

THOMAS DERMINE,
MATTHIEU LE GRELLE & FRÉDÉRIC SIMONART

Contrat à Impact Social



Contrat à Impact Social

Financée en partie par un contrat à impact social, *l'asbl Duo For a Job* propose un programme qui aide les jeunes migrants à trouver un emploi grâce à l'aide de pensionnés belges. Faites connaissance avec Duo For a Job et les contrats à impact social, des innovations sociales « made in Belgium » qui se font remarquer jusque dans les colonnes de la prestigieuse revue américaine « *Stanford Social Innovation Review* »

PAR THOMAS DERMINE, MATTHIEU LE GRELLE, & FRÉDÉRIC SIMONART ¹

StanfordSOCIAL
INNOVATION^{REVIEW}
Informing and inspiring leaders of social change

Le contenu original de cet article a été publié en anglais dans l'édition Automne 2016 du [Stanford Social Innovation Review](#)

¹ THOMAS DERMINE est économiste, entrepreneur et membre du Groupe du Vendredi. Thomas est conseiller pour Duo for a Job et d'autres organisations à but non lucratif basées en Belgique. MATTHIEU LE GRELLE et FRÉDÉRIC SIMONART sont les co-fondateurs et administrateurs-délégués de Duo for a Job.

Les attentats terroristes qui ont frappé Bruxelles le 22 mars 2016 ont jeté un coup de projecteur sur un problème social persistant, mais croissant en Belgique : les jeunes dont les familles viennent d'autres parties du monde ont souvent du mal à trouver une place dans le tissu social et économique local. Leur sentiment d'isolement est particulièrement aigu lorsqu'ils essaient d'intégrer le marché du travail. Selon un rapport récent de la Commission européenne, parmi les 28 pays de l'Union européenne, la Belgique présente le deuxième écart d'emploi le plus important entre résidents belges et migrants non européens. Dans les quartiers de Bruxelles et d'autres grandes villes belges qui abritent de nombreux jeunes peu qualifiés issus de l'immigration, les taux de chômage varient de 60 à 70 %. Ces quartiers sont devenus des terrains propices au désespoir économique, à l'aliénation socioculturelle, et, dans certains cas tragiques, au radicalisme politique et idéologique.

De plus, à l'instar de nombreux pays européens, la Belgique a connu récemment une vague de migration sans précédent. Depuis l'été 2015, entre 20 000 et 30 000 candidats réfugiés sont arrivés en Belgique, la plupart d'entre eux venant de pays ravagés par la guerre comme la Syrie. Les jeunes représentent une grande partie de ces nouveaux arrivants.

Améliorer l'intégration socio-économique des jeunes adultes issus de l'immigration est donc devenu un

objectif politique et sécuritaire de premier plan pour les responsables gouvernementaux belges. « *La crise des réfugiés nous oblige à trouver des solutions innovantes et efficaces. L'accès au marché du travail aura un impact positif sur l'intégration globale [des migrants] dans la société* » déclare Didier Gosuin, ministre de la Région de Bruxelles-Capitale chargé de l'économie et de l'emploi, dans un discours prononcé l'année dernière au parlement bruxellois.

Duo for a Job, une organisation sans but lucratif (asbl) basée à Bruxelles, aide les jeunes migrants à se frayer un chemin à travers le marché du travail de la ville. Deux d'entre nous (Le Grelle et Simonart) ont cofondé l'organisation en 2012 ; l'autre co-auteur (Dermine) fait office de conseiller du groupe. Notre intervention de base est un programme qui propose un coaching interculturel et intergénérationnel pour favoriser l'insertion professionnelle : nous associons de jeunes travailleurs migrants avec des Belges plus âgés, qui leur servent de mentor. Xavier, par exemple, est un professionnel de la santé pensionné de 69 ans qui a travaillé avec Ali, un infirmier de 26 ans originaire de Gaza. « *L'équipe Duo for a Job a structuré un processus de mentorat intensif de six mois, dans lequel j'ai aidé Ali dans ses efforts pour trouver un emploi dans un hôpital* », explique Xavier. La période de mentorat officielle dure une demi-année, mais certains participants développent des amitiés durables qui vont bien au-delà du programme.

Pour aider à financer le lancement du Duo for a Job, nous avons utilisé un mécanisme « pay-for-success » qui nous obligera à soumettre notre programme à une évaluation rigoureuse plus tard dans l'année. Mais le programme a déjà montré des résultats prometteurs : À ce jour, nous avons organisé un coaching pour plus de 300 jeunes migrants à Bruxelles, et 44 % de ces participants ont pu trouver un emploi à long terme durant les six mois de leur mentorat, un chiffre deux fois plus élevé que le taux de placement à six mois pour les autres membres de cette population. Ces résultats valident notre conviction profonde que c'est un déficit de capital social, plutôt qu'un manque de compétences ou de motivation, qui explique le faible taux de participation des jeunes migrants au marché du travail.

MODÈLE DE MENTORAT



Plusieurs obstacles rendent la participation des migrants au marché

du travail bruxellois difficile. Parmi ces obstacles, citons une maîtrise insuffisante des langues nationales belges (français et néerlandais), un manque de confiance en soi ainsi qu'une absence de soutien pour la construction de compétences professionnelles et la recherche d'un emploi. « *Naviguer sur le marché de l'emploi bruxellois est très complexe pour les nouveaux arrivants. Un guichet unique est nécessaire pour briser les barrières et nous rapprocher de la culture de l'emploi en Belgique* » explique Habibatou, un migrant de la Sierra Leone.

Le mentorat offre un moyen efficace de répondre à ce besoin. « *Nous avons maintenant des preuves scientifiques solides provenant de nombreuses expériences menées à travers le monde montrant que le mentorat peut soutenir des résultats positifs pour les jeunes* », déclare Jean Rhodes, professeur de psychologie et directeur de recherche pour le Center for Evidence-Based Mentoring de l'Université du Massachusetts, Boston.

En travaillant avec des mentors belges, les jeunes migrants de Bruxelles acquièrent de l'expérience en parlant le français ou le néerlandais, et ont accès à des réseaux professionnels locaux. Comme Samir, un migrant de 33 ans du Togo qui a engagé une relation de mentorat avec Pierre, 62 ans, résidant à Bruxelles. Tous deux sont des travailleurs sociaux. « *Au-delà d'être un mentor, Pierre est devenu pour moi une référence* », ex-

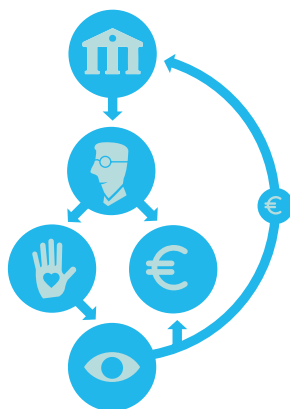
plique Samir. « *Sa connaissance de la [carrière] à laquelle j'aspirais m'a aidé à trouver un emploi.* » Fadoua, une ancienne comptable de 26 ans du Maroc, fait une remarque similaire au sujet de son mentor Philippe, un Belge de 63 ans : « *M'associer à Philippe, un comptable ayant une carrière accomplie, a été un [grand] succès. J'ai gagné un nouvel ami, qui m'aide à prendre des décisions plus éclairées. Grâce à lui, j'ai découvert un autre aspect de la Belgique.* »

Les mentors qui participent à Duo for a Job tirent également avantage du programme. Pour Christiane, une ancienne fonctionnaire européenne qui a encadré Sarah, une migrante de Syrie, le programme offre une solution de 'vieillessement actif'. « *C'était une occasion de tirer parti des compétences développées durant ma vie professionnelle pour aider une jeune personne à se développer* », explique Christiane. « *Cela m'aide à rester active tout en contribuant à la cohésion sociale.* » Laurence, qui a travaillé avec une migrante de Palestine nommée Hala, note que Duo for a Job augmente la compréhension interculturelle. « *Les réunions hebdomadaires avec Hala étaient un véritable plaisir* », déclare Laurence, qui dirige un cabinet de coaching professionnel. « *J'ai appris beaucoup de choses sur son histoire personnelle, sa culture et les attentes de sa génération.* »

L'avantage le plus durable de Duo for a Job est peut-être qu'il contribue à tisser des liens sociaux entre des per-

sonnes qui sinon, n'interagiraient pas. Ce genre d'impact est évident dans la relation entre une pensionnée belge nommée Rose-Marie et Aissatou, un migrant de Guinée- Conakry. « *Rose-Marie est comme une mère belge pour moi* », explique Aissatou. « *Elle me guide dans mes développements professionnels et personnels.* » Un mentor nommé Christophe formule un commentaire similaire à propos de Daha, une migrante de Djibouti : « *J'ai pris conscience des difficultés rencontrées par les jeunes migrants. Je suis heureux de fournir à Daha les [mêmes types de] références, d'astuces et de conseils que je donnais spontanément à mes propres enfants.* »

PLAN DE PAIEMENT



Le financement initial de Duo for a Job est venu de l'épargne personnelle (de nos deux co-fondateurs). Durant l'été 2013, l'organisation a

commencé à connaître des difficultés financières. « *Le programme de Duo for a Job était prometteur mais difficile à financer car, étant nouveau et particulièrement innovant, il n'existait aucune preuve de son efficacité* », explique Grégor Chapelle, directeur général d'Actiris, le service public d'emploi bruxellois. Pour faire face à ce problème, nous avons décidé, en collaboration avec Actiris, d'utiliser un mécanisme de contrat d'impact social (CIS). Aux États-Unis et au Royaume-Uni, différents gouvernements ont récemment commencé à utiliser le modèle CIS, mais Duo for a Job était la première organisation à l'adopter en Europe continentale.

Dans le cadre de ce mécanisme, un groupe d'investisseurs sociaux dirigé par Kois Invest - une entreprise belge spécialisée dans l'investissement à finalité sociale qui a contribué à structurer le CIS - a accepté de financer une version pilote de notre programme de mentorat. Le projet pilote a commencé au début de l'année 2014 et prendra fin en décembre 2016. À ce moment-là, l'observatoire bruxellois de l'emploi évaluera les résultats de notre programme. Les évaluateurs mesureront la proportion de jeunes migrants du programme ayant intégré le marché du travail avec succès et compareront ce taux avec la métrique équivalente au sein d'un groupe de contrôle. Le groupe de contrôle inclut des migrants présentant des caractéristiques démographiques similaires et n'ayant pas été inscrits à Duo for a Job.

Si le taux d'emploi pour Duo for a Job est d'au moins 10 % supérieur à celui du groupe de contrôle, les autorités publiques rembourseront les investisseurs sociaux. En plus du remboursement de leur investissement initial, les investisseurs pourront toucher un rendement variant entre 3 à 7% en fonction du degré de réussite du programme. Le remboursement aux investisseurs est calculé de façon à être toujours inférieur aux économies que l'état réalise grâce au programme. En effet, si le programme réussit et parvient effectivement à remettre des jeunes à l'emploi, l'état percevra plus de recettes fiscales et fera une économie significative en matière de dépenses sociales.

Par contre, si le programme ne parvient pas à atteindre son objectif d'augmenter le taux d'emploi chez les participants, le gouvernement ne devra rien rembourser aux investisseurs. Pour le gouvernement, en d'autres termes, le mécanisme CIS est une proposition gagnant-gagnant. « Le contrat d'impact social donne à Duo for a Job la possibilité de construire les références de son programme, tout en éliminant le risque financier pour le partenaire public », explique François de Borchgrave, directeur général de Kois Invest.

Aujourd'hui, près de trois ans après le lancement de notre projet pilote, Duo for a Job se situe à un carrefour de son histoire. Nous sommes par-

venus à surmonter notre problème de financement initial et à lancer nos activités à Bruxelles. Mais le contexte actuel et la crise des migrants en Belgique et en Europe exigent plus de nous. Notre plan pour les deux prochaines années est d'augmenter nos activités à Bruxelles et d'étendre notre programme à d'autres villes en Belgique. Pendant cette période, nous visons à fournir un encadrement à plus de 1 800 jeunes.

Plusieurs défis attendent notre organisation. Tout d'abord, nous devons nous diversifier et accroître notre base de financement. Le soutien par le biais du mécanisme CIS se terminera fin 2016, et nous espérons le remplacer par un financement à long terme provenant de

sources publiques et philanthropiques. Deuxièmement, comme nous nous apprêtons à ouvrir des succursales de Duo for a Job à l'extérieur de Bruxelles, nous devons développer une boîte à outils qui permettra aux équipes d'exécuter le programme de mentorat avec une guidance limitée de notre part. Et troisièmement, nous devons accélérer le recrutement de mentors belges capables et désireux d'encadrer de jeunes travailleurs migrants. Notre objectif ultime est que ces mentors deviennent à leur tour des ambassadeurs d'une société ouverte et multiculturelle. De cette façon et à sa petite échelle, Duo for a Job travaille à la promotion de valeurs de plus en plus menacées dans de nombreux pays occidentaux.

