

Equal
REJOINS

GUIDE METHODOLOGIQUE

Avril 2007

Marie-Rose CLINET



EQUAL



1.	SOMMAIRE	2
2.	PREFACE	4
3.	INTRODUCTION	7
4.	HISTORIQUE DU JOB COACHING EN WALLONIE	8
5.	LE JOB COACHING REJOINS	9
	Définition	9
●	Ce qu'est le job coaching	9
●	Ce que le job coaching n'est pas	9
	Publics concernés	10
●	Personnes en recherche d'insertion	10
●	Entreprises	10
	Spécificités	11
●	Intégration et maintien dans l'emploi	11
●	Triangulation	12
●	Simultanéité	13
●	Accompagnement individuel personnalisé	14
●	Appui sur mesure à la gestion des ressources humaines	14
●	Relation de confiance	16
●	Contractualisation	18
●	Renforcement de l'autonomie	19
	Processus	23
●	Les étapes et leur déroulement	23
●	La dimension de genre dans le processus de job coaching	24
●	La prospection	28
●	La pré-embauche	31
●	L'embauche	37
●	La post-embauche	38
●	La fin du job coaching	46
●	Complémentarités avec d'autres services	47
●	Outils, trucs et astuces pour le travail avec les employeurs	48
	Résultats qualitatifs	57
●	Plus-values pour les personnes en insertion	57
●	Plus-values pour les entreprises	58
●	Plus-values pour les organismes d'insertion	58
●	Plus-values pour les pouvoirs publics	59

6.	DEONTOLOGIE DES PROFESSIONNELS DU JOBCOACHING	61
7.	CONDITIONS D'UN JOBCOACHING DE QUALITE	62
	Evaluation qualitative du jobcoaching	62
	Profil du métier de jobcoach	62
●	Intitulé	63
●	Autres appellations	63
●	Courte description	63
●	Activités	63
●	Compétences associées aux activités:	66
●	Capacités liées à l'emploi	67
8.	ANNEXES	68
	Equal REJOINS en Région wallonne	68
●	Partenaires effectifs	68
●	Partenaires associés	75
●	Groupes de travail	78
●	Résultats quantitatifs	79
	Partenariats transnationaux d'Equal REJOINS	85
●	Tinklas	85
●	Walking to Inclusion	85
	Documents de travail	87
●	Identification du poste de travail	87
●	Convention de service entre le jobcoach et le demandeur d'emploi du CPAS de Fleurus	90
●	Convention de service entre le jobcoach et l'employeur du CPAS de Fleurus	92
●	Equité des genres en Belgique	94
	Glossaire institutionnel	97
●	CPAS	97
●	Education permanente	97
●	EFT	97
●	Entreprise d'insertion	98
●	Equal	99
●	FSE	99
●	OISP	100
●	Supported employment	101

La Commission européenne définit l'Initiative communautaire EQUAL 2000-2006 comme un laboratoire au service de la Stratégie européenne pour l'Emploi, adoptée par l'Union afin de créer des emplois plus nombreux et de qualité. Au cœur des principes clés de EQUAL figure ce que l'on appelle dans le jargon européen le "mainstreaming", c'est à dire, l'intégration de nouvelles idées et de nouvelles approches dans les pratiques et les politiques d'emploi et du marché du travail. Pour y parvenir, EQUAL privilégie une démarche fondée sur l'innovation, le partenariat, le travail en réseau, sans oublier la prise en compte transversale du genre et de l'égalité des chances. En couplant l'expérimentation sur le terrain avec la formalisation et la conceptualisation des processus et des méthodes, les partenariats cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre de EQUAL ont pour mission de léguer en héritage des outils susceptibles d'assurer le transfert de leurs résultats vers d'autres acteurs.

Avec la réalisation de son Guide méthodologique, le Réseau pour le Jobcoaching d'Insertion Socioprofessionnelle, mieux connu sous l'acronyme REJOINS, prouve qu'il a rempli sa mission et appliqué avec succès les principes de l'Initiative EQUAL. REJOINS laisse en effet en héritage aux organismes d'insertion qui travaillent avec des publics en grande difficulté, les clés permettant d'accéder au jobcoaching, une méthode qui a pour ambition d'amener et d'ancrer dans l'emploi ces publics réputés "difficiles à placer". Le Guide constitue un document de référence de grande qualité, à la fois théorique et pratique. On y trouve une définition du jobcoaching, une description phase par phase du processus, un profil du métier de jobcoach mais aussi des outils de travail pratiques, y compris des trucs et astuces.

La réussite de REJOINS apporte également la démonstration de la valeur ajoutée du partenariat, de l'échange et de la mise en commun des expertises et des expériences. Intégrer dans un réseau coordonné par le FOREm, des acteurs de la formation et de l'insertion relevant de compétences ministérielles différentes, dotés de statuts différents, exerçant des missions différentes et n'ayant pas au départ une vision homogène du jobcoaching, constituait en soi un véritable défi. Grâce à un processus continu d'interaction et de partage, ces acteurs ont enrichi ensemble leur expérience et leur expertise et ont réussi à créer une véritable "communauté de pratique" du jobcoaching.

Mais un facteur essentiel du succès de REJOINS est sans nul doute le fait que ce projet soit le fruit de la convergence d'expérimentations multiples du jobcoaching, inscrites dans la durée. Trop souvent en effet, les expériences pilotes ne disposent

ni du temps nécessaire ni d'un champ d'expérimentation suffisamment large et diversifié que pour apporter la preuve de leur pertinence et de leur efficacité. L'idée d'utiliser le jobcoaching dans le contexte belge et wallon a germé en 2000. Elle est née d'un double constat: les difficultés d'ancrage dans l'emploi des publics fragilisés et le manque d'un dialogue sur un pied d'égalité entre le monde de l'entreprise et le monde de l'insertion. La rencontre avec deux expériences menées par nos voisins, l'une en France et l'autre au Pays-Bas, fut déterminante. Du côté français, il s'agissait d'un système de démarchage des entreprises en vue de l'identification d'emplois de premiers niveaux de qualification, couplé à une mise à l'emploi directe et rapide des personnes en recherche d'emploi. L'expérience hollandaise consistait en une méthode d'accompagnement intensif, individuel et sur mesure vers l'emploi et dans l'emploi qui visait non seulement la personne en insertion mais aussi l'employeur. De la confrontation de ces deux expériences est née une hypothèse, à savoir qu'en pratiquant l' "intrusion dans l'entreprise", en faisant intervenir un nouvel acteur chargé de mettre en place un système de relations triangulaire fondé sur la contractualisation, tant avec l'entreprise qu'avec la personne en recherche d'emploi, il devait être possible de rompre le cercle vicieux de l'exclusion et du décrochage du marché du travail.

L'idée trouva preneur, tant au niveau fédéral qu'au niveau wallon, auprès des décideurs politiques, des bailleurs de fonds et d'organismes de terrain prêts à prendre le risque de s'engager dans ce qui se révélera une entreprise humaine passionnante. Dès le départ, il fut acquis que les expériences pilotes bénéficieraient d'un soutien méthodologique, d'un système d'intervision et d'une mise en réseau ce qui, sur le long terme, s'est avéré un facteur de succès déterminant. Il ne restait plus qu'à trouver un nom pour cette nouvelle méthode. Dans la mesure où l'expérimentation fut lancée d'abord dans le cadre de la programmation fédérale Fonds social européen 2000-2006, il fallait une appellation qui puisse fonctionner tant en français qu'en néerlandais. C'est ainsi que fut repris le nom de "jobcoaching", utilisé aux Pays-Bas. Il y avait dedans le mot "job" et donc la référence à l'emploi, ainsi que l'idée du "coach", celui qui dans le contexte sportif stimule et donne confiance, fait croître le talent, incite à se dépasser soi-même, à persévérer dans l'effort et à rebondir en cas de défaite. Le choix de ce néologisme anglo-saxon ne fut peut-être pas le plus judicieux, surtout au regard de l'emploi abusif du mot "coaching", utilisé de nos jours à toutes les sauces. C'est sous cette appellation également que furent lancés en 2001 les projets pilotes wallons soutenus par la Ministre de l'Emploi et de la Formation de l'époque et la Fondation Roi Baudouin.

Depuis, le jobcoaching a acquis ses lettres de noblesse et la fonction de jobcoach est reconnue dans sa spécificité. Le projet REJOINS a constitué, sans nul doute, une étape significative tant pour cette reconnaissance que pour la constitution de la communauté de pratique évoquée ci-dessus. Il faut espérer que cette communauté puisse maintenir sa dynamique de co-construction, au-delà de la période de programmation Fonds social européen 2000-2006, et poursuivre son extension. L'enjeu est d'une part que cette extension se fasse dans le respect des balises fixées dans le Guide méthodologique REJOINS et d'autre part, que les moyens nécessaires soient mis à la disposition des opérateurs du jobcoaching afin de garantir un niveau de qualité élevé. En effet, se lancer dans le jobcoaching signifie bien plus que la création d'une nouvelle fonction de jobcoach au sein d'un organisme et la mise en route d'une nouvelle activité. L'implantation du jobcoaching induit un processus de changement au sein de toute l'équipe, une remise en cause des pratiques et des mentalités, une vision différente de la personne en insertion et de l'entreprise. Par ailleurs, comme toute intervention intensive, individuelle et sur mesure, inscrite dans la durée, le jobcoaching a un coût qui inclut également la formation initiale et continue des jobcoachs. L'expérience, l'expertise et les outils sont là. Espérons que les acteurs de terrain et les décideurs politiques auront à cœur de les faire fructifier, dans une véritable perspective de "mainstreaming", afin de contribuer à la création en Wallonie de plus d'emplois, d'emplois de qualité et d'emplois pour tous.

Marie-Christine Lefèvre

Le projet EQUAL REJOINS a rassemblé d'avril 2005 à mars 2007 les organismes d'insertion pratiquant le Jobcoaching en Région wallonne. Il avait notamment pour ambition de capitaliser les compétences méthodologiques et pratiques des partenaires.

Les échanges entre les jobcoachs et entre les responsables des organisations partenaires ont permis de rassembler la matière de cette brochure, dont la rédaction a été confiée à Marie-Rose Clinet (Flora).

Du fait que la matière de cette brochure est issue des échanges entre les jobcoachs, le contenu est tributaire des priorités qui étaient les leurs. Certains sujets (par exemple la prospection des entreprises ou la notion d'autonomie) ont été plus développés que d'autres parce qu'ils préoccupaient davantage les jobcoachs. On ne peut donc pas considérer la brochure comme un guide complet et systématique.

Cette brochure se veut un guide méthodologique pour toutes les organisations désireuses d'accompagner efficacement vers et dans l'emploi des personnes peu scolarisées et/ou fragilisées ainsi que leurs employeurs.

Les premiers destinataires du guide méthodologique sont les jobcoachs actuel-le-s et futur-e-s. C'est en pensant à eux et à elles qu'il a été décidé d'aller parfois dans du très concret (notamment dans le chapitre "Outils, trucs et astuces").

Tel qu'il est, le guide doit permettre d'expliquer ce qu'est le jobcoaching selon REJOINS et quelle est sa méthodologie:

- aux nouveaux jobcoachs;*
- aux collègues des jobcoachs au sein de leur organisation;*
- aux organismes d'insertion partenaires;*
- aux partenaires sociaux (syndicats et organisations patronales);*
- aux personnes coachées;*
- aux entreprises.*

Fin 2001, la Ministre de l'Emploi et de la Formation de la Région wallonne Marie Arena décida de soutenir, en collaboration avec la Fondation Roi Baudouin, des projets pilotes de jobcoaching. L'objectif était d'expérimenter en Wallonie cette méthode innovante d'action directe sur l'emploi et l'accompagnement dans l'emploi (expérimentée à Bruxelles, en Flandre et en Wallonie depuis avril 2001 par Flora dans le cadre d'un projet pilote soutenu par le FSE au niveau fédéral).

A la suite d'un appel à projets, six organismes constituant un échantillon représentatif de l'insertion socio-professionnelle en Wallonie furent retenus: le CEPPST (Centre d'éducation permanente et de promotion sociale des travailleurs, Arlon), le CPAS de Fleurus, l'OISP Edit (Liège, Verviers), l'EFT Forma (Namur), la Mission régionale du Centre pour l'emploi (Le Rœulx) et le Réseau des entreprises sociales (Herstal).

Sur base des résultats encourageants de l'année 2002, l'expérience pilote wallonne fut poursuivie en 2003 et 2004.

Au niveau fédéral, un nouveau projet pilote, Deal, réunissant notamment des opérateurs wallons, fut lancé par l'ACFI et VOKANS en 2002. Comme le projet pilote de Flora, Deal bénéficiera des subsides du FSE fédéral jusqu'en 2007.

En parallèle, d'autres opérateurs wallons adoptèrent l'approche du jobcoaching. Les Missions régionales pour l'emploi, à côté des actions traditionnelles de formation en alternance, développèrent une expertise en matière de mise à l'emploi rapide négociée avec l'entreprise et précédée si nécessaire de brèves périodes d'ajustement. Leur nouveau décret (2004) les positionna prioritairement sur ce type d'activité. L'AWIPH compléta l'éventail des activités destinées aux personnes handicapées et aux demandeurs d'emploi fragilisés en général par des actions de soutien dans l'emploi inspirées de la méthodologie du "Supported Employment" anglo-saxon (voir Glossaire institutionnel en annexe).

Début 2004, un Réseau des initiatives de jobcoaching en Région wallonne fut mis sur pied auprès du FOREM. Ce Réseau regroupait les six projets pilotes wallons et il ouvrit rapidement ses réunions aux autres opérateurs pratiquant le jobcoaching sur le territoire wallon.

Fin 2004, l'ensemble des opérateurs répondit au deuxième appel à projets du Docup EQUAL 2000-2006 en déposant le projet "REJOINS - REseau pour le JOBcoaching d'INsertion Socioprofessionnelle" coordonné par le FOREM. Ce projet fut approuvé et se déroula d'avril 2005 à mars 2007.

Définition

◆ Ce qu'est le jobcoaching

"Le jobcoaching est une méthode qui aide à ancrer dans l'emploi des personnes fragilisées via un accompagnement individualisé", lit-on sur le site du Ministre de l'Economie et de l'Emploi de la Région wallonne Jean-Claude Marcourt.

REJOINS définit cette méthode comme suit:

- Le jobcoaching est un accompagnement vers et dans l'emploi d'adultes en recherche d'insertion professionnelle, couplé avec un accompagnement de leurs employeurs, avec pour objectif la mise en place et le maintien durable d'une collaboration satisfaisante entre les deux parties et pour les deux parties.

- Le jobcoaching vise à:
 - renforcer l'autonomie des personnes en insertion accompagnées;
 - améliorer la capacité des entreprises accompagnées à intégrer durablement ces personnes.

- Le jobcoaching est limité dans le temps.

- L'accompagnement porte sur l'activité professionnelle et, si nécessaire, sur les initiatives à prendre dans le domaine personnel ou familial pour rendre l'activité professionnelle possible.

◆ Ce que le jobcoaching n'est pas

Comme le mot "coaching" dans la vie courante, le mot "jobcoaching" est utilisé à tort et à travers dans l'univers de l'emploi et du chômage. Il sert à désigner toutes sortes d'activités ou de dispositifs.

De ce fait, il suscite des incompréhensions ou des représentations négatives, quand ce ne sont pas des espoirs considérés.

Selon REJOINS, le jobcoaching n'est pas:

- Un dispositif visant à pérenniser une relation d'assistance;
- Un moyen de contrôler l'activation des chômeurs/euses ou des bénéficiaires du revenu d'insertion ou de l'aide sociale;
- Un exposé des "ficelles" pour éviter les "maladresses" lors de la rédaction d'un CV ou lors des entretiens d'embauche;
- Une simple technique de recherche (active) d'emploi;
- Un service de placement "musclé" de demandeurs-euses d'emploi difficiles à placer;
- Un service de guidance apte à traiter les problèmes de tous ordres dans tous les domaines de la vie;
- LA solution miracle pour tous les "cas difficiles" abandonnés par les autres dispositifs d'aide à l'emploi;
- ...

Publics concernés

Le jobcoaching s'adresse à deux types de publics que les jobcoachs mettent sur un pied d'égalité: les personnes en recherche d'insertion et les entreprises.

Dans la suite de la brochure, nous désignerons les personnes en recherche d'insertion et les employeurs avec qui les jobcoachs travaillent par le terme de "client". Nous avons préféré ce terme à ceux de "bénéficiaire" ou d'"usager". En effet, même si le service de jobcoaching ne comporte pas de contrepartie financière, l'engagement réciproque entre le/la jobcoach et ses interlocuteurs fait que les actions du/de la jobcoach ont une contrepartie, à savoir des actions de la personne en insertion ou de l'employeur.

◆ Personnes en recherche d'insertion

- Les personnes à qui est destiné le jobcoaching sont les personnes qui constituent le public des partenaires du projet REJOINS (voir en annexe EQUAL REJOINS en Région wallonne et Glossaire institutionnel), c'est-à-dire des femmes et des hommes éloigné-e-s depuis plus ou moins longtemps du marché de l'emploi pour des raisons diverses.

- Certaines de ces personnes présentent des caractéristiques particulières - parfois cumulées - qui compliquent leur insertion professionnelle: faible qualification, handicap, démêlés avec la Justice, charges familiales (parfois en situation de mono-

parentalité), origine étrangère (comme primo-arrivant ou non), âge...

- Pour bénéficier du jobcoaching, ces personnes doivent être prêtes à l'emploi - sans devoir (re)passer préalablement par une formation hors entreprise - et être motivées à trouver et garder un emploi.

- Il peut aussi arriver, essentiellement pour le public relevant de l'AWIPH, que des personnes ayant un emploi qu'elles risquent de perdre soient accompagnées par un-e jobcoach.

- Une partie du public de REJOINS présente la particularité d'être à l'emploi (avec un contrat à durée indéterminée) dans une entreprise d'insertion et de recourir au jobcoaching dans le cadre d'une démarche volontaire de recherche d'un emploi dans une autre entreprise, ce qui suppose de la part du jobcoach un travail spécifique, notamment sur la motivation et sur les aides à l'embauche.

◆ Entreprises

Le jobcoaching s'adresse avec succès à des organisations de toutes tailles et de tous secteurs offrant notamment des postes de première qualification.

Le/la jobcoach adapte sa manière de travailler aux conditions qui prévalent dans chaque entreprise: mobilisation des ressources présentes dans les grandes entreprises (gestion des ressources humaines, encadrement hiérarchique), apport de ressources dans les petites entreprises.

Spécificités

Le jobcoaching se distingue d'autres services proposés aux demandeurs-euses d'emploi et aux employeurs par une série de caractéristiques incontournables et cumulées. Nous les listons dans ce chapitre, en les commentant et en donnant quelques "indices" concrets permettant de constater si elles sont effectivement présentes.

◆ Intégration et maintien dans l'emploi

Le jobcoaching intervient non seulement en amont de l'emploi mais surtout au moment de l'embauche, dans la phase d'intégration dans l'entreprise et pour le suivi dans l'emploi.

L'objectif n'est pas simplement qu'un-e demandeur-euse d'emploi accède à l'emploi. L'objectif est qu'une offre et une demande d'emploi se rencontrent de manière optimale, afin que la personne en insertion soit intégrée dans l'organisation de manière satisfaisante pour elle-même et pour l'employeur et qu'elle soit maintenue durablement dans l'emploi.

L'accompagnement assuré durant la phase de recherche d'emploi a pour fonction de préparer le maintien dans l'emploi, d'une part, en créant une relation de confiance entre le/la jobcoach et ses deux clients et, d'autre part, en développant chez les deux clients des attitudes et des comportements propices à une relation de travail harmonieuse.

► *Indices montrant que la personne s'intègre dans l'emploi:*

- La personne est régulièrement présente au travail, elle respecte les horaires, elle respecte les règles...
- Elle participe à la vie de l'équipe.
- Elle sait communiquer avec sa hiérarchie.
- Elle réalise les tâches qui lui incombent correctement et dans les délais.
- Elle manifeste qu'elle se sent bien dans son emploi.
- ...

► *Indices montrant que l'employeur est soucieux du maintien dans l'emploi:*

- L'employeur manifeste sa satisfaction (à la personne ou au/à la jobcoach).
- Il accepte des aménagements des conditions de travail.
- Il renouvelle un contrat temporaire.
- Il transforme un contrat temporaire en contrat durable.
- Il recontacte le/la jobcoach pour un autre engagement.
- ...

◆ Triangulation

Le/la jobcoach est un intervenant externe à l'entreprise. Il/elle n'est ni le représentant de la personne en insertion, ni le représentant de l'employeur. Sa présence permet de sortir la relation entre le/la travailleur-euse (potentielle) et l'employeur de la logique binaire qui est souvent défavorable aux personnes en recherche d'insertion. Un

nouveau mode d'adéquation entre les emplois et les personnes en recherche d'emploi est mis en place.

Comme nous le montrerons en détaillant le processus de jobcoaching, le/la jobcoach accompagne la personne en insertion ET l'employeur en jouant, de manière objective et impartiale, un rôle de catalyseur, de facilitateur et/ou de médiateur:

- Rôle de catalyseur: à la manière de la substance qui accélère une réaction chimique, le/la jobcoach favorise la réactivité de ses clients, diminue les freins à l'embauche, etc.
- Rôle de facilitateur: le/la jobcoach réduit les tensions, transforme l'"arbre des problèmes" en "arbre des solutions", positive les peurs - tant de l'employeur que de la personne en insertion - en les utilisant comme des signaux d'alarme utiles, aide à identifier des relais au sein de l'entreprise (syndicat, tuteur...), etc.
- Rôle de médiateur: en cas de difficulté, le/la jobcoach remet le problème dans son contexte, permet l'analyse, relance la communication entre les parties, etc. Si une des deux parties confie quelque chose au/à la jobcoach en lui demandant de ne pas en parler avec l'autre partie, le/la jobcoach voit avec la personne pourquoi elle ne veut pas qu'on en parle et ce que pourrait apporter le fait de le dire. Si la personne en insertion donne un son de cloche et l'employeur un autre, le/la jobcoach les confronte et les aide à identifier et résoudre le problème.

La manière de trianguler se décide au cas par cas. Au CPAS de Fleurus, par exemple, avant ou après la signature

du contrat de travail, le jobcoach a un entretien pour préparer l'intégration de la personne dans l'entreprise, idéalement avec la personne en insertion et avec l'employeur. Il s'agit de faire connaître à la personne la culture de l'entreprise. Tous les employeurs n'acceptent pas cet entretien.

En cas de refus du suivi dans l'emploi par l'employeur ou par le/la travailleuse, le/la jobcoach cherche à savoir à quoi est dû ce refus. Si le refus d'une des parties se maintient, le/la jobcoach pratique le suivi avec l'autre. Si l'employeur n'est pas d'accord de participer au suivi, le/la jobcoach suit le/la travailleuse seul-e pendant les heures de travail ou en dehors, suivant ce qui est convenu avec l'employeur.

► *Indices montrant que la triangulation fonctionne*

- Les trois parties sont preneuses de la triangulation.
- Le/la jobcoach est considéré-e comme une ressource tant par la personne en insertion que par l'employeur.
- Les rendez-vous convenus sont respectés par toutes les parties.
- Il y a effectivement des rencontres tripartites (convenues à l'avance ou en cas de nécessité).
- Lors des entretiens entre le/la jobcoach et une seule des deux autres parties, le travail consiste à éclaircir le problème de la partie présente, afin de préparer la mise en œuvre d'une solution soit par cette seule partie, soit par les deux parties.
- Tant l'employeur que le/la travailleuse prend spontanément contact avec le/la jobcoach en cas de problème potentiel.

- Ce qui est décidé à trois est effectivement mis en place.
- Les parties dont les points de vue divergeaient arrivent à un consensus lors de leur confrontation en présence du/de la jobcoach et adaptent toutes les deux leur comportement en conséquence.
- La nécessité de la triangulation s'allège progressivement jusqu'à disparaître, du fait que l'employeur et le/la travailleur-euse deviennent capables de gérer leur relation de manière autonome.

► *A contrario, la triangulation ne fonctionne pas si:*

- Le/la jobcoach agit uniquement sur l'offre d'emploi ou uniquement sur le/la candidat-e.
- Le/la jobcoach ne défend les intérêts que d'une des deux parties.
- Une partie se plaint unilatéralement des comportements de l'autre et refuse la confrontation en présence du/de la jobcoach.
- L'employeur et/ou le/la travailleuse tentent d'utiliser le/la jobcoach comme un arbitre.
- L'employeur et le/la travailleur-euse tentent de régler les difficultés sans en informer le/la jobcoach et ne font appel à lui/elle que lorsqu'un problème a pris une dimension difficile ou impossible à gérer.

◆ **Simultanéité**

Le jobcoaching est une action sur une action: il appuie l'action volontaire de ses clients au moment même où ils la

réalisent. Le/la jobcoach travaille avec ses clients sur "l'ici et maintenant" concret et sur le futur proche.

S'agissant de la personne en insertion, agir, c'est mettre en place les conditions nécessaires pour pouvoir occuper un emploi, effectuer des démarches pour chercher effectivement un emploi, réaliser de son mieux le travail qui lui est confié, se comporter en membre de l'équipe dont elle fait partie, etc. S'agissant de l'employeur, agir, c'est proposer une offre d'emploi réaliste, procéder à un recrutement, offrir un contrat acceptable par la personne en insertion, fournir du travail à la personne embauchée, l'encadrer, etc.

L'immobilisme du (des) client(s) viderait le jobcoaching de sa substance et empêcherait sa poursuite. Des "baisses de régime" sont possibles tant du côté de la personne en insertion que de l'employeur, mais ni l'un ni l'autre ne peut attendre que le/la jobcoach fasse ce qui relève de sa responsabilité à sa place.

► *Indices montrant que la simultanéité est effective*

- Le/la jobcoach et ses clients agissent au présent plutôt que de parler de ce qu'ils feront dans six mois ou dans 5 ans.
- Lorsque le/la jobcoach prospecte les entreprises, il/elle débusque des emplois à pourvoir immédiatement.
- Le/la jobcoach commence à accompagner une personne en recherche d'insertion lorsqu'elle entame effectivement sa recherche d'emploi et/ou la

mise en place des conditions annexes nécessaires à son insertion professionnelle. De même, le/la jobcoach commence à accompagner un employeur lorsqu'il a un besoin de main-d'œuvre immédiat.

- Le/la jobcoach et son client se fixent un objectif global SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, lié au Temps) et ils le déclinent à chaque étape en objectifs partiels SMART.

- A la fin de chaque entretien, le client s'engage à au moins une action précise et au début de l'entretien suivant, il donne au jobcoach un feed-back sur les résultats de son action.

- ...

◆ **Accompagnement individuel personnalisé**

Le jobcoaching offre aux personnes en insertion un accompagnement individuel personnalisé de leur projet professionnel et de la conciliation de celui-ci avec leur environnement personnel et familial et avec leurs compétences. Cet accompagnement permet la mise à l'emploi (rapide) et facilite la gestion des difficultés qui surviennent éventuellement.

La méthode et le processus d'accompagnement sont formellement très précis et codifiés. Par contre, les contenus varient pour chaque personne en insertion et pour chaque entreprise.

Des moments de travail en groupe peuvent être inclus dans le processus s'il est possible et souhaitable de mettre une dynamique de groupe au service des individus accompagnés.

► *Indices montrant que la personne bénéficie d'un accompagnement individuel personnalisé*

- Les rendez-vous se situent dans un lieu facilement accessible et dans un local permettant la confidentialité.

- Les rendez-vous sont souples: le/la jobcoach est disponible pour la personne en insertion (par téléphone, en allant la voir ou en la recevant).

- Une relation de confiance existe entre la personne et le/la jobcoach.

- Le projet professionnel de la personne peut être confirmé par un stage d'immersion en entreprise.

- La personne peut faire elle-même ses choix en fonction de ses envies et objectifs et en fonction des réalités du marché.

- Des évaluations de l'évolution de la personne sont faites régulièrement et l'accompagnement est adapté si nécessaire.

- Si une réorientation est nécessaire, le/la jobcoach l'accompagne.

- Le/la jobcoach travaille avec la personne sur ses contraintes personnelles et familiales et sur l'organisation à mettre en place pour y répondre.

- Le suivi dans l'emploi peut être léger ou intensif selon les besoins ou le souhait de la personne.

- ...

◆ **Appui sur mesure à la gestion des ressources humaines**

Le/la jobcoach prospecte les entreprises à la recherche de postes pouvant être occupés par les personnes en insertion qu'il/elle accompagne. Il/elle recueille un maximum d'informations

pertinentes qui lui permettront de bien comprendre les besoins et ressources de chaque entreprise et d'adapter son offre en conséquence (plutôt que de s'en tenir à des a priori fondés sur la taille de l'entreprise ou le secteur).

Au minimum, le service proposé consiste à aider l'entreprise à engager et intégrer une personne en insertion (aide à la sélection, information sur les aides à l'embauche disponibles dans ce cas particulier, aide pour l'accueil et l'intégration de la personne engagée, aide à la résolution d'éventuelles difficultés...) Mais le jobcoaching peut aussi aller jusqu'à offrir aux entreprises qui engagent une (ou des) personne(s) de son public cible un appui sur mesure dans la gestion de leur personnel appartenant à ce groupe cible (analyse des postes à pourvoir et des compétences requises, filières de recrutement, information sur les aides à l'embauche, processus d'accueil et d'intégration des nouveaux/elles collaborateurs-trices, étude d'avantages propres à faciliter la vie des membres du personnel et à améliorer le climat dans l'entreprise et la productivité...)

L'interlocuteur premier du/de la jobcoach au sein de l'entreprise peut être le chef d'entreprise, le responsable de la gestion des ressources humaines ou le responsable d'un département ou d'un service, selon la taille et le style d'organisation de l'entreprise.

Avec l'accord de ses deux clients (la personne en insertion et l'interlocuteur premier dans l'entreprise), le/la jobcoach peut s'adresser à d'autres acteurs de l'entreprise (délégués syndi-

caux, collègues, etc.) pour les impliquer dans le processus d'intégration du/de la nouveau-elle collaborateur/trice. Si le/la jobcoach soutient l'employeur pour la mise en place de dispositions plus globales, les instances représentatives des travailleurs (Délégation syndicale, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail, Conseil d'Entreprise) sont nécessairement parties prenantes. Le jobcoaching ne peut en aucun cas se substituer ou entrer en concurrence avec les négociations collectives au sein de l'entreprise.

► *Indices montrant que l'entreprise reçoit un appui sur mesure*

- Le/la jobcoach adapte son approche à chaque entreprise et aux ressources dont elle dispose ou non en interne pour gérer ses ressources humaines.
- Une relation de confiance existe entre l'employeur et le/la jobcoach.
- Le/la jobcoach veille à bien identifier les personnes et les instances à impliquer dans le processus d'accompagnement.
- Le/la jobcoach aide l'employeur à décrire le poste à pourvoir de manière réaliste et à définir les compétences nécessaires et suffisantes pour l'occuper.
- Le/la jobcoach aide l'entreprise à prioriser ses attentes par rapport à la personne à recruter.
- Le/la jobcoach décrit le profil du/de la candidat-e en prenant soin de montrer dans quelle mesure il est en adéquation avec les attentes de l'entreprise. Il/elle souligne ses forces sans cacher ses faiblesses.
- Le/la jobcoach propose une procédure de sélection et de recrutement perfor-

mante sans heurter de front les procédures habituelles de l'entreprise.

- Le/la jobcoach présente un-e ou plusieurs candidat-e(s), en accord avec la procédure souhaitée par l'entreprise.
- Le suivi dans l'emploi n'est pas imposé; il peut être léger ou approfondi selon les besoins ou le souhait de l'entreprise.
- Les modalités pratiques du suivi dans l'emploi sont négociées.
- Le/la jobcoach est disponible pour l'entreprise (par téléphone ou en se rendant sur place).
- Le/la jobcoach répond aux différentes demandes de l'entreprise: aide pour la transmission effective des consignes, aide pour la compréhension d'éventuelles difficultés (techniques ou relationnelles) et la mise en place de solutions efficaces...

- ...

◆ Relation de confiance

Le jobcoaching repose sur une relation de confiance inséparable d'un engagement librement consenti de toutes les parties prenantes.

La relation de confiance est conditionnée par la pratique constante de la transparence (interne à la relation) et de la discrétion (vis-à-vis de l'extérieur).

Au sein de la relation tripartite, le/la jobcoach veille à ce que ses clients soient constamment au clair avec le processus dans lequel ils sont engagés et avec les rôles respectifs de chaque partie prenante. Le/la jobcoach ne révèle à l'employeur une information qui lui est donnée par la personne en

insertion qu'avec l'accord de la personne (et réciproquement).

Vis-à-vis de l'extérieur, le/la jobcoach est tenu-e à un devoir de discrétion: il/elle considère tout ce qu'il/elle sait de ses clients (personne en insertion et employeur) comme confidentiel et il/elle s'abstient de communiquer des informations à quiconque sauf autorisation expresse de son client. S'agissant de la personne en insertion, il/elle utilise un codage pour que ses notes de travail la concernant ne soient pas compréhensibles par des tiers non autorisés. S'agissant de l'employeur, il/elle veille à ne rien révéler du fonctionnement d'une entreprise à l'extérieur de celle-ci afin d'éviter tout problème de concurrence. Si le/la jobcoach est amené-e à présenter son travail d'accompagnement à partir d'exemples, il/elle veille à ce que les personnes et entreprises concernées ne soient pas reconnaissables.

La personne en insertion doit être demandeuse du jobcoaching ou, si l'initiative ne vient pas d'elle, elle doit en être preneuse.

Dans un contexte d'activation des demandeurs-euses d'emploi ou de libération conditionnelle de personnes emprisonnées, le jobcoaching n'est possible que si la fonction d'accompagnement et la fonction de contrôle sont clairement séparées.

Le/la jobcoach ne devrait en aucune manière être impliqué-e dans l'évaluation des efforts consentis par la personne en insertion pour trouver un emploi et dans d'éventuelles sanctions pour efforts insuffisants. Si le dispositif est tel que le/la jobcoach ne pourra se

dérober à des questions de l'instance de contrôle, il/elle inclut cette dimension dans le contrat qu'il/elle conclut avec la personne coachée et il/elle informe celle-ci au fur et à mesure de ce qu'il dira à l'instance de contrôle.

La relation de confiance entre le/la jobcoach et la personne en insertion, d'une part, et entre le/la jobcoach et l'employeur, d'autre part, facilite l'instauration d'une relation de confiance mutuelle entre la personne en insertion et l'employeur.

► *Indices montrant que la confiance est établie*

- Les clients du/de la jobcoach se confient spontanément à lui/elle.
- Les clients du/de la jobcoach l'informent spontanément des démarches qu'ils réalisent.
- Les clients du/de la jobcoach l'appel-

lent dès qu'une difficulté (potentielle) survient.

- Les clients du/de la jobcoach conseillent ses services à leurs connaissances.
- L'employeur refait appel au/à la jobcoach même si une embauche qu'il/elle a accompagnée n'a pas été concluante. La personne en insertion continue à travailler son projet professionnel avec le/la jobcoach même si un contrat d'emploi qu'il/elle a accompagné a été rompu.
- L'employeur ou la personne en insertion accepte de "prendre un risque" qu'il/elle n'aurait pas pris sans l'accompagnement du/de la jobcoach: l'employeur adapte ses critères d'embauche ou dépasse certains préjugés, la personne en insertion modifie sa manière de chercher un emploi ou accepte un emploi dans un secteur auquel elle n'avait pas pensé d'elle-même, etc.
- ...

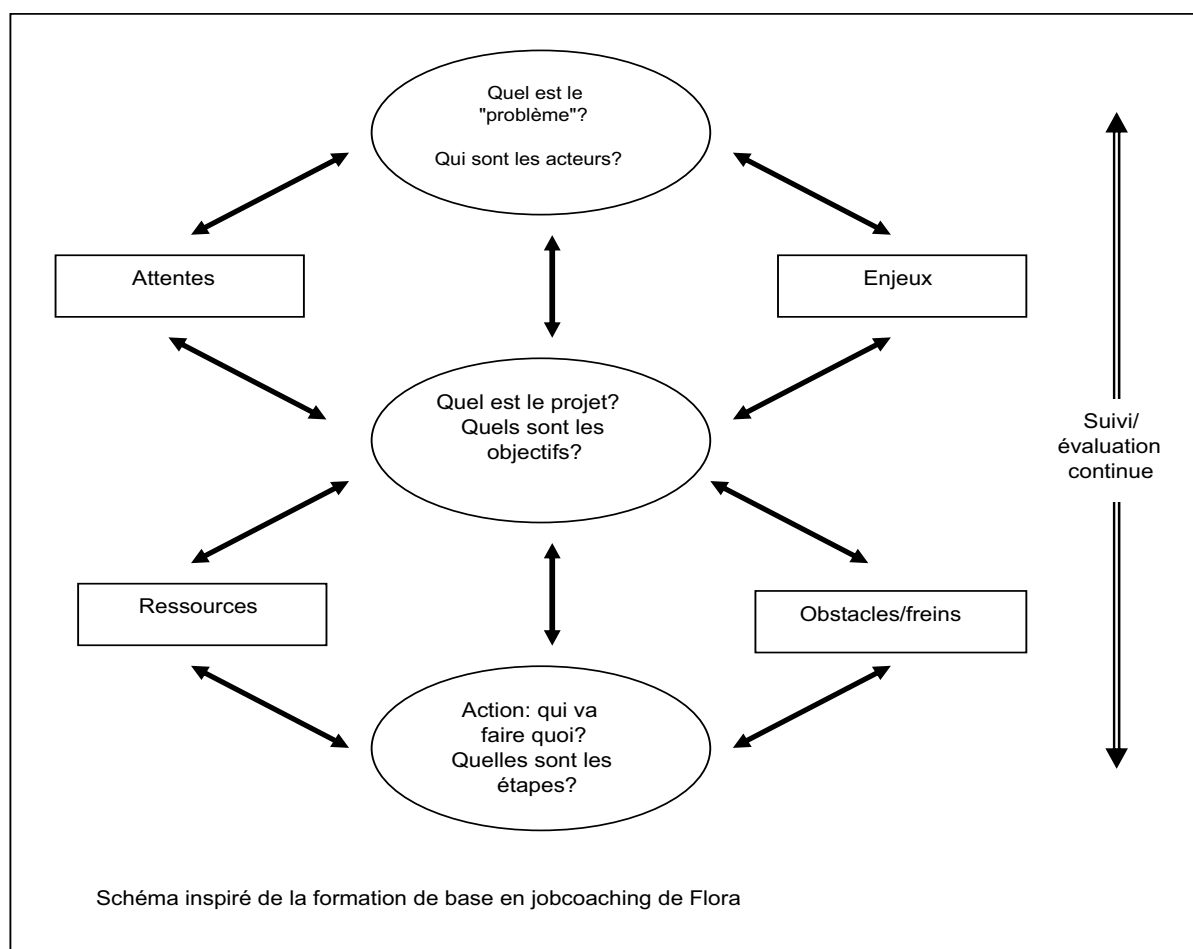
◆ Contractualisation

Qu'il s'inscrive ou non dans un contrat administratif, le jobcoaching se fonde sur un contrat opérationnel entre le/la jobcoach et ses clients (c'est-à-dire d'une part, la personne en insertion et, d'autre part, l'employeur).

Ce contrat opérationnel permet de clarifier la relation entre les parties prenantes, mais aussi les contrats préexistants ou concomittants (contrat entre le/la jobcoach et son organisation, contrat entre la personne en inser-

tion et une instance de contrôle, contrat entre l'employeur et la personne en insertion qu'il engage, etc.) En définissant les responsabilités de chacun-e, il diminue la passivité et il crée un climat de saine collaboration.

Le contrat opérationnel peut être écrit ou oral. C'est un engagement mûrement réfléchi qui constitue la base même du travail réalisé ensemble. Il est régulièrement revu et adapté au fur et à mesure du processus de jobcoaching.



- Le contrat opérationnel précise qui est partie prenante: qui sont les acteurs.
- Il formalise la demande qui réunit les acteurs: quel est le "problème" (c'est-à-dire la situation insatisfaisante qui motive le travail en commun) et quels sont les attentes et les enjeux sous-jacents.
- Il définit le projet commun et les objectifs visés (c'est-à-dire le(s) résultat(s) "SMART" attendu(s): "spécifique(s), mesurable(s), acceptable(s), réalisable(s), inscrit(s) dans le temps").
- Il fait l'inventaire des ressources et des obstacles ou freins de chacun.
- Il précise les rôles de chacun: qui va faire quoi, compte tenu des ressources et des obstacles ou freins respectifs.
- Il découpe les étapes dans la réalisation de l'objectif.
- Les modalités d'évaluation font également l'objet d'un accord entre les parties.

► *Indices d'une contractualisation effective*

- Qu'elles aient ou non signé un contrat administratif, les parties prennent le temps de se mettre d'accord sur le travail qu'elles feront ensemble et sur la manière dont elles le feront et dont elles l'évalueront.
- Les clients du/de la jobcoach et le/la jobcoach savent avec précision quel résultat doit être atteint et quelles sont les responsabilités de chaque partie par rapport à ce résultat.
- Les différentes parties agissent conformément à ce qui est convenu entre elles.

- Le processus de travail et la progression par rapport à l'objectif sont évalués régulièrement et les parties se mettent d'accord sur les adaptations éventuellement nécessaires.
- Chaque entretien se termine par un accord sur les actions à réaliser par chaque partie et l'entretien suivant commence par une vérification de ce qui a été fait et des résultats obtenus.
- ...

◆ **Renforcement de l'autonomie**

"Une personne autonome est capable d'agir par elle-même pour répondre à ses besoins. (...) L'autonomie est la capacité de faire les choix que nous jugeons bons pour nous et d'en assumer les conséquences réelles, particulièrement les réactions des personnes qui nous importent." (Michèle Larivey¹)

► *Renforcement de l'autonomie des deux clients du/de la jobcoach*

Le/la jobcoach aide ses clients à définir précisément leurs objectifs, à lever leurs freins et à mobiliser leurs ressources.

Les clients du jobcoaching sont et restent responsables de leur parcours et de leurs choix. Si les choix posés par un client sont contraires à ses valeurs, le/la jobcoach peut refuser de continuer l'accompagnement en passant éventuellement la main à quelqu'un d'autre.

¹ Michèle Larivey "Transfert et conquête de l'autonomie" sur le site Infopsy (<http://www.redpsy.com/infopsy/autonomie.html>)

Le/la jobcoach veille à ce que ses clients prennent conscience de leurs acquis et à ce qu'ils développent leurs propres outils pour continuer leur progression seuls.

Ce dernier point est essentiel pour plusieurs raisons:

- comme le jobcoaching est limité dans le temps, la personne en insertion et l'employeur doivent devenir capables de gérer leur relation de travail sans intervention du/de la jobcoach;
- comme le marché de l'emploi se caractérise de plus en plus par des contrats de courte durée, la personne en insertion doit devenir capable de rebondir par elle-même pour une nouvelle recherche d'emploi et une nouvelle insertion dans une entreprise;
- comme l'entreprise emploie d'autres personnes présentant des caractéristiques proches de celles de la personne coachée, l'employeur peut avantageusement transposer les acquis de son travail avec le/la jobcoach dans sa relation avec d'autres membres de son personnel.

L'autonomie se construit progressivement. Au début du processus de jobcoaching, le/la jobcoach peut parfois agir à la place de son client ou être à ses côtés lorsqu'il agit. Au fur et à mesure de l'évolution, le/la jobcoach se met progressivement en retrait pour laisser son client agir seul.

Le jobcoaching ambitionne de développer l'autonomie des personnes en insertion dans le champ de l'emploi, pas dans tous les aspects de leur vie. Un-e jobcoach travaille à développer l'autonomie d'une personne dans le cadre

d'un poste et d'une équipe de travail, mais il/elle passe le relais à d'autres intervenants sociaux si la personne est également confrontée à de lourds problèmes annexes (surendettement, logement, assuétude, etc.)

Développer l'autonomie d'une personne dans le champ de l'emploi a bien entendu des répercussions sur ses relations avec son entourage. C'est pourquoi le/la jobcoach amène la personne à clarifier les enjeux personnels et familiaux liés à son emploi et l'aide à élaborer les stratégies nécessaires à la réussite de ses objectifs.

Comment mesurer l'autonomie? Serait-ce que la personne sait faire un CV ou qu'elle a une super motivation pour l'entretien d'embauche? Il y a des personnes qui ne sauront jamais faire un CV ou trouver elles-mêmes un emploi mais qui sont des perles à l'emploi...

Le renforcement de l'autonomie s'évalue en fonction des capacités de chaque personne (et non par rapport à un absolu). Pour une certaine personne, le seuil d'autonomie visé peut être qu'elle apprenne à fonctionner dans un certain environnement (par exemple utiliser un certain bus pour se rendre à son travail) et à prendre l'initiative de demander un soutien si cet environnement change (s'il y a une grève des bus), alors que pour d'autres personnes, ce seuil sera plus élevé.

Le renforcement de l'autonomie s'évalue aussi en fonction des besoins de chaque personne. Par exemple, il est souhaitable qu'une secrétaire soit capable de rédiger et mettre en pages son

CV, alors que ce n'est pas nécessaire pour un travailleur du bâtiment. Le/la jobcoach n'agira donc pas de la même manière avec l'une et avec l'autre.

◆ **Renforcement de l'autonomie de l'employeur**

Le jobcoaching ambitionne de développer l'autonomie de l'employeur en ce qui concerne l'embauche et l'insertion durable dans l'emploi des personnes de son groupe cible. Le/la jobcoach travaille avec l'employeur sur les aspects de sa gestion des ressources humaines et de son organisation du travail les plus pertinents pour la personne en insertion qu'il/elle accompagne (et pour d'autres membres du personnel de même niveau). Il/elle ne se pose pas en consultant-e en organisation.

Le travail fait par le/la jobcoach avec l'employeur en rapport avec une personne en insertion particulière a forcément des répercussions sur les autres membres du personnel, en particulier sur les collègues directs de la personne. Le/la jobcoach veille à faire prendre conscience à l'employeur de cette dynamique et de comment la rendre positive.

Suivant que l'employeur offre ou non de nombreux emplois accessibles aux personnes du groupe cible, le/la jobcoach cherche plus ou moins à le ren-

dre capable de procéder seul au recrutement, à l'intégration et à l'encadrement de ce type de personnel. Par exemple, pour un poste isolé, le/la jobcoach peut se substituer à l'employeur pour une série d'actions lors des phases de sélection et d'embauche et passer dans un rôle de soutien des actions de l'employeur lui-même lors des phases d'intégration et de maintien dans l'emploi de la personne. Par contre, si l'entreprise offre des postes de manière récurrente, le/la jobcoach se met plus rapidement dans un rôle de soutien des actions de l'employeur et il/elle veille à rendre les acquis de son accompagnement transférables dans les relations avec les autres (futurs) membres du personnel de même niveau.

► *Indices de renforcement de l'autonomie*

Le tableau qui suit reprend les huit compétences qui, selon Philippe Perrenoud², "permettent à un acteur de construire et de défendre son autonomie dans divers champs sociaux ou diverses organisations". En se focalisant sur les éléments les plus pertinents pour une personne, une entreprise et une situation donnée, il est possible d'évaluer l'état initial d'autonomie et de déterminer l'état souhaité, puis de vérifier la progression de l'un vers l'autre au fur et à mesure du déroulement du processus de jobcoaching.

² in *Résonances*, n° 1, septembre 2002, pp. 16-18

	Etat initial	Progression							Etat souhaité
"Savoir identifier, évaluer et faire valoir ses ressources, ses droits, ses limites et ses besoins"									
"Savoir, individuellement ou en groupe, former et conduire des projets, développer des stratégies"									
"Savoir analyser des situations, des relations, des champs de force de façon systémique"									
"Savoir coopérer, agir en synergie, participer à un collectif, partager un leadership"									
"Savoir construire et animer des organisations et des systèmes d'action collective de type démocratique"									
"Savoir gérer et dépasser les conflits"									
"Savoir jouer avec les règles, s'en servir, en élaborer"									
"Savoir construire des ordres négociés par-delà les différences culturelles"									

Processus

les étapes et leur déroulement

Le jobcoaching comporte 5 phases ou étapes:

- **Prospection;**
- **Pré-embauche;**
- **Embauche;**
- **Post-embauche;**
- **Fin du jobcoaching.**

Dans ce chapitre, les différentes actions de chaque phase seront explicitées de manière plus ou moins détaillée selon qu'elles ont ou non fait l'objet d'échanges entre les jobcoachs.

Le/la jobcoach travaille tout au long de ces phases **avec deux clients**: l'employeur et la personne en insertion.

Le processus est décrit ici de manière linéaire, mais il faut bien se rendre compte qu'il en va tout autrement dans la réalité: **chaque relation de jobcoaching est unique** et des réajustements en cours d'opérationnalisation sont fréquents.

En général, le/la jobcoach intervient en fin du parcours d'insertion, ce qui fait qu'il/elle a quasi toujours affaire à des personnes en recherche d'emploi avec qui il s'agit d'affiner un projet professionnel et de travailler sur les freins à ce projet. Si une personne n'a pas encore de projet professionnel défini, le/la jobcoach peut soit la rediriger vers une structure en amont, soit l'aider à définir son pro-

jet. Même si la personne a, en théorie, un projet, il peut arriver de passer plus de temps dans les deux premières phases que dans les trois suivantes.

Au RES, les personnes qui contactent le jobcoach savent souvent ce qu'elles ne veulent plus faire (par exemple trier du papier) mais elles ne savent pas ce qu'elles veulent faire. Certain-e-s ont un contrat à durée indéterminée dans l'entreprise sociale: ils/elles vont perdre ce statut en allant ailleurs et, en plus, le jobcoach doit négocier leur départ avec l'employeur social pour qu'ils/elles ne perdent pas leurs droits et traiter le problème qui se pose lorsque plusieurs travailleurs-euses veulent s'en aller simultanément.

Les jobcoachs qui travaillent avec des personnes en Article 60 (pour qui l'employeur est censé favoriser le passage à un autre emploi plus durable) doivent faire prendre conscience au travailleur ou à la travailleuse qu'il/elle doit se mettre en mouvement sans attendre la fin de son contrat Article 60 parce que la recherche d'emploi peut prendre du temps (la première question étant de savoir si la personne veut un autre emploi).

Le projet AWIPH s'adresse en partie à des personnes handicapées qui ne sortent pas d'une formation et pour qui une formation "classique" n'aurait pas beaucoup d'intérêt. De ce

fait, les jobcoachs passent peu de temps sur les phases de pré-embauche et d'embauche, mais les phases d'intégration et d'adaptation sont plus importantes qu'avec un autre public et il y a moins de différence entre les deux phases. Par ailleurs, au début, l'employeur fait attention, puis il oublie. De ce fait, la phase d'adaptation est plus difficile et demande plus d'interventions.

◆ La dimension de genre dans le processus de jobcoaching

► En principe

Accompagner vers et dans l'emploi des femmes ou des hommes, c'est **être confronté-e aux différences et aux inégalités entre hommes et femmes** (voir en annexe "Equité des genres en Belgique"³). Pour travailler efficacement, le/la jobcoach doit intégrer la perspective de genre dans son travail.

Cela suppose d'abord qu'il/elle soit au clair avec ses propres valeurs éthiques:

- Veut-il/elle travailler à un changement?
- Si oui, à quel changement?
- Comment va-t-il/elle gérer la confrontation de ses propres valeurs avec celles des personnes accompagnées?

Petite histoire pour comprendre la différence entre les diverses approches visant à lutter contre les discriminations ou à favoriser l'égalité

Un singe qui vit dans un arbre, un serpent qui vit dans les fourrés sous l'arbre et un cheval qui vit dans la prairie à côté de la forêt doivent grimper au sommet de l'arbre pour y prendre leur nourriture. Qui va manger en premier? Qui mangera s'il reste quelque chose? Qui ne mangera pas?

- Discrimination directe: on dit au cheval: "Tu dois demander au singe de t'apporter de la nourriture car tu n'as pas le droit de grimper à l'arbre."
- Egalité de traitement et discrimination indirecte: on dit à chacun de partir de l'endroit où il se tient d'habitude (le singe dans l'arbre, le

³ On peut aussi se référer à la brochure *Femmes et hommes en Wallonie: portrait statistique que l'IWEPS (Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique) et le CWEHF (Conseil wallon de l'égalité entre hommes et femmes) ont publiée en 2005 et qui sera régulièrement actualisée. Cette brochure peut être téléchargée sur le site du CESRW (http://www.cesrw.be/pages/73_1.html). La version imprimée peut être obtenue à l'IWEPS - Tél: 081/ 33.30.50 ou courriel: info@iweeps.wallonie.be ou au CESRW - Tél: 04/232.98.30 ou courriel: info@cesrw.be.*

Pour une vision historique de l'égalité en Belgique, voir le numéro spécial d'Objectif Femmes "100 ans de lutte des femmes en Belgique", publié par le CFFB (Conseil des femmes francophones de Belgique), décembre 2004, téléchargeable sur le site du CFFB (<http://www.cffb.be/index.html?page=15>).

serpent dans les fourrés et le cheval dans la prairie) et de se débrouiller.

- Egalité des chances: on aligne tout le monde au pied de l'arbre.

- Actions positives: on donne une échelle au cheval.

- "Gender mainstreaming": on observe comment chacun vit, on se demande si prendre la nourriture au sommet de l'arbre est efficace pour tout le monde ou s'il y aurait autre chose à faire que de grimper à l'arbre, puis on réorganise la distribution de la nourriture de telle sorte que chacun mange à sa faim.

► **En pratique**

Dans sa pratique, tant avec l'employeur qu'avec la personne en insertion, le/la jobcoach doit tenir compte du contexte dans lequel ils se situent. Comprendre les dimensions de genre à l'œuvre dans ce système permet de mieux appréhender la réalité de la situation de la personne en insertion et de l'entreprise. Bien entendu, il ne s'agit pas de renforcer les stéréotypes sexistes en faisant comme s'ils étaient universels et éternels. Il s'agit plutôt de vérifier comment les stéréotypes agissent pour le/la client-e avec qui le/la jobcoach travaille⁴.

Quelques questions à (se) poser par rapport à l'homme ou à la femme en insertion⁵

● Lorsque le/la jobcoach commence à travailler avec un homme ou une femme en insertion, il/elle peut se poser les questions suivantes:

- Quelle confiance en soi et quelle estime de soi a-t-il/elle développées?
- Quelle représentation a-t-il/elle de ce qu'il/elle peut faire (= ce qu'il/elle sait faire et ce qu'il/elle a le droit de faire)?

- Comment voit-il/elle son rôle? Quel modèle de partage des tâches a sa préférence? Doit-il/elle s'occuper d'enfants (en bas âge), d'adolescents ou de personnes dépendantes? Est-il/elle seul-e à pouvoir le faire?

- Comment se situe-t-il/elle par rapport à la sécurité sociale ou à l'aide sociale? Comme tenu de sa situation, que gagne-t-il/elle à aller vers l'emploi et en se maintenant à l'emploi?

! Si un problème se pose dans la recherche d'emploi ou dans l'emploi, le/la jobcoach pourra l'analyser en ces termes avec l'homme ou la femme en insertion:

- Le problème se situe-t-il dans la sphère de l'emploi, dans la sphère familiale ou dans les deux?

- Outre la personne coachée, qui est acteur du problème (des personnes

⁴ Voir *Le guide STERE/O: faire la chasse aux stéréotypes de sexe en cause dans la division du travail entre les femmes et les hommes dans l'Union européenne, réalisé par EWA et ses partenaires de six pays dans le cadre du Cinquième programme d'initiative communautaire, 2006, diffusé en Belgique par Retravailler Liège (retravailler.asbl@skynet.be).*

⁵ Voir *Jobcoaching: méthode et pratique, Ines Becquet et Marie-Rose Clinet, Flora, 2004*

de son entourage privé: partenaire, enfants, parents, amis...; des personnes de son entourage professionnel: employeur, collègues...; des acteurs institutionnels qui appliquent des lois et des réglementations)?

- Quelles sont les attentes de la personne et quelles sont les attentes des autres acteurs? Ses attentes et celles des autres acteurs sont-elles convergentes ou contradictoires? Comment définit-elle, par exemple, un "emploi de qualité"? Est-ce une affaire de statut, de conditions de travail, de salaire, de contenu du travail...? Les personnes de l'entourage ont-elles la même définition d'un emploi de qualité ou privilégient-elles d'autres dimensions? L'employeur est-il prêt à offrir un emploi de qualité tel que défini par la personne? Y a-t-il des dispositions légales ou sectorielles qui vont dans ce sens ou qui vont en sens contraire?

- Quels sont les enjeux de la personne et quels sont les enjeux des autres acteurs? Ses enjeux et ceux des autres acteurs sont-ils convergents ou contradictoire?

Par exemple, que pense-t-elle gagner (ou perdre) en se stabilisant dans un emploi? Est-ce une question d'autonomie, d'image de soi, de survie...? Si elle se stabilise dans l'emploi, quel sera l'impact sur son entourage privé? Et sur son employeur? Jusqu'où peut-elle aller pour résoudre le problème?

- Quels objectifs la personne se fixe-t-elle au niveau professionnel et au niveau privé?

- De quelles ressources la personne dispose-t-elle personnellement et quelles ressources peut-elle trouver dans son entourage? Va-t-elle devoir négocier quelque chose avec quelqu'un? Comment peut-elle le faire?

- Qu'est-ce qui peut freiner ou même bloquer la personne? Y a-t-il des freins qui résultent d'une contradiction entre les attentes et enjeux de la personne et les attentes et enjeux de son entourage? Y a-t-il des freins qui résultent du marché de l'emploi et des réglementations sociales? Qu'est-ce qui relève de la responsabilité de la personne et qu'est-ce qui relève de la responsabilité d'autres acteurs?

- Quels indicateurs concrets montreront-ils que la personne est ou non sur la bonne voie tant dans le domaine privé que dans le domaine professionnel?

Quelques questions à (se) poser par rapport à l'employeur⁶

● Lorsque le/la jobcoach prospecte les entreprises ou commence à travailler avec un employeur, il/elle peut se poser les questions suivantes:

- Le métier/le secteur est-il plutôt "masculin" ou plutôt "féminin"?

- Quelle est la proportion d'hommes et de femmes dans l'entreprise? Et dans le personnel d'encadrement?

- Y a-t-il des fonctions où on trouve majoritairement des hommes et des fonctions où on trouve majoritaire-

⁶ Voir *Jobcoaching: méthode et pratique*, Ines Becquet et Marie-Rose Clinet, Flora, 2004

ment des femmes? Lesquelles?

- Y a-t-il des fonctions difficiles à pourvoir?

- Quelle est la motivation à engager des femmes / des hommes?

- Quel statut propose-t-on aux hommes / aux femmes (CDI, CDD, contrats tributaires de primes à l'embauche, temps plein, temps partiel...)?

- L'entreprise est-elle liée à des conventions collectives de travail? Si oui, quelles sont-elles?

- Quels sont les horaires? Comment les gère-t-on en régime de croisière et en cas de pointes d'activité? Est-ce possible de pratiquer des horaires variables?

- Quelle est l'attitude de l'entreprise par rapport aux pauses carrière?

- L'entreprise est-elle aisément accessible? Les difficultés d'accès éventuelles sont-elles prises en compte? Si oui, comment?

- Comment est l'ambiance entre les membres du personnel? Comment la direction intervient-elle en cas de problèmes (par exemple en cas de harcèlement sexuel)?

- Comment l'influence s'exerce-t-elle? Y a-t-il une délégation syndicale? Si oui, quelle proportion d'hommes et de femmes? Y a-t-il des canaux d'influence informels? Si oui, sur quoi se fondent-ils?

- L'entreprise prévoit-elle quelque chose pour faciliter l'accueil des enfants (notamment si elle pratique des horaires difficilement compatibles avec ceux des structures d'accueil et des écoles)?

● Si un problème se pose dans la recherche d'emploi ou dans l'emploi, le/la jobcoach pourra l'analyser en

ces termes avec l'employeur:

- Le problème se situe-t-il à un niveau individuel ou à un niveau collectif? Se situe-t-il dans la sphère de l'emploi, dans la sphère familiale ou les deux?

- Outre l'employeur avec qui le/la jobcoach travaille, y a-t-il d'autres acteurs dans le problème: la personne en insertion, des personnes de son entourage professionnel (chefs, collègues, délégués syndicaux...), des personnes de son entourage privé (partenaires, enfants, parents, amis...), des acteurs institutionnels qui appliquent des lois ou des réglementations?

- Quelles sont les attentes de l'employeur et les attentes des autres acteurs? Ses attentes et celles des autres acteurs sont-elles convergentes ou contradictoires? Par exemple, comment l'employeur définit-il un "travail de qualité"? Evalue-t-il la qualité du travail de la personne en termes de qualité de l'exécution de la tâche, de régularité, de disponibilité, de qualité relationnelle, de flexibilité...? Les autres acteurs ont-ils la même définition? La personne en insertion est-elle prête à offrir un travail de qualité tel que défini par l'employeur? Y a-t-il des compléments de formation ou d'autres aménagements à prévoir (horaires, organisation du travail, aide à la mobilité...)?

- Quels sont les enjeux de l'employeur et quels sont les enjeux des autres acteurs? Ses enjeux et ceux des autres acteurs sont-ils convergentes ou contradictoires? Par exem-

ple, que pense-t-il gagner (ou perdre) en stabilisant la personne en insertion dans l'emploi? Est-ce une question de coût salarial, de prime à l'embauche, de coût d'un nouveau recrutement, de qualité de la production ou du service, d'image vis-à-vis de l'extérieur...? Si l'emploi de la personne est stabilisé, qu'est-ce que cela aura comme impact sur l'entreprise?

- Quels objectifs l'employeur se fixe-t-il en termes de qualité du travail et en termes de prise en compte des attentes et des contraintes de la personne en insertion?

- De quelles ressources l'employeur dispose-t-il et quelles ressources peut-il trouver dans son environ-

nement et dans le cadre législatif et réglementaire? Que va-t-il devoir négocier et avec qui? Comment peut-il le faire?

- Qu'est-ce qui peut freiner l'employeur ou même le bloquer? Quels freins résultent des contradictions entre les attentes et enjeux de l'employeur et les attentes et enjeux des autres acteurs? Quels freins résultent du marché de l'emploi et des réglementations? Qu'est-ce qui relève de la responsabilité de la personne en insertion et qu'est-ce qui relève de la responsabilité d'autres acteurs?

- Quels indicateurs concrets montreront-ils que le problème est en voie de solution?

◆ La prospection

Chercher des postes vacants et capter l'attention de chefs d'entreprise		Capter l'attention de demandeurs-euses d'emploi en lien avec d'autres opérateurs d'insertion
---	--	--

► *Balises*

Le/la jobcoach doit se garder de tout a priori par rapport à l'entreprise, comme par rapport au public en insertion, car c'est le frein principal à une prospection réussie.

Les employeurs connaissent mal les personnes en insertion et celles-ci connaissent mal le monde du travail. Le secteur social a tendance à dia-

boliser l'entreprise (et réciproquement). Un travail sur les représentations de toutes les parties en présence sera donc nécessaire.

Le/la jobcoach doit tenir compte des particularités incontournables de la personne en recherche d'emploi, tout en évitant de la stigmatiser et de surestimer ses freins. Par exemple, pour une personne handicapée, il faut trouver une entreprise perméable, mais peu de choses sont

vraiment impossibles: un demandeur d'emploi porteur d'une prothèse de la jambe est bien devenu chauffeur-livreur.

Si le/la jobcoach travaille sur un secteur ou une région où le travail au noir est fréquent, il est bon de vérifier que l'entreprise que l'on vise est "clean", sans aller jusqu'à soupçonner systématiquement chaque employeur potentiel.

► **Organisation de la prospection des entreprises**

Selon les organismes d'insertion, **la prospection des entreprises est organisée de différentes manières:**

- **Prospection par un-e ou plusieurs spécialiste(s) de la prospection** (agent de prospection), ou par une ou plusieurs personne(s) en charge d'une certaine fonction (jobcoach, chef de projet, responsable des stages en entreprise...), ou un mix des deux formules.

Lorsque plusieurs personnes d'un même organisme prospectent les entreprises, il est important qu'elles aient une base de données communes. La préparation d'un entretien inclut la vérification des contacts qui ont déjà été pris et de leurs résultats. Avoir une approche coordonnée des entreprises favorise la crédibilité de la part de celles-ci (alors que l'image des organismes d'insertion auprès des employeurs est parfois négative).

Ceci vaut aussi pour des organismes différents d'une même sous-région dans la mesure où la confiance mutuelle peut s'établir. Aller au-delà de la concurrence permet de mieux répondre aux besoins tant des personnes en insertion que des employeurs.

- **Prospection tous azimuts ou ciblée** (sur un secteur professionnel, sur une sous-région, sur des secteurs ou métiers où des pénuries de main-d'œuvre sont identifiées, sur des secteurs ou métiers correspondant à un profil particulier de demandeuse d'emploi, sur des entreprises d'une certaine taille...)

Le fait de prospecter par secteur permet de bien comprendre les employeurs, de mettre en avant des réussites et même de donner aux employeurs des résultats chiffrés dans leur secteur. Travailler par zone géographique permet de bien connaître les moyens de transport et les problèmes de mobilité qui se posent.

- **Prospection sur base des offres d'emploi existantes ou de préférence en dehors des offres d'emploi** (par le bouche à oreille via les personnes en insertion ou les employeurs ou via son propre réseau, sur base d'annuaires professionnels ou de l'annuaire téléphonique, sur base des listes d'entreprises par secteurs et régions sur le site Internet de la Région wallonne, sur base de son propre carnet d'adresses bien tenu à jour...)

Les jobcoachs ont intérêt à travailler le "marché de l'emploi caché". Le

marché caché peut représenter jusqu'à 70% des offres pour le public jobcoaché (bâtiment, vente de produits frais, etc.) En outre, les offres qui sont disponibles sur l'Internet via le FOREM sont vite périmées ou mettent la personne en concurrence avec de nombreux autres candidats.

En débusquant des offres non publiées, par exemple en travaillant sur les pénuries ou les pseudo-pénuries, le/la jobcoach peut négocier les conditions avec l'employeur, puis vendre les compétences de la personne.

Dans le projet de l'AWIPH, où le/la jobcoach accompagne en principe la personne handicapée dans un emploi ordinaire, la prospection des entreprises se fait en fonction du profil de la personne (à partir d'offres d'emploi ou par d'autres moyens) plutôt que dans un réseau d'entreprises fidélisées. Le/la jobcoach peut parfois faire sortir des emplois cachés, c'est-à-dire des petites tâches qui soulagent l'ouvrier qualifié et qui sont faisables grâce à la prime et/ou grâce aux caractéristiques de la personne (par exemple quelqu'un qui tient le coup dans une tâche répétitive où les autres renoncent).

● **Prospection systématique en vue de se constituer un carnet d'adresses ou prospection spécifique pour une personne ou un groupe.**

Une prospection intensive des entreprises se justifie quand on a beaucoup de personnes à placer. Quand on a peu de candidat-e-s, il faut travailler à partir des personnes à placer (voir ci-dessous).

Une alternative au développement et

à la fidélisation d'un réseau d'entreprises est de se servir de relais dans la région.

● **Prospection avec premier contact par un courrier** (personnalisé ou "toutes boîtes"), **par un appel téléphonique ou en se rendant directement sur place** (dans l'entreprise ou dans des foires ou salons professionnels)...

Outils nécessaires pour la prospection des entreprises

- Carte de visite;
- Dépliant présentant le service;
- Fiche de prospection permettant de garder une trace des contacts (à tenir à jour en permanence)

► *Offre de service aux personnes en insertion*

Le jobcoaching peut être l'aboutissement d'un parcours d'insertion incluant une formation ou un emploi sous contrat aidé, tout comme il peut être une alternative au dispositif d'insertion visant l'accès direct à l'emploi.

Dans un cas comme dans l'autre, le/la jobcoach doit se faire connaître des demandeurs-euses d'emploi qui pourraient être intéressé-e-s par ses services. Pour cela, il/elle a avantage à se faire connaître des relais disponibles dans son organisation ou en dehors de celle-ci. Il/elle doit en particulier veiller à ce que les canaux qu'il/elle utilise soient adéquats pour toucher le public qui a besoin de ses services (hommes et femmes). La situation de l'emploi dans la sous-

région et le contexte organisationnel dans lequel le/la jobcoach travaillent influencent fortement la stratégie à mettre en œuvre pour rassembler des candidat-e-s au jobcoaching.

Le fait que le/la jobcoach soit présent dans l'organisme d'insertion où la personne suit une formation ou travaille facilite le contact entre lui/elle et ses clients potentiels. Les personnes qui se préparent à chercher un emploi ont l'occasion de voir le/la jobcoach travailler avec d'autres personnes en insertion et de voir les résultats que cela procure. Il arrive que le/la jobcoach soit contacté-e par des personnes qui sont incitées à chercher un emploi par une instance

de contrôle. Le fait qu'elles se présentent constitue un signe d'intérêt suffisant pour envisager avec elles un processus de jobcoaching (avec ou sans étape de formation préalable).

◆ La pré-embauche

► *Relation tripartite*

Une des spécificités du jobcoaching par rapport à d'autres services de placement ou de recherche d'emploi est que le/la jobcoach travaille autant avec l'employeur qu'avec la personne en insertion et réciproquement. Il/elle a deux clients et il/elle vise à les satisfaire tous les deux.

► *Motiver à faire appel au jobcoaching*

<p>Motiver les chefs d'entreprise à faire appel au jobcoaching: présenter le service de jobcoaching comme un appui à la gestion des ressources humaines, analyser la situation de l'employeur en recherche de main-d'œuvre y compris ses représentations éventuellement négatives par rapport au public en insertion, ses peurs (du changement, de l'échec) et ses freins (manque de temps, manque d'habitude du recrutement)...</p>	<p>Motiver les demandeurs-euses d'emploi à faire appel au jobcoaching: présenter le service, analyser la situation de la personne, y compris ses représentations éventuellement négatives par rapport au monde de l'emploi, ses peurs (du changement, de l'échec), ses freins (manque de confiance en soi, syndrome d'inefficacité personnelle, manque d'expérience, manque de projet précis, manque de connaissance de soi et notamment de ses propres compétences...</p>
--	--

Présenter le service de jobcoaching

Devant un employeur, le/la jobcoach annonce: "Je viens vous présenter des personnes qui pourraient correspondre à vos attentes" (ce qui est tout autre chose que de dire: "Je viens soutenir l'insertion de personnes en difficulté"!)

Il/elle est là pour faciliter leur intégration dans l'entreprise. Dans une petite entreprise, il/elle peut mettre en avant son expertise dans la gestion des ressources humaines, car cela peut intéresser des chefs d'entreprise peu habitués à recruter et à intégrer de nouveaux-elles collaborateurs-trices.

Quand le/la jobcoach présente le jobcoaching à des personnes en insertion, il/elle veille à leur faire comprendre qu'elles seront des acteurs de la recherche d'emploi plutôt que des consommateurs de son service.

Faire des personnes en insertion des acteurs de la recherche d'emploi suppose de:

- Voir et écouter les personnes avant de leur proposer une offre d'emploi (la personne doit dire ce qu'elle veut en premier, sans quoi elle fera semblant pour essayer de coller à l'offre):
 - leur faire dire dans quelle entreprise elles aimeraient travailler, quelle serait l'offre d'emploi idéale...
 - leur donner l'occasion de poser des questions ("c'est quoi le CPE?" "c'est

où Loverval?" ou d'exprimer leurs craintes ("j'ai peur de l'intérim")...

- Si quelqu'un dit: "Je veux bien tout faire", l'amener à préciser: "A supposer qu'il n'y ait plus de chômage nulle part, tu prends quoi?" "Tu veux bien aller faire les marchés à 3 H du matin, vendre des chaussures à des pieds qui puent...?" "Qu'as-tu déjà fait? ça te plaisait?" "On est devant le LIDL: va me chercher une boîte." "Les gens que tu vois travailler autour de toi, que font-ils? Qu'est-ce qui te plairait/ne te plairait pas dans...?"

Le/la jobcoach pourra aussi mettre la personne en situation via un stage en immersion (en prévenant l'employeur de ce dont il s'agit et en l'impliquant dans une évaluation qui devra faire sortir les problèmes éventuels).

- Aller à leur rythme.

- Laisser les personnes faire les démarches qu'elles savent faire et prendre le relais si nécessaire tout en laissant la personne au centre de l'action et en lui montrant comment s'y prendre seule par la suite.

Travailler sur les peurs

Tant du côté des chefs d'entreprise que du côté des demandeurs-euses d'emploi, le travail sur les peurs est important. Les peurs ne sont pas négatives: les connaître est un avantage pour la suite du travail. Elles attirent l'attention sur des risques à prévenir.

► *Objectiver l'offre/la demande d'emploi*

<p>Objectiver l'offre d'emploi: découvrir l'entreprise, centrer le recrutement sur la personne et l'entreprise (pas seulement sur le poste), analyser le poste à pourvoir - ou le(s) poste(s) qui pourrai(en)t être créé(s) - et la culture de l'entreprise (valeurs, règles, normes), analyser les avantages à l'embauche liés à l'entreprise, informer l'entreprise sur les aspects légaux...</p>	<p>Objectiver la demande d'emploi: préciser le projet professionnel en lien avec la vie privée et les attentes par rapport au job, améliorer la confiance en soi (connaissance de ses compétences, remotivation), projeter dans un métier/un poste (se servir des connaissances acquises lors des contacts avec les employeurs, des stages en entreprise, de l'imaginaire), travailler le CV, la présentation et l'entretien de sélection, recadrer les représentations du monde du travail, analyser les avantages à l'embauche liés à la personne, traiter les aspects administratifs et les problèmes connexes éventuels...</p>
--	---

Objectiver l'offre d'emploi

Le/la jobcoach a **trois axes principaux à investiguer** dans son travail avec les employeurs: les compétences nécessaires, les conditions de travail, les aides à l'embauche. Les compétences ne se réduisent pas aux compétences techniques: le savoir-être adéquat par rapport à la culture de l'entreprise est tout aussi important à bien cerner.

La **Fiche d'identification du poste de travail** (voir Documents de travail en annexe) constitue un aide-mémoire utile.

Pour se préparer à une **analyse de poste** avec un employeur, le/la jobcoach peut se servir des fiches ROME (France) ou des fiches CCPQ (Belgique). Il/elle se gardera cependant de les utiliser avec l'employeur, car il/elle risquerait d'induire des

demandes ("ah oui, ça serait bien aussi"). Partir d'une question ouverte ("que doit faire ce maçon-briquetteur?") permet de mieux cerner les besoins de l'employeur.

Face à une discrimination ("pas de black", "pas de femme", "pas de..."), le/la jobcoach peut adopter une posture morale mais une entrée purement pragmatique et économique est aussi possible, surtout dans des entreprises qui n'arrivent pas à trouver du personnel.

Pour ouvrir des portes à des personnes potentiellement discriminées, il est indispensable que le/la jobcoach soit conscient des filtres qu'il/elle met lui/elle-même quand il/elle pense à tel ou tel emploi ou à tel-le ou tel-le homme ou femme ("ce n'est pas un métier pour une femme", "il ne va pas tenir le coup physiquement vu son handicap"...)

Avec un employeur qui exclut formellement ou tacitement de ses possibles certain-e-s demandeurs-euses d'emploi, le/la jobcoach a le choix entre plusieurs stratégies: ne pas s'arrêter pas aux préjugés de l'employeur, demander que le/la candidat-e puisse visiter l'entreprise, proposer un essai, tourner le stéréotype en avantage (par exemple, si un employeur ne veut pas engager des Africain-e-s "parce qu'ils/elles sont lent-e-s", il/elle peut mettre en avant les avantages de la culture africaine pour certains métiers: la lenteur s'accorde bien avec le rythme des personnes âgées; la manière dont les Africain-e-s appréhendent la mort est intéressante dans les homes de personnes âgées ou dans les services de soins palliatifs), trouver des arguments pour répondre à l'objection, rappeler que la loi interdit les discriminations, faire part de ce qui est admis dans d'autres entreprises ou dans d'autres pays (par exemple le port du foulard en Grande-Bretagne)...

Le/la jobcoach choisit sa stratégie en tenant compte de la manière dont le/la candidat-e à qui il/elle pense vit la discrimination et de ce qu'il/elle est prêt-e à affronter pour avoir l'emploi.

Si l'employeur maintient sa position, le/la jobcoach peut tenir compte de sa réticence pour le garder pour d'autres candidat-e-s, ou décider de ne pas travailler avec un employeur qui met de telles conditions.

Objectiver la demande d'emploi

Dans son travail avec la personne en insertion, le/la jobcoach peut être amené-e à **élargir l'éventail des choix de la personne** vers des métiers ou des secteurs auxquels elle n'avait pas pensé. Le/la jobcoach doit veiller à ne pas influencer la personne - positivement ou négativement - en fonction de ses propres conceptions de ce qu'est un métier ou un secteur "convenable". Son rôle est d'aider la personne à vérifier la faisabilité et l'opportunité de son choix et à se réorienter si nécessaire.

La manière de poser les questions est cruciale lorsque le/la jobcoach travaille avec une personne sur un **métier** ou un **secteur non traditionnel** pour son sexe. Il faut à la fois favoriser la prise de conscience des avantages et des risques liés à ce choix et ne pas induire des enthousiasmes ou des dégoûts étrangers à la personne.

Lors du **travail sur le CV**, le/la jobcoach veille à ce que la personne mette en avant ses atouts plutôt que les éléments susceptibles de rebuter un employeur et à ce qu'elle mentionne les compétences qu'elle a acquises non seulement dans le monde professionnel mais aussi dans d'autres domaines de sa vie.

Lors du travail de **préparation à l'entretien d'embauche**, il est utile de faire des jeux de rôles (filmés ou non) et de préparer à répondre aux questions stéréotypées qui risquent d'être posées en fonction des caractéristiques de la personne.

Le/la jobcoach a aussi pour rôle de faire prendre conscience à **la personne en insertion des "codes" en vigueur dans le monde de l'entreprise** (notamment par rapport à certaines tenues vestimentaires, dont le foulard ou la casquette). Cela doit permettre à la personne de décider du comportement qu'elle adoptera face à ces "codes".

Sachant que les personnes jobcoachées risquent de trouver des emplois au salaire minimum et/ou à temps partiel, le/la jobcoach travaille avec elles sur les pièges à l'embauche en distinguant leurs conséquences à court (montant du salaire comparé au montant de l'allocation, énergie à déployer pour s'organiser...), moyen (risque de suppression de l'allocation ou de

changement de statut...) et long terme (droits liés à l'ancienneté, droits en matière de pension...) pour qu'elles puissent faire un choix éclairé. Pour cela, le/la jobcoach se tient au courant de l'évolution des dispositions en matière de **pièges à l'embauche** ou en matière de complément chômage.

Le/la jobcoach travaille avec la personne sur les **problèmes connexes** qui pourraient l'empêcher d'être régulière dans son emploi, éventuellement en la dirigeant vers d'autres services spécifiques. Il est important d'anticiper le plus possible les difficultés probables. Si la personne est accompagnée par d'autres services, il faut mobiliser ceux-ci pour travailler simultanément sur l'emploi et sur la gestion des changements induits par l'emploi.

► *Rapprocher l'offre/la demande d'emploi*

Rapprocher l'offre et la demande	
Créer une relation de confiance, valoriser la/les personne(s) en insertion, prioriser les attentes de l'employeur pour arriver à une description de fonction claire, cohérente et réaliste (oublier le mouton à cinq pattes), clarifier les freins à l'embauche (horaires, mobilité...), intercéder pour le/la candidat-e	Faire émerger des possibles, valoriser l'/les entreprise(s), confronter le/la candidat-e à une/des offre(s) concrète(s), préparer l'entretien avec l'employeur, réduire l'anxiété (informations pour réduire la peur de l'inconnu, relativisation des demandes de l'employeur), clarifier les freins à l'emploi, intercéder pour l'entreprise

Confronter le/la candidat-e à une offre concrète

L'approche par le bien-être est une manière efficace de rapprocher l'offre et la demande d'emploi.

Le bien-être dépend de trois états:

- Psychologique: la relation à soi (travail sur l'estime de soi, la confiance en soi, la peur du changement, etc. dans la mesure où cela influe sur l'insertion socioprofessionnelle);
- Social: la relation aux autres;
- Economique: la relation aux choses.

Analyser le bien-être/mal-être par rapport à ces trois axes avec la personne en insertion - sans aller jusqu'à un niveau thérapeutique - permet de définir ce qui compte vraiment pour elle et de repérer des comportements qui pourraient être déterminants lorsqu'elle sera à l'emploi. Faire cette même analyse par rapport au poste de travail et à la culture de l'entreprise permet d'affiner la description de fonction et de mettre en évidence la complémentarité entre le/la demandeur-euse d'emploi et l'entreprise.

Valoriser la personne en insertion

Compte tenu du nombre de gens qui cherchent du travail, des employeurs peuvent ne pas vouloir "s'encombrer" de **personnes fragilisées**. Sachant qu'il y a des difficultés visibles par l'employeur et d'autres qui ne le sont pas, point n'est toujours besoin d'annoncer la couleur d'emblée. Le/la jobcoach croit dans les

capacités, les compétences et la motivation de la personne qu'il/elle présente, sans quoi il/elle ne la proposerait pas.

Lorsqu'un-e jobcoach accompagne des **justiciables** ou des **ex-détenus**, il/elle met en avant les compétences de la personne, pas le fait qu'elle a fait de la prison. Une personne de 53 ans qui a fait 10 ans de prison et qui a travaillé durant 15 ans auparavant a 15 ans d'expérience et son CV ne doit pas nécessairement préciser les dates. Une manière de démystifier l'ex-détenu-e par rapport à l'employeur potentiel (certainement pour les longues peines) est de le/la faire passer par un stage en EFT qui lui fournit une nouvelle expérience à promouvoir.

D'une manière générale, le/la jobcoach peut attendre que l'employeur pose la question pour argumenter. Par contre, si une personne est détenue avec un bracelet électronique ou en régime de semi-liberté, il faut le dire, car la rigidité des horaires peut poser des problèmes avec l'employeur ou avec les collègues. Si la personne le souhaite, le jobcoach peut se charger de donner cette information.

Une entreprise peut demander un certificat de bonnes vie et mœurs pour certaines fonctions (caissier, garde d'enfants, conduite de véhicules...) mais pas systématiquement. Attention au respect de la vie privée si l'employeur demande pourquoi quelqu'un a fait de la prison.

◆ L'embauche

	<p>Mettre en relation et en adéquation l'offre et la demande et faciliter l'embauche pour les deux parties: procéder à une présélection de personnes en recherche d'insertion ou d'entreprises (selon que l'on part de l'offre d'une entreprise ou de la demande d'une personne en insertion), favoriser un entretien axé sur l'échange entre le/la candidat-e et l'entreprise de préférence à un entretien classique où prévalent le jugement et la sélection</p>	
--	--	--

Pour mettre en relation et en adéquation une offre et une demande d'emploi, le/la jobcoach doit bien connaître les capacités de la personne en insertion et les besoins de l'entreprise. Le/la jobcoach peut parfois s'informer auprès de ses collègues (formateurs-trices, chef-fe-s d'équipe, assistant-e-s sociaux-ales...) des forces et des points de fragilité des personnes qu'il/elle suit (attention au respect de la vie privée, en particulier si des informations sont consignées par écrit).

Le/la jobcoach doit savoir qui choisit le personnel: le chef d'entreprise, le responsable du personnel, le chef de service... Dans une entreprise à succursales, il/elle doit savoir si c'est le gérant ou le siège social qui embauche (si c'est le siège social, le/la jobcoach peut dire que le gérant était fort intéressé par le/la candidat-e).

Face à une offre d'emploi, le/la jobcoach analyse le poste avec le(s) candidat-e(s) possible(s) et vérifie si la ou les personne(s) est/sont

intéressée(s).

Si l'organisme n'a pas de candidat-e à proposer, le/la jobcoach relaie autant que possible l'offre à des partenaires proches.

Présélection et sélection

Le/la jobcoach propose une ou plusieurs personnes à l'employeur selon le nombre de candidat-e-s disponibles, selon la fonction et selon les attentes de l'employeur. Il/elle cherche en tout cas à éviter que l'employeur se limite aux CV, car ceux-ci ne reflètent pas toujours la personnalité et ce qui importe réellement ne s'y voit pas nécessairement. Pour un poste où la personnalité compte énormément et où les conditions de travail sont déterminantes, par exemple dans la vente, un entretien de sélection entre l'employeur et les candidat-e-s est préférable. Par contre, pour des postes moins relationnels (monteur de pylone, par exemple) ou quand une relation de longue durée existe avec l'employeur, le/la jobcoach peut faire la sélection.

Si plusieurs candidat-e-s sont possibles et que l'employeur est prêt à les recevoir, c'est intéressant de présenter deux personnes pour un poste, en prévenant les personnes de la situation (il y a de toute façon concurrence entre les candidat-e-s et c'est une étape de rencontrer un employeur et d'obtenir un feedback).

Entretien d'embauche

Par ses contacts préalables avec l'employeur, le/la jobcoach cherche à faire de l'entretien d'embauche un entretien axé sur l'échange, où l'employeur et le/la candidat-e se choisissent mutuellement, pour sortir de l'entretien classique où un employeur juge un candidat.

Le/la jobcoach gère l'entretien d'embauche selon les entreprises et selon les demandeurs-euses d'emploi:

- Selon l'autonomie de la personne, il est préférable ou non que le/la jobcoach assiste à l'entretien d'em-

bauche, en ayant ou non préparé le terrain par un coup de téléphone à l'employeur.

- Si sa présence est utile à l'entretien d'embauche, le/la jobcoach peut motiver l'employeur à l'accepter en mettant en évidence qu'il/elle pourra plus facilement voir comment la personne se situe par rapport aux besoins de l'employeur. Si l'employeur refuse, il/elle donne un coup de téléphone préalable pour pré-vendre les compétences de la personne.

Feed-back

Si le/la candidat-e n'est pas engagée, le/la jobcoach cherche à obtenir un feed-back de l'employeur (en distinguant les éléments qui tiennent au/à la candidat-e et les éléments extrinsèques). Il/elle positive avec la personne le fait qu'elle a franchi une étape (l'entretien) et qu'elle peut savoir comment un employeur la perçoit, puis il/elle lui propose de retravailler les points qui ont influencé négativement l'employeur.

◆ La post-embauche

	<p>Ancrer dans l'emploi le candidat à l'embauche en suivant son engagement et son accueil dans l'entreprise:</p> <p>suivre la procédure d'engagement, négocier le suivi dans l'emploi, identifier un/des référent(s) et des relais dans l'entreprise (responsable GRH, syndicats, médecin du travail...), contribuer à améliorer l'accueil de la personne engagée, contribuer à améliorer l'adaptation de la personne engagée au poste de travail</p>	
--	---	--

► *Négociation du suivi dans l'emploi*

But et intérêt du suivi dans l'emploi

La présence du/de la jobcoach permet d'intervenir avant que les difficultés possibles ne fassent boule de neige.

- Par rapport à la personne en insertion, il faut faire en sorte qu'elle ne se sente pas abandonnée, sans pour autant sombrer dans l'assistanat. Il s'agit de l'outiller pour les difficultés présentes et futures et de la rendre plus autonome.

- Par rapport à l'employeur, il faut étouffer dans l'œuf les problèmes qui pourraient conduire à un licenciement sans pour autant s'immiscer dans les affaires de l'entreprise. Entretenir une image de sérieux et de professionnalisme est important car le but peut aussi être de fidéliser l'employeur pour obtenir d'autres engagements.

Organisation du suivi dans l'emploi

En moyenne, un-e jobcoach à temps plein suit vers et dans l'emploi une quarantaine de personnes en insertion par an. Dans certains organismes d'insertion, le suivi dans l'emploi est assuré par la personne qui a accompagné la phase de recherche d'emploi, alors que dans d'autres, c'est une autre personne qui intervient.

La première formule présente l'avantage de la continuité, qui favorise la relation de confiance entre les dif-

férentes parties, mais c'est lourd de mener de front des accompagnements en recherche d'emploi et des accompagnements dans l'emploi. Le risque est que l'accompagnement dans l'emploi soit moins pris en charge.

La deuxième formule évite ce risque, mais elle peut être frustrante pour le/la premier-ière intervenant-e et le/la deuxième doit recréer une relation de confiance avec la personne en insertion et avec l'employeur. Lorsque cette formule est choisie, il faut préparer tant la personne en insertion que l'employeur à la transition. Le dossier constitué par le/la premier-ière intervenant-e doit être communiqué au/à la deuxième sans mettre en péril le respect de la vie privée.

Présentation du suivi dans l'emploi

Le suivi dans l'emploi n'est jamais imposé, ni à la personne en insertion, ni à l'employeur. Les deux parties peuvent l'accepter ou le refuser.

Si l'employeur refuse le suivi, le/la jobcoach insiste plus ou moins selon la connaissance qu'il a de l'entreprise. Dans une entreprise connue, il/elle informe sur le service de suivi sans plus, quitte à suivre seulement la personne en insertion. Dans une entreprise avec qui la collaboration est récente, il/elle insiste davantage en expliquant à l'employeur qu'il est préférable d'intervenir préventivement pour ne pas devoir agir curativement, ce qui est plus difficile.

Le/la jobcoach présente son offre en la situant par rapport à d'autres services, comme par exemple l'"outplacement". Il/elle adapte son vocabulaire à son interlocuteur. Le suivi est présenté de manière positive en utilisant divers arguments:

- Le suivi sert à favoriser l'intégration rapide de la personne en insertion dans l'emploi et dans l'entreprise et à favoriser sa productivité.
- Le suivi augmente la satisfaction des deux parties et permet de limiter le "turnover" et les pertes d'argent qu'il entraîne.
- Un nouvel emploi suppose un apprentissage durant lequel il est bon d'avoir un soutien.
- Le/la jobcoach parle de questionnements (plutôt que de difficultés): étant donné son manque de connaissance de l'univers du travail, la personne pourra se demander s'il est normal que l'employeur lui demande de travailler le samedi et ne pas savoir si cette question est admissible ou non; ou elle peut être stressée et perdre sa motivation alors que tout va bien, parce que personne ne le lui dit dans l'entreprise.
- Les difficultés auxquelles il faudra éventuellement remédier sont présentées d'une manière positive: la personne aura besoin d'être aidée à mettre ses limites pour ne pas s'épuiser à accepter toutes les corvées (plutôt que d'évoquer un risque d'absentéisme...)
- Le/la jobcoach parle d'entretiens d'évolution plutôt que d'évaluation.
- Quand tout se passe bien, le/la jobcoach peut s'avérer utile pour les questions administratives.
- Après une expérience de jobcoach-

ing, on note un feed-back positif de la majorité des employeurs et de plus en plus contactent le/la jobcoach quand il y a une difficulté, pour ne pas perdre la personne.

Modalités et fréquence du suivi

- Le suivi se fait à la carte. Au moment où le/la jobcoach présente le suivi, il/elle se met d'accord avec la personne et avec l'employeur (ensemble) sur ce que comprend le "service à la carte" (sans détailler tous les cas possibles). Quel sera le contenu du suivi? Quel temps se donne-t-on pour la montée en compétence (combien de temps pour arriver à 10 pièces à l'heure, avec ou sans défauts) en tenant compte des variations du carnet de commandes? Quel sera le rythme des contacts durant la phase d'ancrage dans l'emploi et durant la phase de stabilisation de la relation de travail?...
- Pour développer la capacité d'autonomisation des personnes, le/la jobcoach annonce dès le départ la durée limitée de l'accompagnement.
- Le/la jobcoach peut prévoir des passages réguliers (parce qu'un "tout va bien" au téléphone ne correspond pas toujours à la réalité) ou convenir que si cela se passe bien, le suivi sera plus informel, avec de simples coups de téléphone aux deux parties. Pour dépister les difficultés potentielles, le/la jobcoach écoute attentivement ce que disent la personne en insertion et l'employeur.
- Faire noter des rendez-vous peut être utile pour que l'employeur et la

personne en insertion ne confinent pas le/la jobcoach au traitement des "catastrophes".

- Il est utile d'avoir un échéancier pour les suivis, avec un système d'alerte et un mémo de ce qui était convenu lors du dernier entretien.

- Certains problèmes qui surgissent inopinément demandent une intervention immédiate. Le jobcoach intervient à la demande de la personne en insertion ou de l'employeur, voire de sa propre initiative (par exemple lorsque la personne n'est pas consciente d'une difficulté que le/la jobcoach peut utilement travailler avec elle).

- Toutes les rencontres ne doivent pas nécessairement se faire à trois. Il peut y avoir des rencontres à deux avec ou sans feed-back à l'autre partie.

- Lorsque le/la jobcoach sent que les deux parties n'ont pas (ou plus) besoin d'aide, le suivi devient beaucoup plus léger. Ce qui importe est de fournir un service individualisé en montrant bien à la personne et à l'employeur ce qu'ils peuvent y gagner.

► *Ancrage dans l'emploi*

Durant la première quinzaine ou le premier mois, on ne sait pas encore si la personne va s'intégrer dans l'entreprise. Des interventions fréquentes et directes du/de la jobcoach sont nécessaires. La présence du/de la jobcoach, éventuellement de manière informelle, permet de

créer une relation positive, ce qui ne serait pas le cas si le/la jobcoach n'apparaissait qu'en cas de problème.

La plupart des ruptures de contrat de travail se font durant la première semaine, puis dans le premier mois et très peu ensuite. Un éloignement de l'emploi pendant une longue durée génère un état de fragilité lors de l'entrée à l'emploi parce qu'il y a une désaffiliation par rapport au quartier ou à la famille et à la structuration ancienne. Il peut aussi y avoir des problèmes financiers parce que l'emploi génère des dépenses alors que le premier salaire n'a pas encore été versé.

La manière dont la personne est accueillie, notamment par ses nouveaux-elles collègues, influence fortement l'intégration dans l'entreprise. Le/la jobcoach doit être particulièrement vigilant-e si la personne présente des caractéristiques qui la différencient du personnel déjà présent (femme dans un milieu d'hommes, personne d'une autre culture que les personnes en place, etc.) En cas de frictions, le/la jobcoach peut impliquer - directement ou indirectement - différents interlocuteurs dans la recherche d'une solution: la personne elle-même, l'employeur, voire les collègues ou les clients. La personne qui entre dans l'entreprise a des efforts à faire pour s'adapter, mais, réciproquement, ses nouveaux-elles collègues ont leur part de responsabilité. Par exemple, savoir résister aux blagues sexistes

ou racistes ne peut pas devenir un prérequis pour garder un emploi...

Les entretiens portent sur du factuel. Le/la jobcoach veille à objectiver ce qui est dit. Par exemple, si le

reproche est: "Il est toujours en retard", le/la jobcoach fera préciser combien de fois il a été en retard durant la semaine écoulée ou il/elle vérifiera à quelle heure son bus arrive.

► Stabilisation de la relation de travail

	<p>Stabiliser la relation de travail: relativiser les difficultés, recadrer le/la travailleur-euse et/ou l'employeur par rapport au poste (clairement décrit au départ), proposer des pistes de solution aux difficultés (adapter la fonction, évoluer par étapes successives...), aider la personne engagée à gérer d'éventuelles difficultés personnelles ou familiales, agir comme médiateur (et non pas comme arbitre) en cas de conflits (potentiels)</p>	
--	--	--

Après un temps d'adaptation, la personne a de moins en moins besoin de contacts réguliers. Elle avance vers l'autonomie. Le/la jobcoach peut progressivement se contenter de prendre à intervalles de plus en plus espacés la température du côté de l'employeur, comme du côté du/de la travailleuse. Le sur-mesure est plus que jamais de mise.

Difficultés à traiter

- Beaucoup de ruptures se produisent pour des "bêtises": un petit problème de communication avec la hiérarchie ou avec les collègues, un problème de logement suite à une séparation, une voiture accidentée... C'est pourquoi il est indispensable que le/la jobcoach se mette en situation de percevoir les signes annonciateurs de problèmes. Toutes les difficultés ne sont cependant pas déce-

lables à l'avance. C'est pourquoi le/la jobcoach doit être rapidement disponible pour les difficultés qui surgissent de manière imprévue.

- Avec la personne en insertion, le/la jobcoach cherche à résoudre ou - de préférence - à prévenir les difficultés qui peuvent être dues à des attitudes négatives (absences, mauvaise intégration, mauvaise écoute des consignes...) ou à des attitudes positives (dire oui à tout). Il/elle utilise des comparaisons avec d'autres domaines de sa vie ("que dirais-tu si ta petite amie arrivait une heure en retard au rendez-vous?") Il/elle veille à ce que la personne ne se laisse pas influencer par les bruits de couloir. Il/elle suit tout ce qui touche le travail en discutant avec la personne pour que celle-ci trouve elle-même une solution (ce qui est facilité par le fait qu'il/elle ne peut pas connaître

les différents métiers). Face à un problème vraiment technique que le/la jobcoach ne maîtrise pas, il/elle passe le relais à un tuteur ou un parain (si l'entreprise peut en fournir un qui soit à la fois qualifié et bon pédagogue) ou à une formation. Il/elle suit aussi ce qui gravite autour du travail: les questions de déplacements, les problèmes familiaux qui ont un effet sur le travail, les difficultés financières...

- Est-ce faire de l'assistantat que de ne pas laisser la personne subir les conséquences de ses actes? Ce peut au contraire être l'occasion de travailler avec la personne sur le mécanisme qui l'a amenée à un comportement inadéquat. Par exemple, une personne ne prévient pas qu'elle va être absente et elle ne se présente pas le lendemain non plus parce qu'elle panique en se rendant compte de ce qu'elle a fait... Le/la jobcoach apprend par l'employeur que le/la travailleur-euse ne s'est pas présentée et il/elle vérifie d'abord s'il/elle a eu un accident (GSM, voire police). Si la personne refait surface par après, le/la jobcoach peut voir avec elle et avec l'employeur ce qui s'est passé.

- Il est souvent plus difficile pour le/la jobcoach de mettre en cause l'organisation du travail que d'amener la personne en insertion à se fondre dans le moule (mais il/elle ne doit pas pour autant s'interdire de tenter de déformer le moule...) La manière d'approcher l'employeur est

cruciale pour arriver à obtenir des améliorations des conditions de travail. Par exemple, si l'employeur ne respecte pas le contrat (notamment les heures de travail), le/la jobcoach vérifie d'abord si c'est dû à une méconnaissance de la part de l'employeur, car beaucoup de petits entrepreneurs ne sont pas au courant des règles du droit social). Le/la jobcoach, en tant qu'expert-e extérieur-e, peut plus facilement dire des choses que le/la travailleur-euse ne pourrait pas dire sans risquer son emploi.

► *La post-embauche des personnes relevant de l'AWIPH*

Pour les personnes relevant de l'AWIPH, le suivi post-embauche présente des particularités par rapport au suivi des autres personnes.

Un-e jobcoach suit 15 à 20 personnes qui se situent à des étapes différentes du parcours.

L'accompagnement se fait en fonction des besoins de la personne. Il peut être beaucoup plus long et beaucoup plus intensif (jusqu'à passer une journée entière avec la personne sur son lieu de travail pour lui expliquer comment faire). Le/la jobcoach fait parfois les choses pour la personne, la notion d'autonomie étant très différente par rapport aux autres personnes, même si l'objectif est le même. Le/la jobcoach est un lien entre les différents services d'ac-

compagnement, c'est-à-dire qu'il/elle crée un réseau autour de la personne et qu'il/elle fait en sorte qu'elle sache à qui s'adresser selon le problème (= progression dans l'autonomie).

Avec l'employeur, la souplesse est souvent meilleure que la formalisation, quoique cela varie selon les entreprises. Il y a des cas où il faut dire que la personne relève de l'AWIPH et d'autres où ce n'est pas nécessaire ou pas souhaitable. Il faut toujours demander l'avis de la personne sur quoi dire et, si possible, l'amener à le dire elle-même. Le rôle du jobcoach AWIPH vis-à-vis de l'employeur est de démystifier ce que suppose le numéro AWIPH et de mettre en avant les capacités de la personne. On ne révèle du handicap que ce qui peut poser problème pour l'emploi spécifique et on le fait avec l'accord de la personne (quitte à faire un travail avec elle pour qu'elle accepte de reconnaître qu'elle ne sait pas lire l'heure ou qu'elle a des problèmes de mémoire).

S'il est nécessaire d'adapter l'équipement à la personne, le/la job-

coach met l'entreprise en contact avec le service ad hoc de l'AWIPH. Le handicap moteur est mieux accepté que le handicap mental ou psychiatrique: pour le handicap physique, on arrive avec la solution et celle-ci vaut une fois pour toutes, alors que le handicap mental ou psychiatrique n'est pas linéaire et peut donner lieu à des crises pour lesquelles il faudra réintervenir.

Un argument possible vis-à-vis de l'employeur est la compensation du manque de productivité par des primes. Un autre argument est la motivation de la personne qui sera reconnaissante d'avoir un emploi même si elle n'arrive pas pile à l'heure et qui fera bien ce qu'elle sait faire. Pour pouvoir dire: "cette personne a ramé, l'emploi est très important pour elle et elle fera tout pour se maintenir", le/la jobcoach doit bien connaître la personne, ce qui est le cas s'il/elle la suit une fois par semaine depuis un an. La motivation à gagner sa vie soi-même est telle chez certaines personnes qu'elles acceptent de gagner moins en travaillant que ce qu'elles toucheraient de la "Vierge noire"⁷.

⁷ Direction générale des Personnes handicapées dépendant du Service Public Fédéral Sécurité sociale.

► "Evaluation"?

- Deux types d'évaluation coexistent: une évaluation du processus de jobcoaching (avec une grille ad hoc) et une évaluation de la progression de la personne (avec ou sans grille, de manière systématique ou au cas par cas - en veillant surtout à ne pas donner à l'employeur l'idée que quelque chose pourrait ne pas aller...)

- Quand l'emploi est précédé par une période de stage, un entretien d'évolution (plutôt que d'évaluation) à trois se fait assez naturellement, mais c'est plus délicat de le faire dans l'emploi.

- Qu'il s'agisse d'un stage ou d'un emploi, il est important de déterminer avec l'employeur les critères d'évaluation et de bien les expliquer à la personne en insertion. C'est alors l'évolution par rapport à ces critères qui est suivie. Le/la jobcoach veille à (re)centrer les entretiens sur les acquis par rapport aux critères.

- Quand un système d'évaluation avec une grille prédéfinie est prévu (comme par exemple pour les personnes en contrat Article 60 ou 61), cela peut faciliter l'expression de plaintes qui ne se seraient pas exprimées spontanément, surtout si

l'évaluation se fait à trois. La personne se retrouve en situation de jugement et certains employeurs se sentent renforcés pour dire devant le/la jobcoach des choses qu'ils ne diraient pas seuls. Voir successivement l'employeur et la personne peut éviter ce problème. Un entretien à trois est utile pour y voir clair lorsque les deux parties disent des choses contradictoires.

- Si le/la jobcoach a diverses occasions de contact avec l'entreprise, il/elle peut s'informer informellement de l'évolution du/de la travailleur-euse, en venant pour autre chose. Cela évite de grossir les problèmes tout en permettant de donner un feed-back à la personne en insertion.

- Lors des entretiens d'évolution, il arrive souvent que des choses en rapport avec l'organisation du travail sortent. Le rôle du/de la jobcoach n'est certes pas de "critiquer l'employeur", mais il doit lui être possible de suggérer des adaptations ou un autre mode d'organisation dont bénéficieraient tant l'entreprise que le/la travailleur-euse. Le/la jobcoach doit cependant bien garder présent à l'esprit qu'il/elle est dans une zone d'influence et non dans une zone de décision.

⁸ Voir le chapitre "Conditions d'un jobcoaching de qualité" ci-après.

◆ La fin du jobcoaching

	Terminer le jobcoaching en laissant l'employeur et la personne engagée poursuivre leur parcours de manière autonome tout en restant disponible pour eux si nécessaire Fidéliser l'entreprise en entretenant les contacts	
--	---	--

Durée du suivi

Dans les Missions régionales, l'accompagnement peut officiellement durer 12 à 18 mois (6 mois pour trouver un emploi + 6 mois dans un contrat de travail ou 110 jours de travail sur un an). Six mois à l'emploi ne signifient cependant pas encore un emploi durable.

- Dans les EFT et OISP, le jobcoach fait généralement la définition du projet professionnel avec la personne en (fin de) formation et le soin qui y est accordé est un facteur de réussite pour la mise en rapport avec une entreprise adéquate. Le suivi dans l'emploi dure de 6 mois à un an avec une intensité dégressive des contacts.

- Après six mois d'accompagnement, l'évaluation du processus de jobcoaching est faite. Elle inclut une évaluation de l'évolution de la personne et de l'intégration dans l'emploi aussi bien côté personne en insertion que côté employeur. Si une

difficulté apparaît, une porte reste ouverte pour la poursuite de l'accompagnement. Une formule possible est d'évaluer le processus sans nécessairement dire que cela marque sa fin. L'entretien peut se faire par téléphone ou en face à face (notamment si la personne a besoin d'être rassurée sur le fait que "ça va").

- Si une personne revient au-delà de la période de suivi officielle, soit en étant toujours dans l'emploi, soit en n'étant plus dans l'emploi, une intervention du/de la jobcoach reste possible dans les limites permises par le cadre institutionnel.

- Pour les détenus, la fin de la mission du/de la jobcoach dépend de leur sortie de prison.

- Dans le cadre de l'AWIPH, aucune période limite n'est mentionnée et le suivi dure généralement beaucoup plus que six mois, surtout parce que la formation en entreprise est comprise dans le projet.

◆ Complémentarités avec d'autres services

Le/la jobcoach n'est souvent pas le seul intervenant à accompagner une personne en insertion.

D'autres intervenant-e-s travaillent sur d'autres problématiques que l'emploi: logement, médiation de dettes, guidance pour la vie quotidienne... Ces intervenant-e-s peuvent se situer au sein même de l'organisme auquel le/la jobcoach appartient ou en dehors de celui-ci.

Le/la jobcoach sait qu'il/elle ne pourra pas apporter lui/elle-même une solution à tous les types de problèmes auxquels une personne peut être confrontée. Il/elle veille à se constituer un réseau de partenaires à qui passer le relais pour traiter des difficultés spécifiques éventuelles (logement, accueil d'enfants, permis de conduire, santé mentale, etc.)

Le/la jobcoach veille également à connaître et à être connu-e des services d'orientation à la disposition des demandeurs-euses d'emploi dans sa sous-région. Il/elle maximise ainsi les chances que les personnes en recherche d'insertion lui soient envoyées à bon escient. D'autre part, il/elle peut ainsi également renvoyer vers une alternative les personnes à qui le jobcoaching ne convient pas.

Certaines personnes (sous contrat PFI ou Article 60, dépendant de l'AWIPH, ex-détenu-e-s...) sont déjà suivies pour l'emploi par ailleurs. Il faut alors veiller à ce qu'il n'y ait pas deux suivis en parallèle mais des suivis complémentaires. Le/la jobcoach peut demander à la personne si elle est d'accord qu'il/elle contacte l'autre intervenant-e de manière à travailler main dans la main avec lui/elle (sans en arriver à une concertation systématique et formelle, qui deviendrait un frein).

Les ex-détenu-e-s peuvent avoir du mal à accepter l'aide du/de la jobcoach car ils/elles sont déjà très suivi-e-s - ou plutôt contrôlé-e-s... - par ailleurs. Réciproquement, dans les EFT et OISP, l'accueil des ex-détenu-e-s confronte les jobcoachs à eux/elles-mêmes parce qu'ils/elles éprouvent des craintes vis-à-vis de certaines personnes qu'ils/elles accompagnent. Un travail sur les stéréotypes est à faire pour dépasser les a priori. Si la relation de confiance ne peut pas s'établir entre le/la jobcoach et la personne à accompagner, des relais sont possibles (par exemple, il y a une personne de référence pour les ex-détenu-e-s dans chaque Direction régionale du FOREM).

◆ Outils, trucs et astuces pour le travail avec les employeurs

Au sein du groupe de travail Réseau, les jobcoachs se sont abondamment penchés sur le travail avec les employeurs. Nous reprenons ici des conseils très pratiques, car l'expérience indique que les nouveaux-elles jobcoachs en sont souvent avides.

► *Création d'un lien avec l'employeur*

- Bien connaître le tissu économique de la région (via les réunions de Chambre de commerce et d'industrie, du FOREM, etc.: se présenter rapidement, recueillir les cartes de visite, téléphoner par la suite pour prendre rendez-vous)
- Montrer aux employeurs qu'on est des leurs ("Je suis fille et petite fille d'entrepreneurs.")
- Demander aux employeurs satisfaits des recommandations.
- Demander à visiter l'entreprise (marque d'intérêt qui met l'employeur en confiance).
- S'habiller de manière à se fondre dans le décor.
- Pratiquer le mimétisme avec l'employeur (se calquer sur sa manière de parler, par exemple).
- Entretenir les contacts par de petits gestes sans prétendre qu'on pourra toujours répondre aux demandes.

► *Utilisation du téléphone dans les contacts avec les employeurs*

- La prospection demande de la ténacité. Sur 20 contacts téléphoniques, on peut obtenir 10 à 12

rendez-vous, à condition d'avoir la volonté de convaincre et de croire en ce qu'on fait. Il faut avoir la volonté de convaincre et de faire passer un message positif, ne pas trembler au téléphone, être clair, ne rien cacher. Sourire au téléphone donne une impression de dynamisme. Il faut écouter l'autre, aller dans son sens et laisser tomber ce qui ne le fait pas réagir.

- Le premier but d'un entretien téléphonique est d'obtenir un rendez-vous avec l'employeur:

- si l'employeur n'est pas réceptif, on envoie un courrier, un courriel ou un fax avec le logo de l'organisme pour laisser une trace de la conversation afin que l'entreprise soit plus réceptive une prochaine fois;
- si l'employeur est réceptif, on demande un rendez-vous et on envoie un document sur l'offre de l'organisme.

- Une objection est un signe d'intérêt! Voici quelques manières d'y réagir:

- "Envoyez-moi votre brochure, puis on verra." --> "La brochure, c'est moi. Une brochure ne peut pas répondre à vos besoins et au fonctionnement de votre entreprise. Je dois connaître votre entreprise. Vous allez voir que nous allons gagner ensemble. Voulez-vous un rendez-vous mardi à 9H ou jeudi à 15H?"
- "Mon personnel est au complet." "Je viens d'engager." --> "Si vous avez des personnes en période d'es-

sai, nous pourrions nous voir pour le cas où l'essai ne serait pas concluant."

- "Je n'ai pas le temps." --> "Moi non plus... Je veux vous faire gagner du temps. (+ alternative pour un rendez-vous)."

- "Envoyez-moi les CV." --> "Si vous voulez des CV, vous pouvez aller sur Hotjob mais vous risquez de perdre votre temps parce que là il n'y a pas de présélection."

- "J'ai déjà mon réseau." --> "C'est quoi votre réseau?" --> "Je travaille avec... (telle ou telle organisation ou personne citée)"

- "Je ne reçois pas." --> Si l'entreprise vaut la peine, réattaquer via un autre entrepreneur.

- "Je travaille seul et je ne recrute pas." --> "Connaissez-vous quelqu'un qui recrute?" Si l'interlocuteur cite quelqu'un, s'adresser à cette personne en se recommandant de lui.

- Pour passer le barrage de la secrétaire, dire: "J'ai rencontré M. ... et il m'a demandé de le rappeler." Il y a de fortes chances que l'employeur n'ose pas dire qu'il ne s'en souvient pas. Si c'est le cas, admettre qu'on a utilisé ce stratagème parce qu'on tenait à le rencontrer et tabler sur sa propre insistance pour obtenir le rendez-vous.

Si on n'obtient pas la personne adéquate au téléphone, on ne donne pas d'explications mais on demande le nom de la personne, son téléphone direct et éventuellement son GSM.

- Au téléphone, on met en avant les intérêts de la collaboration pour l'entreprise ("Avez-vous besoin de main-d'œuvre peu qualifiée? Avez-vous besoin de quelqu'un tout de suite?") On insiste sur la formation et le suivi assuré et on se réserve d'aller plus en profondeur lors de l'entretien en face à face. Le jobcoaching est un plus à mettre en évidence dès le début sans aller dans le détail. Très vite après avoir dit qu'on s'occupe d'insertion ou de réinsertion, venir avec l'idée de suivi car c'est ce qui fait la différence avec le FOREM, ou les écoles, ou l'intérim. Le gain de temps est aussi un argument par exemple vis-à-vis de quelqu'un qui dit avoir déjà 80 CV: "voir 5-6 personnes, c'est plus rapide... et plus sûr, s'il y a un suivi".

- Lorsque l'employeur a déjà travaillé avec un autre service d'appui, le jobcoach peut en faire un argument pour lui faire essayer son service. Le jobcoaching a une supériorité sur l'intérim, à savoir la proximité de l'accompagnement: le jobcoach est facilitateur et médiateur, ce que le consultant en entreprise d'une agence d'intérim n'est pas. La gratuité du service peut être un argument à double tranchant.

On peut mettre l'accent sur le gain de temps que représente le fait d'avoir accès à des personnes déjà présélectionnées avec un projet professionnel validé.

On peut s'appuyer sur l'expérience de l'organisme avec les employeurs (du secteur).

► *Premier contact en face à face avec un employeur*

- Considérer qu'un "non" est toujours temporaire...
- Important de prendre le temps (ne pas rester dans l'urgence) et de rester positif.
- Se renseigner avant d'aller dans l'entreprise en se servant d'articles de journaux, de Google, des Pages d'or, de Directo, des statistiques de la Région wallonne... ou épilucher l'éventuelle offre d'emploi.
- Il ne s'agit pas de vendre son propre organisme: les informations que l'on donne à son propos servent à montrer les avantages que l'employeur aura à travailler avec lui.
- Pour ne pas couper le dialogue en remplissant une fiche durant l'entretien, remplir tout ce qu'on sait déjà avant l'entretien, se servir de fiches où il suffit de cocher, remplir la fiche juste après l'entretien.
- Si l'entretien ne débouche pas immédiatement sur une offre d'emploi, retéléphoner ou repasser pour demander si rien n'a changé et pour rappeler qu'on a des solutions pour l'employeur.

► *Comment répondre aux objections d'un employeur?*

Les freins à l'emploi sont multiples:

- problème de mobilité;
- âge;
- pas d'accès au plan d'embauche;
- couleur;
- manque d'expérience;
- manque de compétences;
- situation familiale;

- préjugés de l'entreprise;
- problèmes de santé;
- problème sociaux (par exemple surendettement);
- handicap visible;
- présentation ou physique "difficile"...

mais il est toujours possible de construire un argumentaire pour lever les freins:

- en mettant en évidence les qualités du public: motivation, maturité...
- en retournant les freins en avantages.

Attention: parallèlement à ce travail avec l'employeur, il est important de travailler avec les personnes en insertion pour lever les freins qu'elles se mettent elles-mêmes.

Exemples:

► Que dire à l'employeur à propos d'une personne qui a un casier judiciaire et un bracelet électronique?

- Le bracelet est un atout: la personne sera hyper régulière dans ses présences car elle est hypersurveillée.
- La personne doit absolument avoir un emploi pour pouvoir avoir un bracelet et sortir de la prison et elle sera motivée car elle risque de retourner en prison si elle ne fait pas ses preuves à l'emploi.
- Tout le monde peut faire une bêtise. Qui n'en a jamais fait?

Laisser un blanc pour que l'employeur puisse avancer ses objections et pratiquer l'écoute active pour que les choses sortent, puis répondre si par exemple l'employeur a eu des

problèmes avec un justiciable et qu'il n'en veut plus: "Vous m'avez expliqué ce que vous avez vécu. J'ai bien entendu. Vous avez joué de malchance. Voulez-vous encore bien faire un essai?" (en proposant éventuellement une alternative par rapport à la personne qui suscite l'objection).

Ne retenir des éléments amenés par l'employeur que ceux qui sont intéressants pour la contre-argumentation. Si l'employeur n'amène qu'un seul argument négatif, ne répondre qu'à celui-là, sans anticiper d'autres éléments négatifs possibles.

► Comment agir avec un employeur qui ne veut engager que des personnes qui le font bénéficier d'aides à l'embauche?

- Si la personne à engager ne remplit pas les conditions des aides à l'embauche, demander à l'employeur s'il a dans son personnel des personnes de plus de 45 ans et, si oui, proposer comme alternative le Fonds de l'expérience professionnelle fédéral qui permet à n'importe quelle entreprise de bénéficier de primes justifiées par la transmission de l'expérience de ces personnes à d'autres membres du personnel⁹.

- Ne pas trop jouer sur les embauches "gratuites", car cela crée une accoutumance dommageable et la personne engagée risque de perdre

son emploi quand l'aide s'arrête.

- Bien connaître les aides existantes et avoir un bon contact avec les services SRE du FOREm pour être au courant des nouveautés et pour disposer d'informations parfaitement fiables.

● Si la personne à placer manque d'expérience ou de connaissance du métier ou si elle suscite des objections (bracelet électronique, problème de santé, handicap visible...), proposer un essai couvert par un MISIP ou un F70bis puis faire l'évaluation de cet essai avec l'entreprise d'une manière non formalisée (sans formulaire prédéfini - parce qu'une entreprise n'est pas l'autre, dit-on - et en orientant les questions sur les points positifs qu'on connaît pour en faire sortir au moins cinq qui contrebalanceront les points négatifs, qu'on relativisera aussi en disant qu'après une semaine, c'est normal qu'il y ait encore des choses à améliorer). Eventuellement, on peut encore proposer un PFI comme suite.

► *Fiche d'identification du poste de travail*

Voir Documents de travail en annexe.

► *Comment entretenir les contacts avec les employeurs:*

- Envoyer des cartes de vœux et des infos sur les nouvelles formations;

⁹ *Fonds de l'expérience professionnelle: Direction Humanisation du travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale: 02/233.41.11, hut@meta.fgov.be*

- Téléphoner de temps en temps;
- Aller à des réunions du secteur pour y représenter son organisme et maintenir les contacts avec les employeurs, qui se rendent compte ainsi qu'on s'intéresse à eux;
- Même après 6 mois, continuer à téléphoner de temps en temps;
- Si la collaboration s'est bien déroulée, les employeurs reprennent eux-mêmes contact pour une autre offre d'emploi.

► *Que faire si l'employeur n'est pas satisfait?*

- D'abord ne pas se bloquer dans l'échec: en tant que jobcoach, on n'a pas été le seul à échouer, l'employeur et la personne en insertion y sont aussi pour quelque chose.
- Si on rencontre plusieurs échecs avec le même employeur, sauver le

lien en disant: "je préfère ne vous envoyer personne parce que je n'ai personne de fiable en ce moment, mais je vais demander à X de vous envoyer quelqu'un."

Aide-mémoire pour le soutien dans l'emploi des personnes handicapées

Le document qui suit est un document de travail (non encore finalisé) qui a été conçu par des spécialistes de l'accompagnement dans l'emploi de travailleurs handicapés (TH) au sein du projet pilote "Soutien dans l'emploi" de l'AWIPH. Moyennant adaptations en fonction de chaque client, il peut servir d'aide-mémoire à tout jobcoach dans son travail sur mesure avec des personnes en insertion présentant divers profils.

SOUTIEN DANS L'EMPLOI - TRAVAIL EN ENTREPRISE

Avertissement	la mention des points ci-dessous ne signifie rien en termes de fréquence, d'importance, etc. !
Relationnel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ présenter le TH à l'équipe de travail, au superviseur ➤ sensibiliser les collègues (autant que possible en impliquant le TH), obtenir leur collaboration (mettre en évidence ce que le TH sait faire... et fait effectivement, surtout t si on croit qu'il ne fait pas grand-chose) ➤ comprendre l'"organigramme réel" de l'entreprise, les relations autour du TH ➤ gérer les difficultés relationnelles avec les collègues, la hiérarchie, assurer une médiation en cas de situation problématique ➤ prévenir les conflits
Vécu psychologique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ gérer des sentiments d'insécurité, d'inadaptation ➤ encourager, susciter l'autonomie ➤ gérer le manque de connaissance du monde du travail, les représentations éloignées des réalités de ce monde ➤ gérer le souhait éventuel de réorientation ➤ entretenir la motivation du TH ➤ rassurer le candidat, répondre à ses questions ➤ gérer le stress, apaiser les tensions... (suivi réalisé aussi, voire surtout en dehors du milieu de travail) ➤ prévenir le risque de décrochage ➤ gérer les absences quand cela dépasse le rôle normal de l'entreprise (exemple: reprendre contact à domicile après une absence injustifiée)
Garant	<ul style="list-style-type: none"> ➤ veiller au respect des engagements de chacun ➤ veiller au respect des normes (exemple: barèmes)

<p>Aide administrative</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ accompagner les personnes dans leurs démarches administratives (dispense de pointage pour CAP, abonnement, carte Activa,...), ➤ négocier des aides à l'emploi et aider l'employeur en ce sens
<p>Intégration / formation en situation Gestion du handicap</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analyser le poste: les tâches et l'environnement de travail avec le candidat et l'employeur, identifier les risques, les problèmes... Le cas échéant, utiliser des supports: fiche de poste, analyse de risques, visite auprès du médecin du travail,... ➤ comprendre ce que l'employeur souhaite (faire préciser les consignes, les procédures,...) et l'expliquer de façon adéquate au travailleur handicapé (décomposer les tâches complexes en tâches simples, simplifier les consignes, adapter le vocabulaire, montrer plutôt qu'expliquer, vérifier la compréhension, réaliser un aide mémoire, ...) – apporter un soutien aux collègues: grâce au coach, ils ne perdent pas leur temps à donner trois ou quatre fois la même explication ➤ initier aux normes sociales en vigueur dans l'entreprise (pauses, réfectoire,...), ➤ contribuer à ajuster les conditions, l'organisation du travail en fonction des spécificités du travailleur handicapé: horaires, (re)définition des tâches, conception et formulation des consignes, mode de supervision et d'encadrement, habitudes en matière d'accueil et de formation des nouveaux travailleurs, préoccupation de l'ergonomie et de la sécurité,... ➤ aider à observer la façon dont le TH réalise les tâches, en vue d'identifier des problèmes et d'y remédier – "faire" avec le travailleur handicapé pour pouvoir observer – au début, le coach travaille avec le TH et ses collègues (une journée par semaine, par exemple). ➤ gérer le temps: organisation d'une journée, d'une semaine, gestion des priorités,... ➤ gérer les éventuelles difficultés avec le matériel utilisé ➤ planifier la gestion des problèmes identifiés ➤ identifier les bons interlocuteurs au sein de l'entreprise – repérer les supports naturels

	<p>potentiels, dans une perspective de long terme - veiller à développer un réseau d'appui auquel il pourra être fait appel à long terme, plutôt que de fournir des prestations directes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ mobiliser le conseiller en prévention, la délégation syndicale, des intervenants extérieurs (formateurs,...) ➤ faire remarquer à l'entourage professionnel que le TH n'a pas compris (ce n'est pas de la mauvaise volonté) et aider à gérer comme tel ➤ apporter une remédiation aux problèmes rencontrés ➤ identifier les besoins éventuels de formation complémentaire, les besoins de formation continue externe et organiser la réponse à ces besoins ➤ participer à l'évaluation des prestations du travailleur
Contexte de vie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ repérer le trajet domicile – lieu de travail ➤ travailler avec la famille en relation avec l'insertion en entreprise (pour "travailler" des choses comme se lever le matin, penser à faire ses tartines, l'hygiène, la façon de considérer la rémunération, le fait de laisser un peu de "mou", d'autonomie... ou au contraire de travailler la motivation ➤ gérer (a minima) des problèmes "extérieurs": gestion financière, problèmes familiaux,... (au minimum, entendre et aiguiller vers d'autres services)
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ "anticiper ", ➤ attention à la dépendance: on ne dit pas "on va faire", mais "on va vous aider, au début" ➤ importance que l'offre soit claire – importance de la contractualisation (même informelle) avec les deux parties ➤ mettre l'accent sur les solutions plutôt que sur les problèmes (dédramatiser, mettre en perspective, montrer l'évolution) ➤ = aide à la PH, à l'entreprise, aux collègues ➤ par son passé professionnel, son langage,..., le coach est crédible aux yeux de l'entreprise, des collègues. Ce n'est pas un travailleur social! Il y a des choses qu'on lui dit et qu'on ne dirait pas lors d'un entretien classique, avec un AIP qui ne fait que passer. Il donne

	<p>confiance: s'il arrive à faire certaines choses, cela ne devrait pas être impossible pour les collègues.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ quand le coach est présent en entreprise: il peut donner un retour objectif par rapport à la qualité du travail➤ rester vigilant, organiser des points de la situation réguliers (qui permettent au TH et à l'entreprise de prendre un peu de recul). Certains employeurs, collègues, travailleurs handicapés ont du mal à exprimer leurs difficultés!➤ importance de la responsabilisation de l'entreprise➤ les premiers temps sont délicats... mais parfois le suivi est encore plus nécessaire après quelques temps➤ amener l'employeur à s'impliquer➤ l'action porte plus souvent sur les compétences sociales, l'intégration que sur l'apprentissage de compétences professionnelles. Les entreprises sont rarement totalement démunies à ce point de vue. Par contre, pour les compétences sociales, oui. C'est d'ailleurs la demande initiale de certaines entreprises
--	--

Résultats qualitatifs

Le jobcoaching procure des plus-values à quatre types d'acteurs: les personnes en insertion, les entreprises, les organismes d'insertion et les pouvoirs publics.

Ces plus-values s'avèrent interactives, c'est-à-dire que les avantages obtenus par un des acteurs entraînent des avantages pour les autres acteurs. Par exemple, l'employeur qui est attentif aux conditions de travail de la personne en insertion qu'il a engagée réduit les risques d'absentéisme.

◆ Plus-values pour les personnes en insertion

Le jobcoaching dynamise le parcours des personnes en recherche d'insertion et leur offre des perspectives d'avenir (notamment après une formation ou après un emploi sous statut PTP ou Article 60), avec la garantie d'un soutien de leurs efforts.

L'intervention du/de la jobcoach permet à la personne en insertion de franchir des obstacles qui auraient pu l'arrêter si elle avait dû agir seule. La personne peut notamment éviter une procédure de recrutement qui met en jeu d'autres compétences que celles nécessaires pour l'emploi visé et accéder directement à l'employeur. Elle n'est plus seule face aux discriminations éventuelles.

Le jobcoaching améliore nettement les chances de la personne en insertion de décrocher un emploi durable et de qualité. Au-delà de la définition administrative de l'emploi "durable et de qualité" (emploi de minimum six mois sous contrat à durée indéterminée, ou sous contrat à durée déterminée de minimum trois mois ou dans un statut d'intérim de longue durée ou de 110 jours sur un an en enchaînant des petits contrats), il est ici question d'un emploi qui améliore le bien-être financier, social et psychologique de la personne.

Le jobcoaching aide la personne à s'installer dans un emploi où elle se sent bien, qui correspond à ses attentes et qui est compatible avec son contexte de vie. Un emploi réussi aux yeux de la personne concernée peut se trouver dans toutes sortes de contextes ou de statuts (intérim, CDI, travail à la chaîne...) Une fin de contrat peut aussi être une réussite.

Un accompagnement intensif au cours des premiers mois de l'emploi permet d'identifier et de résoudre rapidement les éventuels problèmes, ainsi que de faciliter la familiarisation et l'intégration dans le nouvel emploi.

Le jobcoaching favorise le maintien de la personne à l'emploi, tant dans le sens de son maintien dans l'emploi

actuel que dans le sens du renforcement de sa capacité à rebondir en cas de fin de contrat.

En outre, le jobcoaching veille à faire correspondre le mieux possible les aptitudes et les besoins du/de la travailleur-euse, d'une part, et la spécificité et les besoins du poste et de l'entreprise, d'autre part. Cela donne à la personne le sentiment de maîtriser son travail et de faire la preuve de ses compétences. Il en découle un renforcement de l'estime de soi de la personne et des effets secondaires positifs, qui se manifestent principalement dans la sphère familiale et sociale (autonomie, contact social, dignité, ...)

◆ Plus-values pour les entreprises

Grâce au jobcoaching, les entreprises ont accès à une main-d'œuvre potentielle plus diversifiée et ont la possibilité de dépasser des préjugés qui les privaient de compétences appréciables.

Une intégration rapide du/de la travailleur-euse sur le lieu de travail profite directement à l'entreprise. Avec l'appui de son/sa jobcoach, le/la travailleur-euse, motivé-e et disposant des compétences dont l'employeur a besoin, est intégré-e rapidement dans l'équipe et contribue immédiatement à la production de l'entreprise.

Le suivi dans l'emploi minimise la perte de productivité due à des con-

flits au travail, à l'absentéisme ou à une grande rotation du personnel. En outre, pour l'employeur, le/la jobcoach est une personne de confiance et une aide pour gérer les compétences des nouveaux-elles travailleurs-euses. Il/elle formule des propositions à l'entreprise sur les mesures d'aide à l'embauche et sur la mise en place d'une politique adéquate en matière de personnel et de diversité.

Via son réseau propre, le/la jobcoach peut faire office de canal de recrutement supplémentaire pour l'employeur.

Le jobcoaching présente également plusieurs avantages pour l'ensemble de l'entreprise. Nous avons vu qu'il permet de faciliter l'introduction d'un nouveau collègue et de prévenir des conflits éventuels. De plus, le jobcoaching incite l'employeur à accorder davantage d'attention à une politique du personnel appropriée, adaptée aux besoins individuels, ce est positif pour les conditions de travail de tou-te-s les travailleurs-euses.

◆ Plus-values pour les organismes d'insertion

L'implantation d'un service de jobcoaching dans un organisme d'insertion produit une série d'effets positifs pour l'organisme.

La vision du parcours d'insertion et le rapport avec le monde de l'entreprise sont transformés.

Les formateurs-trices ou les travailleurs-euses sociaux-ales ont la satisfaction de voir les personnes qu'ils/elles ont formées ou aidées réussir leur insertion professionnelle.

L'intégration de la philosophie de l'emploi - et plus particulièrement de l'emploi durable et de qualité - dans les formations renforce l'attrait de celles-ci pour un public motivé par l'emploi et soucieux de s'y préparer.

La connaissance fine du fonctionnement et des besoins des entreprises (sur le plan technique ou en matière d'attitudes au travail) que le/la jobcoach apporte dans l'organisme d'insertion permet à celui-ci d'améliorer la qualité de ses formations et leur adéquation avec les attentes des entreprises.

Le dialogue entre l'organisme d'insertion et les employeurs est renforcé. La collaboration s'établit sur un pied d'égalité entre partenaires qui détiennent chacun une réponse à une demande de l'autre. En effet, la bonne connaissance qu'a le/la jobcoach des compétences et des limites de la personne en insertion favorise la mise en adéquation des besoins de l'employeur avec le profil du/de la futur-e travailleur-euse et minimise les risques d'abandon, de licenciement et de rotation de personnel.

Une continuité peut mieux s'installer entre les stages en entreprise et l'embauche par l'entreprise.

Des synergies s'instaurent entre l'accompagnement vers et dans l'emploi (par le/la jobcoach) et la guidance (par l'assistant-e social-e ou l'agent de guidance).

◆ Plus-values pour les pouvoirs publics

Le jobcoaching s'inscrit parfaitement dans la logique et les priorités définies par le Gouvernement wallon en matière de politique d'emploi et d'inclusion sociale. Il s'avère un outil pertinent pour la mise à l'emploi durable de chercheurs-euses d'emploi fragilisé-e-s par les aléas dont l'économie wallonne a souffert pendant des décennies.

Face au constat que le taux d'emploi de la Wallonie est un des plus bas d'Europe, le Plan stratégique transversal "Création d'activités et d'emploi" du Gouvernement wallon du 27 mai 2005 voulait "plus d'emplois", "de bons emplois" et "des emplois pour tous".

Le jobcoaching contribue à la réalisation de ces objectifs:

- Plus d'emplois: parce qu'ils/elles prospectent les entreprises à partir des compétences et des aspirations des personnes qu'ils/elles accompagnent et avec une bonne connaissance des aides à l'embauche, les jobcoachs débusquent des emplois que les entreprises n'auraient pas nécessairement rendus publics.

- De bons emplois: parce qu'ils/elles interviennent non seulement avant

l'embauche mais également pendant la phase d'intégration à l'emploi, les jobcoachs veillent aux conditions d'emploi, à la qualité des contrats et au maintien à l'emploi des personnes qu'ils/elles accompagnent.

- Des emplois pour tous: par leur action combinée en direction des chercheurs-euses d'emploi et des employeurs, les jobcoachs permettent à des personnes fragilisées de faire valoir leurs compétences vis-à-vis des employeurs et aident les employeurs à définir leurs exigences de manière réaliste et adéquate.

Le jobcoaching s'inscrit dans le DIISP (Dispositif Intégré d'Insertion SocioProfessionnelle) soit comme une dernière étape venant après un parcours de (pré)formation, soit comme une alternative à un tel parcours.

Mis en œuvre à grande échelle dans le cadre d'un partenariat structurel entre organismes d'insertion de dif-

férents types qui s'adressent à des publics présentant différentes caractéristiques, le jobcoaching peut contribuer simultanément à la lutte contre les pénuries de main-d'œuvre et à la valorisation de la diversité (utilisation optimale des compétences de chaque travailleur-euse). Il a donc des effets positifs tant au niveau économique qu'au niveau social.

Mené par des organismes d'insertion qui ont l'expertise nécessaire pour travailler avec un public en grande difficulté (plutôt que par des entreprises commerciales), le jobcoaching permet de ramener à l'emploi des personnes qui faisaient partie du noyau dur du chômage. Il favorise ainsi la réduction des coûts du non emploi au sens le plus large (c'est-à-dire non seulement les coûts de l'allocation de chômage ou du revenu d'insertion, mais aussi les coûts engendrés par le mal-être de personnes laissées pour compte par la société).

Déontologie des professionnels du jobcoaching

La déontologie est d'une importance cruciale pour les professionnels du jobcoaching, ne serait-ce que parce que le respect de certaines règles (confidentialité, transparence...) conditionne la relation de confiance entre le/la jobcoach et ses clients. Plus profondément, travailler, dans le contexte social actuel, avec des personnes en insertion et des employeurs sur des projets professionnels, qui ont forcément des répercussions sur l'ensemble de la vie des personnes, ne peut se faire sans une conscience claire des limites à s'imposer.

Par manque de temps, les partenaires du projet EQUAL REJOINS n'ont pas eu la possibilité de travailler ensemble à l'élaboration d'un

code déontologique commun, même si chacun y a réfléchi de son côté en fonction de sa propre situation dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle et de ses propres valeurs.

Nous reprenons en annexe, à titre d'exemple, les conventions de service entre le jobcoach et le demandeur d'emploi, d'une part, et l'employeur, d'autre part, élaborées par le CPAS de Fleurus dans le cadre du projet pilote wallon de jobcoaching.

Le code de déontologie que l'ACFI a rédigé avec les partenaires de son projet Deal soutenu par le FSE et le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale peut par ailleurs être consulté sur le site web de l'ACFI (www.acfi.be).

Conditions d'un jobcoaching de qualité

◆ Evaluation qualitative du jobcoaching

Les partenaires s'accordent sur le fait que le jobcoaching est un type d'accompagnement spécifique et novateur qui exige un professionnalisme sans faille, tant de la part des jobcoachs que des organisations où ils/elles travaillent.

Dans le cadre du projet EQUAL REJOINS, il a été demandé au LENTIC (Laboratoire d'Etudes des Nouvelles Technologies, de l'Innovation et du Changement de l'Université de Liège) d'évaluer le processus de jobcoaching sur base de critères et d'indicateurs concrets et de concevoir un outil d'évaluation du processus de jobcoaching à destination des jobcoachs et des organismes qui les emploient.

Le travail du LENTIC sera finalisé dans les prochains mois. Les personnes intéressées pourront s'adresser

au partenaire coordonnateur (voir annexes) pour davantage d'informations.

Par ailleurs, les partenaires d'EQUAL REJOINS ont défini ensemble le profil du métier de jobcoach (voir ci-après).

Afin de garantir la qualité du processus mis en œuvre, les organisations doivent inscrire leurs jobcoachs dans une démarche continue de développement de leurs compétences.

Au travers de formations (de base et de perfectionnement), de supervisions et d'échanges entre pairs proposés par les réseaux, les jobcoachs veillent à développer leurs compétences techniques (entretiens individuels, techniques de coaching, prospection, négociation, gestion de conflit...) et à mettre en action leur sens de l'initiative (relais de l'information, orientation, mise en réseau...)

Profil du métier de jobcoach

◆ Intitulé

jobcoach (masculin/féminin; pluriel: jobcoachs)

◆ Autres appellations

-

◆ Courte description

Les jobcoachs accompagnent vers et dans l'emploi des adultes en recherche d'insertion professionnelle ainsi que leurs employeurs, avec pour objectif la mise en place et le maintien durable d'une collaboration satisfaisante entre les deux parties. Le jobcoaching vise à renforcer l'autonomie des personnes accompagnées. Il est limité dans le temps. Il porte sur l'activité professionnelle et, si nécessaire, sur les initiatives à prendre dans le domaine personnel ou familial pour rendre l'activité professionnelle possible.

◆ Activités

▶ *Avec les personnes en insertion*

- **Accueillir** individuellement ou collectivement les bénéficiaires potentiel-le-s du service Jobcoaching.

- **Informer** individuellement et/ou collectivement les bénéficiaires potentiel-le-s sur le service Jobcoaching (objectifs, conditions, processus).

- **Contractualiser** le processus de jobcoaching avec chaque personne en insertion potentiellement intéressée:

- Analyser la demande, les attentes, les motivations et les freins de la personne;

- Préciser le cadre du jobcoaching;

- Définir l'objectif du jobcoaching (SMART: Spécifié, Mesurable, Acceptable, Réaliste, situé dans le Temps);

- Esquisser les étapes du jobcoaching et les moyens à mobiliser.

- Par des séances de jobcoaching individuelles (et éventuellement collectives), **assurer** à chaque personne intéressée **un accompagnement sur mesure**:

- de son projet professionnel;

- de sa gestion des conditions annexes à remplir pour le rendre possible; durant:

- la recherche d'emploi;

- la phase d'embauche;

- les premiers mois à l'emploi.

Accompagner la recherche d'emploi peut inclure les activités suivantes:

- Aider la personne à faire le bilan de ses acquis personnels et professionnels;

- Aider la personne à définir et/ou adapter son projet professionnel;

- Aider la personne à définir et/ou adapter sa stratégie de recherche d'emploi;

- Aider la personne à mobiliser ses ressources et à lever les obstacles ou

- freins pour sa recherche d'emploi;
- Assurer un relais vers les services pertinents si la personne est confrontée à une problématique personnelle, familiale, psychosociale, financière, etc. qui pourrait faire obstacle à son accès à l'emploi;
 - Sensibiliser la personne aux attentes des employeurs (en général, dans le secteur visé, dans une entreprise en particulier);
 - Informer la personne sur les offres d'emploi et les canaux de diffusion des offres d'emploi (presse, internet, réseaux...) et sur les intermédiaires (agences d'intérim, services de l'emploi...);
 - Aider la personne à poser sa candidature (CV, lettre de motivation, demande de rendez-vous, préparation de l'entretien d'embauche, debriefing des actions entreprises...);
 - Informer et conseiller la personne sur les démarches administratives (permis de travail, aides à l'embauche, droits sociaux...) et éventuellement l'aider à les accomplir;
 - Présenter la personne à des employeurs potentiels;
 - Si le projet professionnel n'aboutit pas, aider la personne à se réorienter en collaboration avec l'équipe de l'organisme d'insertion ou avec des partenaires extérieurs;
 - ...

Accompagner la phase d'embauche peut inclure les activités suivantes:

- Aider la personne à comprendre les modalités du contrat de travail et du règlement de travail;
- Aider la personne à accomplir les

- démarches administratives;
- Veiller au premier accueil de la personne dans l'entreprise;
 - Sensibiliser la personne aux mesures de sécurité;
 - Sensibiliser la personne à la culture de l'entreprise;
 - ...

Accompagner les premiers mois à l'emploi peut inclure les activités suivantes:

- Recueillir les impressions de la personne sur son intégration dans le poste de travail et dans l'entreprise;
- En cas de problème (effectif ou potentiel), analyser la situation et élaborer un plan d'action avec la personne (incluant ou non une intervention du/de la jobcoach auprès de l'employeur);
- Eventuellement assurer la médiation de conflits entre la personne et son employeur et/ou ses collègues;
- Assurer un relais vers les services pertinents si la personne est confrontée à une problématique personnelle, familiale, psychosociale, financière, etc. qui pourrait faire obstacle à son maintien à l'emploi;
- Si nécessaire, aider la personne à accomplir les démarches nécessitées par son cas particulier (justiciable, personne inscrite à l'AWIPH, étranger/ère...);
- Si la personne perd son emploi, analyser le problème avec elle et l'aider à se réorienter (nouvelle recherche d'emploi ou autre projet);
- ...

- Evaluer en permanence le processus de jobcoaching avec la personne.

► Avec les entreprises

- **Analyser les perspectives/filières d'emploi** accessibles au public cible.

- **Prospecter les entreprises** (suite à une offre d'emploi ou d'initiative).

- **Constituer un réseau d'entreprises**, le développer et l'entretenir par des contacts réguliers.

- **Agir comme interface** entre les entreprises et les organismes d'insertion en informant les entreprises des formations existantes et des services proposés et en informant les organismes d'insertion sur les besoins en formation des entreprises.

- **Contractualiser** le processus de jobcoaching avec chaque employeur envisageant l'embauche d'une personne du groupe cible:

- Analyser la demande, les attentes, les motivations et les freins de l'employeur;
- Préciser le cadre du jobcoaching;
- Définir l'objectif du jobcoaching (SMART);
- Esquisser les étapes du jobcoaching et les moyens à mobiliser.

- Par des entretiens (sur le terrain ou par téléphone) **assurer** à l'employeur (chef d'entreprise et/ou responsable hiérarchique) **un accompagnement sur mesure:**

- de son projet d'embauche;
- de l'intégration de la personne sélectionnée dans le poste et l'entreprise.

Accompagner la phase d'embauche peut inclure les activités suivantes:

- Analyser le poste à pourvoir avec l'employeur afin d'identifier et négocier les compétences nécessaires;

- Analyser avec l'employeur la culture de l'entreprise (notamment valeurs considérées comme prioritaires, ouverture pour un aménagement des conditions de travail, mode et fréquence des supervisions et des évaluations, mode de communication des informations, activités sociales paraprofessionnelles...) et l'environnement de travail (notamment lieu et rythme de travail, relations avec les collègues et avec la clientèle, risques éventuels...);

- Négocier les conditions de travail (notamment horaires et planification du travail, mobilité, sécurité...) avec l'employeur afin d'aplanir d'éventuelles difficultés;

- Négocier le type de contrat et les conditions de rémunération avec l'employeur;

- Présélectionner une ou des personne(s) aptes à remplir le poste et les présenter à l'employeur;

- Informer et orienter l'employeur sur les aides à l'emploi liées aux candidat-e-s et éventuellement l'aider à accomplir les démarches;

- Informer et orienter l'employeur sur les formalités à accomplir si un permis de travail est requis et éventuellement l'aider à accomplir les démarches;

-...

Accompagner l'employeur durant les premiers mois d'emploi peut inclure:

- Recueillir les impressions de l'employeur sur l'intégration de la personne dans le poste de travail et dans l'entreprise;
- En cas de problème (effectif ou potentiel), analyser la situation et élaborer un plan d'action avec l'employeur (incluant ou non une intervention du/de la jobcoach auprès de la personne en insertion);
- Eventuellement assurer la médiation de conflits entre l'employeur et/ou les collègues et la personne embauchée;
- Si la personne embauchée est handicapée, aider si nécessaire l'employeur à aménager le poste de travail;
- ...

● **Evaluer** en permanence le **processus de jobcoaching** avec l'employeur.

▶ Avec l'environnement/ l'entourage/ le contexte

- Au sein de l'organisme d'insertion:
 - Agir comme interface entre les entreprises et l'organisme d'insertion en informant l'organisme d'insertion sur les besoins en formation des entreprises et les entreprises sur les formations existantes et les services proposés par l'organisme d'insertion;
 - Assurer le relais entre le suivi des stagiaires en formation et le jobcoaching;
 - Assurer un feed-back sur les actions de jobcoaching auprès des autres membres de l'équipe;

- Constituer et tenir à jour les dossiers des personnes en insertion coachées et des entreprises prospectées ou coachées;
- Evaluer quantitativement et qualitativement le travail de jobcoaching;
- ...

● Par rapport aux partenaires et relais extérieurs:

- Créer et activer des partenariats dans une perspective de filière ou de passerelle: identification du public via ces partenariats, valorisation du parcours en amont (validation des acquis et compétences, identification du projet professionnel acquis);
- Informer sur le jobcoaching les services potentiellement prescripteurs;
- Constituer un réseau de services relais et de personnes ressources;
- ...

◆ **Compétences associées aux activités:**

▶ **Connaissances**

- Avoir des connaissances en droit du travail, réglementations sociales et aides à l'embauche ou être capable de s'en informer.
- Avoir des connaissances en analyse des organisations.
- Avoir des connaissances en communication interpersonnelle et en développement personnel (notamment analyse transactionnelle et analyse systémique) ou être capable de les acquérir.
- Avoir des connaissances sur les métiers et secteurs visés par les per-

sonnes accompagnées, y compris les aspects de la sécurité et de l'hygiène, ou être capable de les acquérir.

- Connaître le tissu économique et social de la région.
- Maîtriser la bureautique et l'Internet.

► *Savoir-faire*

- Savoir mener un entretien de face à face.
- Savoir animer un groupe.
- Savoir mener un entretien téléphonique.
- Avoir des compétences rédactionnelles (CV, courrier...)
- Maîtriser les techniques de jobcoaching (contrat, écoute active, gestion des émotions, résolution de problèmes...)
- Maîtriser les techniques de vente (prospection, prise de rendez-vous, argumentation...)
- Maîtriser les techniques de médiation et de négociation.
- Etre capable de développer et d'entretenir un réseau d'entreprises et de services sociaux.
- Maîtriser les techniques d'(auto)-évaluation.

◆ **Capacités liées à l'emploi**

NB: les capacités souhaitables pour la plupart des emplois ne sont pas reprises.

- Avoir confiance dans ses propres capacités et dans celles de ses client-e-s (position de vie OK+/OK+);
- Etre assertif, diplomate et créatif;
- Avoir le sens de la communication interpersonnelle;
- Avoir la volonté de se mettre au service de ses client-e-s en étant non directif-ve sur le fond (objectifs des client-e-s) et directif-ve sur le processus (cadre, méthode);
- Avoir la volonté de favoriser l'autonomisation de ses client-e-s (plutôt que d'entretenir l'assistanat);
- Etre capable de travailler seul-e, en équipe et en partenariat;
- Etre capable de s'adapter à ses différents types d'interlocuteurs avec le souci constant de favoriser des solutions gagnant-gagnant;
- Connaître ses limites techniques et personnelles et être capable de passer le relais si nécessaire;
- Etre flexible et mobile.

Equal REJOINS en Région wallonne

◆ **Partenaires effectifs**

Les partenaires effectifs sont les opérateurs impliqués directement dans la mise en œuvre de l'ensemble du programme d'action et ayant un lien financier avec le projet, à savoir les Missions régionales pour l'Emploi, les projets pilotes wallons de job-coaching et le FOREM en tant que partenaire coordonnateur.

► *Missions Régionales pour l'Emploi*

Les Missions Régionales pour l'Emploi (MIRE) sont des personnes morales ayant pour mission principale de mettre en œuvre des actions d'insertion et d'accompagnement à destination du public-cible déterminé par le décret du 11 mars 2004 en vue de le conduire vers un emploi durable.

Le public pouvant bénéficier des services prestés par les Missions Régionales pour l'Emploi doit répondre aux conditions suivantes:

1° être demandeur d'emploi inoccupé n'étant plus soumis à l'obligation scolaire et ne disposant ni du certificat de l'enseignement secondaire supérieur, ni d'un titre équivalent;

2° être demandeur d'emploi inoccupé bénéficiant d'allocations de chômage ou d'attente pendant vingt-quatre mois au cours des trente-six mois précédant la date de la convention avec la MIRE;

3° être demandeur d'emploi réintégrant le marché de l'emploi (personne n'ayant pas exercé d'activité professionnelle pendant les trois années précédant son inscription à une MIRE et n'ayant pas bénéficié d'allocations de chômage, d'attente ou d'interruption pendant la période de trois ans qui précède son inscription comme demandeur d'emploi);

4° être bénéficiaire du revenu d'intégration ou de l'aide sociale;

5° être réfugié reconnu en Belgique;

6° être ressortissant étranger autorisé au séjour en Belgique;

7° être en possession d'une décision de l'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées ouvrant le droit à des interventions visant à la mise à l'emploi.

Sur avis préalable de la commission consultative d'agrément des MIRE, le Gouvernement peut également autoriser une MIRE à accueillir annuellement, à concurrence de vingt pour cent du nombre total des

¹⁰ Décret du 11 mars 2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle. Voir http://www.mirec.net/admin/upload_dir/decret.pdf

bénéficiaires des demandeurs d'emploi inoccupés qui ne rencontrent pas les conditions prévues aux points 1° et 2° du même alinéa.

D'après le Décret du 11 mars 2004, "les actions d'insertion consistent, notamment, en l'organisation de mesures d'accompagnement et, le cas échéant, de séquences d'ajustement et de formation visant la mise en adéquation des offres d'emplois

par rapport aux profils des bénéficiaires. Ces actions comprennent également les périodes d'accompagnement dans l'emploi visant à la bonne intégration et à la stabilité des bénéficiaires."

L'accompagnement vers et dans l'emploi d'un bénéficiaire s'étale sur maximum 18 mois à partir de la signature de la convention, avec un accompagnement vers l'emploi de maximum 6 mois.

● **MIREBW (Brabant wallon)**

Rue de Mons, 10, 1400 Nivelles
Contact: Anne Cordier, directrice
Téléphone: 067/63 97 39
Fax: 067/63 98 50
Courriel: mire.bw@mirebw.be

● **MIREC (Charleroi)**

Rue de Trazegnies, 41, 6031 Monceau-sur-Sambre
Contact: Antonio Del Valle Lopez, directeur
Téléphone: 071/20 82 20
Fax : 071/30 08 23
Courriel: contact@mirec.net
Site web: www.mirec.net

● **MIREL (Liège)**

Rue du Vertbois, 13A, 4000 LIEGE
Contact: Eric Janssens, directeur
Téléphone: 04/237 92 00
Fax: 04/237 92 09
Courriel: eric.janssens@mirelasbl.be

● **MIRELUX (Luxembourg)**

Rue des Alliés, 7, 6800 LIBRAMONT
Contact: Catherine Desert, jobcoach
Téléphone: 061/31.39.99
Fax: 061/31.58.00
Courriel: catherine-desert@skynet.be

- **MIRENA (Namur-Dinant)**

Avenue de la Marlagne, 52/1, 5000 Namur
Contact: Luc Demeester, directeur
Téléphone: 081/25 52 00
Fax: 081/25 52 08
Courriel: mirena@mirena-job.be

- **MIRESEM (Mariembourg)**

Place Marie de Hongrie, 22, 5660 MARIEMBOURG
Contact: Pierre Conreur, directeur
Téléphone: 060/37 01 00
Fax: 060/37 01 09
Courriel: contact@miresem.net

- **MIREV (Verviers)**

Rue de la Cité, 2 - 1er étage, 4800 VERVIERS
Contact: Cécile Pery, directrice
Téléphone: 087/35 24 50
Fax: 087/35 24 52
Courriel: mirev@skynet.be

- **MIRHE (Huy-Waremme)**

Rue H. Stiernet, 7 (1^o ét), 4300 WAREMME
Contact: Anne De Vlaeminck, directrice
Téléphone: 019/33 08 81
Fax: 019/32 65 17
Courriel: mirhe@skynet.be

- **MIRHO (Hainaut occidental)**

Rue de la Borgnette, 19, 7500 Tournai
Contact: Claire Ponchau, directrice, ou Françoise Lesplingart,
coordinatrice pédagogique
Téléphone: 069/84 64 07
Fax: 069/84 09 57
Courriel: mirho@mirho.be
Site web: www.mirho.be

- **MRC (Centre)**

Faubourg de Binche, 33, 7070 Le Rœulx
Contact: Frédéric Bielik, coordinateur
Téléphone: 064/52.24.00 ou 0496/16.88.00
Fax: 064/54.09.04
Courriel: f.bielik@mrc.be

- **MRMB (Mons-Borinage)**

Avenue du Coq, 84, 7012 JEMAPPES
Contact: Michaella Spanoghe, directrice
Téléphone: 065/32 87 87
Fax: 065/31 73 51
Courriel: contact@mrmb.be
Site web: www.mrmb.be

► *Projets pilotes wallons*

● **Centre d'éducation permanente et de promotion sociale des travailleurs (CEPPST)**

Rue Léon Castilhon, 86, 6700 Arlon
Contact: Virginie Bataille, jobcoach
Téléphone: 063/21.91.83
Fax: 063/22.24.15
Courriel: virginie.bataille@fgtb.be

Le CEPPST est un organisme d'Education permanente (voir Glossaire institutionnel) qui développe des actions de formation, d'information et d'éducation permanente (remise à niveau, module recherche d'emploi, aide à la mobilisation socioprofessionnelle, aide au permis de conduire "ForCA", ...) depuis 25 ans dans la Province de Luxembourg.

Le service de jobcoaching a été créé en vue d'assurer une étape charnière qui, après le parcours d'insertion, facilite la mise à l'emploi et son maintien.

● **CPAS de Fleurus**

Rue Ferrer, 18
6224 Wanfercée-Baulet
Contact: Vincent Fontinoy, jobcoach
Téléphone: 071/87.84.05
Courriel: espace.citoyen@brutele.be
Site web: www.cpasfleurus.be

Depuis 1995, le CPAS (Centre Public d'Action Sociale, voir Glossaire institutionnel) de Fleurus avec l'appui du FSE a créé un service d'insertion socioprofessionnelle. Celui-ci est chargé d'initier et de coordonner le parcours d'insertion des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale.

Dans le cadre du développement de ses activités, le CPAS de Fleurus a obtenu l'agrément de la Région Wallonne comme Entreprise de Formation par le Travail pour ses filières de formation semi-qualifiante d'agent d'entretien d'espaces verts et d'opérateur en habillement.

En 2000, le CPAS a créé l'Espace Citoyen de Fleurus. Ce lieu est un espace numérique ouvert à toute la population. Il est principalement axé sur les conseils et la diffusion de l'information se rapportant à l'emploi et la formation. De nombreuses personnes de l'entité en recherche d'emploi se présentent à l'Espace Citoyen spontanément ou sont envoyées par le FOREM, l'ALE et d'autres intervenants dont notamment les agences intérimaires. Suite à un entretien individuel, ces demandeurs d'emploi bénéficient régulièrement d'une aide pour la réalisation de leur CV et de leur lettre de motivation. Après cette action, les demandeurs d'emploi fréquentent l'Espace Citoyen dans le cadre de leur recherche d'emploi via l'accès à internet ou la consultation des offres sur les panneaux d'affichage et de classeurs.

C'est sur base de ce service d'aide à la recherche d'emploi et pour optimiser l'aboutissement des filières de formation vers l'emploi qu'est venu se greffer le projet du jobcoaching. Par cette action, le CPAS de Fleurus vise à répondre aux besoins du demandeur d'emploi en le sortant de sa situation d'isolement et en l'entraînant dans une dynamique de changement vers l'accès à l'emploi direct.

● Edit

Rue Rogier, 29, 4000 Liège et Rue Donckier, 24 - 4800 Verviers
 Contact: Danièle Schoonbroodt
 Téléphone: 04/222 41 41 (Liège) et 087/22 00 33 (Verviers)
 Fax: 04/222 41 41 (Liège) et 087/ 29 29 59 (Verviers)
 Courriel: edit.liège@editasbl.be et edit.verviers@editasbl.be
 Site web: www.editasbl.be

L'OISP (voir Glossaire institutionnel) EDIT s'adresse à des personnes en recherche d'emploi, à qualification réduite (maximum CESI ou 2 années d'inactivité).

Ses objectifs avec ces personnes sont:

- de mettre en place un projet professionnel réaliste et correspondant à leur souhait, sur base d'un bilan de compétences et d'une bonne connaissance du secteur;
- de leur faire acquérir les compétences de base nécessaires à l'exercice du poste visé, ainsi qu'une première expérience professionnelle;
- de créer des parcours d'insertion relativement rapides au terme desquels au moins 50% des stagiaires obtiendront un débouché professionnel;
- d'assurer un suivi post-formation pendant au moins 6 mois et un follow-up sur 5 ans.

● Forma

Rue Pépin, 48 - 5000 Namur
 Contact: Elise Hemptinne, jobcoach
 Téléphone: 081/24.17.85 ou 081/22.68.62
 Fax: 081/23.09.04
 Courriel: asblforma@skynet.be

Forma est une Entreprise de Formation par le Travail (EFT, voir Glossaire institutionnel) dans le secteur du nettoyage et de la gestion de cafétéria.

Son public est constitué de femmes bénéficiaires du revenu d'intégration sociale, chômeuses ou sans revenus et souvent sans expérience professionnelle reconnue.

Les objectifs de Forma sont de faire acquérir aux femmes de son public un savoir, un savoir-faire et un savoir-être grâce à un encadrement spécifique sur les chantiers et grâce à un suivi individuel, d'ordre technique, psycho-socio-pédagogique et théorique. Les étapes de leur insertion sont la préformation et, dans certaines conditions, la formation par le contrat de travail (Article 60).

Au terme de chaque formation (préformation ou formation par le contrat de travail), Forma propose le jobcoaching, relais nécessaire à la poursuite d'une démarche d'insertion à long terme, en utilisant les mêmes principes pédagogiques (travail individuel et personnalisé et travail de groupe). Un suivi en jobcoaching est également proposé à des personnes qui ne suivent pas la formation et qui souhaitent aller directement à l'emploi.

● RES (Réseau des Entreprises Sociales)

Parc Industriel des Hauts Sarts, Quatrième Avenue, 45
 4040 Herstal (siège d'exploitation)
 Contact: Cédric Libon, jobcoach
 Téléphone: 04/240.58.30
 Fax: 04/240.58.30
 Courriel: info@resasbl.be
 Site web: www.resasbl.be

Le Réseau d'Entreprises Sociales (RES) est né suite au projet pilote initié par la Fondation Roi Baudouin en 1995 et destiné à montrer l'opportunité d'un décret régional pour les Entreprises d'Insertion. A la fin du projet, les candidats invitèrent d'autres Entreprises Sociales et d'Insertion à les rejoindre pour fonder ce réseau et constituer une asbl en 1997. D'après ses statuts, "Le RES est un réseau pluraliste composé d'entreprises qui visent la création d'emplois durables en offrant ainsi la possibilité à leurs travailleurs d'initier une démarche de reconquête de citoyenneté. Dans une société confrontée à la destruction du lien social, les entreprises membres du réseau cherchent donc à entreprendre autrement."

Ce réseau a pour objet de promouvoir et de soutenir la création d'entreprises sociales et regroupe des entreprises d'insertion situées dans le champ de l'économie sociale marchande.

Les Entreprises d'insertion s'engagent à :

- occuper majoritairement des demandeurs d'emploi particulièrement difficiles à placer;
- développer des modes d'organisation basés sur la participation des travailleurs;

- développer des programmes de formation continue.

Le rôle du réseau consiste à créer des liens entre les entreprises membres afin de développer des synergies et d'instaurer un dialogue apportant un échange de savoir-faire, des formations pour le public cible, des expériences dans les domaines professionnel et de management social. Le fait de se regrouper permet aux membres du réseau de faire des propositions aux pouvoirs politiques afin d'obtenir une reconnaissance du secteur. Le décret sur les Entreprises d'Insertion et les propositions visant à l'adapter aux besoins réels des opérateurs de terrain est un bon exemple d'action politique constructive. Il en va de même pour la participation à diverses commissions d'agrément et conseils régionaux.

Les entreprises membres sont de quatre types:

- Des entreprises d'Insertion agréées Région Wallonne.
- Des entreprises d'Insertion reprises sur une liste fédérale reconduite en 2003.
- Des entreprises sociales sans aucune reconnaissance particulière, ni subsides.
- Des membres adhérents, sympathisants, réseaux, EFT, ETA, etc.

► *Partenaire coordonnateur*

FOREM Conseil

Boulevard Tirou, 104 - 6000 Charleroi
Contact: Lise Richard, coordinatrice
Partenariat d'insertion, Service des
relations partenariales
Téléphone: 071/23.99.98
Fax: 071/32.12.68
Courriel: lise.richard@forem.be
Site web: www.leforem.be

Service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle¹¹, le FOREM a pour mission d'aider les personnes à mieux formuler leur projet professionnel, à acquérir plus de qualifications et à trouver un emploi; d'aider les entreprises à recruter et à former leurs collaborateurs; d'apporter un appui à tout acteur du marché de l'emploi en Wallonie, de gérer et assurer la diffusion de l'information.

Trois entités travaillent en étroite collaboration:

- FOREM Conseil offre aux particuliers des prestations de conseil, d'accompagnement et d'information visant à garantir leurs droits, à les accompagner dans leur parcours professionnel, à les aider dans l'élabora-

tion de leur projet professionnel et à trouver un (nouvel) emploi. FOREM Conseil fournit aux entreprises des prestations de conseil, d'accompagnement et d'information afin de leur garantir l'accès aux dispositifs d'aides à l'emploi et à la formation. FOREM Conseil met également en œuvre des moyens visant à susciter des candidatures et l'accompagnement des projets. Enfin, FOREM Conseil apporte un appui à tout acteur du marché de l'emploi en Wallonie. Il gère et diffuse à tous les informations sur ce marché.

- FOREM Formation propose des parcours qualifiants, plus de 150 métiers répartis en 11 domaines, dans plus de 30 centres de formation et grâce à 1200 professionnels au service des demandeurs d'emploi et des travailleurs.

- FOREM Support regroupe l'ensemble des activités de support du FOREM (ressources matérielles et financières, ressources humaines).

Le FOREM est organisé de manière déconcentrée sur tout le territoire wallon. Il existe 11 Directions régionales pour FOREM Conseil et 9 Directions régionales pour FOREM Formation.

¹¹ <http://www.leforem.be/informer/info/leforem.htm>

◆ Partenaires associés

Les partenaires associés sont les opérateurs intervenant sans financement dans la réalisation d'une partie des actions du projet, à savoir l'ACFI, l'AWIPH et Flora, avec les opérateurs participant à leurs projets pilotes en Wallonie ou au niveau fédéral.

► L'AWIPH

Rue de la Rivelaine, 21,
6061 Charleroi
Contact: Luc Fohal, directeur f.f. du
Service Insertion professionnelle
Téléphone: 071/20.58.57
Fax: 071/20.51.22
Courriel: l.fohal@awiph.be
Site web: www.awiph.be

L'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AWIPH) est un organisme public chargé de mettre en œuvre la politique du Gouvernement wallon en matière d'intégration des personnes handicapées, principalement dans trois domaines: l'accueil et l'hébergement; l'aide matérielle; l'emploi et la formation.

Dans le domaine de l'intégration professionnelle, elle informe et conseille tant les personnes handicapées que leurs employeurs, en vue d'améliorer les chances d'insertion professionnelle et la qualité de celle-ci. Elle encourage les entreprises à embaucher des travailleurs handicapés, notamment par le biais de formations en entreprise et de la mise en place d'un tutorat interne aux entreprises. Elle aide aussi les entreprises à assumer les coûts éventuels

d'une adaptation des conditions de travail. Par ailleurs, elle agrée et subventionne des centres de réadaptation fonctionnelle, des centres d'orientation professionnelle, des centres de formation professionnelle, des services d'accompagnement et des entreprises de travail adapté.

Pour compléter l'éventail des soutiens apportés aux personnes handicapées, l'AWIPH a lancé en 2004 un appel à projets pour des actions de "Soutien dans l'emploi". Il s'agissait d'offrir une alternative aux modes classiques d'insertion ("formation puis placement") en s'efforçant de placer en entreprise aussi rapidement que possible des personnes handicapées et en mettant en œuvre des actions d'ajustement en entreprise: formation, adaptation des conditions de travail, sensibilisation de l'entourage professionnel, suivi psycho-social, etc. Cette action s'adresse en priorité à des personnes handicapées dont les difficultés d'insertion importantes rendent problématique le recours aux formes classiques d'insertion. Elle est mise en œuvre par des jobcoachs extérieurs aux entreprises concernées.

Ce projet pilote est actuellement mené par six promoteurs: une association de quatre centres de formation professionnelle (A4 CFP), deux autres centres de formation, une Mission régionale, une entreprise de travail intérimaire et un service d'accompagnement. Cette diversité de structures porteuses doit permettre d'identifier les complémentarités les plus prometteuses entre les offres de services de chacun.

Pour plus d'informations, voir le site <http://www.awiph.be/html/publications/rapports/html>

► *L'ACFI*

Chaussée de Boondael, 6 Bte 14
1050 Bruxelles
Contact: Claire Van Zeebroeck,
chargée de projet
Téléphone: 02/640.44.07
Courriel:
claire.vanzeebroeck@acfi.be
Site web: www.acfi.be

L'ACFI-FIAS, l'Action Coordonnée de Formation et d'Insertion - Fédération des Initiatives et Actions Sociales, est une fédération qui rassemble une quarantaine d'organismes dans les secteurs de la formation, de l'insertion socioprofessionnelle et de l'économie sociale: Ateliers de Formation par le Travail (AFT), Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle (OISP), Entreprises d'Insertion (EI), Entreprises de Formation par le Travail (EFT), I.L.D.E., services de proximité, couveuses d'entreprise... Ces associations se donnent comme principale mission d'accompagner les personnes en difficulté face au marché du travail au travers de diverses actions: formations, insertions et suivis dans l'emploi, travail en entreprise d'économie sociale, accompagnement à la création d'entreprises... L'ACFI-FIAS est aussi un réseau francophone pluraliste, dynamique et militant, actif en régions bruxelloise et wallonne, qui favorise le partage d'expériences et la mutualisation de moyens.

L'ACFI-FIAS est une fédération qui rend à ses membres un ensemble de services individualisés et collectifs. Elle leur offre un accompagnement et un appui dans des questions relatives à la gestion administrative et financière, aux demandes d'agrément, aux cadres législatifs et réglementaires, au montage de projets, au développement de nouvelles filières de formation, à la GRH, etc.

L'ACFI-FIAS, grâce à son rayonnement belge et européen, développe avec ses membres de nombreux projets innovants. Certains d'entre eux, dont le jobcoaching, visent le développement de nouvelles méthodologies d'accompagnement, d'insertion ou de création d'emplois. D'autres projets proposent une réflexion et une analyse de bonnes pratiques, notamment en matière d'égalité des chances et des genres.

Depuis 2002 et jusqu'en 2007, l'ACFI-FIAS coordonne le projet pilote de jobcoaching DEAL ACFI-VOKANS (en partenariat avec vzw VOKANS) financé dans le cadre de la programmation du Docup fédéral et soutenu par le Fonds Social Européen. L'ACFI-FIAS développe actuellement le projet pilote en collaboration avec 13 de ses associations membres au sein desquelles un-e jobcoach pratique le jobcoaching. En tant que réseau, l'ACFI-FIAS met en œuvre des actions visant le développement de la méthodologie du jobcoaching, la professionnalisation des jobcoachs, la qualité du projet, la visibilité de l'offre de service... L'ACFI a associé au projet REJOINS les opérateurs wallons de son projet DEAL ACFI VOKANS:

- AID Nivelles (OISP Bureautique-Employé de bureau)
- AID Tubize (EFT Construction-Bâtiment, Aide-ménagère)
- Ateliers de Pontaury (EFT Construction-Bâtiment, Horeca, Mettet)
- Au Four et au Moulin (EFT Horeca, Vente au comptoir, Bureautique-Employé de bureau, Mons)
- Centre européen du travail (OISP, Orientation professionnelle, Namur)
- Le Cortil (EFT Horeca, Jardin-Bûcheronnage-Culture maraîchère, Aide-ménagère, Neupré)
- Echafaudage (EFT Horeca, Secteur hospitalier, Liège)
- Futur H (OISP Secteur hospitalier, Liège)
- Le Trusquin (EFT Construction-Bâtiment, Chauffeur-livreur, Marloie)

► *Flora*

Rue du Progrès 323/7
1030 Bruxelles
Contact: Marie-Rose Clinet
Téléphone et fax: 04/253.24.15
Courriel: marierose@florainfo.be

Flora est un réseau d'associations qui visent l'insertion socioprofessionnelle de femmes peu scolarisées (et éventuellement d'hommes peu scolarisés et de femmes ayant un niveau scolaire plus élevé). Ses membres sont des centres de formation, des projets d'emploi, des entreprises de formation par le travail, des organismes d'insertion socioprofessionnelle, des ateliers sociaux, des services de quartier et de proximité... Cette diversité, ainsi que la répartition géographique des associations aux quatre coins de la Belgique, con-

stituent la richesse et la spécificité de Flora.

Dans un esprit solidaire, pluraliste et fédéral, le Réseau Flora œuvre, en étroite collaboration avec l'équipe de Flora, au développement d'une expertise à l'intersection de trois domaines: le genre, la lutte contre l'exclusion et la pauvreté, l'économie sociale.

Pour augmenter et élargir les chances d'insertion sociale et professionnelle principalement des femmes peu scolarisées, Flora:

- favorise les échanges d'informations, d'expériences et de savoir-faire entre ses membres et avec des organisations qui partagent complètement ou en partie les mêmes objectifs, afin de développer des actions communes;
- pratique un lobbying politique et social afin de sensibiliser les autorités et le grand public aux besoins spécifiques des femmes en recherche d'insertion fréquentant les formations et les projets d'emploi.

Ses actions s'inscrivent dans des projets financés par le FSE et par les autorités belges aux niveaux fédéral et régional.

Dès 2001, Flora a mis sur pied avec certains de ses membres un projet pilote de Jobcoaching soutenu par le FSE et par le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Ce projet a permis de:

- développer et mettre en pratique sur le terrain (dans une quinzaine

d'associations bruxelloises, flamandes et wallonnes) une méthodologie du jobcoaching associatif;

- dégager les plus-values et les conditions de réussite de cette méthodologie;

- diffuser cette méthodologie par une formation de base pour de nouveaux jobcoachs (quatrième groupe en cours) et des séances de supervision/intervision pour les jobcoachs en activité.

Flora a associé au projet REJOINS les opérateurs wallons de son projet Jobcoaching:

- La Calestienne (EFT Environnement, Nettoyage, Horeca, Beauraing)

- Créasol (EFT Horeca, Couture, Aide-ménagère, Bâtiments et Services, Liège)

- Forma (Nettoyage, Gestion de cafétéria, Namur)

- MIREV (Verviers)

- Monceau-FontainES (Site associatif d'économie sociale offrant un service de jobcoaching aux stagiaires des associations présentes sur le site, Monceau-sur-Sambre)

◆ **Groupes de travail**

En parallèle avec le travail des jobcoachs sur le terrain, les partenaires ont constitué différents groupes de travail.

▶ **- Réseau**

Le groupe "Réseau" a compilé les expériences des partenaires (effectifs et associés) et a pratiqué l'intervision et la mutualisation des pratiques dans une logique d'échange. Ce faisant, il a rassemblé la matière pour le Guide méthodologique.

▶ **- Outil de suivi informatisé**

Après avoir testé l'utilisation par tous les partenaires de l'outil de suivi Mirabel (outil des Missions régionales), il a été décidé de s'en tenir aux tableaux des rapports annuels Equal.

▶ **- Profil du jobcoach et formation**

Un profil du jobcoach a été établi et validé par tous les partenaires. Une formation OPTRA ("Opération Travail") avec un de ses auteurs, le Pr Jacques Limoges de l'Université de Sherbrooke (Canada), a été organisée pour les partenaires en janvier 2007. Une formation en prospection et techniques de vente avec l'Institut des Forces de Vente (Liège) a également été offerte aux jobcoachs.

▶ **- Image**

Le groupe "Image" a élaboré un Plan d'action. Il a choisi un logo et une charte graphique destinés à être utilisés par le Réseau wallon du jobcoaching d'insertion au-delà du projet Equal. Il a réfléchi à des critères de qualité et d'adhésion au Réseau.

▶ **- Cartographie du jobcoaching**

Le groupe a dressé une cartographie des ressources existantes en matière de jobcoaching selon REJOINS dans chaque sous-région.

▶ **- Evaluation**

Le partenariat a confié au LENTIC (Université de Liège) une double mission:

- Evaluer le processus de jobcoaching afin de mettre en valeur sa plus-value et les apports de sa méthodologie;

- Concevoir un outil d'évaluation du processus de jobcoaching à l'usage des jobcoachs et des organismes d'insertion.

Résultats quantitatifs

► *Aperçu synthétique*

Avant de regarder les chiffres ci-dessous, il est bon de se souvenir que les entrées et sorties du jobcoaching sont continues. De ce fait, les chiffres recouvrent des situations très diverses. Une "unité" peut être une personne qui a eu le temps d'entrer dans le jobcoaching, de mener sa recherche d'emploi, d'accéder à l'emploi et d'y faire ses preuves pendant plusieurs mois (ou qui est sortie du processus sans être pour autant à l'emploi), mais ce peut aussi être une personne qui vient d'entrer dans le jobcoaching et qui n'a pas encore dépassé la phase de recherche d'emploi. Il serait donc peu significatif de calculer un taux d'accès à l'emploi en mettant purement et simplement en rapport le nombre de personnes suivies et les sorties avec emploi.

D'après les partenaires d'EQUAL REJOINS, sur une année, un-e job-

coach à temps plein est en mesure d'accompagner en moyenne une quarantaine de personnes vers et dans l'emploi. Il faut toutefois noter des différences considérables, dues notamment aux conditions géographiques et aux publics spécifiques.

Sauf exceptions (notamment pour les personnes handicapées), la durée de l'accompagnement d'une personne est de maximum 18 mois, dont six mois dans l'emploi. On note cependant de fortes différences de durée selon les personnes.

Globalement, d'après les estimations des jobcoachs, environ 70% des personnes accompagnées accèdent à un emploi, quelle qu'en soit la durée. Environ la moitié des personnes accompagnées se maintiennent au moins six mois à l'emploi. Bien entendu, ces taux varient fortement en fonction des publics accompagnés par les différents opérateurs.

► *Résultats des partenaires effectifs de ReJoInS pour 2005 et 2006*

Le tableau ci-dessous reprend les données qui ont été rentrées au FSE par les 16 partenaires effectifs d'EQUAL REJOINS pour 2005 et pour 2006 en éliminant les doubles comptages (personnes qui ont été suivies à la fois en 2005 et en 2006). La situation finale est la situation au 31/12/2006.

Ces chiffres représentent les activités de jobcoaching des partenaires financées par EQUAL REJOINS et non pas nécessairement l'ensemble de leurs activités de jobcoaching. Il faut aussi noter que tous les partenaires effectifs n'ont pas engagé leur jobcoach dès le début du projet et que les temps de travail ont pu varier selon les partenaires.

Personnes suivies	Femmes	454			
	Hommes	411			
	Total	865			
Situation de départ	Trav. occupés	56			
	DE inoccupés	698			
	Etudiants	2			
	Autres statuts	42			
	Total	798	Pas d'info pour un partenaire		
Diplôme	Au max CEB	202			
	CESI	318			
	CESS	168			
	Supérieur	29			
	Autre diplôme	19			
	Inconnu	9			
	Total	745	Pas d'info pour deux partenaires		
Age	- 25 ans	204			
	25-44 ans	447			
	45 et +	94			
	Total	745	Pas d'info pour deux partenaires		
Situation finale	Abandons	115			
	En cours	200			
	Sorties positives	535 dont	emploi	430	
			passerelle parc. insert.	38	
			formation hors parc. insertion	12	
			autres	55	
	Total	850	Pas d'info pour un partenaire pour les situations autres que l'emploi		

Ce tableau totalise les chiffres de 15 partenaires effectifs sur 16. EDIT a uniquement participé aux travaux du Réseau sans avoir la possibilité de poursuivre ses activités de jobcoaching sur le terrain faute de financement suffisant.

► *Résultats des partenaires associés de ReJoins pour 2005 et 2006*

Les tableaux ci-dessous reprennent les données des 3 partenaires associés à EQUAL REJOINS pour 2005 et pour 2006 en éliminant les doubles comptages (personnes qui ont été suivies à la fois en 2005 et en 2006). La situation finale est la situation au 31/12/2006.

Personnes suivies	Femmes	292			
	Hommes	175			
	Total	467			
Diplôme	Au max CEB	73			
	CESI	115			
	CESS	36			
	Supérieur	7			
	Autre diplôme	3			
	Sans diplôme	131			
	Diplôme non-reconnu	63			
	Inconnu	39			
Total	467				
Age	- 25 ans	303			
	25-44 ans	118			
	45 et +	27			
	Inconnu	19			
	Total	449			
Situation finale	Abandons			81	
	En cours			131	
	Sorties positives	dont	emploi		255 (soit 54,6% des pers. coachées)
			passerelle parc. insert.		
			formation hors parc. insertion		
			autres		
Total			467		

Les chiffres présentés ci-dessus regroupent les résultats des EFT et OISP wallonnes ainsi que ceux des AFT et OISP bruxellois ayant participé au projet 2DEAL ACFI-Vokans notamment en 2005 et 2006.

En 2005, il y avait 11 associations participantes avec 9 jobcoachs (= 2,75 ETP financés par le projet 2DEAL).

En 2006, il y avait 13 associations participantes avec 11 jobcoachs (= 3,35 ETP financés par le projet 2DEAL).

Parmi les personnes coachées en 2005 et 2006, certaines ont été accompagnées dès 2004 et d'autres le sont encore au-delà de 2006.

AWIPH

Personnes suivies	Femmes	136	33.3 %		
	Hommes	273	66.7 %		
	Total	409	100 %		
Situation de départ	Trav. occupés	8	2 %		
	DE inoccupés	296	72.5 %		
	Etudiants	0			
	Autres statuts	105	25.5 %		
	Total	409	100 %		
Diplôme	Au max CEB	55	13.5 %		
	CESI	84	20.5 %		
	CESS	57	14 %		
	Supérieur	22	5.4 %		
	Autre diplôme	100	24.4 %		
	Inconnu	91	22.2 %		
	Total	409	100 %		
Age	- 25 ans	70	17,1 %		
	25-44 ans	279	68.3 %		
	45 et +	60	14.6 %		
	Total	409	100 %		
Situation finale	Abandons	105	25.7 %		
	En cours	176	43.0 %		
	Sorties positives	128 dont	emploi	89 (21.8 %)	
			passerelle parc. insert.		
			formation hors parc. insertion		
			autres	39 (9.5 %)	
	Total	409	100 %		

- Les "autres statuts" regroupent les invalides INAMI, les bénéficiaires d'allocations pour personnes handicapées, les bénéficiaires du RIS ... dont une partie est sans doute demandeur d'emploi (mais l'information précise n'a pas été récoltée...)
- Les "autres" situations finales concernent des réorientations vers d'autres options de préparation à l'emploi (sans qu'il soit tenu compte de la distinction in/out DIISP) ou d'emploi en ETA, qui - bien qu'il s'agisse de contrats de travail -, ne correspondent pas à l'objectif visé dans le cadre du projet).
- Dans "en cours", on trouve 39 personnes en formation en entreprise (une des spécificités du projet AWIPH étant de s'adresser à des personnes pour lesquelles le recours à une formation "classique" est peu pertinent).

Flora

	Hommes	Femmes	Total
Personnes suivies	111	123	234
Age			
- 25 ans	47	26	73
25-44 ans	58	82	140
45 et +	6	15	21
Total	111	123	234
Situation finale			
Terminé	80	94	174
En cours	31	29	60
Total	111	123	234
Emploi			
	44	69	113

- Les chiffres ci-dessus concernent les personnes suivies en jobcoaching dans le cadre du projet FSE fédéral de Flora par La Calestienne, Créasol et Monceau Fontaines. Les personnes suivies par Forma et la MIREV - qui étaient à la fois partenaires actifs d'EQUAL REJOINS et impliqués dans le projet FSE fédéral de Flora - ne sont pas reprises dans ce tableau. Les personnes suivies en jobcoaching à Bruxelles et en Flandre ne sont pas non plus incluses.
- Parmi les personnes coachées en 2005 et/ou 2006, certaines étaient déjà coachées en 2004 et d'autres le sont encore en 2007.
- Les situations finales autres que l'emploi n'ont pas été recueillies.

- La situation de départ et le diplôme n'ont pas été recueillis pour l'ensemble des personnes suivies.

Le tableau ci-dessous donne des pourcentages indicatifs à partir de l'échantillon fourni par les partenaires wallons de Flora (y compris Forma et la MIREV) pour l'étude menée avec l'EGID sur les caractéristiques des personnes en insertion suivies en jobcoaching.

Dans la "situation de départ", les DE inoccupés sont des personnes qui tiraient leurs revenus du chômage ou du CPAS, tandis que les "autres statuts" regroupent des bénéficiaires de l'Assurance maladie et des personnes sans revenu propre.

Situation de départ	Trav. occupés	4,0 %
	DE inoccupés	72,0 %
	Etudiants	0,0 %
	Autres statuts	24,0 %
	Total	100,0 %
Diplôme	Au max CEB	54,5 %
	CESI	30,5 %
	CESS	14,0 %
	Supérieur	1,0 %
	Autre diplôme	0,0 %
	Inconnu	0,0 %
	Total	100 %

Partenariats transnationaux d'Equal REJOINS

REJOINS a participé à deux accords de coopération transnationaux: TINKLAS et Walking to Inclusion. REJOINS s'était engagé à partager les produits résultant des activités de Walking to Inclusion avec TINKLAS et inversement.

◆ Tinklas

Dans l'accord de coopération transnational TINKLAS, REJOINS avait pour partenaires les PDD (partenariats de développement) Proyecto Agora Nord (Espagne), Maison de l'Emploi Plus (France) et Iseitis Tau (Lituanie).

Lors de chacun des quatre séminaires transnationaux, trois groupes d'intérêt spécifiques se sont réunis:

- Network management piloté par le PDD français.

Les objectifs de ce groupe étaient :

- d'analyser les différents modèles de réseaux territoriaux mis en place ;
- de faciliter l'échange de bonnes pratiques relatives aux différentes formes de coopération développées sur un territoire particulier entre institutions, agents sociaux et économiques, etc., avec pour objectif

de combattre la discrimination dans l'accès au marché du travail ;

- d'impliquer les responsables des membres des PDD dans le transfert des bonnes pratiques détectées.

- Equal opportunities piloté par la Lituanie.

Les objectifs de ce groupe étaient :

- de créer un observatoire transnational sur les politiques d'égalités hommes-femmes afin de permettre aux politiques et aux pratiques spécifiques qui seraient mises en avant d'être connues dans les différents pays concernés ;

- de promouvoir la formation d'agents d'égalité des genres.

- Jobcoaching piloté par REJOINS.

Les objectifs de ce groupe étaient :

- de développer et de tester des méthodologies d'accompagnement dans la recherche et le maintien dans l'emploi ;

- d'analyser les bonnes pratiques en la matière.

◆ Walking to Inclusion

Dans l'accord de coopération transnational Walking to Inclusion, le projet EQUAL REJOINS avait pour partenaires les PDD Equal Area

Urbana de Girona (Espagne), Sin.Te.S.I Sinergie Territoriali per l'Inclusione Sociale (Italie), Recopera (Italie) et Rumo a Qualidade (Portugal).

Au sein de cet accord de partenariat, les activités suivantes ont été menées:

- 5 newsletters transnationales publiées "on line" après chaque séminaire transnational et dédiées aux thèmes traités pendant le séminaire ainsi qu'aux visites d'étude en rapport avec ces thèmes.
- Etude comparative sur les politiques, les méthodologies et les outils pour l'insertion socioprofessionnelle des publics fragilisés dans les

différents pays, mais aussi sur les méthodologies et les outils pour l'évaluation des services d'insertion socioprofessionnelle et pour l'amélioration de la qualité de ceux-ci. (Contribution des pays participants et de l'évaluateur externe).

- Groupe de travail à distance sur le thème de "l'évaluation des systèmes et des outils", satisfaction des bénéficiaires et impacts des services pour l'insertion socioprofessionnelle.
- Groupe de travail à distance sur le thème des "systèmes d'accompagnement pour l'insertion socioprofessionnelle des publics fragilisés".
- Rapport d'évaluation intermédiaire et final, réalisé par l'évaluateur externe.

Documents de travail



Identification du poste de travail

Date : Fiche n° :
 Jobcoach :

1. L'entreprise

- Nom de l'entreprise : Forme juridique :
 Adresse :
 Tél. : Fax : Site web :
- Personne de contact :
 Fonction :
 Coordonnées :
- Origine du contact :
- Commission Paritaire : Délégation syndicale : oui non
 Activité :
 Secteur :
 Nombre de travailleurs/euses :
 Proportion hommes - femmes :
 Diversité culturelle :
- Implantation géographique :
 Milieu urbain Milieu rural Périphérie Zoning
 Accès voiture :
 Parking :
 Accès train : non
 oui fréquence :
 ligne : arrêt : distance gare/travail :
- Accès bus : non
 oui fréquence :
 ligne : arrêt : distance gare/travail :
- Accès personnes à mobilité réduite : oui non
- Culture d'entreprise :
 Disponibilité pour un aménagement du travail : oui non ?
 (rythme, horaire, tâches,...)
 Disponibilité pour suivi dans l'emploi :
 Attentes prioritaires par rapport au personnel :
 Disponibilité des superviseurs : importante moyenne faible
 Modes de supervision : patron chef d'équipe, de service, contremaître collègues
 Fréquences de supervision : permanente périodique occasionnelle exceptionnelle
- Canaux de recrutement utilisés :
- Remarques :



Identification du poste de travail

2. La fonction

- Titre :
 Nombre :
 Date d'engagement :
 Lieu de travail :
- Personne de contact pour la présentation des candidats:
 Fonction :
 Coordonnées :
- Classification du métier :
 Primaire Secondaire ½ Tertiaire Tertiaire

- Tâches essentielles :

- Tâches accessoires :

- Contacts avec la clientèle : constants fréquents parfois aucun
- Matériel / outillage utilisé :

- Qualifications / formations requises :

- Permis ou brevet requis :
- Véhicule personnel requis : oui non
- Compétences requises :

- Aptitudes physiques requises :

- Savoir être :



Identification du poste de travail

-
- Conditions de travail : travail isolé travail individuel dans un environnement collectif
 travail en équipe nombre de collègues impliqués :
 à l'intérieur à l'extérieur sur plusieurs sites
 autres (chaud, froid, bruyant, sale, hauteur, odeur,...) :
 - Rythme de travail : intensif moyen relax régulier inégal (coups de feu)
 - Régime horaire : temps plein : h/sem temps partiel : h/ h
 - Planification du travail : jour soir nuit week-end pauses coupé
 - Horaires de travail :

-
- Statut du/de la travailleur/euse : ouvrier-ère employé-e Indépendant-e
 - Type de contrat : CDI CDD durée :
 Intérimaire Remplacement (CDR) Motif :
 - Aides à l'embauche :
 - Salaire : Autres avantages :
 - Risques liés au poste de travail (risques de base, risques spécifiques, nature du danger, protection collective et/ou individuelle, examen médical à envisager) :
 -
 -
 - Exigences médicales / de sécurité :
 - Equipement de sécurité requis :
 - Vêtements de travail requis :
 - Certificat de bonne vie & mœurs requis : oui non sauf :
 - Remarques :
 -
 -
 -

◆ **Convention de service entre le jobcoach et le demandeur d'emploi du CPAS de Fleurus**

▶ ***Engagements du jobcoach***

Article 1

Le jobcoach garantit l'accueil, l'information et le suivi des bénéficiaires en respectant son droit de libre arbitre sur les événements le concernant.

Article 2

Le jobcoach permet au coaché de s'exprimer personnellement et spontanément. Il favorise le développement de la confiance en soi et de l'autonomie.

Article 3

Le jobcoach veille à créer une relation de confiance basée sur le volontariat. Le jobcoach ne peut en aucun cas accepter ou demander une quelconque indemnité de la part du demandeur d'emploi.

Article 4

Le jobcoach prévoit les effets liés à l'emploi sur la situation sociale, professionnelle, personnelle et économique du demandeur d'emploi.

Article 5

Le jobcoach informe le demandeur d'emploi sur les possibilités d'avantages à l'embauche qui lui sont propres.

Article 6

Lors de la sélection, le jobcoach met en exergue les compétences, les caractéristiques sociales, culturelles et économiques correspondant aux particularités du milieu du travail.

Article 7

Le jobcoach tend à visibiliser et rendre plus accessible l'emploi disponible pour les moins qualifiés. Pour ce faire, le jobcoach rencontre les candidats potentiels avant de les présélectionner pour l'employeur potentiel.

Article 8

Le jobcoach veille à une intégration harmonieuse du travailleur en améliorant les conditions d'accueil dans l'entreprise.

Article 9

Le jobcoach vise une insertion durable dans l'emploi par un accompagnement adapté du bénéficiaire. Pour ce faire, le jobcoach informe le bénéficiaire de l'évolution de son intégration dans l'entreprise par un suivi et une évaluation individualisée.

Article 10

En cas de difficultés, le jobcoach peut se positionner comme médiateur afin de remédier aux problèmes rencontrés par le travailleur et de rechercher les alternatives avant la procédure de licenciement.

Article 11

La collaboration se fonde sur des relations de confiance, de respect réciproque, à travers des entretiens et l'écoute. La convention peut être résiliée par le candidat à tout moment et par le jobcoach en cas de comportement du candidat contraire aux engagements pris ci-après.

► **Engagements du demandeur d'emploi**

Article 1

Le demandeur d'emploi reconnaît s'engager dans une démarche volontaire et volontariste de recherche d'emploi.

Article 2

Le demandeur d'emploi s'engage à entreprendre les démarches qui tendent à atteindre l'objectif de mise à l'emploi.

Article 3

Le demandeur d'emploi s'engage à se présenter aux rendez-vous fixés d'un commun accord ou à prévenir de toute absence.

Article 4

Le demandeur d'emploi s'engage à informer le jobcoach en cas de missions intérimaires ou d'engagement réalisé en dehors de l'appui direct du jobcoaching.

Article 5

Le demandeur d'emploi s'engage à ne pas transmettre de fausses informations au jobcoach.

Article 6

Le demandeur d'emploi s'engage à transmettre toutes les informations sur des changements d'ordre social, administratif, financier ou autres pouvant avoir un impact sur sa recherche d'emploi.

Pour accord, le...

L'employeur

Le jobcoach

◆ **Convention de service entre le jobcoach et l'employeur du CPAS de Fleurus**

▶ ***Engagements du jobcoach***

Article 1

Le jobcoach veille à créer une relation de confiance avec l'employeur basée sur le volontariat. Le jobcoach ne peut en aucun cas accepter ou demander une quelconque indemnité de la part de l'employeur.

Article 2

Le jobcoach s'engage à faciliter et accélérer les rencontres des candidats en organisant une présélection réalisée de la manière la plus transparente possible.

Article 3

Lors de la sélection, le jobcoach met en exergue les compétences, les caractéristiques sociales, culturelles et économiques correspondant aux particularités du milieu du travail.

Article 4

Le jobcoach informe l'employeur sur les possibilités d'avantages à l'embauche liées aux candidats qui lui sont présentés.

Article 5

Le jobcoach s'engage à favoriser l'adhésion du nouveau travailleur en le sensibilisant aux enjeux de son poste de travail et au développement de l'entreprise.

Article 6

Le jobcoach vise une insertion durable dans l'emploi par un accompagnement adapté du bénéficiaire. Pour ce faire, le jobcoach s'informe de l'évolution et de l'intégration du nouveau travailleur dans l'entreprise par un suivi et une évaluation individualisée.

Article 7

Le jobcoach s'engage à écouter individuellement les souhaits et préoccupations de chacun.

Article 8

Le jobcoach s'engage à assurer, chez l'employeur, pendant toute la phase de jobcoaching, une permanence à la demande de celui-ci.

Article 9

En cas de difficultés, le jobcoach peut se positionner comme médiateur afin de remédier aux problèmes rencontrés par le travailleur et de rechercher les alternatives avant la procédure de licenciement.

Article 10

La collaboration se fonde sur des relations de confiance, de respect réciproque, à travers des entretiens et l'écoute. La convention peut être résiliée par l'employeur à tout moment et par le jobcoach en cas de comportement contraire aux engagements pris ci-après.

► ***Engagements de l'employeur***

Article 1

L'entreprise s'engage à communiquer ses besoins en main-d'œuvre et définir le plus précisément possible le profil et les caractéristiques du contrat de travail.

Article 2

L'entreprise s'engage à contribuer au développement personnel du travailleur, en basant sa relation sur les valeurs humaines.

Article 3

L'entreprise s'engage à communiquer un avis sur chaque candidat rencontré et tenir au courant du suivi apporté aux démarches du jobcoach.

Article 4

L'entreprise favorisera l'accueil et la bonne intégration du nouveau collaborateur.

Article 5

L'entreprise s'engage à respecter la législation sociale.

Article 6

L'entrepris s'engage à informer le jobcoach sur l'évolution du travailleur.

Pour accord, le...

L'employeur

Le jobcoach

◆ Equité des genres en Belgique

Informations fournies au séminaire transnational de TINKLAS du 30 mai 2006 par Elise Hemptinne (Forma) et Isabella Delussu (FOREM)¹².

► Population

● Wallonie au 01/01/2005

Femmes : 1 748 028 (51,5%)

Hommes : 1 647 914 (48,5%)

● Belgique au 01/01/2005

Femmes : 5 334 527 (51,1%)

Hommes : 5 111 325 (48,9%)

► Chômage

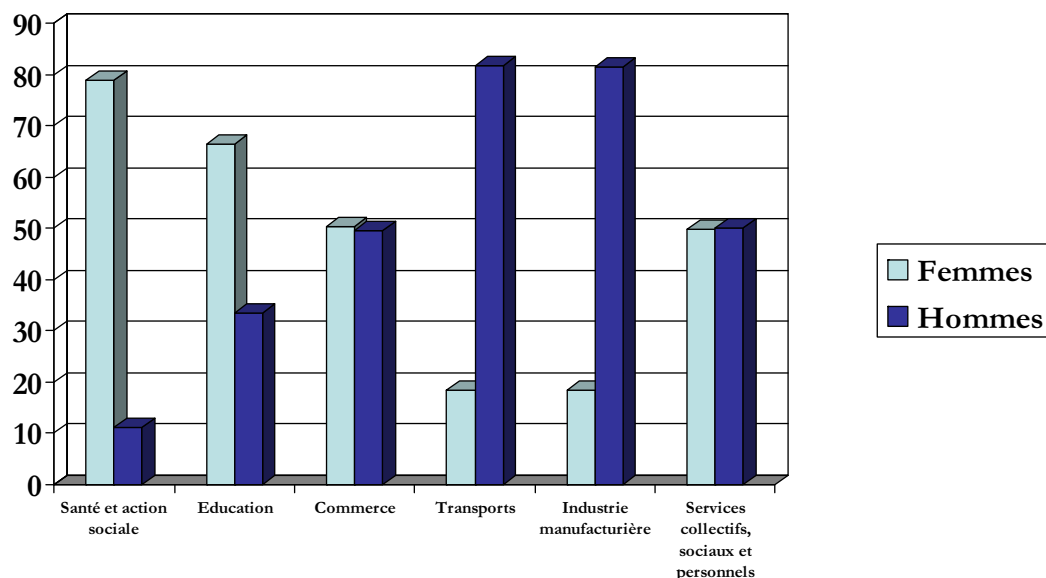
Taux de chômage en Wallonie (2004)

Femmes: 22,4 %

Hommes: 14,6 %

(Taux global: 18 %)

► Emploi salarié en Wallonie: répartition sectorielle



¹² Pour davantage d'informations sur la dimension de genre dans l'insertion socio-professionnelle, on pourra se référer au rapport final du groupe de travail Equité des genres, qui sera disponible dans les prochains mois auprès du partenaire coordonnateur.

► **Travail à temps partiel en Wallonie**

1983

Femmes: 27,3 %

Hommes: 2,2 %

1993

Femmes: 37,4 %

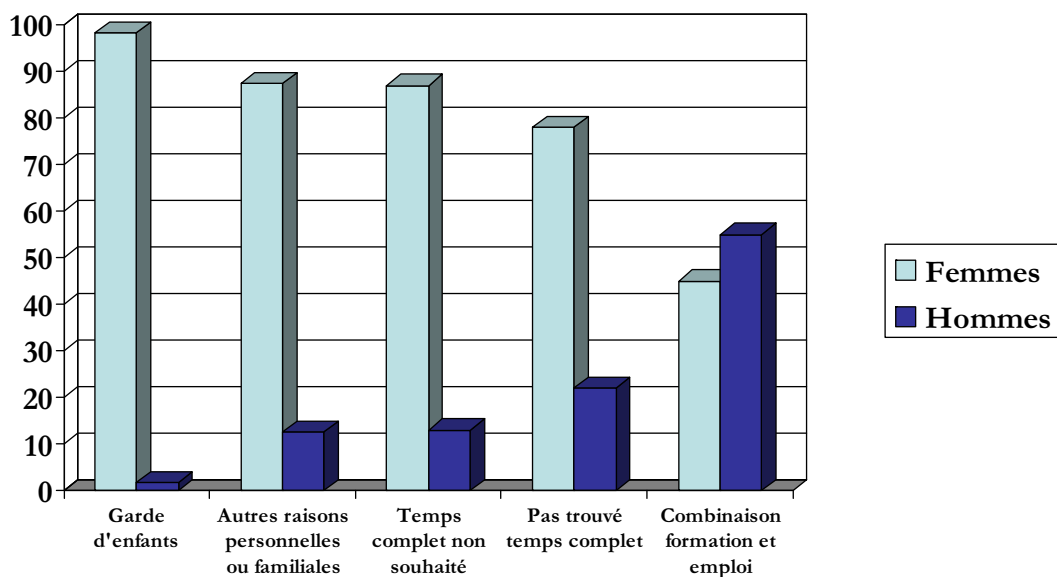
Hommes: 3,4 %

2004

Femmes: 41,6 %

Hommes: 6,7 %

► **Motivations du travail à temps partiel**



► **Egalité salariale ?**

- Salaire mensuel brut moyen (en euros)

1999

Femmes : 1884

Hommes : 2152

2002

Femmes : 2151

Hommes : 2441

► ***Et la pension...***

- Les femmes sont une fois encore majoritaires dans les catégories de revenus les moins élevées.
- A l'inverse, à partir de la tranche 1000 et plus, on dénombre nettement plus d'hommes.

► ***Femmes et pauvreté...***

Le risque de pauvreté pour les femmes s'élève à 15% à l'échelle belge et va jusqu'à 18% au niveau de la Wallonie. Pour les hommes, le taux est de 12%

► **Activités domestiques : égalité?**

● Temps moyen consacré par jour aux activités domestiques :

Femmes : 4h32

Hommes : 2h38

● En tête :

Préparation des repas (1h01/0h22)

Lessive (0h37/0h03)

Enfants (0h35/0h19)

Glossaire institutionnel

◆ CPAS

Centre Public d'Action Sociale¹³. Toute personne séjournant en Belgique a droit à l'aide sociale qui permet à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine. En vue d'assurer cette aide, il existe dans chaque commune un Centre Public d'Action Sociale. L'aide apportée par le centre peut être palliative, curative ou préventive. Elle peut être matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou même psychologique. Elle peut prendre différentes formes : aide financière, avances sur pensions alimentaires, mise à l'emploi, médiation de dettes, aide psychosociale, aide juridique, logement, aide médicale, soins à domicile, accueil dans un centre d'aide. Le CPAS peut être actif dans une multitude de domaines: l'emploi et l'insertion professionnelle, le logement, les personnes âgées, la jeunesse, l'enfance et les problèmes familiaux, etc. L'aide offerte par un CPAS est définie en grande partie localement en fonction des besoins existant dans les différentes communes.

◆ Education permanente

En Communauté française¹⁴, "une organisation d'éducation permanente a pour objectif de favoriser et de développer, principalement chez les adultes:

- une prise de conscience et une connaissance critique des réalités de la société;
- des capacités d'analyse, de choix, d'action et d'évaluation;
- des attitudes de responsabilité et de participation active à la vie sociale, économique, culturelle et politique (article 1er du décret du 17 juillet 2003)."

◆ EFT

Entreprise de formation par le travail ¹⁵

Le décret voté le 12/02/04¹⁶ sur les EFT et OISP stipule que l'EFT doit "permettre à ses bénéficiaires - demandeurs d'emploi- de:

- développer leurs capacités à se former en les aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques leur perme-

¹³ http://www.wallonie.be/fr/institutions/autres_institutions/cpas.shtml

¹⁴ <http://www.educperm.cfwb.be/educperm/educperm.asp>

¹⁵ http://www.acfi.be/spip/rubrique.php?id_rubrique=12

¹⁶ Décret du 1er avril 2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle. Voir http://emploi.wallonie.be/THEMES/FORM_PROF/EFT.htm

tant l'accès à des formations qualifiantes et à terme au marché de l'emploi;

- les amener à définir des projets professionnels y compris un projet de formation;
- les amener à devenir acteurs de leurs projets professionnels et à retisser des liens sociaux;
- les amener à développer leur autonomie sociale."

Les EFT peuvent accueillir "des personnes adultes (au moins 18 ans) inscrites au FOREM et qui ne disposent pas d'un diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire (CESI) ou équivalent. Parmi elles, se trouvent les personnes suivantes:

- Personnes inscrites au FOREM pour une période de plus de 24 mois comme demandeuses d'emploi inoccupées ou pour une période assimilée;
- Personnes demandeuses d'emploi réintégrant le marché de l'emploi (après minimum 3 ans de période d'inactivité);
- Personnes incarcérées ou internées (susceptibles d'être libérées dans les 2 ans), en semi-liberté ou en liberté conditionnelle;
- Personnes ayant droit à l'intégration sociale visés à l'article 60§7 (moyennant accord préalable de la Commission d'agrément et dans le cadre d'une convention CPAS-EFT);
- Personnes étrangères séjournant légalement sur le territoire belge, inscrites au FOREM comme demandeuses d'emploi inoccupées, plus soumises à l'obligation scolaire, ne disposant pas d'un diplôme CESS ou

équivalent. Y compris les demandeurs d'asile dont l'ordre de quitter le territoire a été suspendu par un recours auprès du CGRA (Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides). Ces personnes n'auront pas accès aux stages en entreprise pendant leur formation.

L'EFT peut obtenir une dérogation de 20% maximum des stagiaires par filière et par module pour:

- Les demandeurs d'emploi inoccupés qui ne remplissent pas les conditions de diplôme ou d'ancienneté de chômage;
- Les personnes bénéficiant d'indemnités d'incapacité de travail (accord du médecin conseil préalable)."

◆ **Entreprise d'insertion**

D'après le décret du 18 décembre 2003, une entreprise d'insertion est une "personne morale constituée sous la forme d'une société commerciale à finalité sociale au sens de l'article 661 du Code des sociétés, ayant comme but social l'insertion socio-professionnelle de demandeurs d'emploi difficiles à placer en recourant à une activité productrice de biens ou de services".

Est considérée comme demandeur d'emploi difficile à placer "la personne qui, au moment de son engagement dans l'entreprise d'insertion, n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur ou assimilé et qui est inscrite comme demandeur d'emploi auprès du FOREM".

La plupart des entreprises d'insertion wallonnes sont regroupées dans le RES (Réseau d'entreprises sociales),

un réseau pluraliste composé d'entreprises qui visent la création d'emplois durables en offrant ainsi la possibilité à leurs travailleurs d'initier une démarche de reconquête de citoyenneté.

◆ **Equal**

EQUAL¹⁷ fait partie des aides européennes appelées "initiatives communautaires". Ces initiatives encouragent la coopération transnationale et l'implication, via appel à projets, des acteurs de terrain.

Bien que financées par les Fonds structurels, leurs objectifs généraux et leurs priorités concrètes sont déterminées par la Commission seule, contrairement aux priorités des Objectifs qui font l'objet d'une négociation entre Etats (dont la Région wallonne) et Commission. L'aide européenne n'intervient pas seule: elle implique un effort financier de l'état bénéficiaire. L'aide est conjointe et repose sur le principe du cofinancement. EQUAL soutient la coopération transnationale au travers de pratiques innovantes de lutte contre les discriminations de toute nature dans l'accès au marché du travail.

◆ **FSE**

Le Fonds social européen¹⁸ aide les citoyens de l'Union européenne (UE) à améliorer leurs compétences et, partant, leurs perspectives d'em-

ploi. Créé en 1957, il constitue la principale source de financement pour les actions destinées à développer la capacité d'insertion professionnelle et les ressources humaines. Il aide les États membres à lutter contre le chômage, à prévenir la sortie du marché du travail et à encourager la formation afin que la main-d'oeuvre et les entreprises européennes soient mieux armées face aux nouveaux défis mondiaux.

Le FSE est un des quatre Fonds structurels de l'UE créés pour réduire les écarts en matière de prospérité et de niveaux de vie et aider les régions d'Europe qui, pour l'une ou l'autre raison, sont confrontées à des difficultés. Cette démarche est habituellement appelée "la promotion de la cohésion économique et sociale".

Pour ce faire, le FSE consacre des moyens financiers européens à la réalisation des objectifs adoptés dans la Stratégie européenne pour l'emploi. Cette dernière associe les 25 États membres en vue d'accroître la capacité de l'Europe à créer des emplois de qualité et de donner aux citoyens les compétences nécessaires pour les occuper.

Le FSE oriente son aide financière vers des programmes stratégiques à long terme dans les États membres et les régions de l'UE, en particulier celles en retard de développement. Des programmes d'une durée de sept ans sont planifiés par les États membres en collaboration avec la Com-

¹⁷ http://marcourt.wallonie.be/apps/spip2_wolwin/article.php3?id_article=138

¹⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf2000/introduction_fr.html

mission européenne et mis en oeuvre par un large éventail d'organismes du secteur public comme du secteur privé. Ces organismes sont notamment des autorités nationales, régionales et locales, des établissements d'enseignement et de formation, des organisations non gouvernementales (ONG) et le secteur associatif ainsi que les partenaires sociaux, par exemple des syndicats et des comités d'entreprise, des associations sectorielles et professionnelles ainsi que des entreprises.

◆ OISP

Organismes d'insertion socioprofessionnelle¹⁹.

Le décret voté le 12/02/04²⁰ sur les EFT et OISP stipule que l'OISP doit "permettre à ses bénéficiaires - demandeurs d'emploi- de:

- Développer leurs capacités à se former en les aidant à acquérir des comportements professionnels et des compétences techniques leur permettant l'accès à des formations qualifiantes et à terme au marché de l'emploi ;
- Les amener à définir des projets professionnels y compris un projet de formation ;
- Les amener à devenir acteurs de leurs projets professionnels et à retisser des liens sociaux ;
- Les amener à développer leur

autonomie sociale."

Les OISP peuvent accueillir "des personnes de plus de 18 ans inscrites au FOREM et qui ne disposent pas d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur (CESS) ou équivalent.

Parmi elles, se trouvent les personnes suivantes:

- Personnes inscrites au FOREM pour une période de plus de 24 mois comme demandeuses d'emploi inoccupées ou pour une période assimilée;
- Personnes demandeuses d'emploi réintégrant le marché de l'emploi (après minimum 3 ans de période d'inactivité);
- Personnes incarcérées ou internées (susceptibles d'être libérées dans les 2 ans), en semi-liberté ou en liberté conditionnelle;
- Personnes étrangères séjournant légalement sur le territoire belge, inscrites au FOREM comme demandeuses d'emploi inoccupées, plus soumises à l'obligation scolaire, ne disposant pas d'un diplôme CESS ou équivalent. Y compris les demandeurs d'asile dont l'ordre de quitter le territoire a été suspendu par un recours auprès du CGRA (Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides). Ces personnes n'auront pas accès aux stages en entreprise pendant leur formation.

¹⁹ http://www.acfi.be/spip/rubrique.php?id_rubrique=13

²⁰ Décret du 1er avril 2004 relatif au dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle. Voir http://emploi.wallonie.be/THEMES/FORM_PROF/OISP.htm

L'OISP peut obtenir une dérogation de 20% maximum des stagiaires par filière et par module pour:

- Les demandeurs d'emploi inoccupés qui ne remplissent pas les conditions de diplôme ou d'ancienneté de chômage;
- Les personnes bénéficiant d'indemnités d'incapacité de travail (accord du médecin conseil préalable)."

◆ Supported employment

Le Supported Employment (ce qui se traduit très imparfaitement par "emploi assisté") a été développé aux Etats-Unis et au Canada dans les années 1970. Bien que son objectif initial était d'aider les personnes souffrant d'un handicap intellectuel à obtenir un travail comme les autres, et pas seulement un emploi protégé, le Supported Employment a plus tard montré qu'il pouvait être d'une grande aide pour d'autres groupes ayant toujours eu des difficultés à trouver et à conserver un emploi.

Vers la fin des années 1970, on se rendit de plus en plus compte que les méthodes traditionnelles de formation professionnelle (" former puis

placer ") contribuaient peu à l'intégration des personnes handicapées dans la vie professionnelle ordinaire. Il était clair que de bonnes compétences professionnelles ne suffisaient pas, à elles seules, à ce qu'une personne handicapée trouve et conserve un emploi. Il fallait aussi assurer une formation dans l'entreprise, une formation sur le savoir-vivre, une aide au transport pour aller et revenir du travail et organiser tout le soutien nécessaire pour garantir la réussite de cet emploi, à la fois du point de vue de la personne handicapée et de l'employeur.

Les "jobcoachs" sont centraux dans cette démarche. Ils peuvent être présents sur le lieu de travail pour aider à l'adaptation et à la formation. Lorsque la stabilité nécessaire est atteinte, le jobcoach se retire progressivement et laisse le travailleur avec ses nouveaux collègues (soutiens naturels).

Pour plus d'informations, voir notamment (sites Internet en anglais) : www.euse.org, www.wase.net, www.worksupport.com, ou www.apse.org.