

**Un autre regard  
sur les jeunes enlisés  
dans le chômage :  
Recommandations et facteurs de réussite  
pour l'insertion professionnelle  
des jeunes peu qualifiés**

**Synthèse du rapport de recherche**





# **Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage : Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés**

**Synthèse du rapport de recherche**

Raphaël Darquenne (FUSL) et Line Van Hemel (HIVA)

Promoteurs:

prof. dr. Yannick Vanderborght (FUSL)

prof. dr. Abraham Franssen (FUSL)

prof. dr. Ludo Struyven (HIVA)

## COLOPHON

### **Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage : Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés**

Synthèse du rapport de recherche

Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel: Een andere kijk op hardnekkige jeugdwerkloosheid: Aanbevelingen en succesfactoren bij de inschakeling van laaggeschoolde jongeren. Synthese van het onderzoeksrapport

Une édition de la Fondation Roi Baudouin,  
rue Brederodestraat 21 à 1000 Bruxelles

#### AUTEURS

Raphaël Darquenne (FUSL)

Line Van Hemel (HIVA)

#### SOUS LA DIRECTION SCIENTIFIQUE DE

prof. dr. Yannick Vanderborght (FUSL)

prof. dr. Abraham Franssen (FUSL)

prof. dr. Ludo Struyven (HIVA)

#### CONTRIBUTION RÉDACTIONNELLE TRADUCTION

Nathalie Cobbaut, journaliste

Magali Flamme

Marielle Goffard

#### COORDINATION

#### POUR LA FONDATION ROI BAUDOUIIN

Françoise Pissart, directrice

Stefanie Biesmans, collaboratrice de projet

Ann Vasseur, assistante de direction

#### AVEC LA COLLABORATION DE

Magda Lambert, consultante

#### CONCEPTION GRAPHIQUE

#### MISE EN PAGE PRINT ON DEMAND

PuPiL

Tilt Factory

Manufast-ABP asbl, une entreprise de travail adapté

Cette publication peut être téléchargée gratuitement sur notre site  
[www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

Une version imprimée de cette publication électronique peut être commandée (gratuitement) sur notre site [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be), par e-mail à l'adresse [publi@kbs-frb.be](mailto:publi@kbs-frb.be) ou auprès de notre centre de contact, tél. + 32-70-233 728, fax + 32-70-233-727

#### DÉPÔT LÉGAL

ISBN-13

EAN

N° DE COMMANDE

D/2848/2009/16

978-2-87212-587-6

9782872125876

1893

Mars 2009

Avec le soutien de la Loterie Nationale

## AVANT-PROPOS

Le réseau d'écoute du domaine d'action Pauvreté et Justice sociale de la Fondation Roi Baudouin, chargé depuis 2002 de signaler des formes nouvelles ou méconnues d'injustice sociale, s'est intéressé en 2007 au groupe des jeunes peu qualifiés qui ne sont ni aux études ni au travail. En cette période de croissance économique, en Flandre en tout cas, la main d'œuvre faisait cruellement défaut. En dépit des nombreuses mesures politiques mises en œuvre pour mettre à profit le potentiel de ces jeunes sur le marché de l'emploi, un groupe tenace reste pourtant sur le carreau. La problématique de la génération NEET "Not in Education, Employment or Training" est connue. Si certains pays se préoccupent du fait que ce groupe n'est enregistré nulle part, la Belgique quant à elle le connaît bien: la majeure partie des jeunes qui quittent l'école dans notre pays et qui ne trouvent pas immédiatement du travail s'inscrivent en effet comme demandeurs d'emploi. Ils ont dès lors droit, même sans avoir travaillé, à des allocations d'attente. Ces allocations présentent donc l'avantage (non voulu) que ces jeunes peu qualifiés sont pour la plupart enregistrés et peuvent être retrouvés. Ce groupe peut donc faire l'objet de recherche.

C'est dans ce contexte qu'une étude a été confiée au Hoger Instituut voor de Arbeid de la K.U.Leuven et aux Facultés Universitaires Saint-Louis. Dans leur rapport *"Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage: Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés"*, les chercheurs brossent un tableau précis des facteurs de succès et d'échec dans les tentatives d'insertion des jeunes peu qualifiés sur le marché de l'emploi. De nombreuses organisations et initiatives à petite échelle ciblent ce groupe de jeunes peu qualifiés. Les responsables politiques ont également mis en place divers dispositifs à l'intention spécifique de ce groupe cible. Cette étude qualitative a analysé les facteurs de succès de quelques-unes de ces petites initiatives et a tenté de répondre à ces questions: Quels acteurs, quelles stratégies font la différence ? Où sont les leviers qui permettent de combler le fossé entre l'école (dont ces jeunes ne veulent plus) et le travail (qu'ils n'arrivent manifestement pas à décrocher seuls). Le noyau dur de ce groupe se caractérise par un écheveau de problèmes dans divers domaines de la vie. Ces "handicaps" pèsent lourd et font généralement obstacle à une insertion réussie sur le marché de l'emploi. Il est possible de s'attaquer à ces handicaps et d'obtenir des résultats positifs.

Ce rapport nous donne une image précise des pièges à éviter, des possibilités et des conditions pouvant contribuer à l'insertion de ces jeunes sur le marché de l'emploi. Ce matériel de recherche qualitatif apporte un nouvel éclairage aux décideurs politiques et à tous les acteurs de terrain concernés par ce groupe cible, et leur donne des pistes susceptibles de

les soutenir dans la mise en œuvre de bonnes pratiques visant à faciliter l'entrée des jeunes peu qualifiés dans la vie active.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement les membres du Comité de lecture pour leur contribution à la réalisation de cette publication : Henri Bogaert - Commissaire au Bureau Fédéral du Plan et président du Comité de lecture, Bjorn Cuyt - Conseiller Studiedienst UNIZO, Jacques Gérard - directeur U.O. Wallonie-Groupe Arcelor, Christine Mainguet - IWEPS, Anne Snick - Coordinatrice Flora asbl et Dirk Vandepoel, ex-collaborateur Arbeidsmarktregie VDAB Antwerpen

Fondation Roi Baudouin  
mars 2009

## CONTENU

Un autre regard sur les jeunes enlisés dans le chômage : Recommandations et facteurs de réussite pour l'insertion professionnelle des jeunes peu qualifiés. Synthèse du rapport de recherche.

**Avant-propos ..... 5**

**Introduction ..... 9**

**Les jeunes sur le marché du travail :  
un souci permanent ..... 11**

Des différences au sein même des différences..... 11

La génération NEET belge :  
un enregistrement assez efficace ..... 13

**Les dispositifs d'insertion en action :  
effets vertueux et effets pervers..... 17**

**Sur le terrain de la politique d'activation..... 23**

« Ils ne sont pas motivés » ..... 24

« L'ONEM, le VDAB et le Forem  
risquent de devenir une machine à radiation » ..... 25

« Les sanctions ne marchent pas » ..... 26

« Ils en ont marre de l'école » ..... 28

« Il n'y a pas assez de crèches » ..... 29

« Ils ne sont pas mobiles » ..... 30

**Recommandations politiques..... 31**

Généralités ..... 31

Recommandations concrètes à l'intention  
des acteurs centraux et locaux ..... 34

Vers un nouveau contenu  
des tâches des accompagnateurs des jeunes ..... 35



## INTRODUCTION

En Belgique, en 2007, près de 60 000 jeunes (moins de 25 ans) peu qualifiés se trouvaient en-dehors du marché de l'emploi, tout en n'étant plus dans une filière d'étude. Près de la moitié d'entre eux étaient à la recherche d'un emploi depuis un an ou plus. La grande majorité d'entre eux a quitté l'école sans obtenir de diplôme, dans l'espoir de trouver rapidement un travail. Pour la plupart, cet espoir est durablement déçu.

Comment favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes peu qualifiés sur le marché de l'emploi ? Que faire, et comment, avec et pour ces jeunes 'tels qu'ils sont', compte tenu notamment de leur parcours scolaire, compte tenu aussi 'des réalités du marché de l'emploi' ? Telle est **la question centrale** à laquelle s'attaque la recherche menée par une équipe de HIVA et des Facultés universitaires Saint-Louis à l'initiative de la Fondation Roi Baudouin.

La caractéristique de cette recherche a été d'être effectuée en étant à l'écoute du terrain, en partant des expériences et des pratiques des acteurs directement concernés, à savoir **les jeunes eux-mêmes** - qui ont été **longuement interviewés** - mais également les professionnels de terrain, qui dans les services régionaux de l'emploi et de nombreux dispositifs d'insertion s'emploient à mener ces jeunes vers l'emploi. La présente étude n'est pas une évaluation politique mais plutôt une étude exploratoire sur les déterminants et les facteurs de réussite qui permettent à des catégories difficilement employables de jeunes d'acquérir une bonne situation sur le marché du travail. Soulignons en outre le fait que cette étude a été réalisée en **période de haute conjoncture économique**, ce qui a permis d'interroger les jeunes et opérateurs au cours d'une période durant laquelle les offres d'emploi étaient relativement abondantes.

En investiguant en profondeur un échantillon diversifié de dispositifs destinés aux jeunes peu qualifiés à la recherche d'un emploi dans les trois régions du pays, et en associant, via des analyses en groupe qui ont été menées dans chacune des trois régions, les différents acteurs du système relationnel de l'insertion des jeunes à l'identification des bonnes pratiques, à l'analyse des expériences et à la formulation de **perspectives**, la présente recherche vise à permettre l'explicitation et le partage d'expériences et de stratégies positives. Au moment où les pouvoirs publics annoncent de nouvelles politiques et mesures d'accompagnement et de contrôle à l'égard des chercheurs d'emploi, cette prise en compte des leçons de l'expérience apparaît particulièrement nécessaire, d'autant que la crise économique pourrait frapper plus durement encore cette population déjà fragilisée.

C'est à dégager les principaux enseignements de cette recherche que s'emploie la présente synthèse<sup>1</sup>. Dans la première section, nous délimitons le groupe cible. Puis, nous présentons les principaux résultats basés sur six études de cas de projets locaux à l'intention des jeunes peu qualifiés. La troisième section traite plus en détail des expériences des jeunes et de leurs accompagnateurs. Dans la partie finale, nous énumérons les différentes recommandations générales et concrètes, avant de conclure par une proposition relative à un profil de tâches spécifique pour l'accompagnateur des jeunes.

---

<sup>1</sup> Pour le rapport de recherche complet sur lequel cette synthèse est basée, voir : Van Hemel L., Darquenne R., Struyven L., Vanderborght Y. & Franssen A. (2008), *Le chômage des jeunes vu de l'intérieur : facteurs de réussite de l'insertion des jeunes peu qualifiés*. Louvain/Bruxelles : HIVA-K.U.Leuven/FUSL ; [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

## LES JEUNES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL : UN SOUCI PERMANENT

La vulnérabilité qui caractérise l'entrée des jeunes peu qualifiés sur le marché du travail est un souci permanent pour plus d'un décideur politique, consultant, actif dans la société civile, ou citoyen. Le chômage des jeunes est un problème qui existe à toutes les époques et sur tous les marchés du travail, même durant des périodes et dans des régions favorisées sur le plan économique. Ainsi, en 2007, **le taux de chômage des jeunes** en Belgique était 'retombé' à 18,8 %, son niveau le plus bas depuis 2003<sup>2</sup>, mais il était encore et toujours deux fois plus élevé que pour les autres catégories d'âge. En Flandre, le chômage des jeunes en 2007 atteignait malgré tout encore 12%. Il est vrai que le chiffre flamand est largement inférieur aux 34% de la Région de Bruxelles-Capitale ou aux 28% de la Région wallonne, des pourcentages qui font que ces régions se classent parmi les plus mauvais élèves de la classe européenne.

### **Des différences au sein même des différences**

Il faut cependant souligner le fait que ces données globales cachent **des différences intra-régionales** dont l'ampleur n'est pas négligeable, spécialement dans le cas wallon. Les provinces de Namur et surtout du Brabant wallon, connaissent un développement économique important depuis au moins deux décennies. De même, certains pôles de développement autour de Charleroi (*Aéropole de Gosselies*) et de Liège génèrent une activité pourvoyeuse d'emplois dans des zones pourtant fortement touchées par la crise du secteur industriel classique. Malheureusement, comme on a pu l'observer antérieurement dans le cas de Louvain-la-Neuve (Brabant wallon), les nouvelles opportunités créées sur le marché du travail bénéficient massivement aux plus qualifiés, laissant sur le côté la population sur laquelle notre recherche s'est concentrée. Les deux principales villes wallonnes et leurs sous-régions restent donc plus que problématiques à cet égard. Bruxelles pour sa part se caractérise à la fois par un dynamisme économique important et par l'exclusion massive d'une jeunesse en rupture scolaire. Ces différences régionales et intra-régionales sont donc à prendre en compte, tout en remarquant que le contexte actuel de ralentissement de l'activité économique affecte les trois Régions et touche d'abord dans chacune d'elle les segments les plus vulnérables du marché de l'emploi (secteur intérimaire, contrats temporaires). Dans la région la plus riche du pays, la Région flamande, il y a une forte concentration de chômage des jeunes dans le contexte propre à la ville d'Anvers et dans et autour d'un certain nombre de centres urbains comme Ostende, Gand, Malines et Genk.

<sup>2</sup> Source : SPF Économie, Direction générale Statistique et Information économique, EFT, Eurostat LFS; traitement Steunpunt WSE

Dans ce contexte, la politique varie également dans les trois régions. Bien que le traitement du chômage soit soumis aux mêmes normes fédérales à travers le plan d'accompagnement et de suivi des chercheurs d'emploi, la mise en œuvre des mesures d'accompagnement et de formation par les organismes régionaux se module différemment en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles.

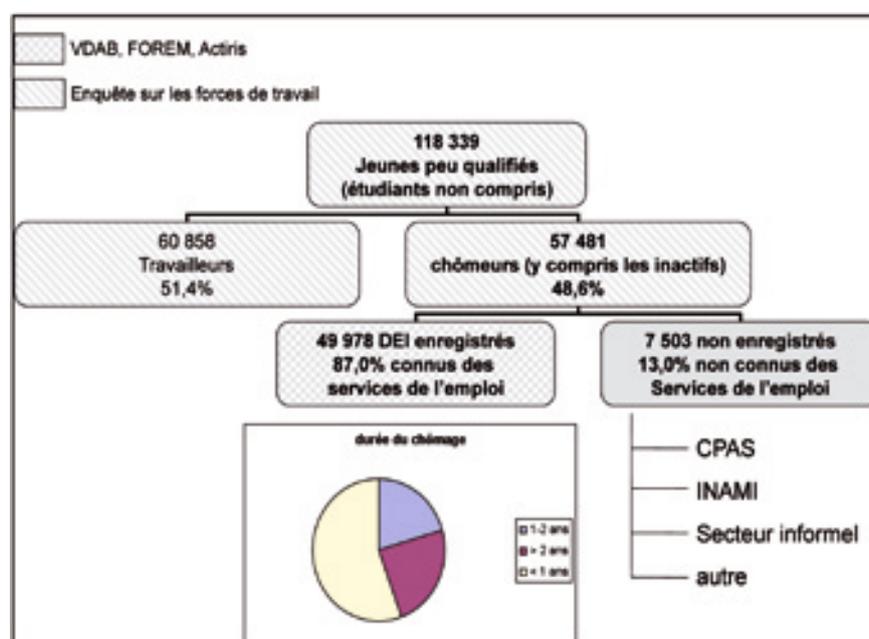
Il apparaît qu'en Région wallonne et à Bruxelles les opérateurs publics (Forem et Actiris) partagent le terrain de l'insertion socio-professionnelle avec une multitude d'organismes publics, privés et associatifs (OISP, EFT, Missions locales...). En Flandre également, le VDAB s'investit fortement dans une collaboration basée sur une combinaison de travail en partenariat et de libre-échange. Dans les trois régions, la tendance est à l'articulation et à la mise en réseau de ces opérateurs avec les services publics régionaux, cette intégration est bien moins systématique qu'**en Région flamande**, où **depuis 2005 le VDAB a progressivement repris un rôle de plaque tournante en matière de mise à l'emploi**, laissant moins de marge de manœuvre à la société civile. Cette dernière se voit contrainte de traiter un nombre plus élevé de dossiers, parfois au détriment d'une approche plus intensive au plan qualitatif. Le développement du cadre d'activation commun visant à réduire le chômage (des jeunes) est donc plus qu'une simple différence de vitesses. En ce qui concerne les résultats - le nombre de jeunes touchés par une offre d'activation - la Flandre et la Wallonie sont proches l'une de l'autre.

À Bruxelles, un problème de manque de capacité d'accompagnement se pose, lui-même favorisé par un morcellement complexe et institutionnel des compétences entre les communes, les régions et les communautés. De surcroît, la population bruxelloise est caractérisée par une relative concentration de jeunes peu qualifiés d'origine immigrée, résidant dans des quartiers défavorisés. Les services de l'emploi en Région flamande et en Région wallonne tendent vers une approche d'activation qui, dans la foulée des directives européennes en matière d'emploi, combine un accompagnement rapide et un contrôle. Les jeunes bénéficient d'une offre de placement dans un délai relativement court après l'inscription : après un mois en Région bruxelloise et en Région flamande et après 3 mois en Région wallonne. Les premiers mois, on se concentre fortement sur des outils autonomes et d'un rapport coût/efficacité satisfaisant, comme des séances de placement collectives et un *matching* automatique des offres et des demandes d'emploi. Au moment d'entamer un parcours d'activation, les droits et obligations sont consignés dans un contrat de parcours. Celui-ci s'applique à tous les jeunes. La Flandre surtout mise fortement sur cette approche globale : avec le plan pour les jeunes demandeurs d'emploi de longue durée (plan des treize villes et communes) pendant la période 2005-07 et, plus récemment, avec des expériences axées sur les jeunes difficilement accessibles ou pas du tout (expériences dans huit villes). Grâce à cette approche qui combine une convocation rapide et un repérage actif, le groupe acquiert progressivement une plus grande visibilité. Cela va de pair avec une approche plus dure à l'égard des jeunes « qui n'ont pas la volonté de travailler ». Sur l'ensemble des sanctions prononcées suite à une transmission de renseignements du service de l'emploi à l'ONEM, 54% concernaient la Flandre, 40% la Wallonie et seulement 6% Bruxelles<sup>3</sup>.

3 Source : cabinet du ministre fédéral de l'emploi (2 octobre 2008, Bruxelles)

## La génération NEET belge : un enregistrement assez efficace

L'approche du chômage des jeunes exige en premier lieu une approche préventive, axée sur l'enseignement. Ce n'est pas l'objet de la présente étude. De nombreuses études ont déjà mis en évidence le problème de la faible qualification qui entraîne une augmentation du risque de rester au chômage. Cette étude se concentre sur une approche axée sur le marché du travail. Le groupe cible est vaste et hétérogène, la problématique est complexe et on la retrouve dans différentes sphères de l'existence. Que nous apprennent les statistiques ? En 2007, en moyenne 118.339 jeunes peu qualifiés entre 18 et 24 ans avaient quitté les bancs de l'école (voir diagramme). **La moitié d'entre eux – 57 481 – étaient demandeurs d'emploi ou professionnellement inactifs.**



Source : Eurostat, moyennes annuelles LFS ; VDAB ; CPAS ; Actiris

### Illustration 1 Représentation visuelle de la part des jeunes peu qualifiés et chercheurs d'emploi approchés par les services de l'emploi, 2007

D'après nous, ce chiffre est un bon indicateur de la génération « NEET » en Belgique (NEET signifie 'not in education, employment or training'). Un problème important de la génération NEET dans d'autres pays est le fait que ce groupe n'est nulle part enregistré. Il va de soi que cela complique toute politique à l'égard de ce groupe. **En Belgique, le problème de l'enregistrement ne se pose pas, ou se pose dans une moindre mesure**, parce que la majorité des jeunes qui quittent l'école et ne décrochent pas immédiatement un emploi sont inscrits comme demandeurs d'emploi – même sans avoir jamais travaillé, ils peuvent en effet prétendre à une allocation d'attente. L'allocation d'attente a donc comme avantage (involontaire il est vrai) que l'enregistrement des jeunes est relativement efficace, ce qui plaide pour le maintien de ce système d'indemnisation. **Dans les pays où ce type de programme est absent, ce groupe est souvent totalement méconnu, du moins au plan administratif.** Malgré cela, une

partie des jeunes déscolarisés est encore inconnue des services de l'emploi en Belgique. Nous évaluons ce groupe à 13%, soit 7.500 jeunes chaque année. Certains d'entre eux sont enregistrés auprès d'une autre instance d'allocation (CPAS ou INAMI), d'autres restent probablement chez eux sans percevoir d'allocation ou travaillent dans l'économie souterraine. Pour affiner l'image statistique, il est nécessaire de procéder à une nouvelle intégration des statistiques via la Banque Carrefour de la Sécurité sociale. Si nous examinons le maigre matériel disponible sur les caractéristiques du profil, nous voyons apparaître une image-type de la génération 'NEET' belge : peu qualifiée ou, plus précisément, *féminine* et peu qualifiée, et d'origine étrangère<sup>4</sup> (source : Eurostat, LFS).

Dans le groupe enregistré auprès des services de l'emploi (en tout 50.000 jeunes peu qualifiés sur une base annuelle), respectivement 35, 50 et 58% des jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés et inoccupés étaient **demandeurs d'emploi depuis plus d'un an** en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles<sup>5</sup>. Cependant, une partie des demandeurs d'emploi de longue durée travaille sous contrat temporaire, mais ces emplois intérimaires sont si limités dans le temps qu'ils ne sont pas enregistrés.

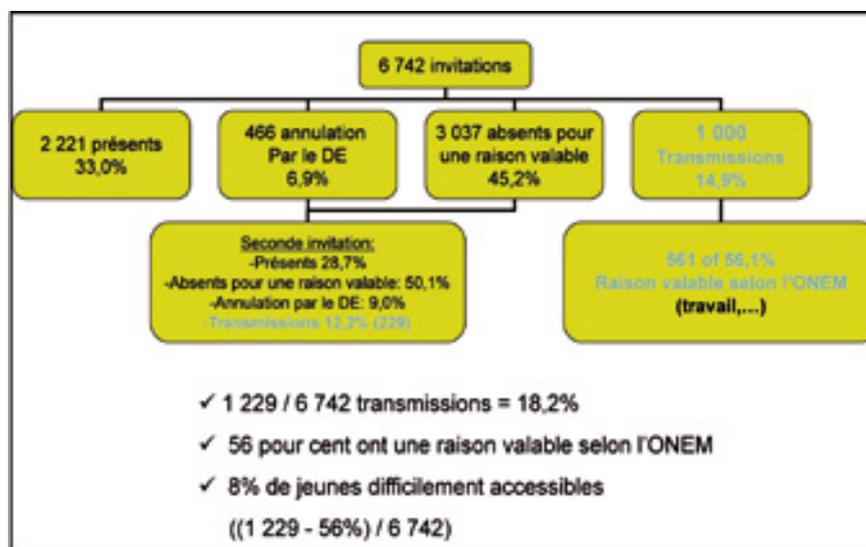
La politique d'approche globale du VDAB donne une idée de la problématique complexe du groupe. En 2007, la mise en oeuvre de l'approche globale (*sluitende aanpak*) des jeunes par le VDAB était presque achevée. Soulignons cependant le fait que **l'approche globale** ne signifie pas nécessairement que ces jeunes ont aussi bénéficié d'une offre d'accompagnement<sup>6</sup>. La difficulté d'accès au groupe-cible apparaît au moment de la première invitation à un entretien d'accompagnement au VDAB. Un critère quantitatif intéressant de ce point de vue est la proportion de jeunes qui ne réagissent pas à une première ou à une seconde invitation sans raison (valable<sup>7</sup>). L'illustration ci-dessous évalue l'ampleur du groupe des jeunes difficilement accessibles sur la base de 6.877 premières invitations au début de l'année 2008, dans le cadre du nouveau plan d'emploi pour les jeunes (*Jeugdwerkplan*). Sur l'ensemble des jeunes et pour les deux invitations, 1 229 (18%) transmissions ont été initiées en ce qui concerne 6 724 jeunes demandeurs d'emploi. Environ 56,1% de ces jeunes peuvent cependant invoquer une raison valable vis-à-vis de l'ONEM. Par conséquent, les difficultés d'accès du VDAB concernent environ 8% des jeunes. Un élément frappant est le fait que peu de jeunes annulent leur rendez-vous. Ce qui montre que les jeunes ignorent l'existence même de cette possibilité.

4 On estime qu'en 2006 en Belgique, il s'agissait de 38,4% des jeunes peu qualifiés (contre 13,4% des jeunes très qualifiés), 50% des femmes peu qualifiées et 36% des jeunes d'origine étrangère (contre 11 % des jeunes d'origine belge) (source : Eurostat, EFT).

5 Calculs basés sur les données respectivement du VDAB, du Forem et d'Actiris.

6 D'après la définition flamande, 2,6% des jeunes inscrits ne sont pas touchés dans le système de parcours (7,1% d'après la définition d'Eurostat ; chiffres de 2007).

7 Parmi les raisons valables, citons un travail, une maladie, une formation, une candidature...



Source : Service d'étude VDAB

**Illustration 2** **Présence à la première et à la seconde invitation de l'ensemble des jeunes demandeurs d'emploi qui en janvier ou février 2008 étaient concernés par le plan d'emploi pour les jeunes JWP+ et ont été invités à une réunion d'information, un entretien d'accompagnement ou une action en matière d'emploi**

D'après le VDAB<sup>8</sup>, 8% des jeunes chercheurs d'emploi de longue durée (jusqu'à trente ans) sont confrontés à des problèmes sans rapports directs avec le marché du travail, 18% des jeunes ont besoin d'une formation complémentaire et d'un parcours élargi, et 9% sont confrontés à un piège à l'emploi d'ordre financier (accepter un emploi apporte peu d'avantages financiers à ce groupe). Un parcours d'insertion professionnelle restreint suffit pour 64% des jeunes.

Et enfin, il importe de formuler ici une observation à propos de l'image statique donnée par les statistiques. Les chiffres forment le solde d'un certain nombre de mouvements entrants et sortants dans le fichier du chômage. En 2006, une année caractérisée par un relèvement de la conjoncture, le fichier des jeunes demandeurs d'emploi du VDAB comptait chaque mois en moyenne 25% de nouveaux demandeurs d'emploi alors que 27% des jeunes sortaient du chômage<sup>9</sup>. C'est un phénomène que nous détectons également chez les jeunes eux-mêmes : **les jeunes trouvent certes un emploi (intérimaire), mais le perdent rapidement.**

<sup>8</sup> VDAB (2007), *Approche globale : évaluation après trois ans*. Bruxelles : VDAB.

<sup>9</sup> Pour le groupe total de demandeurs d'emploi, ces pourcentages étaient resp. de 13 et 15 pour cent (source : VDAB, 2007).



## LES DISPOSITIFS D'INSERTION EN ACTION : EFFETS VERTUEUX ET EFFETS PERVERS

Constituant progressivement un nouvel espace intermédiaire et transitionnel, *entre l'enseignement et le marché de l'emploi*, tout en redéfinissant les modalités, voire la conception même de la *protection sociale*, cet espace de **l'insertion socioprofessionnelle s'est progressivement structuré comme un « champ inter-champs »** caractérisé par une grande diversité d'opérateurs, de dispositifs et de logiques d'intervention, formant **un paysage institutionnel et organisationnel particulièrement dense et complexe.**

En investiguant en profondeur six dispositifs, locaux ou régionaux, d'insertion socioprofessionnelle, nous avons cherché à en décrire finement le *modus operandi* (« what really happens ») et à en dégager les enseignements de l'expérience.

**Tableau 1 : Présentation des dispositifs analysés, selon leur territorialisation, leur caractère contraignant, l'intensité de l'accompagnement et leur orientation vers l'emploi**

cas	caractérisation du groupe cible	caractère local	caractère contraignant	intensité de l'accompagnement	orientation vers l'emploi
Aris intérim <sup>A</sup> <i>Bruxelles</i>	jeunes peu qualifiés	région	non	intensif	travail intérimaire
Jobtonic <sup>B</sup> <i>Charleroi</i>	jeunes ayant quitté l'école peu qualifié demandeur d'emploi de courte durée	ville	oui	graduel	mélange d'actions en matière d'emploi
Elmer asbl <sup>C</sup> <i>Bruxelles</i>	chercheuses d'emploi de longue durée et peu qualifiées (tous âges ; bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale et demandeuses d'emploi)	Bruxelles à caractère axé sur un quartier	non	intensif	expérience professionnelle formation coaching professionnel
Créasol – EFT <sup>D</sup> <i>Liège</i>	chercheurs d'emploi peu qualifiés (bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale, demandeurs d'emploi, inactifs ; tous âges)	ville	non	intensif	formation professionnelle et stages
Plan d'emploi pour les jeunes JWP+ <sup>E</sup> <i>Malines</i>	jeunes ayant quitté l'école peu et moyennement qualifiés & jeunes demandeurs d'emploi de courte durée	région	oui	graduel	mélange d'actions en matière d'emploi
Maïzena <sup>F</sup> (JWP) <i>Malines</i>	jeunes difficilement accessibles	ville	non	intensif	activités de socialisation (Maïzena)
dug-out <sup>G</sup> <i>Anvers</i>	bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale	Axé sur un quartier dans et autour du stade	oui	intensif	expérience professionnelle dans une situation de loisirs (football)

A Pour une description plus détaillée, voir le rapport de recherche complet (2008: 137)

B (2008: 163)

C (2008: 119)

D (2008: 149)

E (2008: 101)

F (2008: 104)

G (2008: 131)

L'ensemble des dispositifs visent l'accès à l'emploi des jeunes sous l'angle d'un travail de leur employabilité qui consiste à augmenter leurs probabilités et capacités d'accès à l'emploi. Nous pouvons, de manière transversale, dégager un certain nombre de constats et d'enseignements. Ils sont présentés ici en termes de 'logiques systémiques'. Une logique systémique renvoie à la manière dont le système est censé fonctionner et aux conditions auxquelles il doit satisfaire pour cela. Il ne s'agit donc pas d'opposer nettement des 'façons de faire' de l'insertion, mais bien de mettre en évidence les tendances dans le nouveau système.

- Dans l'action des SPE (Forem, Actiris, VDAB), le travail sur l'employabilité repose, et c'est le cas pour *Jobtonic* et le *Jeugdwerkplan*, sur une logique de **contrainte**. Le droit aux allocations (de chômage ou d'attente) dépend, et cela est rappelé sans cesse aux jeunes, du devoir de mettre tout en œuvre pour rechercher de l'emploi. Les jeunes ont le devoir de se mettre en mouvement, ce qui constitue une condition pour l'accès à leur droit, et le risque en cas de refus d'obtempérer est l'exclusion du chômage (par le biais des informations que les SPE transmettent à l'ONEM). Cette logique de contrainte assortie de sanctions n'est pas sans poser de questions : si elle peut constituer un incitant pour une partie des jeunes, elle induit aussi le risque de faire peser la sanction avant tout sur les jeunes déjà plus fragilisés. Mais attention, cette logique d'obligation prime sur une logique d'insertion qui se greffe sur le fonctionnement des services publics régionaux. Par conséquent, la logique d'obligation ne remplace pas le droit à un accompagnement mais est destinée à le renforcer. Dans le même ordre d'idée, des conventions ont notamment été conclues entre le VDAB et l'ONEM pour éviter une application aveugle de la procédure de transmission : l'ONEM offre encore au jeune qui lui est signalé par le VDAB la possibilité de se présenter au VDAB. L'objectif des services régionaux reste l'activation professionnelle et non l'exclusion. D'ailleurs, un certain nombre d'ONG obéissent également à cette double logique.
- L'action des SPE repose aussi sur la logique de centration sur la mise à l'emploi et laisse à d'autres le soin d'agir sur les autres dimensions qui peuvent venir jouer comme frein à l'emploi (logement, endettement...). Si l'approche se veut intensive et individualisée, elle est, dans les faits, relativement standardisée (ce sont les mêmes outils qui sont proposés aux jeunes) et peu intensive (un atelier par semaine pour *Jobtonic* et environ un entretien de 30 min par mois pour tous les SPE). Si les SPE se donnent pour objectif officiel de toucher tous les jeunes, la logique de sélection reste présente en ce que les jeunes les plus conformes aux attentes normatives des SPE sont relativement favorisés aux dépens des autres (ceux qui ont le plus urgent besoin d'un accompagnement), qui restent dès lors en-dehors du système faute d'avoir pu être approchés, puis accrochés. Si le Forem se trouve bien dépourvu face à l'absentéisme, le VDAB, lui, à travers le dispositif *Maizena* va jusqu'à chercher le jeune chez lui, ce qui peut être vecteur de succès. La question de l'**accroche du jeune** est en tous les cas une question centrale et n'est pas sans liens avec l'image des SPE auprès des jeunes, qui s'apparente souvent à celle d'un appareil bureaucratique, administratif et impersonnel, et ce en dépit de tous les efforts fournis par ces institutions pour faciliter l'accès à leurs services. Il faut cependant noter que les jeunes font souvent la différence entre *l'institution* et les *personnes* qui y travaillent. Ces dernières sont parfois considérées de façon très positive, du moins lorsque les jeunes ont établi un contact encourageant avec elles. Ceci montre l'importance, pour les SPE, de la présence de personnes de référence qui connaissent personnellement le jeune.
- Si les SPE semblent entrer dans **la logique du 'work-first'** favorisant la confrontation directe avec le marché de l'emploi, force est de constater, pour ce qui est de *Jobtonic* en tout cas, que la démarche reste assez clinique et repose sur un diagnostic des freins à l'emploi associé à une prescription d'actions et à un

travail à partir du projet professionnel. On reste ainsi pour une bonne partie des jeunes dans une logique de mise à l'emploi différée, voire hypothétique. Autrement dit, il n'y a pas de réelle triangulation jeune-SPE-employeur et pas de réelle médiation entre le jeune et l'employeur. Les SPE peuvent aider à la recherche d'emploi et à l'orientation, mais c'est le jeune lui-même qui va devoir trouver un travail. Pour sa part, le '*Jeugdwerkplan*' mis en œuvre par le VDAB s'axe, dans certaines de ses modalités, sur la mise à l'emploi directe (par le biais éventuel de la création d'emplois dans le secteur de l'économie sociale) à travers, par exemple, la mise en place d'un '*matching*' fort entre les offres et les demandes d'emploi. Il importe de souligner que - comme on peut le lire dans les points qui suivent - cette logique du '*work-first*' est également utilisée dans quelques dispositifs hors-SPE, répondant à une demande forte de la part des jeunes peu qualifiés. Dans le contexte belge, la logique du '*work first*' revient à pousser les jeunes à accepter un emploi, même temporaire, mais sans porter préjudice à leurs droits (ce qui est le cas dans certains autres pays). D'ailleurs, on continue à fournir de nombreux efforts en faveur de trajectoires d'accompagnement intensives et de longue durée, destinées aux demandeurs d'emploi qui ne sont pas directement opérationnels.

- Les actions des dispositifs hors SPE se différencient fortement de celles des SPE. Qu'il s'agisse d' *Exaris intérim*, d'*Elmer*, de *Créasol* ou de *Dug-out*, une des premières caractéristiques est le caractère intensif du processus. Alors que les SPE proposent des ateliers ou des entretiens individuels espacés dans le temps, tous les autres dispositifs proposent un processus basé sur une logique de socialisation forte, presque 24h sur 24h. Ce caractère réellement (et non formellement) **intensif** nous semble être un facteur de succès à part entière pour l'insertion des jeunes particulièrement éloignés de l'emploi. Là où l'isolement et la précarisation sont associés à des processus de disqualification, de désaffiliation et de stigmatisation, un travail ponctuel et espacé dans le temps ne peut être suffisant pour reconstruire chez les jeunes des trajectoires de (re)capacitation, d'*empowerment*, de (re)socialisation ou de (re)qualification.
- Un autre facteur réunit l'ensemble de ces dispositifs. Tous proposent aux jeunes des perspectives concrètes d'emploi. Le fait que l'emploi soit au rendez-vous peut être considéré comme un facteur de succès à part entière, même si les types d'insertion professionnelle envisagés sont divers. Alors qu'*Exaris Intérim* vise l'emploi à durée indéterminée dans le circuit régulier de l'emploi, *Créasol* et *Elmer* visent **l'emploi dans des secteurs particuliers** (le bâtiment et la garde d'enfants) en utilisant différentes formes d'emploi aidé. *Dug-out* mise sur l'application de l'art 60§7 de la loi organique des CPAS en proposant des emplois qui ne débouchent pas nécessairement sur des parcours qualifiants ou sur une insertion dans le marché régulier de l'emploi ; ce qui pose la question du caractère qualifiant ou non du dispositif et celle de la qualité de l'emploi.
- Ce caractère qualifiant peut par ailleurs être envisagé comme un facteur de succès là où le manque de qualification se trouve être un facteur déterminant dans les difficultés d'insertion des jeunes. La mise au travail dans des mesures ponctuelles et peu qualifiantes peut s'avérer être une voie sans issue. L'ensemble des dispositifs hors SPE étudiés repose donc sur la logique de mise à l'emploi directe en accompagnant le jeune dans l'emploi. Cet accompagnement dans l'emploi souvent dénommé *Jobcoaching*<sup>10</sup> est lui aussi un facteur de succès dans les pratiques d'insertion et répond non seulement

10 Il faut souligner ici la différence entre un "*jobcoaching*" traditionnel et un "*jobcoaching*" visant l'autonomisation. En Flandre, le "*jobcoach*" n'entre en jeu qu'au moment de l'entrée sur le marché du travail, et vise essentiellement à aider le jeune à conserver son emploi. Dans la partie francophone, le "*jobcoach*" est plutôt envisagé comme accompagnateur sur l'ensemble du trajet, en ce compris au moment de la recherche d'emploi.

à la problématique d'accès à l'emploi mais aussi à celle du maintien en emploi, qui peut souvent être problématique chez certains jeunes.

- Les dispositifs hors SPE connaissent donc des convergences fortes qui se traduisent par une centration forte sur l'emploi, des perspectives concrètes pour le jeune, et un caractère intensif ; autant de facteurs de succès dans l'insertion. Mais ils n'en connaissent pas moins **de fortes divergences dans leurs modes d'action**. Ainsi, *Exaris Intérim* privilégie une logique de sélectivité forte et ne permet qu'aux 'meilleurs des moins qualifiés' d'obtenir l'emploi alors que les trois quarts des jeunes sont purement et simplement exclus du dispositif d'intérim social. Si ce dispositif a donc l'avantage de donner à certains jeunes des perspectives d'emploi relativement stables, il a le désavantage d'effectuer un large écrémage qui contribue à exclure encore plus les plus faibles. Inversement, chez *Créasol* et *Dug-out*, les publics se caractérisent par un éloignement important du marché de l'emploi et la sélection, si elle a lieu, est beaucoup plus souple et concerne essentiellement la motivation.
- Les dispositifs connaissent aussi des différences dans les modalités de médiation entre les jeunes et les employeurs. À ce titre, *Créasol* agit selon une logique d'ajustement mutuel entre le jeune et l'entreprise alors que *Exaris Intérim*, par exemple, agit essentiellement selon une adaptation du jeune aux exigences de l'entreprise. L'accent mis sur la relation de travail et sur un travail de cette relation (à la fois sur l'employeur et sur le jeune) semble être porteur de plus de succès qu'un travail axé sur la seule adaptation des comportements du jeune aux attentes de l'entreprise. En termes de bonnes pratiques à ce sujet, nous pouvons évoquer à titre d'exemple le *Jobcoaching* visant l'autonomisation (et non l'adaptation) et la méthode d'Intervention sur l'Offre et la Demande d'emploi (IOD) mise en œuvre en France.<sup>11</sup>

À ce stade, nous pouvons déjà mettre l'accent sur certaines logiques porteuses de succès :

- le caractère intensif du dispositif
- la prise en compte du jeune dans sa globalité
- la possibilité réelle pour les jeunes d'obtenir des perspectives concrètes en termes d'emploi
- le fait pour le jeune de pouvoir bénéficier d'un accompagnement dans l'emploi pour éviter le décrochage
- le respect de la liberté de choix du jeune
- le caractère qualifiant du dispositif
- le travail sur la relation de travail et non uniquement sur le jeune
- la logique de non discrimination.

<sup>11</sup> La méthode IOD est unique en ce qu'elle implique le travail au départ d'un poste concret, auquel on attache un jeune en particulier. L'employeur est contraint d'accepter le jeune qui lui est proposé. Pour plus de détails, cf. rapport de recherche complet (2008: 187).



## SUR LE TERRAIN DE LA POLITIQUE D'ACTIVATION

Une meilleure compréhension des expériences et des réactions du noyau dur des jeunes peu qualifiés n'est véritablement possible que par le biais **d'une méthode qualitative**. Pour cette étude, nous avons repéré 60 jeunes difficilement employables et accessibles, et nous les avons **interrogés** à propos de leur situation, de leurs stratégies de survie, de leurs expériences sur le marché du travail et de leurs contacts avec les instances officielles et les accompagnateurs<sup>12</sup>. Nous avons approché les jeunes en nous adressant à des 'gatekeepers' et en utilisant la méthode dite 'boule de neige' auprès des jeunes et de l'accompagnateur du parcours. L'enquête s'est tenue à Charleroi, Bruxelles, Liège, Malines et Anvers. De plus, nous avons rassemblé des données dans le cadre de divers «focus group» rassemblant des accompagnateurs respectivement francophones et néerlandophones.

Le groupe que nous avons touché correspond bien au 'noyau dur'. La situation de ces jeunes sur le marché du travail, et leur vie en général, sont très instables. Ils rencontrent souvent **une foule de problèmes** dans différents domaines de l'existence (rupture des liens familiaux, toxicomanie et problèmes avec la justice...) qui représentent un obstacle à une intégration réussie sur le marché du travail. Ils ont accumulé un peu d'expérience professionnelle, souvent dans le secteur informel ou intérimaire. En raison des nombreux emplois de courte durée, les jeunes sont lassés du secteur de l'intérim. Ils recherchent avant tout la sécurité d'emploi et la stabilité. Seule une minorité de jeunes a un objectif professionnel précis. La plupart s'adaptent à la demande sur le marché du travail. Les choix professionnels stéréotypés sont un élément frappant. Les filles optent pour des professions d'emballeuse ou de puéricultrice. Les garçons choisissent plus souvent des professions techniques (construction, bois, soudure...). La plupart du temps, ils n'ont pas la formation voulue. Rien de neuf jusque-là. Mais si nous approfondissons les stéréotypes courants chez les jeunes, plusieurs nouveaux constats apparaissent.

---

<sup>12</sup> En outre, nous avons pu puiser dans une étude d'évaluation propre réalisée auprès de 32 jeunes peu qualifiés, occupés dans un premier emploi dans une grande ville, dans le cadre de la politique relative aux grandes villes. Voir : Van Hemel et al. (2008), *Premiers emplois dans les grandes villes : évaluation des premiers emplois dans le cadre de la politique des grandes villes 2003-2007*. Bruxelles : SPF Intégration sociale

### « Ils ne sont pas motivés »

Pour certains observateurs, c'est précisément l'absence de motivation qui expliquerait une bonne part du problème spécifique du chômage des jeunes. Dans le cas des peu qualifiés, cette supposition n'est que partiellement vérifiée et surtout elle tend à confondre la cause et les effets du sous-emploi. En effet, lors des premières semaines d'inactivité la motivation ne semble pas faire défaut chez la plupart des jeunes interrogés. Au contraire, si la sortie de l'école est bien causée par un 'ras-le-bol', les jeunes qui la quittent souhaitent tous, à l'exception de celles qui souhaitent fonder une famille, trouver du travail. Ils multiplient les démarches avec plus ou moins d'intensité, sollicitent leur réseau relationnel et familial proche, se présentent dans les entreprises, envoient des CV, contactent des employeurs potentiels. Mais ils déchantent rapidement, **les premiers pas vers les employeurs se soldant en effet toujours par des échecs**. On ne prend le plus souvent même pas la peine de leur répondre. De ces premières expériences négatives, qui reposent souvent sur une vision naïve du marché de l'emploi et sur l'idée initiale qu'il suffirait de vouloir à tout prix travailler pour accéder effectivement à l'emploi, les jeunes ressortent découragés et démotivés et peuvent dès lors se replier dans l'isolement et l'évitement :

*« C'est toujours le même cinéma. Ils disent qu'ils me mettent sur liste d'attente, que s'ils cherchent quelque'un ils me téléphonent. Je n'ai pas reçu un seul coup de téléphone ». (Izmir)<sup>13</sup>*

Il serait donc expéditif de lier faible qualification et démotivation, dans une logique essentialiste. La démotivation semble plutôt résulter de la succession d'échecs précoces sur le marché du travail. Cependant, les opérateurs soulignent le fait que ces découragements sont accélérés dans le cas des peu qualifiés. En particulier, **l'absence de modèles à suivre**, de référents qui dans l'environnement familial pourraient tirer les plus jeunes vers le haut, joue un rôle négatif dans ce contexte. En d'autres mots, une sorte de fatalisme acquis semble bien présent chez les jeunes peu qualifiés. Il n'y a pas, pour eux, d'accroche motivationnelle.

La difficulté d'accès aux jeunes chercheurs d'emploi est souvent décrite comme témoignant de ce problème de démotivation. Pourtant, il semble que nombre de jeunes précisément considérés comme «en décrochage» par le VDAB aient néanmoins pu être approchés par un conseiller. Ceci montre que **les difficultés d'accès aux jeunes ne sont pas de nature permanente**. À Malines, par exemple, des jeunes d'apparence démotivés se voient proposer une nouvelle offre de médiation entre autres suite à des visites à domicile et par l'intermédiaire d'un conseiller en orientation du «forum des minorités» (*Minderhedenforum*). Il semble aussi qu'avant de frapper à la porte du service de l'emploi, des jeunes cherchent activement du travail en faisant appel à d'autres canaux, comme les bureaux d'intérim, des réseaux informels et les banques de données d'offres d'emploi en ligne. Quant aux «ONG» (organismes ISP en particulier), elles réussissent en partie à toucher ces jeunes... mais échouent également en partie. D'après les ONG flamandes, les expériences actuelles avec les jeunes non touchés sont en effet insatisfaisantes. Elles regrettent que l'on ne tienne pas compte des partenariats locaux qui ont été mis en place dans le cadre du «plan des treize villes et communes». Les conseillers soulignent que les jeunes doivent subir l'accompagnement d'une manière trop passive et qu'ils n'ont pas assez l'impression de pouvoir définir eux-mêmes leur parcours.

<sup>13</sup> Il est à noter que le caractère authentique et direct des propos peut être altéré par la traduction du néerlandais vers le français ou inversement.

### « L'ONEM, le VDAB et le Forem risquent de devenir une machine à radiation »

On pourrait croire que l'approche plus dure du VDAB et du Forem à l'égard des jeunes est mal comprise par les jeunes et les accompagnateurs qui leur sont proches. Pourtant, nous n'avons pas rencontré de jeunes qui remettent en question les prémisses de la politique d'activation. Les personnes interrogées nuancent cependant en disant qu'évaluer les efforts de recherche est quelque chose de subjectif, et que la pression exercée pour qu'elles acceptent un emploi ne tient nullement compte des préférences personnelles.

*« Celui qui pointe au chômage est content de ce qu'il a. À présent, je ne peux pas bénéficier d'une indemnité. C'est bon pour quelqu'un qui veut tout faire. S'ils le sanctionnent, ok. Mais on ne peut quand même pas obliger quelqu'un qui est spécialisé dans quelque chose à accepter autre chose ? » (Louis)*

Interrogés sur le fait de savoir s'ils ont besoin d'un « **coup de pied au cul ou d'un coup de main** », la plupart répondent en effet qu'ils ont besoin des deux, et que ce qui manque dans leur vie, c'est les personnes qui peuvent les leur donner.

*« Il faut un petit peu qu'on me pousse quoi. Qu'on me dise 'Allez, maintenant, tu y vas'. Sinon de moi-même j'irai pas », explique Lolita.*

*« Ce qu'il me faut, c'est un petit coup de main et un bon coup de pied au cul ». (Sam)*

La menace de la sanction voire de la radiation, qui fonctionne comme 'coup de pied au cul', n'est donc pas nécessairement vue comme foncièrement injuste. Les travailleurs sociaux constatent de leur côté que la sanction peut être utile, du moins lorsqu'elle est utilisée dans le cadre d'une relation de confiance.

Une incompréhension à l'égard de la politique d'activation se manifeste surtout lorsque la sanction se rapporte à sa propre situation. Les jeunes qui ont été suspendus disent que la politique d'activation ne laisse pas suffisamment de place au contrôle personnel. Ils veulent que l'on travaille en fonction de leur demande et non en fonction de l'offre d'emplois vacants. 'Imposer' des offres d'emploi a plutôt un effet contraire, et le jeune risque de décrocher de l'accompagnement.

*« On aurait vraiment dit que ce conseiller du CPAS voulait à tout prix vendre ces deux projets d'insertion professionnelle. Il avait un dossier avec toutes sortes de projets et de possibilités pour que les gens décrochent un emploi, et j'avais l'impression qu'il voulait mettre un certain nombre de gens au travail le plus rapidement possible. Et bon, c'est vrai que c'est l'objectif du CPAS et du VDAB. Mais pour moi, c'était comme si on me disait 'C'est un début. Ensuite, tu auras un travail et tu ne seras plus chômeur'. [...] Au lieu de me dire : 'Qu'aimes-tu faire ? Que veux-tu ? Nous allons te préparer un parcours pour que tu puisses suivre la formation qui te convient. Ou pour que tu retournes à l'école en ayant au moins un revenu d'intégration ou une bourse d'étude, ou n'importe quelle autre allocation.' (Alejandro)*

La perception des jeunes des trois régions à propos des services régionaux de l'emploi est étonnamment similaire. Ils considèrent d'abord le service public de l'emploi comme un guichet pour l'administration et le contrôle du chômage et pas tellement comme un point d'information personnel pour les questions d'accompagnement. Un point de différence concerne les expériences des jeunes à propos de **l'instrument**

**des sanctions.** Pour les jeunes francophones, l'offre d'accompagnement est moins concluante qu'en Flandre. Peut-être est-ce la raison pour laquelle il n'y a pas de jeunes sanctionnés dans l'échantillon francophone. Dans l'échantillon néerlandophone, près d'un tiers des jeunes a déjà été confronté à des sanctions, la moitié même à plusieurs reprises. Les raisons officiellement enregistrées se répartissent de la manière suivante : dans la plupart des cas, la sanction est la conséquence d'une absence non justifiée, suivie par le refus d'un travail ou le refus de réagir à une offre de placement. Il est exceptionnel que des jeunes soient exclus de façon définitive.

Les conseillers reconnaissent qu'ils tiennent sérieusement compte de la situation personnelle des jeunes en question, et ils demandent en outre de pouvoir décider par eux-mêmes.<sup>14</sup> D'après un certain nombre d'ONG, les instances officielles risquent de s'enliser pour devenir une machine à suspension ou à radiation. Les sanctions doivent plutôt servir de menace (en dernier ressort). D'après elles, contraindre les jeunes à réagir à une offre d'emploi n'a pas beaucoup de sens. Les jeunes sanctionnés ne restent pas nécessairement en dehors du marché du travail. On peut même affirmer, du moins en ce qui concerne la Flandre, que certains jeunes sont ouverts à de nouveaux modes de contact de leurs accompagnateurs, par exemple via l'instrument des visites à domicile - pourtant controversé ailleurs. Grâce à une visite à domicile suivie d'un renvoi vers un conseiller 'flexible', leur 'disparition' du marché du travail n'a pas de caractère permanent, ce que l'on peut qualifier de positif. Au total, tout cela indique que les consultants veillent à maintenir un équilibre relativement correct entre **les deux facettes de l'activation – l'accompagnement et la sanction si nécessaire.**

Ces constats montrent que l'approche d'activation bénéficie d'un soutien correct de la part des jeunes difficilement accessibles et de leurs conseillers, bien que ceux-ci aient souvent affaire au côté ferme du système de sanction.

### « Les sanctions ne marchent pas »

Tous ne s'accordent pas sur l'utilité des sanctions. Les adversaires des sanctions pointent surtout les effets négatifs pour les groupes les plus fragiles. Les partisans les considèrent comme un outil permettant de jouer sur la motivation et donc le dynamisme des jeunes. Les jeunes réagissent aux sanctions de diverses façons. Au moins deux groupes se dessinent. Les 'freeriders' (passagers clandestins) peuvent le plus souvent se raccrocher aux parents et par conséquent ils ressentent peu de pression financière. Cela concerne une minorité d'exclus. Dès la première (menace de) sanction, une partie des jeunes anticipe la (menace de) sanction suivante, ils recherchent plus activement du travail et sont disposés à collaborer davantage avec le VDAB. Un jeune déclare suivre volontairement une stratégie d'évitement :

*« J'ai fait transférer mon dossier chez [NGO]. Vous savez, ce n'est pas parce que c'est d'une mise à l'emploi gérée par des Marocains qu'ils ferment les yeux. Mais en général, ils ne sont pas aussi sévères que le VDAB. Ces gens vous comprennent. Ils l'ont vécu eux aussi. Ils veulent simplement ce qu'il y a de mieux pour chacun. S'ils s'aperçoivent que quelqu'un s'en fiche, ils font exactement*

<sup>14</sup> Cela exige bien entendu que soient mises en oeuvre des dispositions particulières concernant le profil et la formation des opérateurs travaillant avec ce public.

*comme le VDAB. Dans le passé, ce système était différent. Aujourd'hui, ils sont devenus beaucoup plus sévères ». (Karim)*

À côté des 'freeriders', il y a ceux qui ne sont «pas au courant». Les discussions avec les jeunes ont montré de manière frappante à quel point ils ignorent ce qui se passe. **De nombreux jeunes interrogés se sentaient 'agressés' par le système.** Ils ne se rendaient pas compte de l'enjeu. Ils étaient mal informés. Dans les études effectuées à l'étranger, on souligne également l'importance d'une bonne communication dans la politique de surveillance en matière d'allocations. Certains jeunes n'étaient pas au courant de la politique d'activation et ne se rendaient pas compte qu'ils étaient sous le coup d'une suspension. Il arrive que les jeunes en stage d'attente ignorent tout simplement qu'une sanction a été appliquée. Une partie des jeunes subit la décision sans se défendre :

*« Je n'avais pas rentré certains papiers et je ne savais pas non plus qu'il fallait le faire. Les premiers mois, je devais encore rentrer ma carte de pointage et il ne pouvait pas y avoir de cachet dessus, ce que je ne savais pas. Avant tout ça, je ne connaissais pas grand-chose au VDAB. J'ai bénéficié d'un an d'accompagnement du CPAS et ils m'ont bien aidé et expliqué. [...] J'ai alors dû aller à l'ONEM. Cela s'est bien passé. Ils ont dit 'vous voyez, vous êtes suspendu pour trois mois'. Alors, j'ai dû aller chercher certains papiers à l'intérim concernant mon revenu et les impôts. C'est ce que j'ai fait et ils ont pu me réinscrire. » (Ken)*

Une sanction peut également être appliquée quand les jeunes ne respectent pas les conventions établies dans un contrat de parcours (*trajectovereenkomst*). Dans le meilleur des cas, les jeunes que nous avons interrogés savaient qu'ils avaient signé un contrat. Mais pas un jeune ne se souvenait de son contenu. Ce qui prouve que les conventions définies dans un contrat ne sont pas suffisamment discutées.

Les interviews nous permettent de conclure que les jeunes sont mal informés de leurs droits et de leurs obligations en vue du maintien d'une allocation ou d'une aide. En raison de la complexité de la réglementation, de nombreux jeunes ignorent dans quels cas ils risquent d'être sanctionnés. Cette information ne parvient chez les jeunes que lorsqu'il est trop tard, quand la sanction est déjà tombée. Pour les jeunes qui ne peuvent pas (encore) prétendre à une allocation de chômage, la sanction est tout à fait incompréhensible. La moitié des jeunes sanctionnés ignorent qu'ils peuvent se faire aider par le syndicat. Le fait qu'ils se trouvent parfois mieux au CPAS est très déconcertant. Une fois qu'ils sont informés, une partie des jeunes anticipe la menace de sanction suivante en cherchant activement un travail et en collaborant avec les accompagnateurs. Le manque d'information concerne non seulement le volet des obligations, il concerne aussi les droits. Les jeunes ont encore trop souvent l'impression qu'ils doivent subir passivement un parcours et que le conseiller est celui qui sait le mieux ce qui leur convient. Ils estiment que l'on ne croit pas suffisamment en leurs capacités. De nombreux jeunes ambitionnent un travail comme indépendant ou veulent reprendre des études, mais on ne les renvoie pas vers les instances spécialisées en la matière.

### « Ils en ont marre de l'école »

Chez la plupart des jeunes interrogés, il est clair que l'arrêt de l'école a souvent été motivé par un véritable ras-le-bol. Ils s'y ennuyaient, ne voyaient pas à quoi cela allait bien pouvoir leur servir ou trouvaient cela trop difficile. Les opérateurs d'insertion, publics ou non, confirment ce diagnostic. Ceci explique, par exemple, l'image plutôt négative qu'ont les jeunes d'un dispositif qui leur est pourtant spécifiquement destiné, *Jobtonic* :

*« C'est comme à l'école. On est la classe et eux les professeurs. Ça c'est l'inconvénient parce que justement, les gens, ils arrêtent l'école parce qu'ils en ont marre. Après, on se retrouve dans une classe. » (Izmir)*

**Le fait est que la plupart des jeunes en ont assez de l'école. Mais ils ne sont certainement pas lassés d'apprendre.** La plupart des jeunes s'orientent sur le marché du travail en fonction de la demande, mais ils sont trop peu qualifiés pour les emplois qu'ils convoitent. Les jeunes sont demandeurs d'un apprentissage complémentaire mais le seuil permettant d'accéder à une formation est trop élevé pour diverses raisons. Suivre une formation est peu attrayant du point de vue financier et la plupart des formations durent trop longtemps ou font l'objet de listes d'attente. Les jeunes veulent en premier lieu une formation sur le lieu de travail. Un élément frappant est le fait que les jeunes sont très demandeurs d'une formation professionnelle individualisée mais qu'ils trouvent difficilement des employeurs qui les acceptent. Les jeunes attendent un coup de main du VDAB en la matière. Les avantages du système de formation professionnelle individuelle tels qu'ils sont perçus par les jeunes sont la sécurité d'emploi, un salaire correct et une formation sur le lieu de travail. *Elmer*, une initiative visant à mettre en place des garderies flexibles à Bruxelles, est une bonne pratique qui combine expérience professionnelle et formation. Les travailleurs peuvent suivre une formation qualifiante dans les soins aux enfants tout en accumulant une expérience professionnelle. Ils reçoivent un salaire à part entière et bénéficient d'un accompagnement dans les études. Ce qui maximalise les chances de réussite et encourage les participants à poursuivre la formation. Toutefois, ce projet est coûteux et prend beaucoup de temps.

Les conseillers estiment qu'il est important de se rendre activement chez l'employeur et de collaborer avec les bureaux d'intérim et les secteurs. En partant du constat que de nombreux jeunes ont des difficultés à garder un emploi, ils insistent pour que leur accompagnement ne s'achève pas au moment où ils décrochent un emploi. Le *coaching* professionnel est un facteur de succès important dans un parcours d'activation. **Le coach** doit pouvoir travailler en fonction des besoins des deux parties et non sur la base d'une durée maximale fixée, comme c'est actuellement le cas. Les jeunes doivent avoir un point d'ancrage fixe auquel se raccrocher en permanence.

Vis-à-vis du client, les conseillers soulignent à quel point il est important de rétablir une relation de confiance et une solidarité avec la société. La problématique multidimensionnelle de ces jeunes nécessite une approche basée sur une assistance sociale. **En se concentrant exclusivement sur le travail, on ignore la complexité des problèmes auxquels ces jeunes sont confrontés quand ils arrivent chez les conseillers.** Pour toucher les jeunes, il faut leur parler dans leur propre langue. Citons par exemple l'utilisation des 'sms' pour fixer des rendez-vous et suivre des actions, et le fait de travailler à partir de lieux très accessibles comme les maisons de jeunes.

Comme nous l'avons souligné précédemment, le jeune doit avoir un rôle central dans la concrétisation de son parcours d'insertion professionnelle. Il doit avoir l'impression qu'il a son propre parcours entre les mains. Les conseillers rejettent le modèle d'assistance traditionnel qui veut que l'accompagnateur sache mieux que son 'client' ce qui est bon pour lui. Ils préfèrent intervenir en qualité de coaches ou être 'ceux qui montrent la voie à suivre'. Les conseillers ne sont pas en faveur d'une approche trop pointue du groupe cible, par exemple en effectuant des visites à domicile. Il faut respecter la vie privée du client. Les conseillers doivent se garder de pénétrer trop avant dans la vie de ceux qu'ils conseillent.

Les conseillers confirment à quel point les jeunes peu qualifiés ont besoin d'une formation professionnelle complémentaire. Étant donné que les jeunes ont d'énormes difficultés à réfléchir à moyen ou long terme, les conseillers préconisent des modules de formation de courte durée. Ces modules de formation axés sur le groupe cible permettent aux jeunes d'envisager un travail régulier et un revenu dans un futur proche. Les conseillers ne constatent pas seulement un besoin en formation technique. De nombreux jeunes n'ont pas les compétences nécessaires en termes d'autonomie, ce que la politique d'activation actuelle ne reconnaît pas suffisamment. Les jeunes peu qualifiés ont **un énorme besoin de formation sur le plan des compétences en termes de communication et d'administration personnelle**. De plus, une orientation professionnelle basée sur un approfondissement personnel et la reconnaissance des compétences acquises ailleurs est un point important dont il faut sans cesse tenir compte pour un parcours réussi.

Les conseillers ne se considèrent pas comme 'la' solution mais comme un maillon d'un réseau d'acteurs, dans lequel chacun accomplit ses propres tâches mais où la collaboration revêt une importance capitale si l'on veut travailler de manière à obtenir des résultats probants.

### « Il n'y a pas assez de crèches »

Les jeunes peu qualifiés ont un parcours d'existence fluctuant, et la rupture des relations familiales est fréquente. Parmi les jeunes peu qualifiés, on trouve un groupe important de mères isolées. Un problème bien connu des (jeunes) parents est le manque de places en crèche. Il ne s'agit pas seulement d'un manque de crèches directement accessibles. On manque aussi de crèches et de garderies abordables lorsque les horaires de travail sont irréguliers. Les parents isolés, en très grande majorité des femmes, et à la recherche d'un emploi trouvent beaucoup plus difficilement une crèche que les parents cohabitants qui travaillent. De plus, de nombreux jeunes travaillent sous contrat intérimaire et une grossesse signifie souvent la fin de l'emploi. Dans cette étude, nous avons rencontré plusieurs mères chercheuses d'emploi (et enceintes) qui suivent un parcours d'activation sans que le problème de la crèche n'ait été abordé. Ce sont souvent ces parents isolés qui ressentent le plus fortement la pression de l'activation.

*« Ils sont tout le temps sur votre dos. Je n'ai pas d'autre option. On ne me laisse pas respirer. Tous les deux ou trois jours, je dois aller voir les offres d'emploi pour les titres-service. Uniquement des titres-services. Mon fils était difficile. Ce conseiller du VDAB disait 'donnez-lui cette boîte de blocs pour jouer'. Mais 2 ou 3 heures, c'était trop long. Je devais téléphoner pour ces offres d'emploi, rédiger un CV et une lettre de motivation. Alors ils demandaient : 'vous pouvez commencer ?' Je pouvais commencer tout de suite, mais je n'avais pas de gardienne. » (Jolijn)*

Il est temps que l'on considère les jeunes mères isolées comme une catégorie distincte pour laquelle il faut aménager un parcours adapté. Les jeunes eux-mêmes disent qu'il est nécessaire de disposer de garderies flexibles et occasionnelles pendant la recherche d'un emploi ou le suivi d'une formation. Ils considèrent que c'est une tâche qui incombe au service public de l'emploi.

Le problème de la garde des enfants ne se limite donc pas à un manque de places. Les jeunes peu qualifiés réfléchissent et planifient à court terme. Pendant les premiers mois de leur grossesse, il faut attirer l'attention des futures mères sur la nécessité de chercher d'emblée une place en crèche pour éviter les futurs problèmes dans le parcours d'activation.

### « Ils ne sont pas mobiles »

Une fois de plus, cette étude montre que la plupart des jeunes cherchent un emploi près de chez eux. Les jeunes tendent à chercher du travail dans leur quartier, alors que c'est bien souvent peine perdue. Ils veulent rester dans leur village et, si possible, dans leur rue :

*« Ben je cherche, ici ou à Marcinelle. J'ai fait la rue de la Montagne aussi » (Jenny)*

Les explications courantes au **manque de mobilité des jeunes** sont le manque de volonté de se déplacer, l'absence de permis de conduire ou de voiture, et des transports publics inexistantes pour les travailleurs en équipe de nuit. Une cause sous-estimée de la mobilité limitée des jeunes est leur manque d'autonomie. Les jeunes peu qualifiés ont des difficultés pour lire un plan et consulter les horaires des transports publics. Cela signifie qu'une indemnité de mobilité n'est pas en soi une solution radicale au problème de mobilité des jeunes. Les jeunes doivent apprendre à utiliser les transports publics et à s'orienter dans la ville ou à l'extérieur. Ce qui nécessite un parcours d'accompagnement qui va au-delà de la médiation professionnelle. **Il faut aussi veiller à élargir les compétences en termes d'autonomie.** Apprendre aux jeunes à être mobiles peut aussi contribuer à la mobilité interrégionale sur le marché du travail.

## RECOMMANDATIONS POLITIQUES

Dans ce paragraphe, nous formulons d'abord trois recommandations générales pour la politique dans les trois régions. Ensuite, nous formulons quelques recommandations concrètes tant pour les acteurs centraux que locaux. Enfin, nous nous penchons sur le profil de l'accompagnateur et sur l'ensemble de ses tâches.

### Généralités

#### **Recommandation 1. Renforcer les collaborations et clarifier les complémentarités entre services publics et société civile.**

Dans le domaine de l'insertion des jeunes peu qualifiés, comme dans beaucoup d'autres, l'action publique ne se réduit évidemment pas à l'action des autorités publiques. Pour réaliser leurs objectifs, ces dernières s'appuient sur une multitude d'acteurs para-publics et/ou privés qu'elles subsidient plus ou moins largement. Cette délégation présente certes le désavantage de rendre plus complexe et moins transparente la politique de l'emploi. Mais l'enquête de terrain a permis de montrer que ce coût est largement compensé par l'émergence de **bonnes pratiques** au niveau de ces opérateurs non-publics actifs dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Le fait que ces structures soient de taille relativement modeste, en connexion directe avec le marché du travail local, permet de mettre réellement en œuvre l'idée d'une individualisation des parcours, centrale dans le discours de l'État social actif.

La comparaison entre les trois régions montre cependant que cette articulation est d'autant plus efficace quand le service public joue un véritable rôle de coordination. Cette coordination devrait prendre des formes plus ou moins institutionnalisées selon les contextes. À un niveau minimal, il s'agirait en tout cas d'ouvrir régulièrement des espaces d'**échanges entre opérateurs**, organisés et financés au niveau régional ou sous-régional (pour les grandes villes). Il ne s'agirait pas dans ce cadre de poursuivre une visée d'homogénéisation des pratiques et des critères, mais bien de permettre aux différents intervenants de se mettre au travail ensemble sur leurs pratiques, afin d'éclairer leurs approches et leurs logiques d'action, de confronter leurs priorités et leurs différences. En Flandre et en Wallonie, les directions régionales du VDAB et du Forem pourraient jouer un rôle de premier plan à cet égard. A Bruxelles, il faudra nécessairement tenir compte de la grande complexité institutionnelle.

De façon plus ambitieuse et plus prospective, on peut imaginer que la coordination centrale, dans le respect d'un principe bien compris de subsidiarité, permette d'éviter que le jeune ne soit 'baladé' d'un organisme à l'autre, reprenant encore et encore le même parcours d'insertion à son début.

Deux obstacles majeurs à ce type de **renforcement des collaborations entre public et public** (Forem/VDAB/Actiris/OCMW), **ainsi que public et privé**, doivent toutefois être soulignés. En premier lieu, les opérateurs non gouvernementaux cherchent à établir une relation de complicité avec les jeunes, en se distinguant explicitement des instances responsables de la sanction – même s'ils utilisent la menace de la sanction pour inciter le jeune à entreprendre la démarche d'insertion. Dans une relation d'articulation plus explicite, le danger d'une confusion des rôles peut tendre à s'accroître, privant les opérateurs de terrain d'une ressource cruciale : la confiance. En second lieu, dans certains services nationaux et locaux les opérateurs tendent aussi à considérer les services publics comme étant des instances trop fortement bureaucratisées. Dans cette optique, une plus grande indépendance des services publics de l'emploi est nécessaire, et la coordination des différents opérateurs devrait opter pour des réseaux (ce qui suppose une collaboration, éventuellement conventionnelle, entre des acteurs autonomes), avec un dosage bien équilibré entre le marché (basé sur la liberté de choix et la concurrence) et la hiérarchie (basée sur l'autorité et des normes centralisées) comme mécanismes de coordination.

Il est donc recommandé d'impliquer davantage et à part entière tous les acteurs locaux concernés. L'intégration locale est un facteur de réussite pour atteindre des jeunes difficilement employables. Les SPE ne sont pas seuls à devoir impliquer davantage les partenaires locaux. Ces derniers doivent également collaborer au lieu de se concurrencer ou de concurrencer les SPE. Dans le cas contraire, on risque de voir les partenaires locaux eux-mêmes contribuer à la perception négative des jeunes à l'égard des SPE. Les conseillers devraient bénéficier de davantage d'autonomie, et devraient être déchargés des tâches administratives. Trop d'administration empêche un accompagnement de qualité.

## **Recommandation 2. Favoriser les trajets courts et intensifs, via l'emploi.**

L'enquête démontre clairement que les jeunes peu qualifiés sont bien, à la sortie de l'école – fût-elle une sortie très prématurée du point de vue du niveau de certification acquis – en recherche active d'emploi. Pour la plupart, ils souhaitent rapidement gagner en autonomie et rejettent nettement les modalités hiérarchisantes et stigmatisantes qui leur rappellent les expériences scolaires négatives. Le paradoxe est qu'en raison même de leur profil, de leur comportement, de leurs caractéristiques, on leur propose généralement des parcours longs, tortueux, sans réelles perspectives. Bien souvent, les formations organisées par les opérateurs ne débouchent pas sur l'emploi, soit que ces formations ne sont pas nécessairement porteuses, soit qu'une fois la formation terminée, le stagiaire demeure livré à lui-même pour rechercher un emploi. Dans cette optique, les jeunes deviennent parfois de véritables spécialistes de l'ISP et vont de dispositif en dispositif sans jamais quitter le monde de l'insertion pour rejoindre celui du travail. Les acteurs du secteur ISP sont parfois eux-mêmes relativement éloignés du monde de l'entreprise, et donc en décalage par rapport aux attentes des jeunes. Pourtant, les expériences comme *Créasol* (Liège) et *Exaris* (Bruxelles) montrent, à des degrés divers, qu'il est possible de raccourcir drastiquement le temps passé en formation. Ou, pour le dire plus précisément, qu'il est possible de *poursuivre la formation via l'emploi*. Il nous semble crucial de s'inspirer de ces expériences afin d'accélérer

la mise à l'emploi et d'éviter le risque de démotivation, qui guette particulièrement les jeunes.

Il faut néanmoins reconnaître que, spécialement dans le cas des peu qualifiés, l'accès à l'emploi n'est pas garant du *maintien en emploi*. **Travailler le maintien en emploi par un travail social sur la relation entre le jeune et l'entreprise est donc une condition sine qua non pour permettre aux jeunes de s'insérer durablement.** Les organismes régionaux pourraient à ce titre jouer le rôle de médiateur entre les jeunes et les employeurs. Ce travail pourrait aussi être confié aux opérateurs d'insertion socioprofessionnelle qui devraient recevoir des moyens supplémentaires spécifiques pour effectuer du *jobcoaching* sur l'ensemble du trajet professionnel<sup>15</sup> et utiliser de façon plus étendue les possibilités du PFI ou FPI, en étroite concertation avec les SPE. Dans ce cadre, les employeurs devraient également être plus systématiquement associés au processus, dans une véritable triangulation SPE-ISP-Entreprises au centre de laquelle doit être impliqué le jeune lui-même.

Cette étude comporte de nombreuses recommandations concrètes visant à rendre l'offre de formation plus attrayante et plus accessible. Les secteurs et les plateformes locales ont un rôle important à jouer en la matière. Les secteurs sont les mieux à même d'évaluer les besoins des employeurs. Des plateformes locales peuvent rapprocher la demande et l'offre de formations locales. Suivre une formation doit être financièrement attrayant, la formation ne doit pas durer trop longtemps et elle doit être suffisamment axée sur l'expérience. Pour les jeunes mêmes, la formation professionnelle individuelle est une mesure insuffisamment utilisée.

### Recommandation 3. Bien calibrer les sanctions.

Ni les jeunes ni les opérateurs ne semblent rejeter catégoriquement l'idée de sanction. Ce dont témoignent les jeunes engagés dans un « parcours d'insertion », c'est de leur rejet des relations calquées sur le modèle scolaire. Ils veulent être considérés comme des adultes. Lorsqu'ils ressentent et expérimentent, au sein même des dispositifs et dans les relations avec les intervenants, une reconnaissance de leur existence et de leurs compétences, celle-ci est souvent positivement déterminante. Une relation positive est celle qui pose d'emblée le jeune en position d'acteur de sa propre trajectoire, en l'invitant à mobiliser ses ressources (personnelles, sociales, professionnelles) propres. Surtout, elle tend à faire de cette mobilisation l'un des outils essentiels d'une mise à l'emploi effective, et non pas euphémisée au travers de dispositifs parascolaires.

C'est seulement dans ce cadre que la contractualisation de l'action sociale est à priori porteuse de potentialités. Dans le cas précis du groupe-cible des jeunes peu qualifiés, le changement de comportement attendu et l'effectivité d'une politique de contrôle et de sanction ne seront avérés qu'**à la condition que** :

- les organismes régionaux, d'accompagnement de formation soient en mesure de proposer aux jeunes un véritable contrat de mise à l'emploi (et pas seulement d'*accompagnement* dans la recherche d'emploi), qui conduise à une possibilité effective d'emploi ;

.....  
15 Cf. note 10 plus haut.

- cette réponse, modulée et individualisée, soit proposée en priorité aux jeunes jugés à priori les moins employables ;
- la mobilisation et la contractualisation incluent les employeurs publics et privés (pas une simple adaptation du jeune à l'employeur, mais une démarche mutuelle : l'apprentissage est aussi, en quelque sorte, un impératif pour l'employeur) ;
- les conditions matérielles de ce parcours soient assurées (offre de formation suffisante notamment) ;
- tout au long de ce parcours le jeune dispose d'un véritable accompagnateur-référent, une personne de confiance, sans fonction de contrôle ;
- aux différentes étapes du parcours, le jeune soit mis face à de véritables choix (qui ne soient pas des choix contraints de type 'workfare'), ce qui rend légitime qu'il en assume les conséquences ;
- le contrôle et le cas échéant la sanction par l'ONEM soient en conséquence basés sur des éléments objectifs, tels que le refus d'accepter un emploi convenable ou l'abandon de la formation, plutôt que sur une évaluation subjective des attitudes subjectives, spécialement problématique dans le cas des jeunes peu qualifiés ;
- les jeunes soient beaucoup mieux informés. C'est d'autant plus vrai pour le groupe cible au centre de cette étude, à savoir les jeunes peu qualifiés, difficilement accessibles et employables. Concrètement, il est souhaitable de renforcer la communication concernant le contenu du parcours d'activation, les droits et les devoirs des demandeurs d'emploi. Cette tâche qui incombe aux instances officielles mais aussi aux syndicats et à d'autres organisations de la société civile, qui sont plus proches des demandeurs d'emploi.

### **Recommandations concrètes à l'intention des acteurs centraux et locaux (ONEM, CPAS, services régionaux pour l'emploi, pouvoirs locaux)**

- Il est préférable de regrouper **les parents isolés** – en très grande majorité des femmes – et les jeunes femmes enceintes dans une catégorie prioritaire distincte, puisqu'ils ont besoin d'un parcours adapté. Le potentiel professionnel inexploité au sein de ce groupe de demandeurs d'emploi peut être utilisé de façon positive pour remédier au manque de crèches (réf. *Elmer*).
- Le lien entre l'enseignement et le marché du travail doit être amélioré en ce qui concerne **les jeunes qui ont abandonné prématurément leurs études**. Avec le nouveau *Plan d'emploi pour les jeunes* et *Jobtonic*, les jeunes ayant prématurément abandonné l'école sont invités à une séance de médiation collective un mois après leur inscription. Ces jeunes doivent bénéficier immédiatement d'un soutien individuel tout comme ceux de l'enseignement à temps partiel et spécial. Il s'agit d'une responsabilité partagée par le service de l'emploi et les écoles.
- **Les emplois intérimaires** de courte durée sont une réalité pour les jeunes. Ils doivent donc être

### **considérés comme une expérience professionnelle.**

- La dynamique de la situation professionnelle des jeunes montre qu'un parcours réussi ne s'arrête pas au moment de décrocher un emploi. L'accompagnement des jeunes peu qualifiés se concrétise le mieux lorsque l'accompagnement perdure et implique un **coaching professionnel pendant** l'emploi.
- Pour mesurer le succès de l'accompagnement des jeunes confrontés à des problèmes multidimensionnels dans un parcours d'insertion professionnelle, il faut utiliser d'autres **critères de réussite** que l'emploi officiel. Concrètement, nous proposons, pour mesurer le succès, de définir les étapes intermédiaires d'un parcours, par exemple, apprendre à utiliser les transports publics pour faciliter la mobilité, trouver une médiation des dettes ou soigner une toxicomanie. La mise à disposition d'outils de ce type, qui rendent possible un trajet sur mesure, requiert une meilleure coordination des différents services destinés aux jeunes.
- Les difficultés d'accès aux jeunes sont imputables aussi bien aux jeunes mêmes (ne pas ouvrir le courrier...) qu'aux services de placement. Un **suivi des jeunes cohérent mais accessible** au plus grand nombre est prioritaire. Il est nécessaire de prêter plus d'attention au suivi en cas de sanction. Les canaux de **communication et la langue utilisée** doivent être **mieux adaptés** aux jeunes.
- Les projets de promotion de l'emploi dans le cadre de **l'article 60** sont trop souvent mis en œuvre par les CPAS en partant des besoins en main-d'œuvre dans le secteur non-marchand et les entreprises publiques. Les jeunes accumulent une expérience professionnelle dans des emplois pour lesquels il n'y a pas de demande sur le marché du travail. Pendant des projets de promotion de l'emploi, améliorer les compétences en matière d'autonomie (mobilité, image de soi, dettes...) est également une nécessité.

### **Vers un nouveau contenu des tâches des accompagnateurs des jeunes**

Étant donné le degré de difficulté et la complexité du groupe cible, une spécialisation des accompagnateurs est souhaitable. Cette étude a fourni de nombreux éléments relatifs à la manière dont les accompagnateurs considèrent l'ensemble de leurs tâches et les accomplissent sur le terrain. En fonction de cette information, nous proposons une ébauche d'un nouveau **profil de tâches** pour l'accompagnateur des jeunes. Davantage de spécialisation signifie aussi qu'il faut revoir la division des tâches avec les fonctions et les organisations existantes. La division des tâches s'est développée de façon 'ad hoc' à partir des instruments et des moyens financiers. Une meilleure harmonisation de l'offre existante est souhaitable et nécessaire. Cette remarque s'applique en particulier à la Région bruxelloise où l'imbrication des compétences complique considérablement l'accès des jeunes aux accompagnateurs. Nous énumérons ci-dessous les tâches et les caractéristiques principales d'un accompagnateur de jeunes spécialisé :

Un accompagnateur efficace :

- *travaille d'une manière **accessible** au plus grand nombre.* L'accompagnateur utilise des canaux de communication adaptés au groupe cible (GSM, e-mail...). L'accompagnateur est facilement joignable (sans rendez-vous). Il ou elle se rend dans des endroits accessibles au plus grand nombre pour repérer les jeunes, leur parler et les accompagner. Pour cela, il est nécessaire que l'accompagnateur

se constitue un bon réseau local avec l'ensemble des acteurs pertinents. Il doit donc quitter son bureau pour privilégier le 'travail de terrain'.

- *informe et conseille le client.* Un accompagnateur efficace **joue un rôle de coach** mais laisse la décision finale au jeune ('*empowerment*'). Le parcours d'insertion doit être basé sur la négociation et non sur une communication unidirectionnelle. Pour cela, il est indispensable de croire dans les capacités du jeune (même si celui-ci commettra sans nul doute des erreurs).
- *sait doser correctement son empathie.* Il ou elle prête une oreille attentive et compréhensive sans pousser le jeune dans un rôle de victime.
- *tient compte des problèmes dits « périphériques ».* Pour les groupes cibles plus fragiles, on attend d'un accompagnateur autre chose qu'un placement en fonction des postes vacants. Résoudre les **problèmes dits « périphériques »** est une étape intermédiaire du processus d'accompagnement. La mobilité, la garde des enfants et la médiation de dettes sont des questions importantes dans un parcours d'insertion.
- *est proche de l'employeur.* Un accompagnateur doit pouvoir **négocier directement avec l'employeur** aussi bien pendant le processus de recrutement que pendant l'emploi. Un accompagnateur informe et soutient un employeur dans l'application des mesures en matière d'emploi. Un accompagnateur efficace est capable de faire intervenir des réseaux d'employeurs (bureaux d'intérim et réseaux patronaux) pour rapprocher sa clientèle du marché du travail. Pendant l'emploi, l'accompagnateur sert de médiateur entre le travailleur et l'employeur. Le *coaching* professionnel est un élément indispensable à la réussite d'un parcours d'insertion professionnelle durable et de qualité.
- *a les qualités nécessaires pour gérer un public cible jeune.* Ce qui impose des **conditions de sélection particulières** pour les accompagnateurs. Actuellement, on ne tient pas suffisamment compte d'une formation réciproque des et par les accompagnateurs.
- *veille à assurer un parcours « parfait ».* Un accompagnement chaleureux mérite toute l'attention. Décrocher, ou ne plus oser demander de l'aide, est lié à un suivi trop limité. Les jeunes doivent savoir qu'ils peuvent toujours se raccrocher à l'accompagnateur. Pour cela, il faut que les accompagnateurs puissent *gérer un nombre moins important de dossiers* (parce que les jeunes reviennent plus souvent) et que les organisations de placement puissent travailler avec des moyens plus structurels. Pour les jeunes peu qualifiés, **un accompagnement professionnel soutenu** est préférable.
- *utilise de nombreux instruments.* Nous avons déjà évoqué l'importance d'une bonne relation avec les employeurs et les réseaux patronaux. De nombreuses offres d'emploi ne sont pas publiées. La mobilisation des réseaux informels doit être un élément structurel de tout parcours d'insertion professionnelle étant donné qu'il s'agit d'un important canal de recherche d'emploi.

Quels que soient les efforts accomplis envers le groupe cible de cette recherche, il n'est pas à exclure qu'une partie des jeunes ne soient évidemment pas – ou pas directement – employables. Il n'y a pas de solution-miracle au chômage des jeunes. Mais une politique qui tiendrait compte des recommandations ici formulées constituerait sans doute un pas dans la bonne direction...



Fondation  
Roi Baudouin

*Agir ensemble pour une société meilleure*

[www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be)

Vous trouverez davantage  
d'informations au sujet de nos projets,  
de nos manifestations et de nos  
publications sur [www.kbs-frb.be](http://www.kbs-frb.be).

Une lettre d'information électronique  
vous tient au courant.  
Vous pouvez adresser vos questions à  
[info@kbs-frb.be](mailto:info@kbs-frb.be) ou au 070-233 728

Fondation Roi Baudouin,  
rue Brederode 21, B-1000 Bruxelles  
02-511 18 40  
fax 02-511 52 21

Les dons à partir de 30 euros  
sont déductibles fiscalement.  
CCP 000-0000004-04  
IBAN BE10 0000 0000 0404  
BIC BPOTBEB1

La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste au service de la société. Nous voulons contribuer de manière durable à davantage de justice, de démocratie et de respect de la diversité. Chaque année, la Fondation soutient financièrement quelque 2.000 organisations et individus qui s'engagent pour une société meilleure. Nos domaines d'action pour les années à venir sont: la pauvreté & la justice sociale, la démocratie en Belgique, la démocratie dans les Balkans, le patrimoine, la philanthropie, la santé, le leadership, l'engagement local, la migration, le développement, les partenariats ou soutiens exceptionnels. La Fondation a vu le jour en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du roi Baudouin.

Nous travaillons avec un budget annuel de 35 millions d'euros. À notre capital propre et à l'importante dotation de la Loterie Nationale s'ajoutent des Fonds de particuliers, d'associations et d'entreprises. La Fondation Roi Baudouin reçoit aussi des dons et des legs.

Le Conseil d'administration de la Fondation Roi Baudouin trace les grandes lignes de notre action et assure la transparence de notre gestion. Une cinquantaine de collaborateurs sont chargés de la mise en oeuvre. La Fondation opère depuis Bruxelles et est active au niveau belge, européen et international. En Belgique, elle mène aussi bien des projets locaux que régionaux et fédéraux.

Pour réaliser notre objectif, nous combinons diverses méthodes de travail. Nous soutenons des projets de tiers, lançons nos propres actions, stimulons la philanthropie et constituons un forum de débats et réflexions. Les résultats sont diffusés par l'entremise de différents canaux de communication. La Fondation Roi Baudouin collabore avec des pouvoirs publics, des associations, des ONG, des centres de recherche, des entreprises et d'autres fondations. Nous avons un partenariat stratégique avec le European Policy Centre, une cellule de réflexion basée à Bruxelles.

