insertion socioprofessionnelle, à la mobilisation et à l'association structurelle des différents partenaires locaux de l'emploi, de la formation et de l'insertion socioprofessionnelle. Il s'agit notamment :
- de l'étude des problèmes de l'exclusion socioprofessionnelle tels qu'ils se posent à l'échelle locale;
- de la promotion et de la coordination d'actions concertées articulant en synergie l'intervention des plusieurs partenaires différents:
- de la coordination de l'accueil des publics:
- de la coordination des actions de prospection des acteurs économiques locaux.

L'articulation des rapports entre les différents partenaires, les objectifs généraux des actions et les exigences minimales auxquelles celles-ci doivent répondre sont précisés dans un cahier des charges;

3° actions locales d'insertion socioprofessionnelle, les opérations visant à l'accès rapide à une qualification professionnelle et à un emploi stabilisant les individus dans une activité économique. Ces actions se traduisent par la mise en œuvre d'opérations intégrées :

- d'accueil et de guidance des personnes en situation d'exclusion socioprofessionnelle pour la détermination de leur projet professionnel et l'accompagnement de sa mise en œuvre;
- de formation (formation de base, préqualification, formation sociale, formation professionnelle...);
- de mise au travail en entreprise dans le cadre d'un emploi rémunéré, couvert par la sécurité sociale.

Les programmes d'insertion socioprofessionnelle précisent, selon les publics visés et le type d'actions entreprises, l'articulation des rapports entre les différents partenaires, les objectifs généraux des actions et les exigences minimales auxquelles celles-ci doivent répondre.

Dans certains cas, il peut s'agir de programmes qui mettent en œuvre conjointement et tout au long du parcours d'insertion socioprofessionnelle des actions relevant des compétences de l'Office régional bruxellois de l'Emploi, d'une part, et de l'Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle ou du Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, d'autre part. Ces programmes seront alors appelés "programmes communs".

### Art. 3.

L'article 4, 4°, de l'Arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par la disposition suivante :

" 4° l'Institut bruxellois francophone pour la Formation professionnelle (IBFFP); "

#### Art. 4.

L'article 5, de l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par la disposition suivante :

- " Article 5. § 1er. Pour l'application du présent arrêté, on entend par :
- 1° " Délégation régionale interministérielle aux Solidarités urbaines (DRISU) " : la Délégation créée par l'Arrêté du 24.12.1992 de l'Exécutif du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale;
- 2° " Commission consultative en matière de formation, d'emploi, et d'enseignement " : la Commission créée par l'article 28 du Décret du 17.04.1994 de la Commission communautaire française portant création de l'Institut bruxellois francophone pour la Formation professionnelle.
- 3° "Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding" : le Comité créé par l'Accord de Coopération du 02.09.1996 entre la Communauté flamande et la Région de Bruxelles-Capitale.
- § 2. Les programmes d'insertion socioprofessionnelle (ainsi que le cahier des charges pour les actions de concertation et de coordination locales) sont proposés par la Délégation régionale interministérielle aux Solidarités urbaines ou par l'Office régional bruxellois de l'Emploi. Lorsqu'il s'agit de "programmes communs" comme défini à l'article 3, 3°, l'organisme concerné (IBFFP ou

VDAB) est informé de la proposition au préalable.

Les propositions de programmes d'insertion socioprofessionnelle (ainsi que de cahier des charges pour les actions de concertation et de coordination locales) sont soumises pour avis à la Commission Consultative en matière de formation, d'emploi et d'enseignement, ainsi qu'au Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding.

Elles sont ensuite soumises pour avis au Comité de Gestion de l'ORBEM et approuvées par le Gouvernement."

#### Art. 5.

L'article 6, de l'Arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par la disposition suivante:

" Article 6. § 1er. Les conventions de partenariat sont conclues par l'Office régional bruxellois de l'Emploi en exécution des programmes d'insertion socioprofessionnelle ou du cahier des charges pour les actions de concertation et de coordination locales.

Elles ont une durée maximale d'un an. À l'échéance, elles se renouvellent tacitement chaque fois pour une même durée que la période initiale, à moins qu'une des parties n'y mette fin par lettre recommandée au moins trois mois avant l'expiration du terme de la période en cours.

L'ORBEM pourra également résilier anticipativement les conventions de partenariat, en cas de manquement grave du partenaire à ses obligations.

§ 2. Les conventions de partenariat prévoient l'octroi d'une subvention aux partenaires de l'ORBEM à charge du budget de ce dernier et dans les limites des crédits prévus à cet effet.

Elles contiennent une clause selon laquelle les partenaires s'engagent à faire de l'inscription préalable comme demandeur d'emploi auprès de l'ORBEM une condition de participation à l'action ou aux actions qu'ils mettent en oeuvre au moyen de la subvention et à communiquer à l'ORBEM les offres d'emploi dont ils ont connaissance.

§ 3. Les partenaires visés à l'article 4, § 1er, 4° et 5°, sont exclus du bénéfice de la subvention. Ils ne peuvent être parties aux conventions qu'au titre de partenaires associés.

§ 4. Pour le calcul de la subvention il peut être tenu compte de la totalité des frais effectivement supportés par les partenaires pour la réalisation des actions.

§ 5. Toute institution reprise à l'article 4, 1° à 3°, peut introduire une réclamation contre les décisions prises à son égard en application du § 1 du présent article. Le Comité de Gestion de l'ORBEM prend une décision à l'égard de cette réclamation dans un délai de 30 jours à dater de l'introduction de la réclamation.

§ 6. Dans le cas où l'institution qui a introduit une réclamation n'obtient pas gain de cause, elle peut introduire un recours contre la décision prise à son égard auprès de l'ORBEM. Ce recours est soumis à la Commission consultative en matière de formation, d'emploi, et d'enseignement, ou au Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding.

La Commission ou le Comité rend un avis motivé à propos du recours; c'est avis est communiqué à l'ORBEM, dont le Comité de Gestion prend alors une décision définitive dans un délai de 30 jours à dater de la communication de l'avis." L'article 7, de l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par le texte suivant :

- " Article 7. Les conventions de partenariat précisent au minimum :
- 1° la durée et les modalités de rupture anticipée de la convention;
- 2° le programme d'insertion socioprofessionnelle (ou le cahier des charges pour les actions de concertation et de coordination locales) dans le cadre duquel elle est conclue;
- 3° l'action ou les actions mises à charge du ou des partenaires;
- 4° l'action ou les actions mises à charge de l'ORBEM:
- 5° les modes de collaboration entre l'ORBEM et ses partenaires;
- 6° le ou les types et le nombre de demandeurs d'emploi visés par la ou les actions;
- 7° les objectifs assignés à l'action ou aux actions:
- 8° les modalités d'évaluation de la ou des actions;
- 9° le montant, le mode de répartition, les conditions d'octroi et les modalités de liquidation de la subvention octroyée au(x) partenaire(s), ainsi que les modalités selon lesquelles cette dernière est récupérée par l'ORBEM en cas de non respect des conditions mises à son octroi. "

### Art. 7.

L'article 8, de l'arrêté de l'Exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale du 27 juin 1991 autorisant l'Office régional bruxellois de l'Emploi à conclure des conventions de partenariat en vue d'accroître les chances de certains demandeurs d'emploi de trouver ou de retrouver du travail dans le cadre de dispositifs coordonnés d'insertion socioprofessionnelle est remplacé par le texte suivant :

" Article 8. L'ORBEM assure la mise en oeuvre des conventions de partenariat.

L'Office établit annuellement un rapport d'évaluation sur cette mise en oeuvre, qui est adressé pour avis à la Commission consultative en matière de formation, d'emploi et d'enseignement, ainsi qu'au Brussels Nederlandstalig Comité voor Tewerkstelling en Opleiding; dès réception par l'ORBEM de l'avis de ces deux instances, ce rapport d'évaluation est soumis pour approbation au Comité de Gestion de l'Office.

Le rapport est ensuite communiqué pour information à la DRISU. La DRISU transmet annuellement au Gouvernement un rapport d'évaluation des programmes."

### Art. 8.

Le présent arrêté entre en vigueur le 1er janvier 1997.

Bruxelles, le 16 janvier 1997.

Pour le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale :

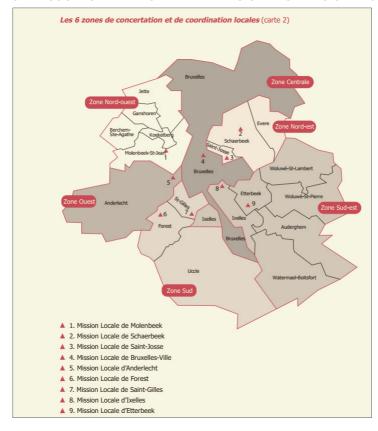
Le Ministre-Président chargé des Pouvoirs Locaux, de l'Emploi, du Logement et des Monuments et Sites,

Ch. PICQUE

Interprétations de ce cadre la fonction de l'activité des MLOCS en concertation zonale

# EXTRAIT DU VADE-MECUM DE L'ISP- FEBISP - 2008 (SUR LE DÉCOUPAGE EN ZONES ISP)

UN DÉCOUPAGE TERRITORIAL DE LA RÉGION BRUXELLOISE EN 6 ZONES.



#### La zone Ouest

Commune d'Anderlecht, couverte par la Mission Locale d'Anderlecht et Tracé Brussel

#### La zone Nord-Ouest

Communes de Molenbeek, Berchem, Ganshoren, Jette et Koekelberg, couvertes par la Mission Locale de Molenbeek et Tracé Brussel.

#### La zone Centrale

Commune de Bruxelles-Ville (y compris Haren, Neder-over-Heembeek, Laeken) couverte par la Mission Locale de Bruxelles-Ville et Tracé Brussel.

### La zone Nord-Est

Communes de Saint-Josse, Schaerbeek et Evere couvertes par les Missions Locales de Saint-Josse et de Schaerbeek.

### La zone Sud

Communes de Saint-Gilles, Forest et Uccle couvertes par les Missions Locales de Saint-Gilles et de Forest.

### La zone Sud-Est

Communes d'Etterbeek, d'Ixelles, de Woluwe-Saint-Pierre et Woluwe-Saint-Lambert, d'Auderghem et de Watermael-Boitsfort couvertes par les Missions Locales d'Etterbeek et d'Ixelles.