

Exp. L'Interfédé
Rue Marie-Henriette 19-21 • 5000 Namur

La revue trimestrielle
du secteur de l'insertion
socioprofessionnelle
Trimestriel • 2^e trimestre 2023

NUMÉRO
104

L'essor



Cap sur le
recrutement !

∴ Sommaire



Éditorial - Eric Albertuccio

3

Dossier

Intro - Les stagiaires CISP en voie de disparition ? - Maude Bertrand

4

Comprendre les enjeux du recrutement des stagiaires :
les enseignements de l'étude RASa - Dimitri Léonard -
encadré Sandrine Xhaufaire

5

Recrutement des stagiaires :
un travail collectif, de terrain et au long cours ! - Benjamin Vokar

12

Campagne "Forme-toi à ta sauce !"

14

Outils gratuits à disposition des CISP !

15

Recruter, communiquer, fédérer sur les réseaux sociaux :
une histoire d'équipe - Marie Ledent

16

Vous changez nos vies ! - Ségolène Jacquemin

19

Face aux crises, un modèle CISP à réaffirmer - Salima Amjahad

22

Ils s'éloignent de la formation sur la pointe des pieds
- Maude Bertrand, Justine Duchesne

24

Ecoute et flexibilité, les 2 sœurs inséparables
dans la famille accrochage - Marie Ledent

28



Photo de couverture : Benjamin Vokar

**Le numéro 105 sortira
en août 2023.**

Son thème : Programme
de formation 2023-2024

Contact : Véronique KINET
081/74.32.00

E-mail : secretariat@interfed.be

L'essor n°104 > **2** < 2^e trim 2023

CAP SUR LE RECRUTEMENT !

Le temps pour comprendre, du temps pour agir

ÉDITORIAL

On nous dit que le nombre de demandeurs d'emplois indemnisés diminue en Wallonie. Et pourtant, **14,4 % de la population wallonne est en situation de privation matérielle et sociale.**

On entend et on lit que le taux d'emploi n'a jamais été aussi élevé en Belgique. On se plaint même à penser qu'un objectif de 80% est atteignable d'ici sept ans. Et pourtant, **la liste des bénéficiaires des aides alimentaires ne cesse de s'allonger : +18% en 2022!**

Une chose est dès lors certaine, les difficultés de recrutement et de maintien en formation que connaissent les CISP ces dernières années ne sont pas liées à une quelconque embellie du marché de l'emploi ou au développement soudain du bien-être de la population. **La "désertion" des publics en formation ne dit donc rien d'une hypothétique résolution des questions de société, de précarité, de pauvreté.**

Sauf à penser que les enjeux d'inclusion et de cohésion sociale ne sont plus des priorités politiques, il faut **interroger ce que révèle la désaffection d'une part grandissante des personnes** envers les services et structures qui s'adressent à elles. Et il revient à chaque acteur de faire ce travail d'analyse et de remise en question. Le secteur des CISP s'y attèle à son niveau.

Ainsi, l'enquête RASta, dévoilée dans ce numéro, est à entendre comme **une première appréhension des phénomènes complexes à la source des difficultés de recrutement et d'accroche à la formation** que nous rencontrons. Les centres s'emparent tous, à leur niveau, de ces analyses et recommandations pour faire évoluer leurs méthodes d'accompagnement, revoir leur organisation pédagogique et revisiter leurs partenariats. **Observer, analyser, comprendre, agir, évaluer...** La recette n'est pas neuve, mais elle a fait ses preuves.

Il est à présent très important que les pouvoirs publics se saisissent, eux aussi, **de ces enjeux.** Qu'ils reconnaissent et valorisent le travail transparent, sérieux, rigoureux et volontariste ici réalisé par les CISP ; qui n'a pas d'autre égal au sein du secteur de la formation et de l'insertion. **Qu'ils soutiennent les opérateurs** et leur permettent de surmonter ces difficultés conjoncturelles, pour que nous puissions sérieusement prendre la mesure des besoins nouveaux des publics, et nous adapter en conséquence.

Pour que ce soit clair, nous attendons des réponses rapides de la part des pouvoirs publics sur quatre aspects essentiels :

1. Sécuriser le financement des centres de façon conjoncturelle
2. Soutenir les travaux de recherche et d'analyse, et les étendre à l'ensemble du secteur de la formation et de l'insertion
3. Encourager le travail des acteurs de terrain qui adaptent leur organisation en termes de recrutement, d'orientation, d'accompagnement socio-pédagogique et de développement de partenariats
4. Réguler l'offre de formation

Sans réponses concrètes à ces enjeux, le risque est élevé de passer à côté de l'essentiel. À coup de mesures "court-termistes" et du renforcement de la marchandisation du secteur de la formation et de l'insertion – laissant libre court à une grande concurrence entre les acteurs –, **c'est l'ensemble des dispositifs qui se retrouveront fragilisés** à défaut de pouvoir apporter des réponses adaptées aux besoins sociaux nouveaux qui se font jour.



© CL



© BV



© BV

ERIC ALBERTUCCIO

Président de l'Interfédé



Les stagiaires CISP en voie de disparition ?

Depuis plusieurs années, le secteur des CISP est touché par un phénomène particulier : la disparition progressive des stagiaires en formation. Si plusieurs articles ont déjà été écrits sur la question, c'est la première fois que le secteur se dote d'une véritable étude objective et quantifiée menée au sein des 5 Fédérations CISP pour mieux comprendre le phénomène.

Vous l'aurez compris, ce numéro de l'Essor a pour volonté de questionner et de penser les pratiques des CISP en partant des évolutions de nos publics et d'autres facteurs exogènes : Quels sont les mécanismes, les processus et les logiques qui sont à l'œuvre en matière de recrutement des stagiaires ? Quels sont les attentes, besoins et spécificités de nos publics ? Comment les CISP se sont-ils adaptés face au triple enjeu qui ressort de l'étude ?

En partant des constats de l'étude RASta, nous verrons tout au long des pages de ce numéro la manière dont les CISP ont réagi et mis en place des actions, des réflexions et des pratiques innovantes pour répondre à ces enjeux de recrutement. En d'autres termes, la manière dont les CISP se démarquent des autres secteurs de la formation en mettant en avant leur spécificité unique.

D'une certaine manière, ce contexte inédit permet de mettre en lumière le fait que nos dispositifs ne se résument pas, pour l'insertion socio-professionnelle, aux seuls volets "formation" et "accompagnement" et, pour l'économie sociale d'insertion, à la production de biens ou de services.

Les CISP ont cherché – et cherchent encore – à innover constamment pour répondre au mieux aux besoins des stagiaires, à les écouter et à les aider à trouver leur place dans notre société. En d'autres termes, un volet essentiel des dispositifs d'insertion est donc bien, dans une perspective d'éducation permanente, la visée de l'émancipation des personnes. Et, dans le contexte actuel où plus rien ne semble acquis, où les contraintes et l'activation sont toujours plus fortes, où les relations humaines se dématérialisent, ces termes - tout comme le S trop souvent oublié d'ISP - prennent plus que jamais tout leur sens.

Enfin, nous terminerons ce numéro par une réflexion générale : finalement, les dispositifs et les pratiques de formation des CISP répondent-ils encore aux besoins des stagiaires ? Faut-il les maintenir en l'état, les adapter voire les transformer en profondeur ? Comment les centres CISP réagissent-ils face aux évolutions de notre société ? Parmi ces évolutions : l'appauvrissement des conditions de vie de nos publics, l'impact de la digitalisation, l'éclatement du paysage de la formation continue, l'évolution des attentes des employeurs en matière de compétences...

Un enjeu énorme, un chantier colossal, des réponses toujours plus innovantes, une remise en question complète et une spécificité du secteur qui a tout son sens face aux évolutions de société... Quel programme de lecture ! Je ne vous retiens pas plus longtemps. Bonne découverte de cette réalité aux détours d'articles tant théoriques qu'ancrés dans les réalités de terrain. ●



© Louise Nikolic

MAUDE BERTRAND,

Rédactrice en cheffe de l'Essor

Comprendre les enjeux du recrutement des stagiaires : les enseignements de l'étude RASta

Dans le secteur des Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP), la problématique du recrutement de stagiaires ne date pas d'hier. En réalité, elle remonte à plusieurs décennies et les préoccupations des acteurs de terrains face à la pénurie de stagiaires se situent bien avant la crise sanitaire.

Un propos de 2017 retient notre attention car il souligne en creux toute la **complexité du phénomène** : *“Aujourd'hui, pour divers CISP, il est difficile de recruter des stagiaires et/ou de les ancrer durablement en formation. Cette situation est ponctuelle ou permanente. La situation n'est pas nécessairement identique d'un centre à l'autre développant la même filière de formation et même à l'intérieur d'un centre offrant plusieurs types de filières”¹.*

Afin d'**objectiver et de quantifier cette problématique**, l'enquête “Diminution des stagiaires dans les CISP”² avait en 2019 mobilisé et analysé des données de 2016, 2017 et 2018 récoltées auprès de la moitié des CISP. La comparaison des chiffres de l'époque aux données plus récentes montre à quel point **la diminution des stagiaires est aujourd'hui encore une réalité** mais aussi que le phénomène prend des proportions toujours plus importantes. Ainsi, entre 2017 et 2019, on constatait en moyenne une diminution de 2% de stagiaires pour l'ensemble des centres (avec de très fortes disparités entre les centres) alors qu'entre 2019 et 2020/21, la diminution de stagiaires se chiffrait à environ 25%.

Comment comprendre ce phénomène ? De quoi est-il le nom ? Comment y faire face ? Quelles actions concrètes mener sur le terrain pour y apporter des réponses efficaces et durables ? C'est pour répondre à toutes ces questions que, fin 2021, l'Organe d'Administration de l'Interfédération des Centres d'Insertion socioprofessionnelle (IF ci-après) a confié au Pôle “partenariats et analyses” de l'IF la mission de mener **une étude qualitative sur la problématique du recrutement**

des stagiaires en CISP. Désignée par l'acronyme RASta (Recrutement et Accroche des Stagiaires), cette étude a été menée durant l'année 2022 et a tenté, d'une part, de comprendre le phénomène de désaffiliation et de démobilisation des stagiaires, notamment avec l'impact de la crise sanitaire sur leur vécu et, d'autre part, d'identifier les manières d'atteindre les stagiaires et de retisser des liens avec eux. Ce texte revient sur les caractéristiques de cette étude ainsi que sur les principaux enseignements qu'elle a permis de mettre en lumière.

> Questionner les ressorts de l'engagement en formation

Comprendre les raisons qui poussent une personne à s'engager en formation nécessite d'**identifier et d'analyser le rôle d'une multitude de facteurs complexes**. S'il s'agit de cerner les ressorts qui influencent une personne à entrer/s'engager en formation, il convient également de tenir compte du cadre institutionnel et social mais aussi de la dynamique propre à chaque centre de formation.

Il existe une littérature abondante sur les processus de



¹ Mikolajczak E., Dupont V., 2017, “Renforcer l'accroche et lutter contre le décrochage des personnes en formation dans le secteur des CISP”, *l'observatoire*, n°93, pp. 56-59.

² Interfédération des CISP, 2019, *Diminution des stagiaires dans les CISP*.

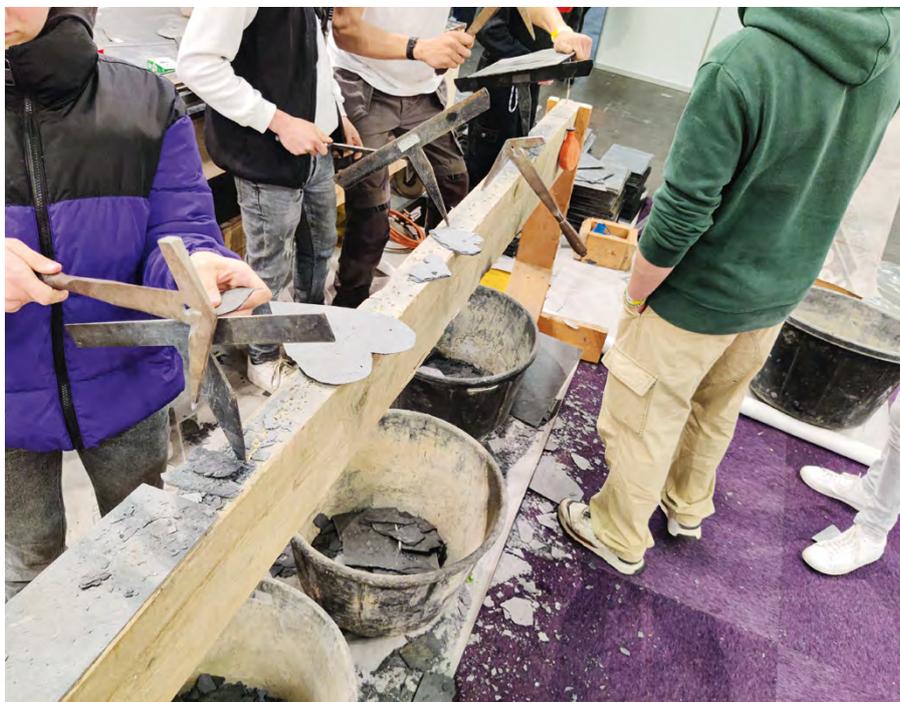


participation à la formation³. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons surtout exploité quelques cadres théoriques dont la portée heuristique les porte au rang de grille de référence dans le champ des sciences sociales et, singulièrement, dans l'analyse des politiques sociales, de l'insertion socioprofessionnelle et de la formation continue. Largement détaillés dans le rapport final de l'étude⁴, ces cadres renvoient à la fois aux théories du non-recours aux politiques/prestations sociales⁵, à la notion de "barrières à la formation"⁶, au concept de logique d'action⁷, à l'approche par les capacités⁸ et aux motifs et à la dynamique d'engagement en formation⁹.

> Une problématique "encastrée"

Les résultats de l'analyse tendent à faire ressortir **l'influence de facteurs conjoncturels, culturels, structurels et organisationnels qui s'entrecroisent**. Au carrefour de ces quatre facteurs, qui peuvent aussi s'influencer mutuellement, la problématique du recrutement des stagiaires en CISP peut être qualifiée de **problématique "encastrée"**¹⁰. Cette grille interprétative présente selon nous l'intérêt de pouvoir faire ressortir avec la nuance qui s'impose **l'hétérogénéité des situations observées**. Pour la clarté du propos, et de manière assez schématique, nous pouvons relier les facteurs conjoncturels et structurels au niveau macro, les facteurs organisationnels au niveau méso et les facteurs culturels au niveau micro (cf. schéma ci-dessous).

Les résultats de l'étude se déploient en direction de **deux types d'enseignements**. D'une part, des enseignements généraux nous invitent à réfléchir à l'influence et au rôle des quatre facteurs précités. D'autre part, **des enseignements spécifiques** nous conduisent, d'une part, à repérer une diversité de motifs



© TC

³ Bourgeois E., Denghien S., Lemaire B. (dir. de), 2021, *Alphabétisation d'adultes. Se former, se transformer*, L'Harmattan, coll. "Action & Savoir"; Vega Fernández P., Faulx D., 2020, *Étude qualitative auprès d'adultes ayant un faible niveau de qualifications, en attente ou en reprise de formation*, Unité d'Apprentissage et de Formation des Adultes (UAFA), ULiège; Lavoie N., Levesque J., Aubin-Horth S., 2008, "Le retour en formation chez les adultes peu scolarisés : un faisceau d'obstacles", *Éducation et sociétés*, n°22, pp. 161-178; Tiberghien V., 2006, "L'engagement en formation de base de publics adultes de faible niveau de scolarisation", *Savoirs*, n°11, pp. 87-106.

⁴ Le rapport final ainsi qu'une version synthétique sont disponibles à l'adresse : <https://www.interfed.be/etude-recrutement-stagiaires-cisp/>.

⁵ Warin P., 2010, "Qu'est-ce que le non-recours aux droits sociaux?" *La vie des idées* [En ligne] <http://www.laviedesidees.fr/Qu-est-ce-que-le-non-recours-aux.html>. Voir aussi l'interview de Philippe Warin, Directeur de recherche au CNRS, Co-fondateur de l'Observatoire des non-recours aux droits et services (Odenore) : <https://www.lecese.fr/content/questions-philipe-warin-odenore-situation-des-personnes-sdf>.

⁶ Ce cadre distingue les barrières institutionnelles (conditions socio-économiques, financières et politiques), informationnelles (messages, publicité et informations sur la formation), dispositionnelles (histoire psycho-affective de la personne et perceptions, croyances, valeurs et attitudes vis-à-vis de l'éducation et de l'acquisition de connaissances) et situationnelles (conditions de vie de l'individu). Voir Bruxelles Formation, 2021, *Les conditions de vie des stagiaires en formation : obstacles ou leviers ? Focus sur les formations pré-qualifiantes*, Services Etudes et Statistiques.

⁷ Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y-F. et al., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil; Guyot J-L., 2003, "Perspectives théoriques pour une sociologie de l'individu en formation professionnelle continue", In Guyot J-L., Mainguet C., Van Haepelen B., *La formation professionnelle continue. L'individu au cœur des dispositifs*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 351-367.

⁸ Sen A., 2000, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil; Sen A., 1993, [1987], *Ethique et économie*, Paris, P.U.F.

⁹ Carré Ph., 2001, *De la motivation à la formation*, Paris, L'Harmattan; Carré Ph., 1999, "Pourquoi nous formons-nous?", *Sciences Humaines*, n°92; Carré Ph., 1998, "Motifs et dynamiques d'engagement en formation. Synthèse d'une étude qualitative de validation auprès de 61 adultes en formation professionnelle continue", *Education permanente*, n°136, pp. 119-131.

¹⁰ Sur le concept d'encastrement, appliqué à la formation continue, lire aussi l'approche de Conter et Guyot dans Conter B., Guyot J-L., 2006, "Un objet encastré", In Guyot J-L., Mainguet C., *La formation professionnelle continue. Stratégies collectives*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 327-340.

Niveau macro	Le contexte	Facteurs conjoncturels et structurels
Niveau méso	Le dispositif	Facteurs organisationnels
Niveau micro	La personne	Facteurs culturels

Dispositif méthodologique

A partir des cadres analytiques mentionnés, nous avons construit notre propre grille interprétative en mobilisant les trois niveaux classiques d'abstraction de l'analyse sociologique (macro, méso, micro) et en formulant l'hypothèse assez générale que la décision d'entrer en formation est influencée par des facteurs individuels (la personne), organisationnels (le dispositif de formation et la stratégie de recrutement) et contextuels (le cadre institutionnel et social, l'offre de formation).

Compte tenu du caractère éclaté de la population visée par notre problématique de recherche, nous avons fait le choix de **conduire nos investigations en deux temps**. Premièrement, pendant la phase exploratoire, nous avons interrogé 14 professionnels des CISP. Deuxièmement, lors de nos entretiens de recherche, nous avons interrogé 7 personnes éligibles à une formation, 37 stagiaires en cours de formation ainsi que 13 partenaires de l'insertion et de la formation : l'IBEFE de Namur, le Forem (Nivelles et Liège), les CPAS de Namur et de Gembloux, la Fédération des CPAS, l'IFAPME, l'Enseignement de Promotion sociale (l'Institut Provincial de Formation Sociale de Namur et l'Institut de Formation Supérieure de la Ville de Wavre), le Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté, le Carrefour des métiers de Verviers, Intermire Asbl, l'ASBL Fédéré (Fédération des Régions des Quartiers de Wallonie). Pour effectuer ce travail de terrain, **nous avons mobilisé deux techniques de récolte de données** : l'animation de focus groups nous a permis d'interroger les stagiaires en formation et des entretiens semi-directifs ont guidé notre démarche auprès des personnes éligibles et des partenaires de la formation et de l'insertion. Au total, ce sont 76 personnes qui ont pu s'exprimer sur la thématique du recrutement des stagiaires dans les CISP. ●

D'EMBLÉE, IL EST IMPORTANT DE PRÉCISER QUE LE PROBLÈME DU RECRUTEMENT SEMBLE QUASI-GÉNÉRALISÉ MAIS QU'IL EST D'AMPLEUR VARIABLE D'UN OPÉRATEUR DE FORMATION/D'INSERTION À L'AUTRE TOUT COMME D'UN CISP À L'AUTRE.

de publics, de pratiques, d'attentes et de représentations. Un premier élément important concerne la crise sanitaire qui a laissé des traces chez certaines personnes. Le confinement a entraîné du découragement et induit certaines habitudes et autres comportements solitaires. De fait, la plupart des institutions ont été peu disponibles, voire à l'arrêt. Cette période a également conduit les CISP à mettre en stand-by certaines formations ou à les organiser à distance, ce qui a pu "causer" la perte de stagiaires. En parlant de conjoncture, on peut aussi penser de manière plus générale que la multiplication des crises (financière,

et de formes d'engagement en formation, au travers de dynamiques et de trajectoires individuelles marquées par des injonctions, des incidents et/ou des rencontres. D'autre part, **trois temporalités** en lien avec les processus de recrutement en formation des publics dits "invisibles" ont retenu notre attention. Ces trois temps forts (repérer, mobiliser, créer du lien) ont permis d'identifier "ce sur quoi" les CISP ont pris et, dans la perspective de pistes d'actions, d'énoncer un catalogue non exhaustif de pratiques en matière de recrutement.

> Des enseignements généraux

D'emblée, il est important de préciser que le **problème du recrutement semble quasi-généralisé** mais qu'il est d'ampleur variable d'un opérateur de formation/d'insertion à l'autre tout comme d'un CISP à l'autre. En outre, le **problème est multidimensionnel et renvoie à une grande hétérogénéité de situations,**



© CL



Les outils et les dispositifs de formation en Wallonie

En 2022, la Fédération des CPAS de Wallonie a rédigé un guide pratique relatif à l'insertion socioprofessionnelle en CPAS¹². L'objectif était de mettre à disposition un document qui reprenne les différents outils et dispositifs qui peuvent être mobilisés par les travailleurs sociaux d'insertion et de les rendre lisibles. Le paysage de la formation en Wallonie s'articule autour de la formation de type pré-qualifiant, qualifiante, professionnalisante, certifiante/diplômante.

La formation de type pré-qualifiant constitue un préalable à une formation professionnelle qualifiante. Elle ne débouche pas sur un diplôme ou une certification mais permet d'acquérir des compétences de base, entre autres choses, une définition du projet professionnel, un socle de connaissances techniques pré-requises pour l'entrée en formation qualifiante, une méthode de travail et une adaptation à un horaire de formation. Seule une attestation de présence est délivrée. Elle s'adresse à des personnes qui ne sont pas prêtes à accéder à l'emploi ou qui n'ont pas encore suffisamment défini leur projet professionnel. Si la personne souhaite faire certifier ses compétences, elle devra obligatoirement passer soit par un parcours qualifiant, soit par une validation des compétences. On distingue deux types de formation :

- La remise à niveau : elle permet à une personne d'avoir en main les bases indispensables lui permettant d'entamer une démarche théorique liée à l'apprentissage d'un métier. Elle vise aussi de manière plus générale la remise en confiance ;
- La formation non qualifiante : elle permet à la personne qui a manifesté une attirance pour un type de profession d'être mise en contact avec les exigences qui y sont liées. Ainsi, cette formation peut faire figure de test (*Est-ce que cela correspond à mes attentes et est-ce que j'ai envie d'en faire mon métier ?*).

Les opérateurs de référence : AVIQ, CEFA, Centres de validation des compétences, CPAS, FOREM, IFAPME, MIRE, Promotion sociale, Régie des quartiers.

La formation qualifiante est définie comme une formation permettant d'acquérir un (nouveau) métier. On considère généralement que ces formations viennent après une formation non qualifiante (cela n'est pas obligatoirement le cas) et qu'elles permettent d'acquérir les savoirs et savoir-faire utiles et transférables dans l'exercice d'une profession. **Les opérateurs de référence : AVIQ, CEFA, Centres de formation sectoriels, Centres de validation des compétences, FOREM, IFAPME, Promotion sociale.**

La formation professionnalisante se définit comme une formation visant l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé. Elle s'applique notamment au sein des CISP.

La formation certifiante/ diplômante : on peut distinguer *la formation certifiante* à l'issue de laquelle le participant obtient un certificat ou un document officiel reconnu ; *la formation diplômante* à l'issue de laquelle le participant obtient, s'il a réussi les épreuves, un diplôme reconnu par la Fédération Wallonie-Bruxelles. Dans le cadre de la formation des adultes, ces formations sont souvent organisées par la Promotion sociale ; *la formation avec attestation* à l'issue de laquelle le participant reçoit un document qui atteste de sa participation. ●

SANDRINE XHAUFLAIRE,

Conseillère à la Fédération des CPAS de Wallonie

¹² Castaigne M., Xhaufaire S., 2022, L'insertion en CPAS, Fédération des CPAS, UVCW, juin.

sanitaire, de l'énergie) offre un environnement peu propice à l'engagement des personnes, en ce compris à l'engagement dans un projet de formation. Pour les personnes éloignées de l'emploi et peu qualifiées, la difficulté à se projeter à moyen ou long terme constitue un obstacle supplémentaire.

Par ailleurs, certains partenaires interrogés avancent l'hypothèse que le cadre institutionnel lui-même est assez propice à un transfert générationnel des situations individuelles qui aboutirait à **une forme de reproduction sociale des inégalités**. Sur le plan culturel, sans pour autant parler à ce stade de changement de paradigme, **les discours des personnes à propos du travail évoluent** et la qualité de vie semble être la priorité, bien avant la qualité du travail. De nombreux témoignages des partenaires de la formation et de l'insertion évoquent d'ailleurs l'enjeu et la nécessité de redonner du sens au travail et à la formation. Certains d'entre eux considèrent également qu'il y a nécessité, à propos des métiers, d'informer davantage, avec pédagogie, tout en ayant un discours de vérité, notamment sur les conditions de travail. Cette question apparaît d'ailleurs centrale si l'on aborde le problème des métiers en pénurie qui mobilise les pouvoirs publics et qui structure en grande partie l'arsenal des politiques de l'emploi et de la formation.

Aussi, l'illisibilité du paysage de la formation (qui fait quoi, pour qui ?) et la marchandisation du secteur de l'insertion socioprofessionnelle avec, en corollaire, un système concurrentiel et "le jeu" des institutions (dont certaines ne joueraient plus leur rôle) participeraient à la désaffection des personnes pour les dispositifs de formation. Cette désaffection serait également, d'un point de vue structurel, reliée à la précarisation des publics et au désavantage comparatif coût/bénéfice du fait même de suivre une formation. Pour clore le volet des enseignements généraux, les professionnels des CISP mais aussi les partenaires de la formation et de l'insertion mettent en avant **divers enjeux de nature pratique** en lien avec les démarches de prospection, la

communication et les informations véhiculées autour des formations, l'offre de formation et les dispositifs pédagogiques qui les soutiennent, l'accompagnement psychosocial, la certification des formations (voir encadré ci-avant sur les types et les dispositifs de formation), les partenariats avec les autres CISP mais également ceux développés avec d'autres opérateurs de formation, les relations avec les entreprises, etc.

> Des enseignements spécifiques

L'entrée en formation se caractérise, témoignages à l'appui, par **des enjeux opératoires** (une personne est en formation pour des choses très concrètes comme le fait de vouloir obtenir un emploi ou avoir une occupation sociale) **et identitaires** (la personne est en formation pour avoir une meilleure image d'elle-même). La grande

L'ENTRÉE EN FORMATION SE CARACTÉRISE, TÉMOIGNAGES À L'APPUI, PAR DES ENJEUX OPÉRATOIRES (UNE PERSONNE EST EN FORMATION POUR DES CHOSSES TRÈS CONCRÈTES COMME LE FAIT DE VOULOIR OBTENIR UN EMPLOI OU AVOIR UNE OCCUPATION SOCIALE) ET IDENTITAIRES (LA PERSONNE EST EN FORMATION POUR AVOIR UNE MEILLEURE IMAGE D'ELLE-MÊME).





diversité des motifs d'engagements ne permet pas de construire une typologie des profils des stagiaires à partir des raisons qui sont les leurs à s'engager en formation. On note tout de même que la recherche de confiance (particulièrement dans les filières "orientation") ainsi que la volonté d'assurer un avenir aux enfants constituent deux objectifs importants. D'autres motifs sont énoncés : *"trouver du travail, répondre à une injonction, faire plaisir à son environnement et à son entourage proche (la famille par exemple), avoir une occupation sociale, apprendre un métier, se donner des chances d'avoir de belles perspectives, etc."*. **Parfois, on observe une certaine ambivalence dans le positionnement des personnes** qui n'hésitent pas à expliquer leur présence en formation pour apprendre un métier et trouver un emploi tout en affirmant dans le même temps ne pas avoir spécialement la volonté de terminer la formation et exercer un métier dans la filière suivie. Parallèlement aux motifs d'engagement, on observe une disparité des formes d'engagement : des comportements très déterminés ou des



attitudes de soumission ; la conviction de détenir les compétences nécessaires et la confiance en ses propres chances ou le doute et le sentiment de fragilité face à l'expérience vécue en formation. Précisons encore que **les stagiaires en formation montrent une grande diversité d'attitudes et de réactions** face à l'expérience de formation,

entendue ici comme un projet (caractérisé par la perception de son importance, de son utilité, de la planification des actions et des échéances, de l'acceptation de contraintes et des efforts à fournir, etc.). Les discussions en focus groups ont encore fait ressortir deux aspects centraux de la présence des personnes en formation. D'une part, l'histoire des femmes et des hommes montre que, dans de nombreux cas, en amont des objectifs spécifiques poursuivis, ce sont **des éléments déclencheurs particuliers** qui les ont amenés là où ils sont. Sur ce point, les récits ne contredisent pas la littérature



PARFOIS, ON OBSERVE UNE CERTAINE AMBIVALENCE DANS LE POSITIONNEMENT DES PERSONNES QUI N'HÉSITENT PAS À EXPLIQUER LEUR PRÉSENCE EN FORMATION POUR APPRENDRE UN MÉTIER ET TROUVER UN EMPLOI TOUT EN AFFIRMANT DANS LE MÊME TEMPS NE PAS AVOIR SPÉCIALEMENT LA VOLONTÉ DE TERMINER LA FORMATION ET EXERCER UN MÉTIER DANS LA FILIÈRE SUIVIE.

© CL



© CL

A CERTAINS ÉGARDS, L'ÉTUDE PRÉSENTE UN CARACTÈRE EXPLORATOIRE ET CERTAINS DE SES ENSEIGNEMENTS RESTENT HYPOTHÉTIQUES. ELLE AURA TOUTEFOIS PERMIS DE STRUCTURER UNE RÉFLEXION EXISTANTE DEPUIS LONGTEMPS AU SEIN DU SECTEUR. OBJECTIVÉE ET QUANTIFIÉE EN 2019, LA PROBLÉMATIQUE DU RECRUTEMENT CONSTITUE AUJOURD'HUI UN ENJEU FONDAMENTAL

et les études existantes qui distinguent, parmi les événements, des incidents, des rencontres et des injonctions. D'autre part, **certaines barrières d'accès à la formation sont constatées** : les conditions de vie d'une personne, son histoire psycho-affective et ses expériences passées, le message véhiculé autour de la formation, les conditions socio-économiques d'un territoire (accès aux services publics, crèches, etc.), financières (frais d'inscription, etc.) et politiques (législation chômage, etc.), les caractéristiques de l'offre de formation et du dispositif pédagogique (modalités d'apprentissage, contenu, horaires, etc.).

De surcroît, le problème de pénuries de stagiaires en CISP ne peut se réduire à une explication de type macro ou microsociologique. Tenant compte également du niveau mésosociologique, il convient de **questionner les démarches et actions potentielles des CISP**. Articulées autour des **trois temps forts** que sont les actions de "repérer (où sont les personnes et comment aller vers elles ?)", "mobiliser" (comment les

attirer et retenir leur attention ?) et "créer du lien" (comment les retenir en formation et les aider à donner du sens à leur projet de formation ?), les pistes d'actions potentielles sont nombreuses¹³. Précisons toutefois que leur portée est relative et à rapporter à divers facteurs institutionnels, socio-économiques et environnementaux. En d'autres termes, une action particulière destinée à favoriser le recrutement de stagiaires peut être efficace dans un centre et contreproductive dans un autre centre.

> **Un triple enjeu : comprendre, réagir, réfléchir...**

Si cette étude sur le recrutement s'inscrit dans la continuité des réflexions menées depuis un certain nombre d'années au sein du secteur CISP, elle ne prétend pas isoler certains effets plutôt que d'autres et offrir un panel de solutions immédiates au phénomène étudié. A certains égards, l'étude présente un caractère exploratoire et certains de ses enseignements restent hypothétiques. Elle aura toutefois permis de

structurer une réflexion existante depuis longtemps au sein du secteur. Objectivée et quantifiée en 2019, **la problématique du recrutement constitue aujourd'hui un enjeu fondamental** et ce, pour trois raisons principales. Tout d'abord, même s'il ne concerne pas l'ensemble des CISP ni la totalité des filières de formation, le constat des difficultés de recrutement nous invite à **comprendre le phénomène**. Ensuite, face à la situation, il devient impératif d'**amorcer une réaction**. Autrement dit, quelle réponse apporter à la problématique ? Quels leviers d'actions actionner prioritairement ? Enfin, avec l'ensemble des acteurs, il s'agit de **réfléchir de manière plus générale au modèle d'accompagnement et de formation** que nous proposons : faut-il le maintenir en l'état, l'adapter voire le transformer en profondeur ? ●

DIMITRI LEONARD,

Chargé d'études et d'analyses
à l'Interfédération des CISP
Et membre du Comité
de rédaction de l'Essor

¹³ La conclusion du rapport final de l'étude propose un tableau non-exhaustif de pistes d'action à consulter sur <https://www.interfed.be/etude-recrutement-stagiaires-cisp/>

⚡ Recrutement des stagiaires : un travail collectif, de terrain et au long cours !

Spoiler Alert : il n'existe malheureusement pas de solution miracle pour recruter des stagiaires. Mais restons positifs, il y a toute une série de pistes d'actions que les CISP peuvent mettre en place pour améliorer la visibilité de leur offre de formation. Des idées à adapter en fonction des spécificités locales – type de filière, public, taille de l'équipe, paysage local de la formation – mais dont les lignes de force restent globalement les mêmes pour tous. Tour d'horizon non exhaustif.

D'après les études internes au secteur, basées sur les entretiens individuels des stagiaires qui entrent en formation, la majorité viennent grâce au bouche-à-oreille. C'est donc aujourd'hui encore la méthode qui ramène le plus de candidats. D'où la question : **comment faire pour qu'on parle au maximum de votre centre de formation ?**

> Nos meilleurs ambassadeurs

Les anciens stagiaires sont incontestablement nos meilleurs ambassadeurs. Qui mieux qu'eux pourrait en effet expliquer – avec leurs mots et à des gens qui leur ressemblent – **en quoi passer par une formation CISP s'est révélé être une étape positive dans leur chemin de vie**. Garder le contact avec les anciens stagiaires est à ce titre essentiel. Un coup de fil pour prendre des nouvelles, un petit message pour l'anniversaire... Et pourquoi pas organiser, comme le font certains, un petit verre ou un BBQ dédié aux anciens stagiaires, où on demande à chacun d'eux d'amener quelques copains, autant de candidats potentiels...

> Donner envie

Impliquer les stagiaires en cours de formation dans le recrutement est également capital. Où passent-ils leur temps libre ? À faire quoi ? Qu'est-ce qu'ils utilisent comme réseaux sociaux ? Comment pourrions-nous selon eux mieux mettre en avant nos formations ? Ces informations de première main vous permettront de **définir la stratégie**

de recrutement la plus adaptée à votre public. Une recette qui fonctionne partout : valoriser au maximum leurs réalisations sur les réseaux. C'est valorisant pour eux mais aussi bénéfique pour vous car ces témoignages permettront à de futurs candidats de se projeter en formation...

> Sortir des murs

Vu la situation actuelle, avec un public plus difficile à mobiliser que par le passé, nous n'avons d'autre choix que d'être proactifs et d'aller chercher les candidats là où ils se trouvent : marchés, centres commerciaux, salles de sports, épiceries sociales, salles des fêtes...

Les relais locaux sont là aussi essentiels ! Entretenir et élargir son réseau, avec un maximum de partenaires, ne peut qu'amplifier votre visibilité et vos chances de recruter via des relais indirects. Les partenaires potentiels ne manquent pas : régies de quartiers, maisons de jeunes, agences locales pour l'emploi, CPAS, administrations communales, agences immobilières sociales, associations locales en tous genres telles que les AMO, lieux associatifs, culturels, sportifs... Participez au maximum à leurs événements et n'hésitez pas à en organiser vous-même, idéalement en tournante

avec d'autres CISP du coin pour faciliter la logistique.

> Être visible physiquement...

La visibilité commence d'abord chez soi. Est-ce que la façade de votre centre invite à y entrer ? Franchir la porte d'un lieu de formation se révèle souvent une étape difficile pour des candidats stagiaires : **facilitez ce premier pas** avec une affiche, une bâche, une fresque ou des pochoirs au sol indiquant que vous êtes un espace de formation gratuit, accueillant et ouvert à tous ! Et pourquoi





pas développer, en partenariat avec des associations locales, de nouveaux services ou activités comme un espace ressourcerie, un point relais pour des achats groupés, une épicerie sociale, un Repair Café ou des animations extrascolaires pour les enfants... C'est également un moyen très efficace pour **faire de votre centre un lieu de passage bien vivant**, avec plusieurs raisons d'y venir.

> ...mais aussi en ligne

On peut le regretter ou pas mais **le numérique est devenu un espace incontournable pour communiquer vers notre public**. Rien ne remplacera jamais les actions de terrain mais les réseaux sociaux nous permettent d'augmenter énormément notre visibilité. Vous organisez une journée portes ouvertes, un moment convivial, vous fêtez le premier emploi d'un stagiaire ou participez à l'évènement d'un partenaire... faites le savoir. **Privilégiez toujours les visuels** – photos et courtes vidéos –, évitez les textes trop longs et les termes compliqués, mettez toujours en avant du contenu positif, bref donnez envie... **Alternez vos publications** avec celles de partenaires, ils ne tarderont pas à faire de même. Les groupes locaux sur Facebook (exemple : "J'habite à..." ou "Ça se passe dans ma commune") peuvent également servir de **caisse de résonance à vos activités**,

mais veillez à toujours bien répondre aux commentaires et demandes d'infos que vos publications susciteront.

> Se faire aider

Chaque année, des stagiaires d'écoles de communication/graphisme/marketing sont à la recherche d'un stage de fin d'étude. Faites-leur savoir que vous existez, nombreux sont ceux qui cherchent un stage dans un secteur porteur de sens. En l'espace de quelques mois, **un stagiaire motivé peut sérieusement redynamiser la communication** de votre CISP : que ce soit les visuels, le site web, une vidéo de présentation, l'animation des réseaux sociaux... Tout bénéficie pour vous et pour le stagiaire qui pourra mettre en pratique son apprentissage. Dans le même ordre d'idée, n'hésitez pas à faire appel à des CISP qui disposent d'une filière communication.

> Prendre le temps

Communiquer prend toujours du temps, c'est une réalité. Mais ça reste néanmoins une étape essentielle pour donner plus d'impact à vos actions. Si des membres de l'équipe ont passé trois semaines sur un chantier, ça vaut vraiment la peine

de réaliser un petit montage photos avant/après, lequel vous permettra peut-être de dénicher de nouveaux clients ou de susciter de nouvelles vocations... Pour que ce soit efficace, **la communication d'un CISP doit impliquer un maximum de membres de l'équipe**. La personne en charge de la communication dans votre centre a parfois été recrutée pour cette fonction mais elle a le plus souvent été "désignée d'office" et doit jongler avec quinze autres casquettes... Facilitez son travail en l'alimentant régulièrement en contenu – des photos et quelques lignes pour expliquer votre dernière formation/production/événement –, cela contribuera à **valoriser le travail de toute l'équipe**. Un changement d'habitude qu'il faut mettre en place petit à petit mais qui génère toujours des retombées positives, en termes de cohésion de l'équipe et de visibilité du centre. Un effort collectif et quotidien qui portera ses fruits ! ●

BENJAMIN VOKAR,

*Chargé de communication
à l'Interfédération des CISP
Et membre du Comité de rédaction
de L'Essor*

CHAQUE ANNÉE, DES STAGIAIRES D'ÉCOLES DE COMMUNICATION/GRAPHISME/MARKETING SONT À LA RECHERCHE D'UN STAGE DE FIN D'ÉTUDE. FAITES-LEUR SAVOIR QUE VOUS EXISTEZ, NOMBREUX SONT CEUX QUI CHERCHENT UN STAGE DANS UN SECTEUR PORTEUR DE SENS.



👋 Campagne “Forme-toi à ta sauce !”



- Lancée début 2023, cette première campagne sectorielle spécifiquement destinée au recrutement des stagiaires a notamment mené à la création d'un outil de long terme : la nouvelle plateforme **cisp.be**, qui recense et géolocalise pour la première fois l'ensemble des lieux de formation en CISP.



- Conférence de presse, campagne d'affichage en rue et sur les réseaux, actions de visibilité de collectifs de CISP, recensions médias... Retrouvez les principales actions de cette campagne inédite sur le site de l'Interfédé : www.interfedeb.be/campagne-a-ta-sauce



🔗 Outils gratuits à disposition des CISP !

Retrouvez-les tous sur le site de l'Interfedé :
www.interfedé.be/outils-recrutement

> Catalogue des pratiques de recrutement

- Organiser des événements, développer son réseau, diversifier son offre, dynamiser son site web ou ses réseaux sociaux... Ce catalogue propose des idées d'actions pour les CISP qui souhaitent améliorer leur visibilité.
- Lancé dans le cadre de la campagne sectorielle de recrutement, cet outil se nourrit au fil des mois par des idées venant du terrain... N'hésitez pas à nous envoyer – via l'adresse communication@interfedé.be – les idées qui ont fonctionné chez vous et qui pourraient servir à d'autres !

> La Ruche des CISP

- La Ruche des CISP est un groupe Facebook, ouvert à tous les CISP, où l'on peut échanger à sa guise et en direct sur la communication au sens large.
- Vous cherchez un prestataire pour réaliser un site web ou une vidéo, vous cherchez des conseils pour l'organisation d'un événement, vous hésitez à vous lancer sur TikTok, posez vos questions à la communauté CISP pour gagner du temps...

> Groupe d'échanges de bonnes pratiques

- Le Groupe d'échanges de bonnes pratiques sur la communication rassemble plusieurs CISP, l'espace d'une journée, pour partager ensemble les bons plans en termes de recrutement. L'intelligence collective au pouvoir !



- Les GEP Communication sont organisés en fonction des demandes des CISP ; contactez-nous via l'adresse communication@interfedé.be pour en savoir plus !

> Matériel promotionnel CISP

- N'hésitez pas à emprunter du matériel promotionnel pour donner plus de poids à vos actions de visibilité : salons de l'emploi, actions sur les marchés, anniversaire de votre centre...
- Faites votre choix parmi un éventail de rollups, beachflags, dépliants, cartes plateformes, autocollants... et contribuez ainsi à rendre le secteur plus visible !

⋮ Recruter, communiquer, fédérer sur les réseaux sociaux : une histoire d'équipe

À la recherche de la bonne pratique, de l'idée innovante en matière de communication et recrutement des stagiaires, me voilà en grande discussion avec Carole Duchâteau, directrice du Germoir et Hugues Delvaux, directeur de L'Essor¹. Tous deux confirment les difficultés récentes de recrutement.

Ils n'ont pas d'explications à donner au basculement énorme qu'ils ont pu constater à la sortie du Covid particulièrement dans des métiers en pénurie comme le nettoyage ou le bâtiment.



© Le Germoir

Au-delà de l'ancrage et de la communication interne, ils ont changé leur façon de communiquer en commençant par un travail d'analyse avec le soutien d'intervenants externes.



© L'Essor

de travail, en quoi consiste la formation, etc.

Grâce à un budget ponctuel, nous avons engagé un chargé de communication pour 6 mois qui a boosté notre image sur les réseaux sociaux en développant notre présence sur Instagram et

Carole : "C'est dramatique pour les employeurs qui ne trouvent plus de personnel. C'est le contexte global qui a changé. Avant, tu mettais une annonce et tu avais facilement une quarantaine de candidats, maintenant si tu en as une dizaine, c'est vraiment bien. **Le rapport au travail** en général s'est modifié et je ne sais pas comment on va faire pour remobiliser les gens"

Face à ces difficultés, ils ont mis différentes stratégies en place. D'abord en terme d'organisation du parcours stagiaires.

Hugues : "Ce qui peut amener au décrochage, c'est **la peur de l'obstacle**. Par exemple, on a eu un excellent stagiaire plafonneur qui aurait franchement pu réussir la validation mais quelques jours avant le test de positionnement, il a pris peur et a quitté la formation et on n'a jamais pu le récupérer. Face à ce constat, toute l'équipe s'est remise en question. On a restructuré notre parcours et nos horaires. Nous avons étalé nos chantiers du lundi au jeudi et réservé le vendredi pour du travail en salle de classe et en atelier pour approfondir les notions abordées et reproduire les gestes. **Résultat : nous avons très peu de décrochage au-delà de la période de 6 semaines d'essai et les stagiaires gagnent en confiance et en compétence.**"

Carole : "Nous avons accueilli une stagiaire en communication qui, en 4 mois, a travaillé sur nos dépliants et affiches, a créé de petites vidéos qui répondaient à des questions pratiques : est-ce qu'on reçoit des vêtements

Facebook. Un expert en communication nous a accompagné sur un projet en alimentation durable. Nous avons participé à une formation en communication organisée par notre fédération dans le cadre d'un groupe de travail rassemblant des EFT.



© BY

¹ Le Germoir est un Centre d'Insertion Socio-Professionnelle dans les secteurs de l'Horeca et du nettoyage situé à Monceau sur Sambre. Les stagiaires, uniquement des femmes, y sont formées dans de réelles conditions de travail selon les principes pédagogiques de l'Entreprise de Formation par le Travail. L'Essor est également un CISP-EFT mais dans les secteurs du bâtiment (maçon, plafonneur-cimentier-façadier) et des espaces verts (entretien, création et aménagement de parcs et jardins). Il travaille avec un public de stagiaires majoritairement masculins et est situé à Thuin.



Une fois bien outillé, nous avons mis en place deux binômes : l'un chargé du marketing social, orienté stagiaires et formations ; l'autre chargé du marketing clientèle, orienté horeca et nettoyage."

Hugues : "Nous avons également enclenché ce processus d'analyse et de formation. Des étudiants en communication d'une haute-école de Gosselies ont consacré leur travail de fin d'études à la communication de l'Essor. Leurs recommandations, validées par leur professeur, a débouché sur une feuille de route que je m'efforce de mettre en place.

Nous avons travaillé avec Charleroi Entreprendre sur nos personas² stagiaires et clients, réalisé une étude de concurrence pour identifier nos plus-values. Ils vont nous aider sur la refonte de notre site internet.

Et nous avons participé à la même formation que Carole dans le cadre du groupe EFT. Nous avons le matériel nécessaire. L'envie et la nécessité sont là. Le bémol est qu'au vu de la taille de l'équipe, cela repose essentiellement sur moi. Cela prend donc du temps."

Une fois cette analyse réalisée, ils ont décidé de se recentrer sur l'utilisation des réseaux sociaux en procédant en différentes étapes dont la 1^{ère} est la mise en place d'une ligne éditoriale ou l'utilisation d'un outil de planification.

Carole : "Dans le cadre de notre ligne éditoriale annuelle nous planifions nos 3 publications hebdomadaires sur les réseaux sociaux. Cette façon de faire nous fait gagner un temps fou. Nous savons ce que nous allons publier, quand et pourquoi. Cela ne nous empêche pas de nous adapter à l'actualité du moment en publiant des post supplémentaires

© Le Gerموir quand une stagiaire décroche un emploi, quand une autre réalise un défi particulier, entre autres exemples. Nous cherchons notre source d'inspiration chez les stagiaires ou candidates stagiaires, notamment en les interrogeant après les séances d'informations, sur ce qui les motive à s'inscrire au Gerموir."

Avec des moyens limités, ils conseillent le choix de cibles et de réseaux à privilégier.

Carole : "Instagram est réservé au marketing social. C'est un réseau qui permet de partager du contenu "plus émotionnel", sur ce qui plait aux stagiaires, les sujets qui les touchent. Cela donne envie aux stagiaires de partager les publications à d'autres qui pourront s'identifier à leur profil. Par exemple, on interviewe chaque stagiaire qui termine une formation, décroche un stage, un emploi. Elle parle avec ses mots, ce qui donnent une dimension moins professionnelle mais beaucoup plus humaine à ce qui est dit. Cette façon de faire donne des résultats. Par exemple, une stagiaire nous a dit qu'elle nous suivait depuis un an sur les réseaux sociaux et qu'en voyant le côté chaleureux, humain et professionnel qui se dégageait de nos publications, elle a osé franchir le pas et s'inscrire en séance d'informations.

Si Facebook est orienté sur le marketing clientèle, tout ce qui concerne la vie et la réussite des stagiaires au Gerموir y est aussi publié. Cela permet de créer du lien entre les clients et notre projet. Les gens sont vraiment intéressés, c'est ce type de publication qui a le plus de succès."

Par ailleurs, il leur semble important de trouver le type et le rythme de publications en adéquation avec les moyens humains et techniques à disposition.

Hugues : "Nous avons choisi de commencer par Facebook et je m'astreins à minimum une publication/semaine, si possible 2 ou 3 en alternant celles qui visent les stagiaires et celles qui visent les clients. Les témoignages sont les post les plus likés et partagés. Par exemple, un témoignage sur l'achat de bois de chauffage a fait exploser nos commandes de bois".

Carole : "Nos publications avec photo sont entrecoupées de publications avec vidéo. Ces vidéos sont stockées sur notre site internet et notre chaîne YouTube après avoir été publiées sur nos réseaux sociaux même si sur Instagram, on poste surtout des reels³.

Le fait de publier régulièrement implique même les stagiaires. Il y a une sorte d'émulation. Elles commencent à faire des petits films et nous les transmettent. C'est super chouette. Elles deviennent les ambassadrices du Gerموir. Il a suffi de 3 mois de publications régulières pour enclencher ce mouvement positif. On verra si cela aura un

² "Les personas sont des utilisateurs fictifs, mais réalistes. Leurs profils doivent refléter différents types de clients. Ils permettent aux entreprises d'ajuster leur offre de la manière la plus adaptée à leur cible réelle. Le persona est donc issu d'un travail d'observation et d'analyse poussé sur sa cible. Il est le résultat d'une part de données issues d'analyses générales, mais aussi d'autre part d'entretiens et de conversations avec les clients réels, ce qui permet de rendre les profils plus vivants. Les informations obtenues grâce au contact personnel sont essentielles pour développer un prototype réaliste, un persona efficace." (Personas : définition et exemples - IONOS)

³ Reel : Un reel Instagram est un format de publication vidéo lancé en 2020 par la plateforme afin de diversifier ses contenus et rivaliser avec TikTok, le média social émergent. Le reel est une courte vidéo (moins de 90 secondes) qui permet d'allier photos, vidéos, texte, musique et animations.



DOSSIER

effet exponentiel ou pas mais en tous cas c'est super encourageant. En plus, tu peux utiliser cet outil pour tout. Pour les stagiaires, cela peut aussi être utile quand elles vont chercher du boulot."

Par contre l'une comme l'autre, insistent sur le fait que les réseaux sociaux ne font pas tout. Ils sont à utiliser dans le cadre d'une communication multicanaux dans laquelle les partenariats ont la part belle. Ils nous proposent d'ailleurs quelques chiffres pour confirmer leur dire.

Hugues : *Pour moi, une des clés, est la relance régulière des partenaires, le développement de relations partenariales sur la durée. C'est pourquoi, nous organisons, chez nous, des séances d'informations à leur intention. C'est l'occasion de leur montrer nos outils, nos locaux, nos méthodes; de susciter ou raviver leur intérêt."*

Carole : *"Les résultats ont commencé à se faire sentir dès qu'on a commencé à publier régulièrement. Aujourd'hui, 30 % de nos stagiaires se sont inscrites chez nous grâce aux réseaux sociaux, contre 17 % pour le bouche-à-oreille et seulement 11 % via la publicité. Mais le 1^{er} canal, reste quand même les partenaires."*

En fin d'interview, Carole et Hugues regrettent qu'il n'y ait pas 90 minutes dans une heure. Ce qui leur manque, c'est du temps et donc des ressources humaines. Du temps pour se former aux techniques numériques, du temps pour être actif sur les réseaux sociaux, du temps pour entretenir de bonnes relations partenariales.

Hugues : *"Les compétences ne sont pas trop difficiles à acquérir. Il n'est pas nécessaire d'engager un professionnel de la communication. Par contre, comme les équipes sont déjà bien occupées, toute tâche supplémentaire nécessite du personnel en plus. Surtout dans les petits centres."*

AUJOURD'HUI, 30 % DE NOS STAGIAIRES SE SONT INSCRITES CHEZ NOUS GRÂCE AUX RÉSEAUX SOCIAUX, CONTRE 17 % POUR LE BOUCHE-À-OREILLE ET SEULEMENT 11 % VIA LA PUBLICITÉ. MAIS LE 1^{ER} CANAL, RESTE QUAND MÊME LES PARTENAIRES.



Même les discussions les plus passionnantes ont une fin. Nous nous quittons sur ces conclusions :

Carole : *"Je dirais qu'une campagne de communication sur les réseaux sociaux repose sur 4 gros piliers : une ligne éditoriale, l'audace de se lancer sans se prendre la tête avec un niveau de perfection trop poussé, l'adaptation de son message et le choix de ses canaux privilégiés aux cibles identifiées, et finalement l'implication de toute l'équipe. C'est l'addition des intelligences diverses et des personnalités qui va permettre de toucher le plus grand nombre."*

Hugues : *"Les réseaux sociaux deviennent un des outils privilégiés du recrutement des stagiaires, à côté des relations partenariales.*

Cela demande de publier de façon régulière pour développer une audience suffisante. Les publications qui ont le plus d'impact sont celles qui impliquent émotionnellement le destinataire et parmi celles-ci le témoignage est le plus simple à réaliser et le plus percutant. Mais le succès d'une bonne campagne de communication repose sur un travail d'analyse d'abord, de structuration ensuite et de régularité dans la mise en place pour finir." ●

MARIE LEDENT,

*Chargée de missions socio-pédagogiques chez ALEAP
Et membre du Comité de rédaction de l'Essor*

Vous changez nos vies !

DOSSIER

Comment avez-vous connu votre CISP ? Qu'est-ce qui vous a attiré ? Pourquoi avoir choisi cette formation ? Comment s'est passée votre entrée en formation ? Quinze stagiaires se sont prêtés au jeu et ont accepté de répondre à ces questions. Une opportunité pour eux de prendre la parole et de nous partager ce qui compte vraiment.

Dans cet article, nous donnons la parole aux stagiaires de deux CISP : le Service Jeunesse Brabant (SJB)¹ et le Cortil². Créé en 1987, le SJB propose des formations gratuites pour les demandeurs d'emploi dans l'Est du Brabant wallon (à Wavre, Louvain-la-Neuve et Jodoigne). Les domaines sont variés : secrétariat, vente, comptabilité, création de sites web, gestion des réseaux sociaux, remise à niveau en français, maîtrise du numérique ou encore apprentissage d'une seconde langue (anglais et néerlandais). Le SJB se démarque par une pédagogie innovante à destination d'un public adulte, ainsi que par un accompagnement social et pédagogique individualisé.

Le Cortil est une Entreprise de formation par le travail (EFT) active à Seraing, faisant partie du Cortigroupe³, active dans le secteur de la construction, des parcs et jardins, de l'HORECA et de l'entretien en collectivité. Ses activités comprennent la gestion des espaces verts, la rénovation de bâtiments, la confection et livraison de sandwiches et de salades aux entreprises, l'entretien en collectivités et le nettoyage professionnel.

Audrey, dans la vente depuis 17 ans, a décidé de se réorienter : *"j'ai choisi cette formation d'Agent d'accueil et secrétariat au SJB pour être en contact avec les gens, avoir une meilleure flexibilité d'horaires et pour la reconnaissance de cette formation par le FOREM. Je souhaitais avoir une formation complète, reconnue et qui me plaît ! J'aime particulièrement l'accompagnement du SJB. Il y a un suivi avec une assistante sociale, une réelle recherche des formateurs à ce que l'on soit bien."*

Mon entrée en formation a été très rapide : j'ai envoyé un email pour avoir des informations ; 30 minutes plus tard j'étais contactée. J'ai eu une réunion d'information très rapidement avec un test à passer et, deux semaines plus tard, je suis entrée en formation. Tout était très clair et bien expliqué.

Nous avons tous (je pense) un a priori en arrivant à la formation : "avec qui serai-je en formation ?" "comment seront les formateurs ?" "vais-je réussir à m'intégrer ?". Au final, nous avons été, en peu de temps, très liés. "OHANA"⁴ est le nom de notre groupe. Nous formons véritablement une famille."

Coralie, jeune diplômée en "Aide Familiale", a dû faire face à de nombreux obstacles : *"je n'ai pas pu trouver de travail dans mon domaine d'études. Je me suis donc tournée vers la vente mais, malheureusement, après une faillite j'ai enchaîné les petits boulots. Ma situation a été très compliquée et, suite à cela, j'ai fait une dépression. J'ai réussi à remonter la pente, grâce à mon compagnon et en me concentrant sur mon projet professionnel. Je suis heureuse de pouvoir dire aujourd'hui que j'ai enfin trouvé ma voie ! J'ai toujours aimé le classement des documents, la gestion des mails et répondre au téléphone, alors je me suis dit : "pourquoi pas ?". Le secrétariat m'a*



¹ <https://www.sjb-formation.be>

² <https://www.cortigroupe.be/le-cortil>

³ <https://www.cortigroupe.be>

⁴ Ndlr : Ohana est un mot d'origine hawaïenne qui signifie "famille" au sens élargi et rendu célèbre par le dessin animé "Lilo et Stitch".



toujours attirée mais la peur d'échouer était trop forte. Finalement, j'ai osé et je ne regrette pas du tout (du moins jusque maintenant) !

J'ai connu le SJB grâce au Carrefour des métiers à Nivelles. J'y ai rencontré Lydwine (l'assistante sociale) qui m'a directement mise à l'aise. Mon entrée en formation s'est bien déroulée. Tout était très facile (sauf les tests en néerlandais et anglais, ne le cachons pas), mais la fluidité et la disponibilité par mail était TOP. Jusque maintenant je me suis sentie écoutée et comprise dans les questions que je pouvais poser. C'est un réel atout dans un centre de formation.

L'anecdote du premier jour : en retard à cause de mon train (le stress était déjà à son comble), je file de la gare jusqu'au centre avec ma trottinette électrique (pas très discret, je sais). Je suis un peu perdue dans le bâtiment, mais je finis par trouver le bon étage et là, je déboule dans la classe... 12 personnes qui vous fixent, c'est extrêmement gênant... Heureusement, sur le temps de midi, nous avons pu créer des liens et je pense sincèrement que le dernier jour de formation, il va y avoir quelques paquets de mouchoirs vidés."



*Après un parcours difficile dans la menuiserie, **Mathieu** a choisi cette formation pour l'aspect social, mais aussi pour la reconnaissance du Forem : "j'ai connu le SJB et la formation par mon professeur d'informatique, après avoir plaqué la menuiserie. Ce qui m'a attiré dans cette formation, c'est l'entreprise virtuelle", mais aussi l'ambiance familiale avec des gens à l'écoute, qui n'hésitent pas à aider. J'ai vraiment trouvé ma place. On m'appelle le "Mathieu de poche" parce que j'aide tout le monde !"*

stage d'observation, je me suis inscrite à la séance d'infos chez SJB. J'étais sur liste d'attente car il n'y avait plus de place mais le lendemain du test j'ai reçu une bonne nouvelle : une place venait de se libérer ! Je n'ai pas hésité une seule seconde même en étant enceinte. Justement, j'ai la chance de pouvoir partager ma grossesse avec un groupe et des professeurs géniaux. Mon bébé a même été renommé "popcorn" jusqu'à sa naissance !"

***Laurine** a pu être aiguillée par son assistante sociale : "J'ai choisi le SJB pour ma reconversion car, sur les conseils de mon assistante sociale, c'était le meilleur choix et ce qui se rapprochait le plus de mes compétences, mes attentes et mes besoins. Quand je suis entrée en formation, j'ai eu la surprise de revoir une amie perdue de vue depuis un moment. Je suis ravie de l'avoir retrouvée."*

*Pour **Fanny**, jeune maman en devenir, l'accompagnement en formation et l'intégration se sont faits naturellement : "j'ai connu le SJB par le bouche-à-oreille. J'ai suivi une formation en réorientation professionnelle. Ne trouvant pas de*



J'AI CHOISI LE SJB POUR MA RECONVERSION CAR, SUR LES CONSEILS DE MON ASSISTANTE SOCIALE, C'ÉTAIT LE MEILLEUR CHOIX ET CE QUI SE RAPPROCHAIT LE PLUS DE MES COMPÉTENCES, MES ATTENTES ET MES BESOINS.

⁵ Kalanaa est une entreprise virtuelle (EVI) qui aide les stagiaires à développer leurs compétences dans le domaine de la gestion d'entreprise : <https://kalanaalln5.wordpress.com>



© SJB

Sébastien, en formation “Espaces verts” au Cortil, aime particulièrement l’ouverture d’esprit et la tolérance : *“les stagiaires ont tous un parcours, et certains viennent de l’étranger. La société juge beaucoup mais ici on ne juge pas les stagiaires. J’ai choisi cette formation, parce qu’on aura plus de chance de trouver de l’emploi et les accompagnatrices nous aident beaucoup. Il suffit de regarder autour de soi, beaucoup en ont besoin, dans cette société. J’avais découvert la formation sur Facebook mais je ne savais pas ce qu’était un CISP. Les formateurs sont pédagogues. J’ai rencontré des belles personnes.”*

Lina s’est vue boostée par sa formation : *“je suis esthéticienne et pédicure médicale. Après des difficultés d’emploi liées au COVID, puis des soucis de santé, je me suis décidée à faire une formation en orientation professionnelle dans un autre CISP (le Collectif des femmes, à Louvain-la-Neuve). Lors de cette formation, mes bilans et tests m’ont très vite orientée vers le milieu du secrétariat et de l’administration. J’ai donc commencé mes recherches et j’ai trouvé le SJB. Je me suis rendu compte que de nombreuses personnes avaient rapidement trouvé un emploi et étaient sorties valorisées de cette formation. Elle avait donc tout pour me plaire : facilité d’accès, reconnaissance du FOREM, réputation positive dans le*

domaine et possibilité de faire des stages. Je souhaitais être formée par des enseignants de qualité et qui laissent place à l’humain et à la bienveillance.

Cette formation est arrivée au bon moment dans ma vie et, au-delà de m’apprendre un métier qui me correspond parfaitement, elle m’aide à avoir plus confiance en moi. Elle booste sans limites mes soft skills. Je suis très reconnaissante pour la bonne organisation, la logistique, le suivi du corps enseignant et des personnes impliquées, de près ou de loin, dans le CISP. Vous changez nos vies positivement !”

Anthony ne connaissait pas les CISP : *“le Forem m’avait conseillé la formation Parcours du Cortil pour m’orienter. C’est comme cela que j’ai, par la suite, fait un stage au Cortil, à Neupré, en espaces verts. Après ce stage, que j’ai aimé, j’ai pu faire ma formation dans ce domaine. Je peux aussi bénéficier d’un logement de transit à l’APL⁶ du Cortil et on m’a donné la possibilité de suivre des cours pour le permis théorique.”*

Mélody a connu le SJB à travers internet : *“leurs réseaux sociaux sont pleins de photos qui nous donnent envie d’aller vers eux. Et je comprends pourquoi aujourd’hui j’ai choisi un CISP, car ils encouragent les stagiaires à aller de l’avant et à mettre en valeur nos capacités pour nous prouver qu’on est capable de réussir. Le SJB, c’est un centre de formation mais, avant tout, c’est une grande famille. Chaque formateur contribue à notre épanouissement. Les formations sont complètes, agréables et très riches.”*

Sarah a retrouvé l’envie de se dépasser : *“après quelques recherches sur internet, je me suis lancée dans ma formation, avec l’envie de rencontrer de nouvelles personnes, de reprendre confiance en moi, en me prouvant que je peux réussir la formation. Je souhaitais aussi trouver un métier plus valorisant et enrichissant que le nettoyage. Ayant des enfants en bas âge, j’aime le fait que la formation soit de courte durée, mais aussi qu’elle soit reconnue et prise en charge par le Forem.”*

Nicolas et **Mireille** sont, eux aussi, arrivés en formation grâce au Forem. **Rosaria**, **Cécile** et **Jamila** nous rappellent l’importance de l’accompagnement social, la bienveillance et la convivialité des travailleurs et formateurs en CISP : *“parce que vous faites plus qu’une formation, vous changez nos vies.”*

Nos remerciements à Jamila, Cécile, Rosaria, Mireille, Nicolas, Sarah, Mélody, Anthony, Lina, Sébastien, Laurine, Fanny, Mathieu, Coralie et Audrey. ●

SÉGOLÈNE JACQUEMIN,

Chargée de communication
chez UNESSA ASBL
Et membre du Comité
de rédaction de l’Essor

⁶ Association de promotion du logement (APL) : le service est spécialisé dans l’intégration sociale par le logement pour des ménages en grandes difficultés. Pour atteindre sa mission, le “Cortil-Apl” met à disposition des logements, en assurant un accompagnement psycho-social obligatoire durant toute la période de location.

Face aux crises, un modèle CISP à réaffirmer

Les problématiques de recrutement et d'accroche de stagiaires auxquelles font face le secteur nous poussent à la réflexion. Si les stagiaires ne poussent plus nos portes aujourd'hui, que faire pour les retrouver demain ?

Depuis quelques années déjà, les opérateurs de terrain se questionnent sur l'évolution des publics qui fréquentent leur formation. Les difficultés de recrutement ne sont pas neuves ; cette préoccupation occupe nombre de discussions et d'échanges dans le secteur, sans que le phénomène ne puisse être suffisamment objectivé. En effet, il reste difficile de mettre le doigt sur les enjeux sous-jacents de l'éloignement des publics de nos dispositifs. Et puis, peut-être est-ce l'inverse ?

Pour les stagiaires qui arrivent jusqu'à nous, reste une vulnérabilité prégnante, sans doute exacerbée par la crise sanitaire et les inégalités qu'elle a rendues visibles et renforcées. Les équipes de terrain témoignent de la plus grande fragilité des stagiaires qu'ils accompagnent, et, aujourd'hui plus qu'hier, des abandons de formation plus fréquents et plus rapides, des doutes et incertitudes dans les choix de parcours, des difficultés de projection dans un projet professionnel, ... Finalement, face à de nombreuses inconnues, c'est tout le secteur qui est contraint à l'introspection.

> Le modèle CISP, à l'origine

Après les chocs pétroliers des années '70, notre région, comme d'autres, fait face, pour la première fois, à un chômage structurel de masse. Nombre de travailleurs perdent alors leur emploi, et se retrouvent au chômage sans opportunités de réinsertion. A l'époque, déjà, les publics les moins qualifiés ne se voient offrir que peu de perspectives pour se (re)mettre à l'emploi. Face aux multiples exclusions sociales d'alors, ce sont des acteurs



associatifs qui prendront le relais pour assurer l'accompagnement de ces publics vers l'insertion sociale et professionnelle, dans une dynamique d'éducation populaire et d'émancipation collective. Naissaient alors les premières initiatives qui donneraient plus tard naissance aux CISP tels qu'on les connaît aujourd'hui.

Au fil des évolutions de la société, et des politiques européennes, fédérales et régionales d'emploi et de formation, le secteur s'est façonné et structuré petit à petit. Depuis

le début donc, notre secteur est fait d'initiatives et de projets en phase avec leur temps, évoluant au gré des changements sociaux et économiques, pour répondre aux besoins des publics vulnérables. En conséquence, le secteur reste innovant, depuis plus de quarante ans, en affinant, retravaillant, formalisant ses pratiques – sans les standardiser pour autant. Le secteur se développe et s'améliore ainsi en continu, pour satisfaire au mieux les attentes des stagiaires qui poussent nos portes.



VU LA PRÉCARITÉ CONSTATÉE DES PUBLICS, ET LES NOUVEAUX BESOINS SOCIAUX QUI EN DÉCOULENT, IL SEMBLE AUJOURD'HUI ESSENTIEL DE RENFORCER EN PRIORITÉ NOS PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT. SUR LE TERRAIN, LES ÉQUIPES MULTIPLIENT DÉJÀ LES INITIATIVES EN CE SENS. LES TÉMOIGNAGES RASSEMBLÉS DANS CE NUMÉRO DE L'ESSOR EN SONT LA PREUVE.

> Renouer avec nos racines

Et pourtant, malgré ces efforts, les dernières années nous ont appris que notre modèle, aussi solide et réfléchi qu'il puisse être, ne semble plus suffire. Les équipes sur le terrain font état des difficultés de recrutement, mais aussi d'accroche des publics aux formations. Moins de candidats en séance d'information, groupes peu remplis, problématiques psychosociales plus prégnantes, fracture numérique, ... Les récits en la matière ne manquent pas et convergent vers un constat globalisé de précarisation des publics. Définitivement, les problématiques rencontrées par les CISP ne sont qu'un symptôme, un reflet des problématiques de société que nous rencontrons.

En effet, dans une période de crises multiples, qui s'additionnent les unes aux autres (Covid 19, crise économique et financière, climat, conflits, inégalités, ...), il est compréhensible que les personnes n'arrivent plus à retrouver un équilibre et à se mettre en projet, y compris en projet de formation. Ceci s'inscrit également dans une crise des institutions de service et d'intérêt public, qui semblent de plus en plus éloignées des citoyens qu'elles doivent servir. **Nos structures ayant pour**

essence d'atteindre et accompagner les publics vulnérables lorsqu'ils sont exclus par ailleurs, les conclusions de l'enquête RASta¹ nous renvoient alors à nos racines. Plus que jamais, il est nécessaire de renouer avec les publics éloignés des dispositifs d'insertion, en *repérant, mobilisant, créant du lien* autrement.

> Des moyens pour répondre aux nouveaux besoins

Vu la précarité constatée des publics, et les nouveaux besoins sociaux qui en découlent, il semble aujourd'hui essentiel de renforcer en priorité nos pratiques d'accompagnement. Sur le terrain, les équipes multiplient déjà les initiatives en ce sens. Les témoignages rassemblés dans ce numéro de l'Essor en sont la preuve. Plusieurs vont dans le sens du **nécessaire renforcement de l'accompagnement psychosocial, en amont, pendant, et en aval de la formation.** En amont, avec des partenaires, pour atteindre les publics autrement et se rapprocher d'eux. Pendant, pour s'assurer que les problématiques sociales, économiques, familiales, ... n'entravent pas l'accroche et le bon déroulement du parcours de formation. En aval, ensuite, pour garder le lien et

s'assurer que les apports distillés durant la formation portent leur fruit et que le parcours d'insertion suive son cours.

Il semble donc qu'une des solutions aux problématiques de recrutement et d'accroche serait en fait de persévérer. Renforcer l'accompagnement, finalement, ce n'est qu'aller un pas plus loin avec notre modèle CISP, centré sur l'accueil des stagiaires dans leur globalité. Et pour permettre de continuer à le faire, et à bien le faire, il faut pouvoir mieux prendre en compte l'évolution des profils accueillis et les nouvelles problématiques sociales en jeu, et construire des réponses concrètes en la matière.

Les appels à projets "Renforcement de l'accompagnement psychosocial", dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie, vont dans ce sens. Ils sont un bon exemple de développement concret de nouvelles pratiques et partenariats porteurs en la matière. **Et ils sont surtout une preuve de l'importance de soutenir cet accompagnement, en permettant aux centres d'y consacrer des ressources, humaines et financières.** Il faudrait donc à présent élargir et pérenniser ces moyens, pour permettre aux CISP de mettre en œuvre un accompagnement toujours au plus près des préoccupations des stagiaires.

Enfin, de ce moment de crise, faisons une force qui nous pousse à renforcer notre action, à réaffirmer nos pratiques. **Demain, pour en sortir, renouons avec un modèle pédagogique et social fort, centré sur l'accompagnement des stagiaires, selon une approche globalisante et intégrée, en étant dotés de moyens pour mener à bien cette mission.** ●

SALIMA AMJAHAD,

Permanente et chargée de projets à l'AID, Et membre du Comité de rédaction de l'Essor



© Anais Mathieu

¹ Etude qualitative de l'Interfédé sur le Recrutement et l'Accroche des Stagiaires en formation CISP, publiée en 2023. Pour en savoir plus, voir l'article de Dimitri Léonard dans ce numéro de L'Essor.

∴ Ils s'éloignent de la formation sur la pointe des pieds

Aujourd'hui nous aimerions vous parler d'un phénomène dont on parle de plus en plus : c'est ce que nous avons appelé les apprenants fantômes. Ce sont ces stagiaires qui n'arrivent jamais ou disparaissent du jour au lendemain, sans crier gare, sans faire de bruit et qui laissent nos formations à demi remplies et nos associations perplexes. Mais que se passe-t-il ? Où sont-ils tous passés ? Si ce phénomène n'est pas nouveau, il a de quoi inquiéter, particulièrement aujourd'hui où le recrutement des stagiaires est de plus en plus compliqué pour certains CISP.

Que devons-nous faire face à ce phénomène ? Rester les bras croisés ? Bien sûr que non. Un des enseignements que nous apprend la recherche RASta est bien qu'à un niveau organisationnel, les associations sont amenées à réfléchir à leurs pratiques et ainsi impulser du changement pour mieux correspondre aux réalités de ces publics dit "éloignés". C'est le cas de Lire et Écrire Wallonie picarde (LEE Wapi) qui a décidé de lancer toute une réflexion pour changer complètement sa

méthodologie d'accroche des (futurs) apprenants.

Phénomène diffus et lent de prime abord, la disparition progressive des apprenants en formation a fini par attirer l'attention de cette Régionale de Lire et Écrire et soulever certaines questions.

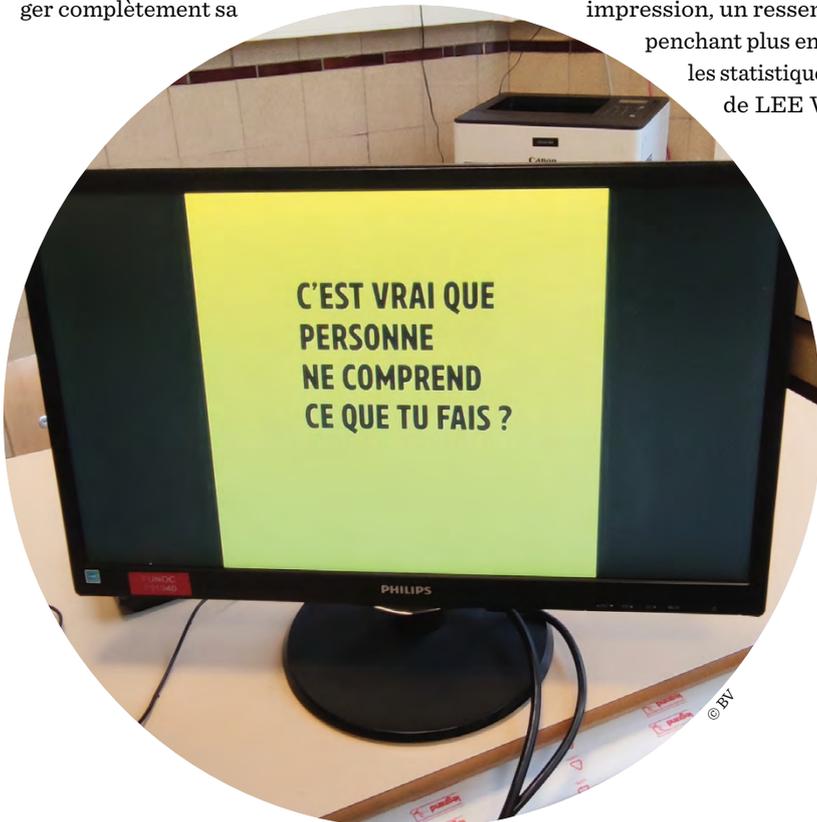
La première : est-ce une véritable baisse des demandes de formation ou simplement une impression, un ressenti ? En se penchant plus en détail sur les statistiques, l'équipe de LEE Wapi s'est

rendue compte que si 285 demandes aboutissaient à 135 entrées effectives en formation en 2018, elle est aujourd'hui passée à 174 demandes pour 48 entrées pertinentes. "Le covid est passé par là", nous direz-vous. Et si... le covid avait bon dos et que les raisons étaient plutôt à chercher ailleurs ?

> Se rapprocher du public dont nous nous sommes éloignés

Dominique, directeur de LEE Wapi, avance une autre raison : "nous connaissons des difficultés à toucher des publics qui ont été scolarisés en Belgique et qui sont demandeurs d'emploi. Ce sont des publics dits "éloignés". Mais pour nous, nous pensons, au final, que ce sont nos institutions et associations qui se sont éloignées d'eux."

Les raisons de cet **éloignement entre les publics et nos structures** sont multiples et interdépendantes. Parmi ces raisons, la Régionale évoque "des problèmes financiers, de mobilité, de garde d'enfants ou encore une santé fragile mais aussi un manque d'attractivité de la formation ou un manque d'information à son sujet". Avant de continuer en insistant sur le fait que "les personnes en situation d'illettrisme **font difficilement la démarche d'entrer en formation** en raison de la honte qu'elles peuvent ressentir par rapport à leur situation. À cela s'ajoutent de mauvais souvenirs scolaires et la crainte de se retrouver de nouveau en situation d'échec."





© BV

CE NE SONT PAS UNIQUEMENT AUX APPRENANTS À VENIR VERS NOUS. NOUS DEVONS AUSSI ALLER LES RENCONTRER LÀ OÙ ILS SE TROUVENT, NOUER DES CONTACTS, ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE ET LEUR APPORTER DES INFORMATIONS EN FONCTION DE LEURS BESOINS.

> Transformer l'entrée en formation en engagement

En parallèle de cette dynamique d'accueil et d'"attractivité" vers la formation apparaît celle du maintien des apprenants à plus long terme. Cette accroche n'est pas évidente non plus. Chaque CISP a déjà été confronté à ces stagiaires fantômes dont il existe plusieurs profils : ceux qui, sans aucune raison, ne viennent plus en formation du jour au lendemain. Téléphone injoignable voire numéro plus attribué. Il y a ceux qui préviennent la

veille pour le lendemain ou encore ceux qui arrêtent pour une raison X ou Y. Nous voyons déjà lever les sourcils en vous rappelant plusieurs expériences passées. Ne faites pas genre, on vous a vu !

Dans le cas de LEE Wapi, "nous constatons une difficulté à transformer l'entrée en formation en "engagement dans la formation". En étudiant les motifs de sortie, on constate que 68% des arrêts se produisent en début de formation. Ce sont des stagiaires qui n'ont même pas 50h de présence". Concernant les motifs de sortie "abandon/raisons impérieuses/force majeure", les chiffres atteignent même 85%.

Pour Dominique, la raison de cet abandon précoce serait plutôt due à un calcul coûts/bénéfices personnels peu avantageux pour les apprenants : "Une fois entrées en formation, les personnes prennent conscience de l'impact qu'elle peut avoir sur l'organisation de leur vie. Rentrer en formation représente un coût (temps, énergie, organisation, argent) et elles

découvrent que parfois le coût pour venir en formation est plus important que les bénéfices qu'elles en retirent "immédiatement". Ces éléments constituent autant de freins à la réalisation de leur projet". On retrouve ici l'idée de **problématique encadrée** définie dans l'étude de Dimitri Léonard. C'est souvent un enchevêtrement de facteurs multiples et s'additionnant à différents niveaux qui entrent en ligne de compte lorsqu'une personne décroche de la formation.

> Passer du constat à l'action

Face à ces constats, Lire et Écrire Wapi a répondu à l'appel à projets "renforcement de l'accompagnement psychosocial dans les CISP"¹ : "Ce constat nous pousse à **aborder la formation sous un autre angle** et donc de tenter d'innover, imaginer d'autres stratégies, d'autres modalités d'actions, d'autres dispositifs pour **ne laisser personne sur le bord de la route**. Il faut imaginer une autre approche. Ce n'est pas uniquement aux apprenants à venir vers nous. Nous devons aussi aller les rencontrer là où ils se trouvent, nouer des contacts, établir une relation de confiance et leur apporter des **informations en fonction de leurs besoins**. Il va donc falloir mener des actions jouant à la fois sur les freins objectifs et subjectifs qui entravent l'entrée en formation".



© BV

¹ Appel à projets lancé dans le cadre du Plan de Relance Wallon. Il a été présenté dans l'Essor numéro 103.



DOSSIER

Il est intéressant de noter par rapport à cette réflexion entamée par la Régionale, que la méthodologie reprise (et sans concertation préalable) reprend concrètement les trois grands temps forts proposés dans la recherche RASa afin de tendre vers une mise en action des réflexions autour du recrutement et du maintien en formation : repérer, mobiliser, créer du lien.

> Repérer

*“La première chose à faire est d’aller **rencontrer le public** et établir une relation de confiance avec lui car pour beaucoup, la relation est rompue avec les institutions. Pour y parvenir, nous comptons nous appuyer sur l’expertise de vécu de stagiaires déjà en formation ou qui sont passés par la case formation, ainsi que sur notre réseau de **partenaires afin d’aller “physiquement” à la rencontre des publics** et répondre au plus près à leurs besoins et envies. Dis autrement, il faut*

que nous nous rapprochions des publics dont nous nous sommes aujourd’hui éloignés”, explique Dominique.

Concrètement, LEE Wapi souhaite associer les personnes illettrées dans les différentes étapes du projet via la création d’un groupe de travail : *“L’objectif est de **baser les interventions de la Régionale sur l’expérience, les savoirs, les capacités et les rythmes de chacun**. Et ce, dans l’optique du développement d’une **alphabétisation populaire**, visant l’émancipation et la participation des personnes à tous les domaines de la vie en société”,* indique également Dominique. Avant de continuer : *“Le projet sera aussi construit avec de **nouveaux partenaires**. Notamment pour élaborer les stratégies pour accrocher le public. Nous prendrons contact avec des associations ou institutions qui n’orientent habituellement pas des personnes vers Lire et Écrire, soit parce qu’elles sont éloignées de nos lieux de formation, soit parce que le public qui fréquente ces*

L’OBJECTIF FINAL DE LA RÉGIONALE ÉTANT BIEN DE LEUR DONNER ENVIE DE POURSUIVRE LA DÉMARCHE D’ALPHABÉTISATION. POUR Y PARVENIR, ELLE A NOTAMMENT DÉCIDÉ DE MISER SUR DEUX ASPECTS : L’IMPORTANCE POUR LES FUTURS POTENTIELS APPRENANTS DE PERCEVOIR DIRECTEMENT ET RAPIDEMENT LES AVANTAGES D’UN ENGAGEMENT EN FORMATION D’UNE PART ET LA NÉCESSITÉ DE SAISIR SANS ATTENDRE L’UTILITÉ D’UN TEL INVESTISSEMENT D’AUTRE PART.

*lieux ne se sent pas concerné par la formation. L’objectif est de **s’inclure dans les activités proposées** par ces associations, assurer une présence pour **nouer des contacts** avec les personnes et leur apporter des informations à propos de nos services en cas de besoin”.*

> Mobiliser

Pour mobiliser ce nouveau public qui ne franchit pas spontanément la porte de Lire et Écrire, la Régionale de Wapi expérimentera des modules courts et collectifs d’accroche : *“Dans ce projet, nous nous éloignerons du **cadre habituel** des formations que nous proposons. Afin d’encourager l’engagement de ces personnes, il est important de trouver, sur le plan pédagogique, une accroche à la formation. Et pour y parvenir, il faut que ce soit le **vivre-ensemble qui fixe les balises, les règles**. Nous inviterons les personnes à “essayer la formation” en leur proposant de petits modules sous forme d’atelier qui les mettront en situation d’apprentissage. L’objectif est d’amener les personnes à **tester des façons d’apprendre qui sont différentes** des situations scolaires et qu’elles puissent expérimenter la réussite et un bénéfice lié à l’apprentissage dans de courts délais. Le module visera essentiellement à mettre en relation avec l’écrit des personnes qui, spontanément, n’y ont pas recours ou qui ont des craintes par rapport à celui-ci. Cette mise en relation permettra de **démystifier l’écrit** aux yeux des participants”.*

L’objectif final de la Régionale étant bien de **leur donner envie** de poursuivre la démarche d’alphabétisation. Pour y parvenir, elle a notamment décidé de miser sur deux aspects : l’importance pour les futurs potentiels apprenants de **percevoir directement et rapidement les avantages** d’un engagement en formation d’une part et la nécessité de **saisir sans attendre l’utilité** d’un tel investissement d’autre part. *“Pour y parvenir, il faut que le module s’appuie sur les expériences vécues par les participants. Ainsi, le travail autour des compétences linguistiques sera développé à partir de ces expériences et les supports utilisés, dans la*



© Charlotte Hoffmann



© CH

À CÔTÉ DE CES ENTRETIENS INDIVIDUELS, LA RÉGIONALE SOUHAITE ÉGALEMENT METTRE L'ACCENT SUR DEUX AUTRES ÉLÉMENTS : ASSURER UN SUIVI RAPIDE DES ABSENCES AINSI QUE RÉPONDRE AUX SOLLICITATIONS DES STAGIAIRES AYANT BESOIN D'UN APPUI POUR DÉNOUER DES SITUATIONS PROBLÉMATIQUES.

mesure du possible, seront amenés par les participants”, explique Dominique.

C'est également lors de ce module que la question de la poursuite de la démarche d'alphabetisation sera abordée : “il s'agira là de faire tout un travail d'accompagnement pour lever les freins à l'entrée en formation. Pour les personnes dont le lieu de vie est éloigné du lieu de formation, un travail sur la mobilité sera nécessaire. Pour d'autres, ce sera la question de l'impact qu'aura le fait de venir en formation sur l'organisation personnelle de la personne qui sera au cœur de la réflexion”.

> Créer du lien

Si le dispositif actuel - permettant de prendre en considération et de traiter de manière collective un certain nombre de situations - convient à une grande majorité des personnes, la Régionale s'est rendue compte que pour certains apprenants ce n'était cependant pas suffisant. “Il n'est pas toujours possible de traiter certains aspects de manière spécifique en collectif pour des raisons notamment de confidentialité. Nous souhaitons, du coup, adapter le dispositif pédagogique en mettant en place un suivi individualisé rapproché au cours des premiers temps de formation. C'est-à-dire, des entretiens individuels réguliers permettant aux apprenants de faire part de freins objectifs (organisation, déplacements,

gardes d'enfants...) et leur ressenti (sentiment de compétence/incompétence, rapport aux autres, rapport à l'apprentissage...). L'objectif de ces entretiens sera notamment d'anticiper et de détecter le plus rapidement possible les signes de décrochage de la formation et de réfléchir avec la personne aux moyens de les éviter. Il s'agira globalement de s'assurer que vie en formation et vie personnelle sont conciliables”.

À côté de ces entretiens individuels, la Régionale souhaite également mettre l'accent sur deux autres éléments : assurer un suivi rapide des absences (intervenir auprès de la personne dès qu'il y a une absence pour garder le contact et chercher ensemble des solutions) ainsi que répondre aux sollicitations des stagiaires ayant besoin d'un appui pour dénouer des situations problématiques. “Il s'agira d'accompagner les stagiaires vers des structures extérieures pour la poursuite du projet et la résolution de leurs difficultés” nous expose Dominique.

Avant de conclure : “pour que tout cela soit efficient et optimal, il va falloir repenser l'organisation du travail et prévoir des moments et espaces de rencontre entre les différents

protagonistes du projet (stagiaire, formateur et collègue en charge du suivi psychosocial individualisé). On en est au tout début de la réflexion et du changement de méthodologie. On verra ce que cela donnera mais on espère ainsi répondre au mieux aux enjeux d'une meilleure accroche des publics.”

Bien que ce projet n'en soit qu'au tout début, il a le mérite de réfléchir à une problématique actuelle et de chercher à revenir au plus près des personnes éloignées. Rendez-vous donc dans quelques temps pour faire le point. Et d'ici là, nous ne pouvons que leur souhaiter le meilleur. ●

MAUDE BERTRAND,

Chargée de communication chez Lire et Écrire en Wallonie Et rédactrice en cheffe de l'Essor,

En collaboration avec

JUSTINE DUCHESNE,

Chargée de projets d'analyses et études chez Lire et Écrire en Wallonie Et membre du Comité de rédaction de l'Essor



© BV

👁️ Ecoute et flexibilité, les 2 sœurs inséparables dans la famille accrochage

Rafaële Bouxain est responsable pédagogique chez Apides, un CISP basé à Court-Saint-Etienne et spécialisé dans la menuiserie sur mesure, la logistique d'épicerie sociale et la vente de vêtements de seconde-main. Elle y travaille depuis 36 ans déjà, ce qui nous donne l'occasion de parler de tout ce qui a changé depuis son arrivée.

“Au début de ma carrière, les gens arrivaient tout seul. Ils trouvaient une formation et ils y restaient. Il n’y avait pas de problème de recrutement et beaucoup moins d’abandons. Tout le monde ne percevait pas une allocation de remplacement (CPAS, chômage) mais avec une indemnité de formation en CISP de 1 € brut de l’heure, tu pouvais t’en sortir, te payer un petit loyer. Aujourd’hui, c’est inimaginable, même avec le récent passage de cette indemnité à 2 € brut de l’heure. Les loyers et le coût de la vie en général ont explosé. Si tu couples cela à la dégressivité des allocations de chômage, tu as un des facteurs explicatifs des problèmes de recrutement et d’ancrage”.

Tu veux dire qu’une personne peut décider de ne pas entrer en formation ou d’en sortir prématurément pour des raisons financières, parce que ses allocations vont diminuer à un moment ou à un autre ?

“Oui, le risque est qu’elle accepte n’importe quel emploi, même précaire, au détriment d’une entrée en formation ou de son projet professionnel. Parce qu’elle ne peut pas se permettre de voir ses revenus diminuer. Il y en a qui quittent la formation pour cette raison. **Le frein financier est réel, le coût de la vie a tellement augmenté.** Avec une indemnité de formation de 2 € brut de l’heure d’aujourd’hui, si tu n’as pas le CPAS, le chômage complet ou un.e conjoint.e qui gagne sa vie, tu ne peux pas t’en sortir. Et à cela s’ajoute le problème des colocataires. Certains louent en colocation parce qu’ils ne peuvent pas faire autrement. Et clac, ils se voient infliger une baisse de leurs allocations et sont obligés de mettre fin à leur projet de formation.”



LE FREIN FINANCIER EST RÉEL, LE COÛT DE LA VIE A TELLEMENT AUGMENTÉ. AVEC UNE INDEMNITÉ DE FORMATION DE 2 € BRUT DE L'HEURE D'AUJOURD'HUI, SI TU N'AS PAS LE CPAS, LE CHÔMAGE COMPLET OU UN.E CONJOINT.E QUI GAGNE SA VIE, TU NE PEUX PAS T'EN SORTIR.

Au-delà de leur situation financière, est-ce que le profil des stagiaires a changé ?

“On a beaucoup plus de stagiaires qui ont déjà un passé professionnel, âgés de 50, 60 ans ou plus. Ils ont travaillé dans l’Horeca, le bâtiment, la vente, c’est très varié. Et ils veulent se réorienter. Notre moyenne d’âge

tourne autour des 35-40 ans mais on attire également des jeunes qui sortent de l’école, qui ont décroché scolairement ou qui sont perdus, qui ne savent pas très bien quoi faire de leur vie. Et puis, on a aussi des gens qui nous viennent du secteur de l’intérim car on ne leur propose plus de missions. Nous recevons surtout des personnes issues du

POUR PERMETTRE À CES PERSONNES D'ENTRER EN FORMATION, NOUS AVONS ADAPTÉ LES HORAIRES EN TENANT COMPTE DE LEURS IMPÉRATIFS DE SANTÉ. CETTE ADAPTATION A ÉTÉ ÉTENDUE À D'AUTRES PROBLÉMATIQUES : DE SANTÉ COMME CELLES LIÉES AUX TROUBLES DU SOMMEIL

CPAS, du chômage, de la mutuelle, qui sont inactives parfois depuis plusieurs années, **qui ont eu des accidents de la vie.**

Par ailleurs, les stagiaires comparent les différents lieux de formation avant de s'inscrire. **Parfois ça prend des mois avant qu'ils ne se décident.** Ils sont beaucoup plus exigeants sur ce qui leur est proposé et sur les résultats, le bagage qu'ils auront en mains et qui leur permettra de retrouver un emploi."

Est-ce que cela pose des problèmes d'ancrage ?

"Si on parle d'ancrage ou de désancrage, chez Apides, c'est quelque chose qu'on a connu pendant assez longtemps mais qui ne se pose plus vraiment aujourd'hui.

La filière menuiserie était plus concernée que les filières manutention et vente pour des raisons liées au métier, jugé difficile, technique et dangereux ; et pour des raisons liées au parcours de formation proposé

qui prévoyait pour tous les stagiaires un passage assez rapide en équipe de production.

Mais bien sûr, ce problème de décrochage a touché toutes nos filières. **Les stagiaires avançaient toute une série de problématiques différentes** : santé, horaire, stress, manque de compétences, dégressivité, etc."

Qu'avez-vous fait pour y remédier ?

"On a écouté nos stagiaires, tenu compte de leurs difficultés et nous nous sommes adaptés. Pour moi, **il n'y a pas d'autres clés que l'empathie.**

Par exemple, en menuiserie, les stagiaires commencent en équipe "techniques de base" pour apprendre à maîtriser les machines avant de passer en équipe de production. Avant, on se basait seulement sur les compétences techniques du stagiaire pour décider de ce passage. On ne tenait pas assez compte de son envie, de son stress ou de ses craintes par rapport au fait de travailler sur les commandes de clients, sans se tromper, à un rythme rapide. Le risque de le perdre était important. Maintenant, les stagiaires capables de passer en équipe production ne le font que s'ils se sentent prêts et en ont envie. **C'est la grande différence : la liberté de choix, le temps qui leur est accordé pour apprendre.**

Autre exemple, suite au Covid, on a vu arriver des personnes sortant de burn out et de dépression, incapables de suivre un horaire complet. Pour permettre à ces personnes d'entrer en formation, **nous avons adapté les horaires en tenant compte de leurs impératifs de santé.** Cette adaptation a été étendue à d'autres problématiques de santé comme celles liées aux troubles du sommeil (apnée du sommeil, insomnies, ...) ; de garde d'enfants (horaires des crèches et des écoles) ; de transport (horaire des bus,





des trains, ...), etc. Il vaut mieux avoir des stagiaires à temps partiel, qui testent la formation et se maintiendront peut-être, que pas de stagiaires du tout.

On pourrait croire que c'est la porte ouverte à toutes les demandes d'ajustement individuel mais pas du tout. On voit que **ces ajustements se font à la marge**, pour ceux qui en ont vraiment besoin. Les autres ne les demandent pas.

Nous acceptons aussi des stagiaires qui estiment la durée de formation trop longue, qui veulent tester quelques semaines ou quelques mois. Il ne faut pas être trop strict avec ça. Il faut pouvoir entendre leurs inquiétudes. En menuiserie, il faut 10-12 mois avant de développer de réelles aptitudes techniques. Mais en vente, c'est différent, 6 mois sont souvent suffisants. **Nous adaptons la durée de formation en fonction** de chaque stagiaire, de ses aptitudes et de ses besoins.



Oui, les mots qui me viennent à l'esprit sont empathie et flexibilité. Être à l'écoute de leurs besoins en s'organisant pour que ce soit possible, quand c'est possible."

Peux-tu me décrire les résultats obtenus ?

"Si tu prends l'exemple des adaptations d'horaire, **notre outil c'est la progressivité**. La personne entre en formation et y reste parce qu'on a tenu compte de ses contraintes. Pendant la formation, on travaille avec elle sur son projet professionnel, ses objectifs personnels. Elle se rend compte qu'elle peut mettre en place des solutions qui lui permettront de les réaliser. Elle entre en stage, trouve un emploi, parfois avec un horaire aménagé, parfois avec un horaire complet. **Ce à quoi elle n'était pas prête à l'entrée en formation, elle l'est à la sortie**. Et donc, nous avons atteint l'objectif de l'insertion professionnelle de cette personne. L'écoute et l'empathie permettent vraiment de limiter les abandons. Evidemment, ce n'est pas toujours possible mais ça vaut quand même la peine de faire passer le message qu'adapter les horaires, ça paie.

Si tu prends l'exemple de la filière menuiserie, cela fait longtemps qu'on n'a plus d'abandons liés au stress dont souffraient même les stagiaires qui avaient les compétences et les capacités d'apprentissage. **La manière d'encadrer les stagiaires a changé.**



© CL



© BV

LA MANIÈRE D'ENCADRER LES STAGIAIRES A CHANGÉ. AUJOURD'HUI, SI UN STAGIAIRE PASSE EN ÉQUIPE DE PRODUCTION ET SE REND COMPTE QU'IL SUBIT TROP DE PRESSION, IL PEUT RETOURNER EN ÉQUIPE "TECHNIQUES DE BASE" PUIS REJOINDRE À NOUVEAU L'ÉQUIPE DE PRODUCTION PAR LA SUITE S'IL LE SOUHAITE.

Aujourd'hui, si un stagiaire passe en équipe de production et se rend compte qu'il subit trop de pression, il peut retourner en équipe "techniques de base" puis rejoindre à nouveau l'équipe de production par la suite s'il le souhaite. Avant, cela aurait été inimaginable et on aurait perdu ce stagiaire."

Mais est-ce que ça ne pose pas de problèmes au niveau de la gestion des chantiers et du nombre d'heures à réaliser ?

"Pas du tout, au niveau des commandes en menuiserie, même en faisant comme ça,

nous avons suffisamment de stagiaires qui montent en production. Mais ils le font au bon moment et donc ça fonctionne mieux.

En termes d'heures réalisées, si on a beaucoup d'abandons à cause de la rigidité et de la pression, ce n'est pas mieux. **Le risque de déficit d'heures lié aux abandons est beaucoup plus grand que celui lié à la flexibilité.** Dans un cas, on perd toutes les heures, dans l'autre une partie. Et en plus ça ne concerne pas tout le monde."

Tu vois autre chose à ajouter ?

"Je voudrais insister sur le fait que ces adaptations restent minoritaires. Actuellement, on a 17 stagiaires mais j'ai seulement 1 ou 2 régimes flexibles.

Nous écoutons le stagiaire, et quand c'est nécessaire, nous adaptons le parcours à ses besoins et contraintes. Nous proposons un parcours individualisé en accord avec la philosophie des CISP. Le résultat est que la plupart des stagiaires se plaisent chez Apides. Il y

a une bonne ambiance. Même si les stagiaires ne font pas toutes leurs heures, ils ressortent de formation avec un bagage et le sentiment d'avoir réussi. Nous n'avons pas la prétention de dire que tous les problèmes sont résolus parce que nous sommes à l'écoute et flexibles, mais **permettre à un stagiaire de commencer progressivement, le voir évoluer et trouver du travail à la fin de son parcours, c'est quand même merveilleux.**"

Et si tu avais une baguette magique, qu'est-ce que tu changerais ?

"Je supprimerais la dégressivité, j'imposerais un plafonnement des loyers, et puis je donnerais accès à nos formations à une partie du public non éligible. Par exemple, j'assouplirais le régime des dérogations pour les diplômés du supérieur qui désirent se réorienter et ne peuvent le faire au prétexte qu'ils sont déjà suffisamment qualifiés pour accéder à l'emploi. J'ai quand même des demandes régulières que je dois refuser." ●

MARIE LEDENT,

*Chargée de missions socio-pédagogiques chez ALEAP
Et membre du Comité de rédaction de L'Essor*



© BV



© BV

Les cinq fédérations membres de l'Interfédération des CISP sont :

ACFI BY UNESSA Action Coordonnée de Formation et d'Insertion

www.unessa.be
tél. 02/640.44.07

AID Actions Intégrées de Développement

www.aid-com.be
tél. 02/246.38.61 (62 ou 65)

ALEAP Association Libre soutenant l'Émancipation, les Apprentissages et la Professionnalisation

www.aleap.be
tél. 081/24.01.90

CAIPS Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale

www.caips.be
tél. 04/337.89.64

Lire et Écrire Wallonie

www.lire-et-ecrire.be
tél. 081/24.25.00

Le Comité de rédaction

Salima AMJAHAD, Maude BERTRAND, Jean-François BODARWE, Justine DUCHESNE, Ségolène JACQUEMIN, Véronique KINET, Marie LEDENT, Dimitri LEONARD, Pauline LIBERT, Anne-Hélène LULLING, Sébastien VAN NECK, Benjamin VOKAR

Secrétaire de rédaction

Véronique KINET 081/74.32.00
secretariat@interfed.be

Rédactrice en cheffe

Maude BERTRAND

Ont contribué à la rédaction des articles

Éric ALBERTUCCIO,
Sandrine XHAUFLAIRE

Crédit photos

Charlotte HOFFMANN,
Céline LAFFINEUR, Le Gerموir,
L'Essor, Anaïs MATHIEU,
Louise NIKOLIC, Service Jeunesse
Brabant, Benjamin VOKAR

Éditeur photos

Benjamin VOKAR

L'essor

L'essor de l'Interfédéré :
La revue trimestrielle
du secteur de l'insertion
socioprofessionnelle

Rue Marie-Henriette, 19-21
5000 Namur
Tél.: 081/74 32 00
secretariat@interfed.be

Mise en page :
Olagil
www.olagil.be

Les données diffusées pourront
être reproduites par tout
utilisateur qui sera tenu
d'en indiquer la source.

Interfédération des CISP asbl
ACFI BY UNESSA • AID • ALEAP •
CAIPS • Lire et Écrire Wallonie

N° d'entreprise :
BE 0439.244.011
N° de compte :
BE 60 0013 2078 8170



L'interfédéré
CISP
www.interfed.be

Interfédération
des Centres d'insertion
socioprofessionnelle
ASBL

FSE



UNION EUROPEENNE



Wallonie

LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE
INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR

Avec le soutien de la Wallonie
et du Fonds social européen