

# L'accès des femmes en recherche d'insertion aux formations et à l'emploi



analyses et  
recommandations  
spécialisées



*Les opinions exprimées dans la présente brochure n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position du Service de l'Égalité des Chances du Ministère de l'Emploi et du Travail.*

brochure  
spécialisée



# L'ACCÈS DES FEMMES EN RECHERCHE D'INSERTION AUX FORMATIONS ET À L'EMPLOI

## ANALYSES ET RECOMMANDATIONS SPÉCIALISÉES

### Brochure spécialisée

#### Introduction

#### Options de base?!

- 1. Préalables: vouloir évoluer, être volontaire
- 2. Une dimension individuelle et une dimension collective en interaction constante
  - 2.1. Niveau individuel: acceptation inconditionnelle de la personne
  - 2.2. Niveau collectif: appui sur la dynamique groupale et la communication interpersonnelle

#### Compétences clés?!

- 1. L'utilité des compétences clés
  - 1.1. Pour l'insertion professionnelle
  - 1.2. Pour l'épanouissement personnel
- 2. Classification des compétences
  - 2.1. Quatre champs de compétences
  - 2.2. Exemples de compétences
- 3. Les compétences clés
  - 3.1. Définition et situation dans les quatre champs de compétences
  - 3.2. Place des compétences clés dans les formations
  - 3.3. Acquérir les compétences clés à l'âge adulte?
  - 3.4. Dimension culturelle des compétences clés
  - 3.5. Une compétence clé indispensable: la capacité d'harmonisation
  - 3.6. Responsabilités des organismes de formation

#### Un nouveau départ ?!

- 1. La place de la formation dans la démarche d'insertion des femmes
  - 1.1. La formation, une étape indispensable?
  - 1.2. Faut-il résoudre certains problèmes pratiques avant d'envisager une démarche d'insertion?
  - 1.3. Pourquoi se former (au sens large)?
  - 1.4. S'informer sur les formations (au sens large) accessibles
  - 1.5. Se former, et après?
- 2. Les finalités des formations et leurs implications
  - 2.1. Améliorer l'insertion sociale des femmes
  - 2.2. Préparer des femmes à l'emploi sur le marché du travail classique
  - 2.3. Développer des emplois alternatifs avec des femmes

**Suggestions de l'équipe de recherche... pour un soutien des autorités aux diverses voies d'insertion socioprofessionnelle**

Reconnaître l'ensemble des besoins de formation des adultes

Contractualiser le partenariat entre les pouvoirs publics et les associations privées

Inciter réellement à l'embauche de groupes «à risques»

Soutenir spécifiquement les entreprises solidaires

#### Pratiques de formation ?!

- 1. Les contenus
  - 1.1. Travailler à l'insertion socioprofessionnelle des femmes
  - 1.2. Les composantes du programme
- 2. Les méthodes
  - 2.1. Une méthodologie adaptée aux objectifs de base
  - 2.2. Une méthodologie adaptée aux stagiaires
- 3. La durée des formations
  - 3.1. Entre idéal...



3.2. ...et réalités

3.3. Formations courtes ou longues?

■ **4. Les horaires**

4.1. Entre contraintes familiales et contraintes professionnelles

4.2. Apprendre aux femmes à se ménager pour tenir le coup à long terme

■ **5. Les locaux et le matériel**

■ **6. Les conditions financières**

6.1. Payer ou être payée pour se former?

6.2. Bien gagner sa vie... pendant une période limitée

■ **7. L'information du public potentiel**

7.1. Se servir des canaux informels utilisés par les femmes

7.2. Se servir des canaux formels où les femmes se trouvent

7.3. Constituer des partenariats dans l'intérêt des femmes

■ **8. La sélection**

8.1. La sélection est un processus réciproque.

8.2. Pourquoi sélectionner?

8.3. Dans quel esprit sélectionner?

8.4. Quelques critères de sélection

8.5. La procédure de sélection

■ **9. La composition du groupe: mixte ou non?**

■ **10. L'évaluation**

■ **11. La transition vers l'étape suivante**

11.1. Inclure la transition dans l'étape formation au sens large

11.2. Assurer le suivi après la formation ou l'emploi protégé

# INTRODUCTION

Cette brochure est dite spécialisée pour indiquer qu'elle est destinée à certains intervenants dans le parcours d'insertion ou de réinsertion de femmes peu scolarisées chômeuses de longue durée. Elle s'adresse aux professionnels en contact avec les femmes dans des services sociaux, dans des services d'orientation, dans des formations et dans des projets d'emploi.

Les thèmes traités peuvent être abordés dans n'importe quel ordre, sauf peut-être le premier qu'il est bon d'avoir présent à l'esprit en lisant les autres parties.

La partie «Options de base?!» met en évidence l'esprit dans lequel nous abordons l'insertion socioprofessionnelle, à savoir l'accent à mettre sur l'humain et le relationnel dans les formations et à l'emploi.

La partie «Compétences clés?!» met en évidence les compétences particulièrement importantes à développer et à mobiliser dans diverses circonstances de la vie professionnelle et privée.

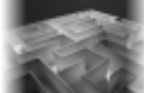
La partie «Un nouveau départ?!» situe la formation au sens large dans l'insertion socioprofessionnelle des femmes et envisage différentes finalités des formations.

La partie «Pratiques de formation?!» passe en revue une série de questions à examiner lorsqu'on organise des formations (au sens large) qui se veulent accessibles à des femmes en recherche d'insertion.

Cette brochure spécialisée est complétée par une brochure transversale à laquelle il convient de se reporter pour situer l'insertion ou la réinsertion des femmes dans le contexte de notre société et pour mieux comprendre les différentes dimensions de la problématique dans laquelle les femmes sont impliquées. Une brochure spécifiquement destinée aux employeurs susceptibles d'engager les femmes au terme de leur parcours est également comprise dans le portefeuille.

Dans les citations, la manière de s'exprimer des personnes interrogées durant la recherche a été maintenue par respect pour leur parole.





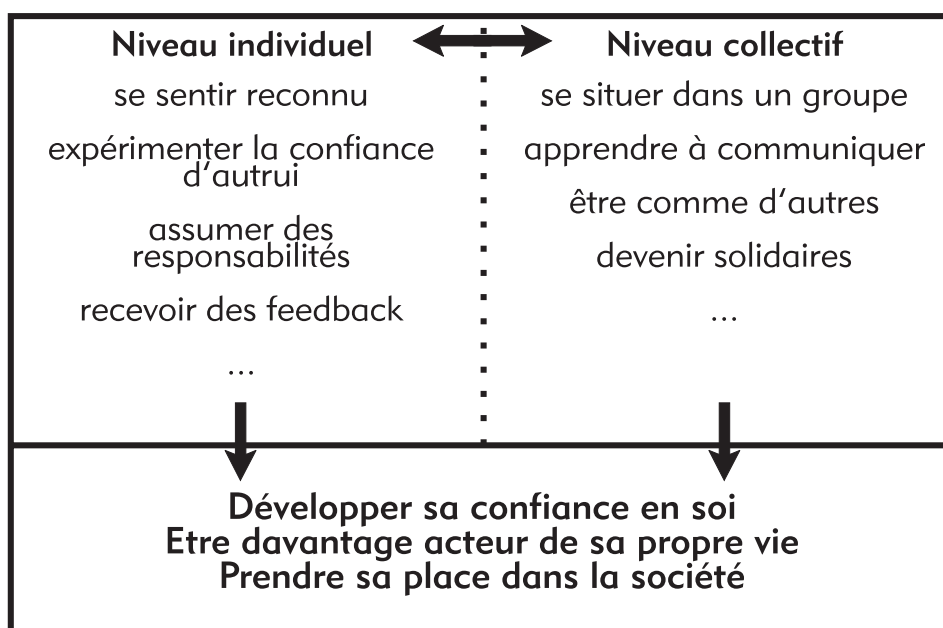
# OPTIONS DE BASE?!

Cette partie cherche à construire le socle sur lequel toute la démarche de formation (au sens large) que nous préconisons repose, à savoir une conception des organisations et de la société globale qui place résolument l'humain et le relationnel au centre des préoccupations.

Vues à partir des femmes en recherche d'insertion, nos options de base peuvent se résumer par un schéma où la dimension individuelle et la dimension collective sont en interaction constante, avec des effets à la fois au niveau des personnes prises individuellement et au niveau du groupe, voire, espérons-nous, avec des effets au niveau de la société tout entière.

Nous aborderons successivement les préalables à la démarche d'insertion (vouloir évoluer, être volontaire), puis la dimension individuelle (expérience de l'acceptation inconditionnelle de la personne) et la dimension collective (appui sur la dynamique groupale et la communication interpersonnelle) qui sont en interaction constante (délibérément ou non) dans les formations (au sens large) et - pourquoi pas? - dans les entreprises.

## Préalables: vouloir évoluer pour être mieux être volontaire pour apprendre



# 1. Préalables: vouloir évoluer, être volontaire

Les femmes qui entrent en contact avec des organismes d'insertion et de formation sont des adultes responsables et capables d'autoréflexion. En fonction de la connaissance qu'elles ont d'elles-mêmes et de la confiance qu'elles ont en elles-mêmes, elles posent des choix et construisent leur vie en tenant compte des contraintes qui pèsent sur elles. Elles sont actrices de leur propre vie.

La démarche de formation s'adresse donc à des personnes en position de SUJET et vise à les renforcer dans cette position. Cela suppose que cette démarche permette, d'une part, de découvrir le plaisir d'apprendre et de s'ouvrir et, d'autre part, de déconstruire la soumission aux normes et aux institutions (apprendre qu'on peut demander et négocier des choses, qu'on a un champ de liberté à gérer). C'est tout autre chose que de s'adresser à des personnes dans une position d'objet, qui se soumettent à la loi des autres et qui ne choisissent rien pour elles-mêmes.

Notre expérience nous a montré qu'une démarche d'apprentissage ne peut être mise en œuvre qu'avec des personnes qui choisissent librement de s'y engager.

Il est de la responsabilité des autorités de mettre à la disposition des personnes en recherche d'insertion socioprofessionnelle des moyens de s'orienter et de se former et de les inciter à s'en servir. Cependant, selon notre expérience, il peut s'avérer contreproductif de pousser cette incitation jusqu'à la contrainte ou de faire peser une menace sur la personne qui répugne à accepter telle ou telle proposition. Il revient à la personne elle-même de décider quel secteur d'activité et quel type de filière d'insertion lui convient à un moment donné (en effet, on n'est pas une fois pour toutes «volontaire» ou «pas volontaire»).

De même, les organismes de formation doivent présenter clairement leur offre (objectifs, contenus, méthodes) aux candidates et conclure un contrat avec celles qui se montrent intéressées. **Il s'agit de construire, dès le premier entretien et tout au long du processus de formation, une relation d'adulte à adulte et de remettre à tout moment les femmes en formation dans une position d'adulte autonome.** Ceci vaut même (et peut-être surtout) si les contraintes extérieures sont importantes. Ces contraintes peuvent devenir un déclencheur et ouvrir de nouvelles portes pourvu que les choses soient dites et qu'un «parler vrai» s'instaure. **La position des formateurs est d'être des alliés des femmes pour leur permettre d'aller le plus loin possible dans le processus de prise en main de leur propre vie.**



## 2. Une dimension individuelle et une dimension collective en interaction constante

Les organismes d'insertion et de formation ont pour fonction d'aider les femmes en recherche d'insertion à développer leur potentiel (autoréflexion, responsabilité, connaissance de soi, confiance en soi...) en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se fixent.

D'après notre expérience, pour remplir efficacement cette fonction, les personnes qui travaillent directement avec les femmes (travailleurs sociaux, formateurs...) devraient mettre en pratique au quotidien les deux options de base suivantes:

- avoir une attitude d'acceptation inconditionnelle des personnes, qui peut se traduire concrètement par la reconnaissance de la personne, la confiance dans ses capacités, le fait de lui donner des responsabilités qu'elle peut assumer et le feed-back partant des aspects positifs;
- s'appuyer sur la dynamique groupale et la communication interpersonnelle.

Ces options sont particulièrement importantes pour les femmes qui se lancent dans une démarche d'insertion ou de formation car elles permettent d'accroître ou de restaurer leur confiance en soi et leur image d'elles-mêmes souvent mises à mal par leurs expériences antérieures. Mais leur intérêt va bien au-delà car, si ces options étaient appliquées par tous et à tout le monde (notamment dans l'enseignement obligatoire et dans le monde du travail), elles amélioreraient grandement la qualité de la vie en société: toute personne a besoin d'être reconnue et de s'appuyer sur un groupe de pairs ou plus généralement sur des relations sociales.

### 2.1. Niveau individuel: acceptation inconditionnelle de la personne

Nous voyons dans la partie «Lignes de vie?!» de la brochure transversale que l'éventuelle fragilité personnelle des femmes concernées est surtout liée au rejet, au déni ou au mépris que leur entourage leur a manifesté à différents moments de leur vie. Si elles revivent - ou ont l'impression de revivre - une expérience similaire dans leur démarche de formation ou d'insertion professionnelle, il est certain que celle-ci tournera court.

Une attitude «poliment bienveillante» ne suffit pas: c'est une attitude d'acceptation inconditionnelle radicale qui est nécessaire. Cette attitude ne se confond pas avec une indulgence sans limites. **«Excuser» des tendances qui mènent une femme à des échecs répétitifs sous prétexte qu'elle a ou a eu des malheurs ou des difficultés, ce n'est pas la reconnaître en tant que personne: c'est au contraire faire preuve d'indifférence à son sort et nier sa valeur d'être humain unique, qui a une contribution essentielle à apporter à la société.** Nous avons vu également que certaines femmes ont accumulé une série d'échecs dans divers domaines, ce qui les a amenées à croire qu'elles ne sont bonnes à rien. Il est donc important de restaurer leur confiance en soi.

#### 2.1.1. Reconnaissance de la personne

Reconnaître la personne que l'on a devant soi est à la base **une disposition intérieure**: une bienveillance, un a priori favorable, une foi dans la nature humaine. Cette disposition intérieure **se traduit extérieurement d'abord par une attitude d'écoute et d'accueil.**

Des femmes en formation:

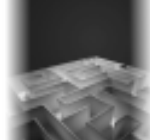
*«Les cours d'alphabétisation, c'est ce qui m'est arrivé de meilleur dans ma vie. C'est génial, c'est comme dans une famille. Ils sont gentils, attentionnés, ils vous écoutent. Heureusement que ce cours existe. Il faut connaître des gens, apprendre à s'aimer. L'assistante sociale du CPAS\* voit la différence. Elle dit que je fais des progrès, ça fait du bien à entendre.»*

*«Ici, on a droit à la parole, on a droit à donner son opinion. Je trouve ça bien.»*

*«Au début, je suis stressée d'arriver dans un milieu inconnu mais j'ai eu un bon contact avec la responsable puis l'ambiance a été bonne et j'ai vite lié connaissance.»*

**Cette reconnaissance de la personne exige beaucoup d'engagements et d'efforts sur soi-même de la part des travailleurs sociaux, des formateurs, des employeurs....**

**U**ne responsable technique d'entreprise d'insertion\*: *«On doit être leur confidente, on doit être leur chef, on doit leur conseiller pas mal de choses mais en mettant une barrière et des fois, ce n'est pas toujours évident. On ne peut pas aimer tout le monde mais on doit être impartiale. Et on ne peut pas tout le temps m'aimer. J'ai des sautes d'humeur comme tout le monde.»*



**Le fait qu'il y ait plus de demandes que d'offres d'emploi ne favorise pas la reconnaissance de chaque personne.** Les employeurs, notamment, confrontés à une masse de candidates ont du mal à considérer chaque individu, quand ils ne jouent pas sur le grand nombre à des fins d'intimidation. Du coup, les personnes concernées intériorisent qu'elles ne sont que des numéros.

**U**ne femme: «Le patron disait: 'si ce n'est pas toi, ce sera quelqu'un d'autre'. Ils prennent des chômeurs pour avoir la prime.»

**Garder une disposition intérieure positive et une capacité d'écoute quelles que soient les circonstances, notamment la charge de travail, suppose une maîtrise de soi considérable.** Outre le «simple» énervement dû au stress, il faut pouvoir assumer ce que les femmes disent lorsqu'elles ont le droit de s'exprimer et la manière dont elles le disent. De plus, les contraintes de temps font qu'il est parfois difficile de prendre la peine de dépasser une première impression négative, surtout lorsque les formateurs ou le personnel d'encadrement sont confrontés simultanément aux besoins de formation des femmes et aux attentes des clients.

**U**ne femme ayant terminé un contrat «article 61»\* dans une asbl\*: «Il y avait des réunions une fois par semaine. Je voulais dire ce qui était. Les responsables étaient fâchées. Moi, je dis ce que je pense, ça passe et je suis à nouveau camarade.»

**U**ne femme en formation: «Quand on dit à la chef ce qu'elle a oublié, elle ne l'accepte pas. On le lui dit quand même, puis on a toutes les responsables à dos.»

### **Etre à l'écoute, ce n'est pas se laisser envahir.**

La première condition pour reconnaître la personne que l'on a devant soi est de se reconnaître soi-même comme personne, et en particulier comme personne ayant ses limites. Pour tenir le coup à long terme, les professionnels de l'insertion et de la formation, ont intérêt à se ménager des moments de respiration où ils ne sont pas disponibles. D'où l'importance de pouvoir passer le relais à d'autres membres d'une équipe.

**U**ne femme à propos d'une formatrice: «Elle dit: 'si vous avez un problème, n'hésitez pas, même si je suis occupée'. On en profite. Même si on a un problème le week-end ou quand elle est en congé, on a son numéro de téléphone chez elle. On arrive encore à lui téléphoner quand elle est à l'étranger. Les autres responsables écoutent aussi, mais ce n'est pas la même chose.»

Accueillir la femme telle qu'elle est et l'écouter avec bienveillance a pour but de créer les conditions pour l'amener à développer ses points forts et à lutter contre ses points faibles. **La reconnaissance de la personne n'exclut donc pas l'imposition de règles et l'application de sanctions lorsque les règles sont transgressées.**

**U**ne responsable d'EFT\*: «C'est difficile de mettre une barrière par rapport à ce public. On doit les préparer à une vie professionnelle, donc à une certaine discipline, au respect des horaires, au respect des tâches. Mais on est aussi un peu leur famille. C'est difficile d'être sévère et de jouer le rôle d'un employeur. J'essaie au maximum d'être leur copine, mais à certains moments, il faut dire: 'la vie, ce n'est pas comme ça, soyez réalistes'. Ce que je n'aimerais pas qu'on me fasse, j'essaie de ne pas le faire aux autres. Elles ont compris ce message-là.»

Il s'agit donc à la fois de faire percevoir à la femme qu'on l'apprécie en tant que personne quoi qu'elle fasse et de lui faire comprendre qu'on n'acceptera pas d'elle n'importe quel comportement. Il ne suffit pas d'exprimer verbalement ce double message (bien que ce puisse être utile), mais il faut le faire passer en permanence dans les petites choses de la vie quotidienne. Même les directives les plus techniques ne vont pas de soi si la relation est mauvaise: «D'après la cuisinière, il faut saler les pâtes en fin de cuisson et pas au début. Elle avait toujours raison», critique une ancienne stagiaire en parlant d'une formatrice avec qui elle avait une relation difficile.

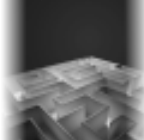
Compte tenu de tout ce qui précède **les professionnels de l'encadrement ou de la formation des femmes en insertion devraient disposer de moyens pour une supervision de leur travail.** Cette supervision peut s'envisager aux niveaux des individus, d'une équipe ou entre différentes équipes.

**U**ne formatrice: «Il faut faire un travail sur soi: je m'aide et j'aide les autres. Quand on est agressive ou injuste avec elles, les femmes nous le renvoient et c'est en ça qu'elles nous apprennent quelque chose, pas nécessairement en disant merci.»

### **2.1.2. Confiance dans les capacités de la personne**

**U**ne formatrice: «C'est un public qui croit qu'il n'est bon à rien. Ton travail de formateur est de le restimuler et faire redevenir positif le négatif, de tirer des leçons de tout.»

**U**ne formatrice: «Nous partons du parti-pris que chacun détient en lui-même les potentiels et les compétences nécessaires à l'épanouissement de ses besoins fondamentaux. Ce qui compte, c'est de



*le savoir, de connaître ses capacités et compétences et de pouvoir y accéder. Le regard positif du groupe de formation et des formatrices sur la stagiaire, la confiance dans les capacités des femmes à s'épanouir, sont des atouts fondamentaux pour la construction du processus d'évolution.»*

Si nous cherchons dans notre expérience personnelle, nous trouverons à coup sûr des moments où nous avons dépassé nos propres limites parce que quelqu'un nous a fait confiance ou des moments où nous avons renoncé parce que quelqu'un nous a laissé entendre que nous n'y arriverions pas.

Des recherches en psychopédagogie ont confirmé scientifiquement ces expériences subjectives. Les travaux du professeur Rosenthal à l'Université de Columbia ont montré l'influence sur la réussite de la représentation des capacités du formé, tant dans le chef du formateur que dans le chef du formé lui-même. La comédie «My fair lady», transposition à l'époque moderne du mythe de Pygmalion et Galatée, illustre ce phénomène dans un sens positif: d'une part, le professeur Higgins est convaincu qu'il peut transformer une bouquetière en duchesse; d'autre part, Elisa Doolittle réévalue ses capacités sur la base de cette conviction et parvient à se transformer. Tant l'effet Pygmalion (dans le chef du formateur) que l'effet Galatée (dans le chef du formé) se résument à une prophétie qui s'autoréalise. Les recherches ont aussi montré qu'une représentation négative des capacités du formé constitue, elle, une prophétie d'échec qui s'autoréalise également.

Nous avons repéré chez beaucoup de femmes des prophéties négatives qui s'autoréalisent:

**U**ne femme: «J'ai eu des profs pas gentils. En cuisine, elle me disait: 'tu ne réussiras jamais' et je ratais mes examens, ça confirmait.»

Il est de la responsabilité de toutes les personnes qui interviennent dans le parcours d'insertion ou de réinsertion des femmes de leur faire connaître le versant positif de l'effet Pygmalion/Galatée ou, à tout le moins, de ne pas leur faire revivre une fois de plus son versant négatif.

**U**ne responsable d'EFT\*: «Elles ont toutes leurs richesses mais ce qui me fait peur, c'est qu'elles les ont quand elles se sentent soutenues mais qu'elles retombent très vite dans leurs travers et qu'elles perdent très vite leur confiance en elles. Il faut leur dire: 'tu as fait un effort, c'est bien ce que tu fais...' Des choses que l'employeur ne fera pas parce qu'il ne va pas s'occuper du passé de la personne. Il faut être productive. Si tu as des problèmes et que tu n'as pas passé une bonne nuit, il n'en a rien à cirer.»

**U**ne femme en formation: «Grâce à l'asbl\*, je reprends un peu confiance. Avant, j'avais l'impression qu'on me diminuait, qu'on ne me croyait pas.»

**U**ne formatrice: «Le facteur déterminant pour celles qui s'en sont sorties, c'est qu'on a cru en elles. Elles ont eu une collectivité qui leur a dit: 'arrêtez de croire que vous ne pouvez pas progresser'. On leur a donné une chance.»

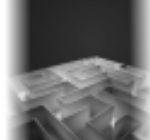
L'accueil mérite une attention particulière. Une analyse critique des procédures qui y sont mises en œuvre est donc particulièrement utile.

**U**ne formatrice: «Il ne faut surtout pas dire aux femmes qu'elles ne sont bonnes à rien. Il faut leur faire comprendre: 'tu es unique'. Or, quand on complète la fiche à l'accueil, c'est comme si on cherchait tout ce que la femme ne sait pas faire. Une femme a dit un jour: 'maintenant, je sais tout ce que je ne sais pas faire'. Il faudrait faire une fiche avec le potentiel et les éléments à améliorer.»

L'image que les formateurs ont des femmes qui arrivent dans leurs groupes colore toute la suite. Il faut donc veiller à ce que cette image soit dynamique et tournée vers l'avenir. Quand on travaille avec des personnes cataloguées comme «à risques», cela ne va pas de soi.

**U**ne formatrice: «Il n'y a rien de facile au départ parce que tu ne connais pas leur caractère et tu ne sais pas sur quoi tu vas tomber. La seule chose que tu sais, c'est que ce sont des filles qui ont plus ou moins des problèmes sérieux: ça peut être des problèmes vraiment graves ou peut-être seulement le FOREM\* qui les a un peu titillées pour qu'elles fassent quelque chose. Ne connaissant pas les antécédents de la fille, je suis obligée de faire comme avec n'importe laquelle. Si je connaissais ses antécédents, peut-être que je la prendrais plus doucement.»

Les formateurs doivent-ils connaître les antécédents personnels des stagiaires? Comme tout un chacun, les femmes en insertion portent avec elles des expériences qui leur donnent de la force et d'autres qui les fragilisent. Si les intervenants dans leur parcours en ont une idée générale (comme nous en donnons un aperçu dans la partie «Lignes de vie?!» de la brochure transversale), ils peuvent mieux comprendre certains comportements, éviter certains blocages et lancer les femmes dans une dynamique positive à partir de leurs points forts. Inutile par contre d'investiguer le passé de chaque femme. D'une part, chacune a droit à un «jardin secret» dont son passé fait partie. D'autre part, les formateurs ne sont pas des thérapeutes censés remonter aux causes des problèmes éventuels mais bien des professionnels de l'insertion qui travaillent sur le présent pour construire l'avenir.



Plus fondamentalement, savoir qu'on s'adresse à des femmes en difficulté ne peut en aucun cas conduire à les enfermer dans une image misérabiliste. Justement parce qu'elles ont fait ou font face à des difficultés considérables, ces femmes démontrent qu'elles disposent des compétences et des potentialités nécessaires à la satisfaction de leurs besoins fondamentaux. L'énergie qu'elles mobilisent pour s'en sortir est une valeur sur laquelle les formateurs peuvent appuyer leur action avec elles.

### 2.1.3. Attribution de responsabilités assumables

**Une manière de montrer concrètement à une femme qu'on a confiance dans ses capacités est de lui confier des responsabilités.**

La première des responsabilités à confier à chaque femme est de construire son propre savoir. En effet, le savoir, y compris le savoir-faire et le savoir-être, ne se transmet pas. Il se construit dans l'action, grâce à des démarches créatrices qui permettent de débloquer les mécanismes d'autodénigrement, de renoncement et de fermeture sur soi.

**La formation doit être une bulle sécurisante, une sorte de laboratoire où l'on peut se tromper sans trop de risques et où l'on peut tester ses capacités, avec un aller-retour entre l'expérience et la réflexion.** C'est ainsi que s'éveille le désir d'aller plus loin et d'expérimenter de nouvelles formes de comportements et de savoirs. Les situations où les stagiaires sont confrontées à une impasse sont intéressantes car elles les contraignent à se mettre en mouvement. Les formateurs repèrent ces situations, font émerger les questions qu'elles suscitent et font identifier les points d'achoppement. Ils créent le besoin d'aller plus loin dans les questions et permettent la construction d'instruments nouveaux pour résoudre les problèmes et sortir de l'impasse.

Lorsque l'apprentissage se déroule sous le regard du client (comme c'est souvent le cas dans les formations par le travail\* et dans les entreprises d'insertion\*), confier des responsabilités demande un certain doigté car confier à une femme une tâche qui dépasse ses capacités, c'est la condamner à un échec cuisant qui aura l'effet opposé de celui escompté.

*Une femme: «J'ai eu des responsabilités il y a quinze jours et j'ai eu très peur. C'était à la crèche. Il s'agissait de faire le nettoyage seule, ce qui ne posait pas de problème, et de faire les repas, ce qui était angoissant. J'avais quelqu'un avec moi mais elle n'était ici que depuis un mois, donc c'était à moi de diriger. Il y avait beaucoup de choses à penser: le nombre d'enfants, calculer les quantités, arriver à ce que tout soit prêt à temps. Je me suis dit que je n'y arriverais pas mais j'ai vu que ça allait tout seul. Avant, j'avais aussi eu la responsabilité d'aller nettoyer des bureaux: deux étages à faire en deux heures. On se dit d'abord que ce n'est pas possible, puis on y arrive. Tout compte fait, ce n'est pas compliqué.»*

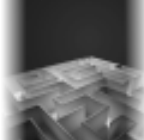
Dans ce cas, la femme a eu d'abord une responsabilité en rapport avec ses tâches habituelles, la seule nouveauté étant le volume de travail à assurer seule dans un temps limité. Ensuite, après avoir déjà vaincu ses appréhensions, elle a été confrontée à un travail différent et plus complexe. Grâce à sa première expérience positive, elle a pu affronter la seconde. Peut-être aurait-il été utile de lui donner la possibilité d'exprimer ses craintes et de la rassurer en lui rappelant explicitement sa réussite antérieure.

*Une responsable de coopérative: «On a déjà donné la responsabilité des achats de produits à des nettoyeuses parce que je n'avais pas le temps de le faire, mais on a vu que ça ne marchait pas. L'horaire aussi, qu'elles faisaient pendant tout un temps, je l'ai repris parce qu'elles s'arrangeaient quelquefois entre elles alors que je suis plus stricte. Au départ, elles l'ont mal pris mais maintenant, elles sont habituées. Elles savent bien qu'on n'est pas là pour les embêter.»*

Il s'agissait dans ce cas de confier à des travailleuses des responsabilités de gestion. L'achat des produits supposait la maîtrise de compétences sans lien avec celles que les femmes mettaient en œuvre pour organiser leur propre travail sur le terrain. La mise au point des horaires était surtout délicate en raison de l'implication personnelle de chacune. Dans un cas comme dans l'autre, pour éviter de devoir revenir en arrière, il aurait fallu mieux mesurer les conséquences négatives possibles avant de tenter l'expérience. Si ladite expérience avait alors semblé faisable, il aurait alors fallu prévoir une formation adéquate et assurer un encadrement attentif (intense au début, puis plus léger par la suite).

### 2.1.4. Feed-back partant des aspects positifs

Une femme répondant à la question de ses capacités et qualités: «Je n'en ai aucune. J'attends qu'on me le dise. Je commence un peu de positif. Je viens ici, je peux me débrouiller. Je crains toujours de n'être capable de rien, de ne pas retenir les choses principales. Au début, je me sentais nulle, incapable de faire quelque chose. Je suis mal à l'aise ici. Je pense toujours mal. Je fais mal. Ils disent que je le fais bien. La cuisine, ça va. Pour certains nettoyages, on me dit que je suis un peu lente mais je suis comme ça. Je me vois de façon négative. Parfois, je me dis que je fais bien puis je recrois le contraire.»



Lorsqu'une femme a réalisé la tâche qui lui a été confiée ou a franchi une étape dans son parcours, elle a besoin d'évaluer ce qu'elle a fait et a besoin pour cela de l'aide d'autrui. Donner du feed-back est donc un rôle important des travailleurs sociaux, formateurs, responsables ou employeurs. Donner du feed-back, c'est donner l'occasion d'apprendre qu'on peut valoriser ses aspects positifs et que l'erreur elle-même est utile puisqu'on peut la travailler. Dans un contexte d'insertion socioprofessionnelle, ce qui est renvoyé aux femmes l'est par rapport aux exigences de la vie professionnelle, du métier, de la société, et n'est donc en aucun cas un jugement moral sur les personnes. Si le feed-back s'inscrit dans un esprit d'acceptation globale de la personne et dans un contexte où les occasions positives sont multiples, les critiques ne mettent pas en péril la personne et ne réactivent pas les images négatives. Ces critiques deviennent alors recevables, suscitent un travail débouchant sur des améliorations et amènent à recevoir un feed-back positif.

Montrer de l'intérêt au jour le jour pour le travail réalisé est une première forme de feed-back à ne pas négliger.

**U**ne assistante sociale au service réinsertion d'un CPAS\*: *«Simplement l'attention qu'on porte à ce qu'ils ont fait, c'est important à tout âge. Je vais souvent sur le terrain de maraîchage ou au magasin, voir comment ils ont arrangé un local.»*

Le principe bien connu des pédagogues selon lequel l'évaluation est plus efficace pour l'apprentissage si elle se fonde sur les aspects positifs doit être appliqué de manière particulièrement rigoureuse lorsque l'on se trouve devant une femme très peu sûre d'elle-même.

Une formule du style: «Bravo, tu as très bien fait telle chose, mais tu devrais encore...» n'est pas satisfaisante car ce qui vient après le «mais» annule le positif qui a été exprimé auparavant. De plus, si ce style est pratiqué systématiquement, les femmes associent automatiquement compliment et critique et elles n'entendent même plus le compliment. **Structurer l'entretien de telle sorte que les félicitations pour les améliorations soient nettement séparées de l'indispensable mise en évidence des points qui doivent encore être améliorés** semble plus efficace.

En cas de transgression des règles, les remontrances voulues doivent bien entendu être faites. Elles doivent être exprimées avec un maximum de clarté et aussi être inscrites dans un contexte plus large qui permet de montrer à l'intéressée qu'elle est parfaitement capable d'agir correctement.

Aider une femme à s'évaluer, ce n'est pas nécessairement lui dire ce qu'on pense de ses prestations ou de son comportement. C'est plutôt dialoguer avec elle sur ces thèmes pour qu'elle prenne conscience d'où elle en est et qu'elle ose l'exprimer avec ses mots. Des femmes qui ont connu des situations d'échec ont perdu l'habitude de donner du sens par elles-mêmes parce qu'on leur a trop souvent répété qu'elles se trompaient. Le rôle irremplaçable du formateur est donc d'amener la femme à voir, dire, ressentir ses aspects positifs sans la laisser s'engluer dans ses aspects négatifs.

Des évaluations collectives sont aussi possibles et souhaitables, ce qui nous amène à l'autre option de base susceptible d'améliorer la participation des femmes aux formations et à l'emploi.

## 2.2. Niveau collectif: appui sur la dynamique groupale et la communication interpersonnelle

*«L'individu humilié a besoin de retrouver un collectif capable de lui donner une réassurance lorsqu'il a été dépossédé de lui-même. Ce passage au collectif est une nécessité pour restaurer l'image de soi. Le dégageant ne peut s'opérer dans l'individualisme, puisque c'est l'individualité même qui a été atteinte et détruite. C'est parce que l'altération est venue du dehors que la restauration ne peut s'effectuer que dans une relation revalorisante.» (Vincent de Gaulejac<sup>1</sup>)*

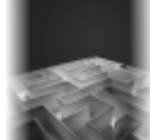
Devenir acteur de sa propre vie, poser des choix et les assumer implique d'être capable de s'adresser aux autres pour trouver des réponses à ses besoins. Pour cela, il faut être capable de communiquer efficacement, de s'impliquer dans le système social et, plus largement, de construire une représentation du fonctionnement de notre société.

### 2.2.1. Les apports du groupe

#### 2.2.1.1. Le groupe, une dimension indispensable pour préparer l'insertion professionnelle

Dans tout milieu professionnel, la capacité à s'intégrer dans une équipe et à communiquer avec d'autres

1. de Gaulejac, *Cohésion sociale et emploi*, Paris, Desclée De Brouwer, 1997.



personnes est aussi importante que les compétences techniques. C'est, sans le moindre doute, une des compétences clés à acquérir (voir la partie «Compétences clés?!»).

**U**ne coordinatrice de Mission régionale\*: *«Il y a toujours des frictions au niveau du groupe. La formatrice rappelle les règles du travail en groupe et rappelle qu'au moment où ils iront travailler, ils vont se retrouver dans une équipe et face à une hiérarchie. Les gens qui pensent tout de suite que l'autre les agresse ou qui n'acceptent pas la hiérarchie, qui n'acceptent pas que quelqu'un puisse donner des ordres, auront des difficultés.»*

Il faut donc apprendre aux femmes à se situer dans une dynamique groupale et à communiquer harmonieusement avec leurs collègues, leurs chefs et leurs clients.

### 2.2.1.2. Le groupe, une dimension indispensable au sein même de la formation

Indépendamment de sa nécessité pour préparer à la vie professionnelle ultérieure, le travail sur la dynamique groupale et sur la communication est important pour l'évolution de chaque femme et pour le fonctionnement du groupe de formation.

La construction des savoirs se fait à partir du groupe. La diversité des expériences et des acquis, les différences ou les contradictions entre les manières de faire des individus qui composent le groupe interpellent chaque membre sur ses représentations et ses pratiques propres, lui permettent une mise à distance, suscitent de nouvelles questions et une réflexion qui peuvent l'amener à ajuster ses connaissances et ses pratiques et à se déterminer par rapport au groupe. Le groupe comme outil de construction des savoirs procure une expérience positive qui devrait être transférable aux autres groupes sociaux dans lesquels les femmes se trouvent ou se trouveront.

### 2.2.1.3. Tout groupe génère une dynamique qui lui est propre.

Nous l'avons vu, et nous insisterons encore sur ce point ultérieurement, le groupe possède en lui une grande force, tout particulièrement pour des personnes fragilisées, car le groupe leur permet de revivre la solidarité et la reconnaissance. Cependant, pour que la dynamique générée par le groupe soit positive, elle doit être gérée afin d'éviter qu'elle ne prenne une tournure conflictuelle et destructrice.

**U**ne travailleuse sociale au service réinsertion d'un CPAS\*: *«Elles se rattachent très vite, même dans un lieu de travail. Par rapport à une nouvelle, ou bien c'est la méfiance et on la met de côté, ou bien c'est les grandes embrassades. Il y a difficilement une attitude juste, un accueil serein par rapport à une personne. Elles sont seules face à tous les problèmes et elles ne savent pas prendre du recul, à qui en parler, comment s'organiser. Quand elles se retrouvent dans un lieu de travail, elles créent des relations, ce qui est positif, mais le revers est qu'étant toutes avec des difficultés, elles auraient parfois tendance à prendre en charge les difficultés des autres avant d'avoir résolu les leurs, ce qui signifie qu'elles ne font que dramatiser et amplifier les problèmes des autres. Cela entraîne parfois une démotivation de toute une équipe. Il faut gérer ça au niveau de l'équipe, que toutes les personnes ne se laissent pas envahir dans leur vie privée par leurs collègues. On va chez l'autre, on va trop loin. Un copain arrive dans le circuit... alors on ne peut plus assumer ni chez soi, ni sur le lieu de travail.»*

### 2.2.1.4. La communication, cela s'apprend.

L'aptitude à communiquer harmonieusement avec autrui n'est pas innée. Elle peut s'acquérir dans l'enfance pour peu que les conditions du milieu le permettent. Dans le cas contraire, elle suppose un travail sur soi à l'âge adulte. Les incidents qui émaillent la vie quotidienne peuvent être des occasions privilégiées de travailler le développement personnel et les relations interpersonnelles.

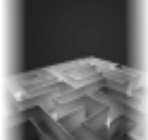
Travailler en groupe permet à chaque femme de:

- découvrir qu'elle a un avis, de faire confiance à sa propre pensée;
- apprendre à exprimer son avis en groupe: choisir que dire et ne pas dire, comment le dire, quand le dire...
- apprendre à négocier avec le groupe;
- faire l'expérience de l'égalité: chacune peut influencer l'autre et être influencée par l'autre.

### 2.2.1.5. Importance du regard d'autrui et du regard sur autrui

Lorsque le climat du groupe est harmonieux, les femmes du groupe peuvent reprendre confiance en elles-mêmes grâce à leur regard sur autrui et au regard d'autrui sur elles. Elles peuvent également socialiser leurs cas individuels.

**U**ne responsable Egalité des chances au FOREM\*: *«La première chose à faire est d'établir une relation de confiance dans le groupe, de faire en sorte qu'il y ait de la tolérance, pas de jugement, pour que les femmes puissent reprendre confiance en elles et découvrir ce qu'elles savent faire. On fait souvent une activité qui s'appelle '10 choses que je sais faire'. Au départ, ça tourne autour du ménage, puis en creusant un peu sur les hobbies ou des choses plus spécifiques dans les tâches ménagères, on se rend compte qu'il y a plein de choses qu'elles savent faire, qui demandent des*



*compétences et que ce sont des compétences transférables dans la recherche d'emploi. En parlant entre elles, elles se rendent compte qu'elles ne sont pas seules, qu'il y en a d'autres qui ont connu des problèmes plus ou moins semblables.»*

Ce même mécanisme peut être exploité lors de supervisions collectives, par exemple lors de réunions d'équipe où on fait le point sur la semaine écoulée et où on prépare la semaine à venir, ou encore lors d'évaluation de stages en entreprises.

Chaque personne explicite dans le groupe une position ou une situation. Avec l'aide du formateur, les réactions du groupe vont:

- créer un autre rapport avec l'expérience individuelle via la découverte du fait que d'autres ont connu des expériences similaires;
- créer une solidarité, permettre de trouver une aide dans le groupe;
- mettre en évidence la difficulté à se faire comprendre des autres.

Cette explicitation devant le groupe oblige chaque personne à mener une réflexion sociale plutôt qu'individuelle et peut faire apparaître les relations de cause à effet au niveau social d'une situation individuelle. Chaque personne s'approprie ensuite individuellement ce que la socialisation lui a fait comprendre et se voit offrir une nouvelle perspective.

### 2.2.1.6. Le groupe développe le sens de la solidarité.

L'intérêt du groupe est une bonne occasion de donner un sens aux règles à faire respecter: le sens de la solidarité entre collègues.

**U**ne formatrice dans une EFT\*: *«Vis-à-vis de femmes qui viennent toujours en retard, qui ne sont pas fiables, on ne peut pas tout accepter. Il y a l'équipe et il y a les clients. C'est éducatif aussi. Si on tolère quelque chose d'une, on doit le tolérer à l'autre aussi. Et comme on travaille en équipe, quand le client est mécontent, on le dit à l'autre aussi et elle n'a pas envie de payer les pots cassés.»*

## 2.2.2. L'encadrement participe à la dynamique du groupe

Les membres de l'encadrement participent à la dynamique du groupe tout autant que les femmes en insertion.

### 2.2.2.1. Travailler en équipe

Comment les formateurs et les membres de l'encadrement pourraient-ils amener les femmes à travailler en groupe s'ils ne le font pas eux-mêmes? Pour que l'équipe d'encadrement fonctionne comme un groupe, l'institution doit rendre ce fonctionnement possible. Cela suppose des mesures très concrètes, comme par exemple:

- donner de l'importance aux compétences psychosociales diffuses (voir «Compétences clés?!») lors de l'établissement des critères d'embauche et de la sélection du personnel;
- créer une solidarité entre les membres de l'équipe (par exemple en instituant des co-responsables de formation agissant par complémentarité et non pas en concurrence);
- avoir un organigramme clair et prévoir du temps pour que chaque niveau puisse prendre du temps pour mener des débats et prendre des décisions en commun;
- organiser la représentation du personnel dans les instances dirigeantes de l'association (conseil d'administration, comité de gestion);
- faire bénéficier tous les membres du personnel de supervisions et/ou de formations.

### 2.2.2.2. Nécessité d'une attitude cohérente entre les membres de l'équipe d'encadrement

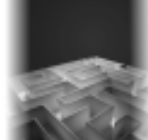
Si l'attitude des différents membres de l'équipe de formation ou d'encadrement n'est pas cohérente, les femmes en insertion ne sauront plus où elles en sont. Il en va de même si une réglementation est appliquée différemment par chaque travailleur social.

**U**ne femme: *«Un jour, j'ai dirigé un client pour la couture vers l'atelier et ma responsable m'a dit que c'était à elle de le faire. Les secrétaires m'ont donné raison et ça a été le conflit.»*

### 2.2.2.3. Les membres de l'encadrement, exemples pour les femmes?

Le principe «faites ce que je dis mais pas ce que je fais» n'a jamais facilité l'apprentissage de quiconque car l'acte pèse plus que la parole. Les stagiaires ont assez facilement tendance à prendre les formatrices comme modèles, que ce soit au niveau de la présentation ou de l'habillement ou plus fondamentalement au niveau des comportements et attitudes. Les conflits au sein de l'équipe d'encadrement peuvent donc avoir des effets dévastateurs sur le groupe.

**U**ne responsable d'EFT\*: *«Beaucoup de difficultés avec les stagiaires viennent des difficultés entre formatrices. Si on demande aux stagiaires d'être régulières, de respecter le travail des autres, d'admettre les remarques et de ne pas se critiquer l'une l'autre, il faut savoir le leur montrer. Notre propre apprentissage doit se faire très rapidement parce que c'est au détriment des stagiaires qu'il se fait.»*



#### 2.2.2.4. Etre proches mais pas trop.

**U**ne responsable d'entreprise d'insertion\*: «Toutes les difficultés qu'elles ont eues, je me suis retrouvée dedans. Je les comprends quand elles disent: 'je n'arriverai pas à la fin du mois' parce que j'ai eu des problèmes d'argent. J'ai eu beaucoup de conflits dans la famille et beaucoup de problèmes de santé. Ça a toujours été un combat. Quand elles m'exposent leurs problèmes, je sais parce que je suis passée par là.»

**U**ne responsable d'EFT\*: «J'essaie de leur apporter beaucoup de moi-même. Je ne cache pas que j'ai eu aussi des déboires sentimentaux, familiaux et professionnels. Tout le monde a des déboires et des richesses. J'ai une stabilité autre qu'elles mais tout le monde doit se battre dans la vie, elles peuvent être plus durement que nous. J'essaie de les écouter, de les épauler, de les conseiller mais sans leur imposer quoi que ce soit. Même si on dit qu'elles sont peu scolarisées, ce sont des adultes et elles ont droit à gérer elles-mêmes et à s'exprimer.»

**U**ne formatrice: «J'aime beaucoup travailler avec elles. Le contact sur le terrain est différent du contact au bureau. Ce contact m'aide à mieux les comprendre et elles à mieux me comprendre. Je fais des bourdes et je leur demande. Il y a un échange d'informations. Ce qui était chouette, c'était pendant ma grossesse. Je leur demandais plein de trucs et là, c'était officiel, elles m'apprenaient quelque chose.»

La communauté d'expériences entre les femmes en insertion et les personnes qui les entourent peut avoir des effets dynamisants. De même le tutoiement, les conversations informelles «entre femmes», les confidences... peuvent créer une atmosphère favorable à la progression. Cependant, une trop grande proximité peut générer des effets négatifs: rivalités dues à des préférences (réelles ou apparentes), autorité battue en brèche, climat défaitiste si l'accent est mis sur les difficultés communes en oubliant les forces communes... Les personnes qui entourent les femmes en insertion devraient avoir l'occasion de faire un travail de réflexion sur leur propre parcours afin d'évaluer finement les ressorts qui ont joué dans leur propre évolution et d'être capables de ne pas suggérer aux autres des «solutions» calquées sur leur propre expérience.

#### 2.2.2.5. Faire l'expérience de l'égalité.

Le travail en groupe peut être conçu de telle manière qu'il n'y ait pas d'un côté les formateurs et de l'autre les stagiaires, mais réellement un groupe de personnes travaillant ensemble sur un pied d'égalité. Par exemple, chacun peut évaluer l'autre non seulement entre stagiaires mais entre stagiaires et formateurs.

### 2.2.3. Le groupe s'inscrit dans un contexte qui l'influence

A notre époque où la concurrence est rude pour trouver et garder un emploi, toutes sortes de situations engendrent des rivalités. C'est le cas par exemple dans des entreprises d'insertion\*, lorsqu'il y a plus de stagiaires en formation que de places bientôt libres pour un contrat «article 60/61»\*, ou lorsque seules quelques femmes peuvent espérer un contrat à durée indéterminée après leur contrat à durée déterminée.

### 2.2.4. Gérer la dynamique groupale dans les entreprises

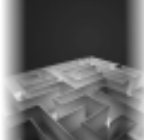
La prise en compte de la dynamique groupale et de la communication interpersonnelle ne concerne pas que les étapes antérieures à l'emploi. Elle concerne aussi les entreprises (qu'elles se situent dans le cadre de l'économie sociale\* ou de l'économie classique). En acquérant durant leur formation les compétences nécessaires pour fonctionner dans l'entreprise, les femmes ont fait une partie du chemin et elles méritent bien, en retour, quelques égards de la part de leur employeur.

#### 2.2.4.1. Un professionnel des relations de travail pour donner une deuxième chance

L'intégration à l'emploi de personnes encore un peu fragiles émotionnellement est facilitée si les comportements perturbateurs éventuels peuvent être traités par un professionnel des relations de travail capable de donner une nouvelle chance en cas de problème et de fixer des limites.

**U**n directeur du personnel dans une usine: «On peut admettre qu'on ait des réactions vives pour autant qu'on ne dépasse pas certaines limites. S'il s'agit d'un échange de mots un peu vifs, quelqu'un d'excédé à un moment donné qui vient exploser devant vous, tout cela est très humain et je peux récupérer. Par contre, quelqu'un qui se signalerait constamment par une attitude pareille commencerait à poser un problème. (...) Je vois la personne, on voit ce qui ne va pas, on met au point une attitude à adopter. Si la personne sait faire l'effort nécessaire, ça va. Sinon le problème subsiste jusqu'au moment où la solution sera peut-être de dire qu'on ne peut plus travailler ensemble.»

**U**n chef de service dans un hôpital: «Si une personne dans l'équipe ne convient pas et démonte toute une équipe, c'est la mort du secteur. Donc il faut éliminer le plus rapidement possible cette personne. Pour écarter les gens, j'ai la possibilité de faire des changements au niveau des sites puisque j'en ai plusieurs. Si j'ai quelqu'un qui ne convient pas ici, il peut très bien trouver ses marques dans un autre établissement parce que la mentalité, les gens, les caractères sont peut-être différents. Si par contre il échoue dans trois endroits différents, là, il faut l'écarter.»



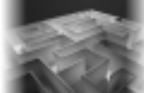


### 2.2.4.2. Des responsables directs formés à la gestion des ressources humaines

Les responsables directs des équipes de travail doivent être formés à la gestion des relations humaines sur le terrain.

La capacité de diriger du personnel n'est pas innée. Il faut donc prévoir des formations pour les responsables des équipes. En fonction de nos options de base, nous estimons qu'il est particulièrement important d'y mettre en évidence le dialogue, l'art du « parler vrai » (oser aller plus loin qu'un vague 'ça ne va pas' et dire à la femme la vraie raison d'un mécontentement) et la manière de bien préciser les tâches attendues d'une travailleuse.

**U**n responsable d'entreprise de nettoyage: «50% des problèmes de gestion de personnel que nous avons, ce sont des phénomènes de quelqu'un qui ne sait pas se retenir, qui est trop direct, ou des phénomènes de jalousie. Les cadres doivent estimer qu'à partir du moment où quelqu'un a une formation de base assez élevée, elle doit être capable de gérer ses problèmes de manière autonome tandis que quelqu'un qui a une formation générale plus faible, il faut l'aider. Quand on suit la filière, il y a chaque fois une formation appropriée au niveau de responsabilité: les techniques, les documents à remplir, l'aptitude à commander.»



# COMPÉTENCES CLÉS?!

Cette partie approfondit une notion qui devrait, selon nous, occuper une place centrale dans les formations en général et dans les formations destinées aux femmes en recherche d'insertion en particulier.

**Les «compétences clés» sont des compétences très variées, de nature générale, qui permettent à la personne qui les maîtrise d'évoluer avec aisance et de résoudre les problèmes qui se posent dans les différents contextes où elle est amenée à se trouver.**

Selon qu'elles maîtrisent plus ou moins bien un éventail plus ou moins large de compétences clés, les femmes en recherche d'insertion sont plus ou moins bien reçues et se sentent plus ou moins à l'aise dans leurs contacts avec diverses instances sociales: les services du CPAS ou du chômage, l'école des enfants, la justice, les organismes de formation, les employeurs potentiels...

Nous employons l'expression de compétences clés pour mettre en évidence le fait que ces compétences ouvrent toutes sortes de portes. Ce sont en quelque sorte des passe-partout. Moyennant un travail spécifique, une compétence acquise et utilisée dans un certain contexte peut être transférée dans un autre contexte. Par exemple, il est possible de s'appuyer sur les compétences que les femmes ont développées en gérant leur ménage pour les amener à maîtriser certains aspects de leur (futur) métier.

L'inverse peut être tout aussi vrai.

Apprendre aux femmes à maîtriser une série de compétences clés qu'elles n'ont pas toujours pu acquérir dans leur enfance et leur apprendre à les transférer d'un contexte à un autre est primordial pour l'insertion socioprofessionnelle des femmes. C'est pourquoi nous avons cherché à préciser et à opérationnaliser ces compétences.

Nous développerons d'abord quelques arguments montrant l'importance des compétences clés pour différents objectifs. Ensuite, nous classerons les compétences pour y situer les compétences clés. Enfin, nous approfondirons la réflexion sur les compétences clés: définition, place dans les formations, possibilité de les acquérir à l'âge adulte, responsabilité des organismes de formation en la matière. Nous insisterons plus particulièrement sur la dimension culturelle des compétences clés et sur une compétence clé particulièrement indispensable: la capacité d'harmonisation.

Avant d'aller plus loin, nous tenons à préciser que la maîtrise des compétences clés ne peut pas être réduite à un «problème» pour les femmes en recherche d'insertion. Il est hors de question de culpabiliser celles-ci en insinuant qu'elles auraient des lacunes à combler dans ce domaine.

En effet, d'une part, il est clair que la question des compétences clés les concerne au même titre que tout individu dans notre société. Comme tout un chacun, elles maîtrisent plus ou moins, à un moment donné, certaines compétences clés tout en n'en maîtrisant pas d'autres. Et, comme les personnes qui ont plus de moyens matériels et culturels, elles ont le droit d'accéder aux ressources nécessaires pour poursuivre leur évolution.

D'autre part, les intervenants dans le parcours des femmes sont eux aussi plus ou moins à l'aise avec plus ou moins de compétences clés et cela a des répercussions sur les femmes avec qui ils travaillent. Nous avons pu constater qu'une bonne maîtrise par les travailleurs sociaux ou les formateurs de compétences clés dans le domaine relationnel a des effets positifs pour les femmes, tandis que certaines difficultés de celles-ci peuvent être reliées à un manque de maîtrise de certaines compétences clés dans les instances auxquelles elles ont affaire. Ceci vaut pour les préposés en contact direct avec les personnes en insertion, mais aussi pour les décideurs qui mettent en place les dispositifs qui conditionnent les actions et les contacts sur le terrain.

Autrement dit, les compétences clés concernent tout le monde. Et nous allons voir que les maîtriser (mieux) est, pour n'importe qui, le travail de toute une vie.



# 1. L'utilité des compétences clés

## 1.1. Pour l'insertion professionnelle

Les femmes que nous avons rencontrées ont souvent remarqué que dans leur recherche d'un emploi - ou dans leur maintien ou non dans un emploi - des facteurs comme la personnalité, des attitudes, des comportements, des qualités ou des défauts jouaient un rôle au moins aussi important que les compétences strictement professionnelles. Les formateurs et travailleurs sociaux ont confirmé ce point de vue à partir des observations faites dans les formations, lors des stages en entreprises ou lors d'expériences de mise à l'emploi. De fait, l'organisation du travail oblige de plus en plus les travailleurs à penser de manière abstraite, à résoudre des problèmes, à travailler en interaction avec d'autres, etc., ce qui suppose la mobilisation de compétences personnelles et sociales. Lorsque, dans les entreprises, des séminaires visent à améliorer ces compétences, ils sont le plus souvent réservés aux cadres, comme si les employés et les ouvriers n'étaient pas concernés. Pourtant, même le travail d'exécution exige de plus en plus de mobiliser de telles compétences.

D'autre part, si nous considérons le marché de l'emploi dans son ensemble, nous constatons que les techniques spécifiques à un métier évoluent rapidement. Pour garder son emploi, un travailleur doit être capable de renouveler ses compétences techniques au même rythme. Les employeurs sont éventuellement prêts à aider les membres de leur personnel à améliorer leurs connaissances et leurs savoir-faire techniques. Encore faut-il que les personnes concernées maîtrisent les notions de base qui leur permettront de suivre le recyclage.

Les femmes en recherche d'insertion qui maîtrisent les différents types de «compétences clés» disposent donc d'un argument solide pour se faire embaucher et pour se maintenir à l'emploi.

## 1.2. Pour l'épanouissement personnel

Mais les compétences clés sont tout aussi importantes indépendamment de la référence à l'emploi. En effet, il est clair que, d'une part, il n'y a pas suffisamment d'emplois disponibles pour tous et toutes et que, d'autre part, travailler dans un emploi peu qualifié, c'est souvent rester en situation de pauvreté et de précarité. Tout processus d'insertion socioprofessionnelle doit donc aussi prendre en compte cette réalité du «non emploi».

Les organismes d'insertion ne peuvent garantir à toutes les femmes qui les fréquentent un emploi certain et dans des conditions correctes. Mais ils peuvent - et doivent - garantir que le processus qu'ils mettent en œuvre augmentera la capacité de chaque femme d'accéder aux emplois disponibles, de participer à la «tournante de l'emploi». Et ils doivent aussi mettre en place des structures et des dispositifs qui permettront aux femmes concernées de développer les compétences et les outils nécessaires pour réaliser des objectifs plus larges d'insertion sociale et de bien-être, c'est-à-dire prendre en compte le besoin de tout être humain de:

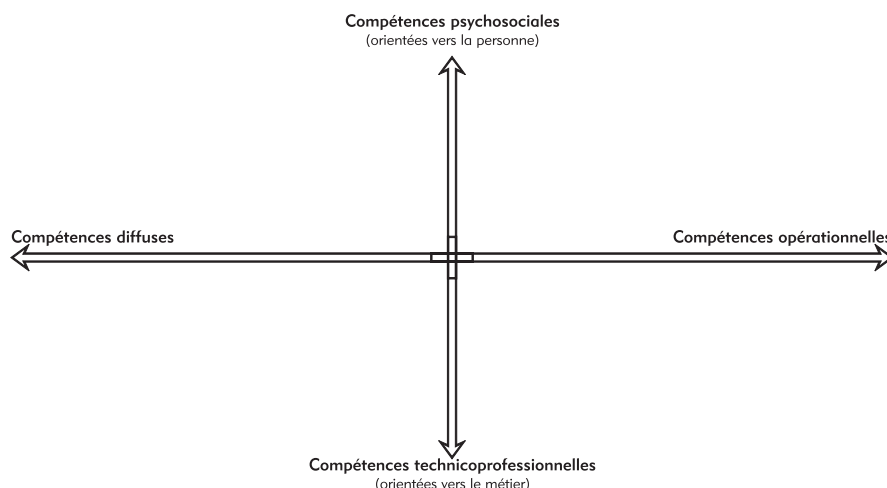
- mener une vie sociale épanouissante et valorisante;
- acquérir ou maintenir un sentiment d'utilité sociale;
- participer à la vie économique, sociale et culturelle;
- se sentir solidaire et partie prenante du monde dans lequel il vit;
- bénéficier d'un revenu décent.

Tout en favorisant l'acquisition de compétences techniques, les organismes d'insertion doivent donc aussi mettre l'accent sur des compétences qui seront utiles à l'individu en tant que personne dans la société. Les deux ne sont d'ailleurs nullement contradictoires, au contraire. Travailler au développement des compétences clés est une piste prioritaire pour aider les femmes tant à trouver ou garder un emploi qu'à bien vivre le non emploi.

## 2. Classification des compétences

### 2.1. Quatre champs de compétences

Les compétences qu'il est possible d'acquérir peuvent être situées sur **un schéma en quatre champs** formé par deux axes qui se croisent<sup>2</sup>:



La ligne verticale comporte deux pôles: les compétences technicoprofessionnelles directement orientées vers le métier et les compétences psychosociales orientées vers le développement de la personne. La ligne horizontale a pour pôles les compétences opérationnelles et les compétences diffuses. Les compétences opérationnelles sont les compétences qui peuvent être formulées en termes de comportement précis et qui sont par conséquent faciles à mesurer. Les compétences diffuses sont des compétences qui peuvent difficilement être décrites en termes opérationnels et qui sont aussi moins faciles à mesurer. Ce sont des compétences qui ne sont jamais totalement «acquises». En outre, selon les circonstances, elles peuvent prendre un contenu différent.

En se croisant, ces deux lignes définissent **quatre champs** (dans le sens des aiguilles d'une montre).

#### 1. Les compétences psychosociales opérationnelles

Ce sont des compétences faciles à décrire et à mesurer qui sont en rapport direct avec les aspects psychosociaux des personnes.

#### 2. Les compétences technicoprofessionnelles opérationnelles

Ce sont des compétences faciles à décrire et à mesurer qui sont spécifiques à chaque métier. Elles sont nécessaires pour exercer efficacement ce métier.

#### 3. Les compétences technicoprofessionnelles diffuses

Ce sont des compétences qui concernent surtout le monde du travail, mais elles ne sont pas faciles à décrire et à mesurer. C'est ce que l'on désigne lorsque l'on parle d'attitudes de travail.

#### 4. Les compétences psychosociales diffuses

Ce sont des compétences difficiles à rendre opérationnelles et à mesurer et qui sont en rapport direct avec les aspects psychosociaux des personnes.

### 2.2. Exemples de compétences

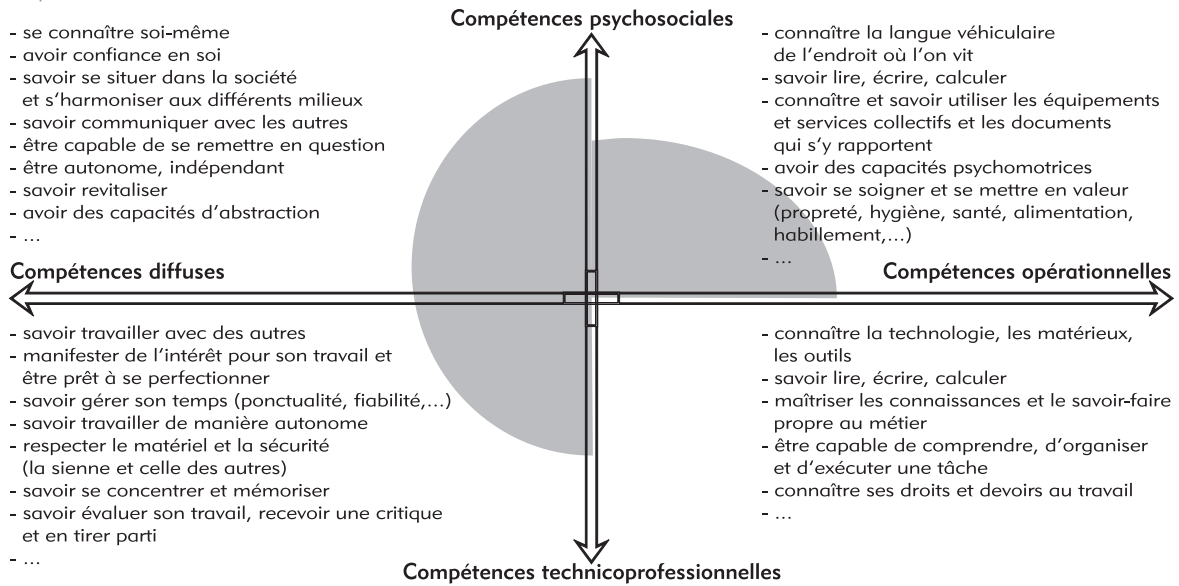
#### 2.2.1. Les compétences dans les quatre champs

Les exemples que nous situons dans les quatre champs de compétences définis ci-dessus ne prétendent bien entendu pas épuiser la liste de toutes les compétences qui peuvent faire l'objet d'un apprentissage. Ils ne constituent pas non plus une liste de priorités, car c'est l'objectif de la formation qui détermine quel(s) champ(s) de compétences il faut couvrir et dans quelle mesure. Les zones en grisé sont celles où nous retrouverons principalement les compétences qui méritent d'être appelées des compétences clés.

2. Smeyers, Liesbeth, Wildemeersch, Danny, *Leren door arbeid, arbeid door leren*, Leuven, K. U. Leuven & Leren Ondernemen, 1994.



## compétences clés



### 2.2.2. Connaître et savoir utiliser les équipements et services collectifs et les documents qui s'y rapportent

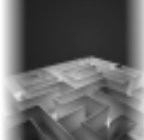
Toutes les femmes sont confrontées à des institutions et peuvent faire appel à des ressources sociales qu'elles connaissent et comprennent plus ou moins bien. La formation est un moment privilégié pour mieux les armer dans ce domaine: rôle des différents services du chômage (que font respectivement l'ONEm\*, le FOREM\*-ORBEM\*-IBFFP\*, la CAPAC\*, le syndicat? quel est le service compétent pour tel ou tel problème?), réglementations en matière de chômage ou d'aide sociale (droits et devoirs), fonctionnement du système des allocations familiales, ressources auxquelles recourir dans le domaine de la santé (maisons médicales, centres de guidance) ou pour les études des enfants (centres psycho-médico-sociaux, bourses d'études). Les femmes ont besoin de ces informations, qu'elles obtiennent ou non un emploi après la formation.

Au-delà de ces informations dont l'utilité peut être perçue directement par les femmes, cette initiation peut aller jusqu'à une sensibilisation à la participation à la politique au sens large, par exemple:

- s'intéresser à la vie de son quartier;
- comprendre les institutions;
- percevoir l'importance des élections et leurs conséquences;
- connaître l'histoire de l'immigration;
- connaître l'histoire des luttes qui ont été nécessaires pour que la sécurité sociale soit instaurée...

### 2.2.3. Connaître ses droits et ses devoirs au travail

Dans la perspective de l'emploi, la formation peut informer les femmes de leurs droits et devoirs sur le marché de l'emploi (contrat de travail, conditions de travail acceptables ou non).



## 3. Les compétences clés

### 3.1. Définition et situation dans les quatre champs de compétences

Comme définition des compétences clés, nous retenons celle de Liesbeth Smeyers et Danny Wildemeersch<sup>3</sup>.

**«Les compétences clés sont des attitudes, des visions et des aptitudes personnelles et sociales qui mettent un individu en état de remplir des missions, de traiter des problèmes et de relever des défis au quotidien, avec aisance et dans divers contextes (chez soi, à l'extérieur, dans les loisirs et au travail). En d'autres termes, ce sont des compétences d'un niveau élevé qui sont de nature générale, de telle sorte que, lorsqu'elles sont acquises, elles constituent la clé pour la réalisation de tâches (au sens large) dans divers contextes.»**

Les compétences clés sont des attitudes, des visions et des aptitudes qui dépendent étroitement les unes des autres et que chaque individu peut s'approprier par un processus d'apprentissage de longue haleine (on ne change pas des choses aussi profondément enracinées du jour au lendemain<sup>4</sup>).

Ce sont des compétences personnelles et sociales, c'est-à-dire qu'elles concernent l'individu en tant que personne et en tant qu'être social.

Ces compétences permettent à l'individu de construire sa propre vie. Elles conditionnent l'acquisition d'autres compétences (par exemple, la confiance en soi est nécessaire pour pouvoir acquérir des capacités professionnelles, ou encore savoir lire et écrire permet de gérer ses papiers administratifs et de se mettre en ordre par rapport aux dispositifs sociaux dont on dépend).

Les compétences clés permettent à l'individu d'agir de manière adéquate dans divers contextes. Des transferts de compétences sont possibles d'un contexte ou d'une situation à d'autres.

Ces compétences sont de nature générale, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas liées à un certain milieu professionnel ou privé, mais qu'elles peuvent être adaptées à divers contextes et se concrétiser différemment selon les cas.

Les compétences clés se situent dans les différents champs décrits ci-dessus (voir la zone en grisé sur le schéma). Nous avons laissé en dehors le champ des compétences technico-professionnelles opérationnelles car c'est de manière plus marginale que certaines de celles-ci peuvent être transférées dans d'autres domaines de la vie et rendre la personne qui en dispose plus capable de réaliser les tâches qui lui incombent.

Pour travailler ces compétences dans une formation, il est nécessaire de préciser ce qu'elles recouvrent. Ce sera bien entendu plus facile pour les compétences opérationnelles que pour les compétences diffuses. Prenons un exemple dans le champ des compétences psychosociales diffuses: savoir communiquer avec les autres.

Voici ce qu'en dit une travailleuse sociale au service de réinsertion d'un CPAS\*:

*«Il y a un travail important pour régler des problèmes personnels, affectifs qui viennent de leur difficulté à communiquer. Des jeunes femmes qui ont vécu dans des familles où le seul mode de communication est l'injonction ou parler en criant ont des problèmes relationnels dans leur travail parce qu'elles sont peu tolérantes, qu'elles communiquent de façon très froide, qu'elles n'acceptent que difficilement le point de vue de l'autre. Tout ce qui tourne autour de comment communiquer et entrer en relation avec l'autre, accepter l'autre dans ce qu'elle est et dans les difficultés qu'elle rencontre et qui ne sont pas nécessairement les mêmes que les siennes. Les problèmes affectifs ont beaucoup d'incidence sur la vie d'équipe. Il y a tout un travail intérieur à faire, une connaissance de soi, le respect de soi, le respect d'habiter son corps de l'intérieur, réapprendre à s'aimer. C'est une étape importante avant de pouvoir envisager un travail dans un service 'normal', dans un home ou à l'hôpital. Les trois lieux de travail sont considérés comme des supports pour cela. (...) Il faut avoir une force intérieure pour faire face au tumulte du quotidien, pour prendre du recul et ne pas se laisser envahir par un conflit avec un collègue. C'est le plus gros problème au niveau des 'articles 60'\*: des différends avec l'une ou l'autre des collègues et alors c'est fini. On ne sait pas faire la part des choses. On ne communique plus. (...) Cette année, j'ai introduit un module 'communication et langage' qui*

3. Idem

4. Selon le *Dictionnaire général des sciences humaines* sous la direction de Thines et Lempereur (Paris, Editions universitaires, 1975), une aptitude se distingue d'une capacité car c'est une «disposition spécifique et relativement constante, nécessaire à la réussite dans une tâche déterminée, de nature sensorimotrice ou cognitive», tandis qu'une capacité désigne le «degré de maîtrise effectivement acquis dans une activité déterminée». Autrement dit, une aptitude est un substrat sur lequel une capacité peut se développer.



*aborde les difficultés et les règles de la communication à partir d'exercices et de jeux. Il y a aussi un module qui parle du projet personnel et de l'affirmation de soi. C'est mieux que rien mais ce n'est pas encore suffisant. Chaque personne doit à un moment donné prendre conscience qu'il y a un travail à faire. 'N'attends rien d'autre que de toi-même', dans le sens 'fais l'exercice et l'expérience des choses par toi-même pour pouvoir les réajuster à l'autre en fonction de ce que tu es'. C'est quelque chose qui est difficile à faire comprendre. Les réunions d'activité qu'on a une fois par semaine servent aussi à mettre en évidence tout ce genre de choses, mais c'est très difficile parce qu'elles ne veulent pas, elles disent que ce n'est pas des choses à traiter en réunion. Ce n'est pas facile d'aborder cela de façon pédagogique, sans être maternante, moralisatrice, en les reconnaissant comme adultes. J'essaie de travailler cela à partir de la notion de responsabilité, mais ce n'est pas évident.»*

Travailler la communication suppose de décomposer cette compétence en plusieurs éléments:

- savoir écouter;
- savoir parler, savoir mettre ses idées en mots;
- être capable d'exprimer une appréciation, un avis, une critique et oser le faire;
- être capable de recevoir une appréciation, un avis, une critique ...

A leur tour, ces éléments devront être précisés en termes de comportements observables. Par exemple, on saura qu'une stagiaire sait écouter si elle laisse parler sa collègue sans l'interrompre, si elle donne des signes non verbaux d'attention, si elle reformule exactement ce qui a été dit, etc.

### 3.2. Place des compétences clés dans les formations

L'importance accordée ou non aux compétences clés dans une formation est fonction de l'objectif de celle-ci et de ses prérequis.

Par exemple, une formation à visée strictement professionnelle qui considère comme des prérequis la maîtrise des compétences psychosociales opérationnelles se focalisera principalement sur l'acquisition de compétences technicoprofessionnelles opérationnelles et limitera ses incursions dans les compétences clés à l'apprentissage de compétences technicoprofessionnelles diffuses. Le transfert des acquis à d'autres domaines de la vie que le domaine professionnel ne sera pas pris en considération explicitement.

Par contre, une formation ayant un seuil d'accès très peu élevé et qui vise la lutte contre la pauvreté via la formation professionnelle développera l'apprentissage de toutes les formes de compétences clés et sera attentive à mettre au point une méthodologie favorisant le transfert des acquis du domaine professionnel vers le domaine privé.

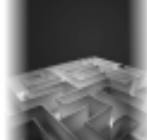
**Ceci étant, il ne faudrait pas que la maîtrise de certaines compétences clés soit un prérequis pour accéder au monde de la formation dans son ensemble. Au contraire, l'acquisition des diverses compétences clés est une dimension essentielle de la formation.**

Il est évident que pour accéder à certaines formations spécifiques, certains prérequis (certaines compétences clés) sont indispensables. Mais les compétences clés ne devraient pas être un prérequis pour accéder au monde de la formation envisagé globalement. Toutefois, il arrive qu'un cercle vicieux s'instaure: une femme qui ne maîtrise pas bien les rouages institutionnels ou qui n'arrive pas à s'affirmer vis-à-vis des préposés des diverses instances ne parvient pas à s'inscrire dans une formation qui l'aiderait à progresser. De plus, il arrive maintenant que les exigences à l'égard des candidates à une formation qualifiante soient plus élevées que pour le personnel exerçant le métier correspondant.

Diverses stratégies peuvent être mises en œuvre pour développer les compétences clés, en particulier celles qui relèvent du champ des compétences psychosociales. Un organisme de formation peut choisir de les traiter de manière explicite. Pour les compétences psychosociales diffuses, il demandera par exemple aux femmes de s'engager dans un travail de développement personnel soutenu par des techniques ad hoc. Un autre organisme de formation pourra choisir de se limiter aux aspects technicoprofessionnels mais en organisant le travail de telle sorte que les femmes aient l'occasion d'y développer des compétences psychosociales qui seront utiles dans les différents milieux qu'elles fréquentent. Ces deux stratégies sont tout aussi légitimes l'une que l'autre. Le tout est que les femmes sachent à quoi elles s'engagent et qu'elles soient pleinement volontaires.

### 3.3. Acquérir les compétences clés à l'âge adulte?

Trop souvent, les compétences clés sont considérées comme «allant de soi» ou comme «faisant partie de la personne». Elles sont censées être innées ou à tout le moins acquises depuis l'enfance et, si ce n'est pas le cas, on a tendance à trouver que «c'est trop tard».





Nous rejetons cette conception défaitiste aussi bien en ce qui concerne les connaissances de base et les savoir-faire pratiques qu'en ce qui concerne les dimensions personnelles et relationnelles.

Dans une société évoluée comme la nôtre, tout adulte qui n'a pas pu acquérir lorsqu'il était enfant les compétences clés qui lui sont nécessaires a le droit de les acquérir plus tard:

- Personne ne devrait être condamné à se passer des services collectifs ou des outils d'usage courant - ou à les utiliser au petit bonheur la chance - simplement parce qu'il n'en connaît pas le mode d'emploi (parfois fort complexe).
- Comme les cadres des entreprises, les femmes en recherche d'insertion devraient bénéficier de formation à l'affirmation de soi, au développement personnel ou à la communication, afin d'améliorer leur manière d'être au monde.
- Il n'est jamais trop tard pour s'approprier la maîtrise effective de la lecture et de l'écriture, pour apprendre la ou les langue(s) du pays, etc.

Nous sommes convaincues que chacun a en lui-même le potentiel nécessaire pour développer les compétences qui lui permettront de répondre à ses propres besoins fondamentaux. Personne n'arrive dans une formation en ne maîtrisant aucune compétence clé, même si beaucoup de personnes ont besoin de prendre conscience de ce dont elles sont capables. **La conviction de l'accompagnant que «tous sont capables» et que chaque personne a le potentiel nécessaire pour autoconstruire et développer ses propres compétences est un aspect capital du processus d'évolution.** Nous insisterons encore une fois ici sur l'intérêt de s'appuyer sur ce que les femmes ont appris en s'occupant de leur ménage et de leurs enfants.

### 3.4. Dimension culturelle des compétences clés

#### 3.4.1. Culture du milieu d'origine et culture des autres milieux

Les facteurs culturels ne jouent pas seulement pour les femmes d'origine étrangère. Beaucoup de femmes, aussi bien autochtones qu'allochtones, vivent un écart plus ou moins important entre la culture de leur milieu et la culture qu'elles rencontrent dans les formations, à l'emploi ou ailleurs. Cet écart peut être difficile à gérer aussi bien pour les intéressées que pour les travailleurs sociaux ou pour les formateurs qu'elles rencontrent.

Quelqu'un qui sort de son contexte d'origine est confronté à des normes et des valeurs différentes de celles qu'il connaît et que personne ne lui explique puisqu'elles vont de soi pour les personnes qui vivent dans cet autre contexte. Il peut s'agir de choses aussi «insignifiantes» que, par exemple, la manière de dire bonjour, mais il peut aussi s'agir de valeurs fondamentales sur lesquelles on ne transige pas. Par exemple, comment une assistante sociale qui fait des prodiges pour concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale peut-elle entendre sereinement une femme affirmer son choix de s'occuper de ses enfants avant d'envisager la moindre activité professionnelle?

Qu'ils travaillent avec des femmes d'origine étrangère ou non, les organismes d'insertion peuvent utilement s'inspirer de l'approche interculturelle décrite par Margalit Cohen-Emerique<sup>5</sup>. Cette approche suppose de la part des travailleurs sociaux ou des formateurs, d'une part, et des femmes, d'autre part, un triple mouvement: décentration par rapport à son propre cadre de référence, pénétration du système de référence de l'autre, négociation pour aboutir à un système de référence commun.

#### 3.4.2. Transfert des compétences clés d'un milieu à un autre

Chaque société génère des normes à propos des connaissances, des savoir-faire et des comportements qu'elle considère comme devant être acquis par tout adulte qui ambitionne de trouver une place en son sein. Certaines compétences sont jugées utiles par l'ensemble d'une société donnée - tout en n'ayant pas cours dans une autre société -, d'autres sont limitées à certaines portions de cette société (une famille, une école, une entreprise, un centre de formation, une administration publique, un centre de loisirs, etc.) Il en résulte que les compétences clés ne sont pas «universellement transférables», mais qu'elles comportent une dimension culturelle incontournable. Si des compétences jugées indispensables dans un certain milieu ou une certaine société peuvent être estimées tout à fait superflues dans un(e) autre, voire être considérées comme en contradiction avec des valeurs fondamentales, cela signifie que certaines compétences clés ne seront pas transférables dans tous les contextes.

5. Voir notamment Camilleri, C. et Cohen-Emerique, M., *Chocs de cultures. Théories et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'Harmattan, 1989.



Quand nous insistons sur l'importance de la maîtrise des compétences clés pour l'accès aux formations et à l'emploi, nous n'entendons pas imposer aux femmes (ou à quiconque) de transférer dans tous les contextes des normes qui leur seraient étrangères. Ce n'est pas «mieux» en soi de parler calmement ou de crier, d'aller seulement où on peut arriver à pied ou de connaître en détail le réseau de transports en commun, de savoir se servir d'un terminal bancaire ou de dépendre du guichetier pour retirer de l'argent, d'être d'une ponctualité rigoureuse ou de vivre sans montre, d'obéir au chef ou de n'en faire qu'à sa tête, etc. Mais on n'obtient pas les mêmes résultats selon que l'on fait l'un ou l'autre. Ou on doit mobiliser plus ou moins d'énergie pour arriver au même point.

Notre démarche est purement pragmatique et se fonde sur la constatation suivante: **une personne qui maîtrise les compétences valorisées par une société ou un milieu donné se meut avec aisance dans cette société ou ce milieu et y arrive à ses fins, tandis qu'une personne qui ne les maîtrise pas est mise à l'écart et n'obtient pas - ou beaucoup plus difficilement - ce qu'elle veut.**

Il s'agit donc de rendre les femmes conscientes du fait que les attentes sont différentes d'un milieu à l'autre, de leur permettre de comprendre les attentes du milieu dans lequel elles veulent être insérées et de les amener à savoir y répondre dans les circonstances où c'est nécessaire. Libre à elles de déterminer si c'est utile ou non de transférer ces compétences dans un ou plusieurs contextes, notamment dans leur milieu d'origine. **Maîtriser les compétences clés, ce n'est pas changer de personnalité, mais endosser (momentanément) le costume du rôle que l'on aspire à jouer. C'est être capable d'émettre des signes extérieurs rassurants pour le groupe vers qui l'on va: lui montrer qu'on sait comment il fonctionne et qu'on est prête à respecter ses règles.** C'est trouver le bon niveau de communication.

### 3.5. Une compétence clé indispensable: la capacité d'harmonisation

Les femmes en insertion vont de leur milieu vers d'autres milieux: de leur univers personnel et familial vers différents cercles sociaux (milieu professionnel, école des enfants, services sociaux, etc.) S'il y a une compétence clé dont elles ne peuvent se passer, c'est sans doute la capacité d'harmonisation: savoir évaluer les attentes et les codes des différents milieux et ajuster leur propre comportement à ce qui y est souhaité ou admis. **C'est en respectant les autres et leurs codes, qu'elles arriveront à se faire respecter en retour.**

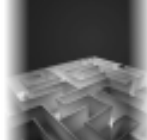
Nous préférons le terme d'harmonisation à celui d'adaptation parce qu'il exprime mieux un double mouvement. Il ne s'agit pas de demander aux femmes de se fondre dans les différents milieux qu'elles abordent, sans que, réciproquement, ces milieux ne fassent un pas vers elles. Il s'agit bien d'une démarche interculturelle avec la dimension de réciprocité que cela suppose.

Une femme qui a pu pratiquer cette démarche dans une formation, peut transférer la compétence qu'elle a acquise dans ce contexte particulier dans d'autres contextes, pour peu que les personnes qu'elle y rencontre manifestent une certaine ouverture. Pour cela, il serait fort utile que l'approche multiculturelle soit vulgarisée le plus largement possible dans la société, en commençant par les professionnels de divers horizons en contact avec des personnes venant de tous les milieux sociaux.

Par exemple, quand une femme veut mettre son enfant dans une crèche, elle a intérêt à respecter ses normes en termes d'horaires, de propreté des enfants, de type de vêtements à fournir, de relations avec le personnel, etc. En contrepartie, elle peut attendre du personnel de la crèche une ouverture sur ses normes à elle: pas de jugements à l'emporte-pièce sur sa manière de faire, des explications de ce qui est souhaité pour faciliter l'organisation, des adaptations des pratiques à ce qu'elle souhaite dans la mesure où c'est réalisable...

Dans un contexte professionnel, il serait bon que les travailleuses (ou les responsables des organismes d'insertion qui collaborent avec des entreprises) et les employeurs s'entendent sur ce qui est réellement nécessaire au bon fonctionnement du service: dans quelle mesure faut-il savoir lire et écrire pour exécuter le travail? y a-t-il vraiment une raison de refuser qu'une femme musulmane porte le foulard? etc.

Il y a bien entendu des limites à la capacité d'harmonisation. Si une femme trouve les exigences du milieu où elle veut ou doit entrer exorbitantes et qu'elle ne peut pas négocier un assouplissement, elle devra peut-être chercher un autre milieu qui heurterait moins sa propre conception de la vie en société, voire modifier son objectif. **Le tout est qu'elle soit consciente des enjeux et qu'elle fasse un véritable choix plutôt que de subir sans comprendre les conséquences d'un comportement spontané inadéquat.** S'en tenir à «je suis comme je suis et les autres n'ont qu'à m'accepter ainsi» n'est pas la seule façon d'affirmer sa personnalité. Etre libre, ce n'est pas nécessairement suivre sa pente naturelle et voir ce que ça donne, ce peut être aussi se fixer un but et définir la stratégie à mettre en œuvre pour y parvenir, en ce compris les concessions que l'on veut bien faire à son entourage.



En développant sa capacité d'harmonisation, une femme renforce son identité et la rend en même temps plus perméable à ce qui vient de l'extérieur. Plus une femme est au clair avec ses valeurs et son projet de vie et plus elle peut se permettre de jongler avec les codes sociaux sans se sentir menacée dans son identité. C'est évidemment un grand atout pour l'insertion socioprofessionnelle.

### **3.6. Responsabilités des organismes de formation**

Les organismes de formation doivent prendre en compte les besoins des stagiaires en matière de compétences clés et mettre en place des méthodes adéquates pour y répondre.

Ce n'est pas parce que les compétences en question auraient théoriquement dû être acquises durant l'enfance qu'ils doivent infantiliser les femmes. Si des règles sont présentées comme des «évidences élémentaires», les intéressées risquent de réagir en affirmant qu'elles les connaissent sans pour autant les mettre en pratique. Par exemple, il y a plus de chances qu'une femme téléphone immédiatement quand elle est absente si elle a compris l'intérêt de cette information pour l'organisation du travail et pour ses collègues que si on lui a simplement dit: «Vous devez avertir lorsque vous êtes absente».

Pour pouvoir travailler efficacement sur les compétences clés, les organismes de formation doivent mettre en place des structures adéquates, organiser et former leur personnel en conséquence, développer des programmes et des méthodes convenables et construire des dispositifs pratiques convenant à leurs objectifs. Quelques-uns de ces aspects seront abordés dans la partie «Pratiques de formation?!»



# UN NOUVEAU DÉPART ?!

**Cette partie envisage la place de la formation au sens large dans l'insertion socioprofessionnelle des femmes.**

Par «formation au sens large», nous désignons la multiplicité des formules proposées aux personnes qui ne sont pas aptes à se présenter directement sur le marché de l'emploi classique pour qu'elles puissent acquérir des compétences professionnelles et/ou se forger une expérience. Ces diverses formules s'inscrivent dans ce que l'Union européenne appelle «offrir un nouveau départ» aux chômeurs. De fait, il existe actuellement une sorte de continuum entre les situations de formation au sens strict et les situations d'emploi sous contrat classique avec, entre les deux, une zone rassemblant toutes sortes de dispositifs d'insertion pouvant allier, en proportions variables, formation et emploi «protégé»: formation par le travail, contrats «article 60»\* et «article 61»\*, «sociale werkplaatsen»\*, «emplois Smet»\*, etc.

Les femmes que nous avons rencontrées ont été en contact avec toutes sortes de formations et dispositifs d'insertion:

- cours d'alphabétisation ou activités diverses (cuisine, couture, activités culturelles...) dans des maisons de quartier et des associations relevant plutôt du travail communautaire;
- cours du soir (Promotion sociale, Croix Rouge...) où elles apprennent des choses utiles à la maison (de la couture, du secourisme, un peu de coiffure...);
- cours par correspondance ou cours privés commerciaux;
- modules de resocialisation, redynamisation, remobilisation, alphabétisation sociale, élaboration de projet... et stages de mise en situation active dans le cadre des CPAS\*;
- préformations (redynamisation, recherche et confirmation de projet professionnel, remise à niveau) du FOREM\* ou de l'IBFFP\*;
- formations professionnelles du FOREM\* ou de l'IBFFP\* (plutôt rarement vu que les formations secondaires ciblent surtout les secteurs «masculins» et que les formations tertiaires supposent des bases que beaucoup n'ont pas);
- formations en alternance des Missions régionales\*;
- formations professionnelles (par le travail ou non) organisées par des associations;
- contrats de travail «article 60/61»\* avec ou sans formation préalable ou parallèle;
- en Flandre, contrats de travail en «sociale werkplaats» ou en «invoegbedrijf»;
- en Wallonie et à Bruxelles, contrats de travail dans des expériences pilotes d'«entreprise d'insertion»\* et autres entreprises solidaires\*.

Pour certaines, le «nouveau départ» s'est concrétisé par un engagement dans une entreprise classique avec le soutien de l'une ou l'autre forme d'aide à l'embauche.

La multiplicité des formules contribue bien évidemment à créer un flou problématique à la fois pour les personnes en recherche d'insertion et pour les opérateurs d'insertion. Pour les premières, comment avoir une vision juste de ce à quoi elles s'engagent et des perspectives que cela leur offre? Pour les seconds, comment concilier l'objectif qu'ils poursuivent avec les différents cadres réglementaires plus ou moins adaptés dans lesquels ils doivent s'inscrire? Pour les deux, quels sont précisément les engagements réciproques auxquels chacun souscrit?

**Cette situation fait qu'il est important que les femmes explicitent leurs attentes le mieux possible et que les opérateurs d'insertion clarifient au maximum leur offre, pour que l'offre et la demande se rencontrent sur des bases solides.**

Nous n'entrerons pas plus avant dans le maquis des dispositifs souvent changeants, qui varient selon les Régions et qui ciblent tantôt les bénéficiaires, tantôt les opérateurs d'insertion ou les employeurs. Pour fixer quelque peu les idées, nous distinguerons trois grandes subdivisions que nous appellerons des préformations, des formations et des emplois protégés. Auparavant, nous tenterons de situer la formation dans la démarche d'insertion socioprofessionnelle des femmes. Pour conclure, nous effleurons la question de la responsabilité et du rôle des pouvoirs publics dans le processus d'insertion.



# 1. La place de la formation dans la démarche d'insertion des femmes

## 1.1. La formation, une étape indispensable?

«Quand on manque de qualification, il faut se former pour pouvoir accéder au marché du travail.»

**L**e directeur du personnel d'une usine: «Je ne connais pas très bien des entreprises qui pourraient encore présenter des fonctions peu qualifiées. Il doit sans doute encore en exister mais je crois que l'industrie ne développera plus ce genre d'emplois. Plus jamais un patron d'une entreprise industrielle ne va accepter de prendre des gens non qualifiés pour les former de A à Z. Il peut donner une formation et il le fera, mais il va d'abord prendre au départ des gens qui ont les compétences nécessaires.»

Voilà qui est clair. Les postes accessibles aux peu qualifiés se raréfient. Les fonctions dites peu qualifiées exigent de plus en plus d'esprit d'initiative et de polyvalence. Les personnes qualifiées tendent de plus en plus à accepter des emplois en dessous de leur qualification. La conclusion logique serait donc qu'une femme peu scolarisée doit se former pour accroître son niveau de qualification. C'est vrai pour certaines. Mais la vie n'est pas toujours logique...

**U**ne femme à l'emploi: «Quand j'étais en 'article 60\*', le CPAS\* m'a proposé une formation de trois ans pour l'aide aux personnes mais j'ai dit non parce que je voulais tout de suite du travail comme nettoyeuse, pas plus. J'ai réussi l'examen d'entrée mais je n'en avais rien à foutre, je n'avais rien demandé. Une responsable était choquée mais un autre a compris et a dit qu'il admirait ma façon de défendre mon point de vue. Je revendique le fait d'être nettoyeuse professionnelle. C'est ainsi que j'ai été engagée dans mon entreprise de nettoyage industriel.»

**Des femmes totalement rétives à la démarche de formation mais convaincues que l'emploi est LA solution arrivent encore à se faire embaucher et se forment sur le tas.** La meilleure façon de les aider si on est amené à les rencontrer durant leur recherche n'est pas de leur imposer une formation mais bien de guider et de soutenir leur démarche vers des employeurs potentiels.

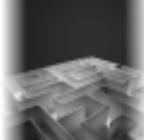
Si l'emploi classique est inaccessible, la zone floue entre formation et emploi que nous évoquons peut être vécue comme quelque chose de positif. Pour certaines, le passage par un emploi «protégé» peut être une alternative plus acceptable qu'une formation au sens strict. La signature du contrat peut être précédée par une phase de formation plus ou moins longue mais la perspective est toute différente car il y a un emploi à la clé.

## 1.2. Faut-il résoudre certains problèmes pratiques avant d'envisager une démarche d'insertion?

Certaines organisations ou certaines personnes intervenant dans le parcours d'insertion considèrent qu'il est inutile de proposer une formation ou un contrat de travail à une femme qui se débat, par exemple, dans des problèmes de santé, de logement et/ou d'endettement. Il est vrai que si une femme a d'importants problèmes de santé, la priorité peut être de les résoudre. D'une part, le maintien en formation ou à l'emploi suppose une certaine solidité. D'autre part, une femme émergeant au CPAS\* a intérêt à terminer un traitement médical coûteux tant qu'elle peut bénéficier des interventions du CPAS\*.

Pendant, en dehors de ce cas particulier, une démarche stéréotypée, aussi rationnelle qu'elle puisse paraître, risquerait d'être inefficace. **Pour aider une femme à s'insérer, il vaut mieux commencer par l'écouter pour bien évaluer comment elle vit l'univers qui l'entoure.** En effet, ce n'est pas le fait objectif en lui-même qui importe mais la manière dont la femme le perçoit. De plus, chaque femme relie ses différents problèmes par des liens de cause à effet qui lui sont propres: là où l'une dira qu'elle ne peut pas travailler parce que sa santé est fragile, une autre dira que ses problèmes de santé sont dus au fait qu'elle n'a pas d'emploi. Enfin, chacune définit, consciemment ou non, ses priorités. Pour l'une, ce sera régler ses problèmes de divorce et de garde d'enfants. Pour une autre, obtenir un logement correct. Pour une troisième, trouver un travail rémunéré. Lorsque le problème jugé prioritaire par l'intéressée est résolu, une dynamique positive se met souvent en place par rapport aux autres problèmes.

S'il s'avère, après examen du cas spécifique de la femme, que l'organisation n'a pas les moyens de l'aider à résoudre son problème prioritaire, il reste la possibilité de l'orienter vers une autre organisation compétente, soit avant de l'inscrire dans sa propre action, soit en parallèle avec celle-ci.



## 1.3. Pourquoi se former (au sens large)?

Tant les femmes elles-mêmes que les personnes qui les forment ou les encadrent dans des emplois «protégés» sont mues par des motivations diverses et multiples. D'où l'intérêt de sortir du non-dit.

### 1.3.1. Les diverses motivations des femmes

Les motivations des femmes à chercher ou à accepter une formation au sens large sont assez proches de leurs motivations à l'emploi, mais ne se confondent pas avec elles. Ce peut être :

- Avoir un emploi.
- Accéder au chômage ou garder le droit au chômage. Des femmes au minimex\* veulent un contrat «article 60/61»\* qui leur ouvrira le droit au chômage. Ce n'est pas la différence de revenus qui les motive mais le statut («le chômage, j'y ai droit parce que j'ai travaillé, j'ai fait ma part pour la société», disent-elles, alors que l'argent du CPAS leur paraît infâmant, comme une assistance non méritée). Des cohabitantes chômeuses de longue durée menacées d'exclusion du chômage utilisent, elles, la formation comme argument dans leur litige avec l'ONEm\*.
- Avoir des contacts: des femmes ont un réseau de relations limité et peu d'occasions de parler de ce qui leur tient à cœur. Dans ce cas, l'ambiance conviviale de la formation est un atout important pour elles.
- Se distraire de leurs idées noires. Avec ce type de motivation, bénéficier d'une écoute et d'un soutien individualisé est aussi important qu'acquérir des compétences.
- Reprendre confiance en soi, s'épanouir. Les femmes expriment rarement cette motivation mais celle-ci apparaît fréquemment lorsqu'elles citent les bénéfices d'une formation.
- Apprendre quelque chose d'utile pour chez soi.

Bien entendu, selon sa motivation prédominante, une femme se trouvera bien ou mal dans un projet de formation et elle s'engagera plus ou moins dans ce qui lui est proposé, ce qui aura des conséquences non seulement pour elle-même, mais aussi pour les autres participant(e)s et pour les formateurs.

### 1.3.2. Des motivations multiples et contradictoires

#### 1.3.2.1. Chez les femmes

Les motivations et les objectifs des femmes par rapport à la formation varient d'une femme à l'autre.

Ils peuvent aussi être multiples, voire contradictoires, chez une même femme. Il peut s'y mêler des motivations intrinsèques (que la femme s'est elle-même forgées) et extrinsèques (que l'une ou l'autre instance a inspirées à la femme). Certaines motivations sont orientées vers l'emploi en tant que tel, d'autres non. A supposer qu'elle le sache, une femme ne peut pas toujours exprimer ce qu'elle veut prioritairement, car parfois ce n'est pas admis socialement (par exemple toucher le chômage et rester au foyer pour s'occuper de ses enfants). Ce n'est donc pas facile de savoir exactement ce qu'il en est, ni pour la femme elle-même, ni pour ses interlocuteurs. Pourtant, c'est de la motivation réelle de la femme que dépend la réussite de sa démarche d'insertion.

#### 1.3.2.2. Chez les intervenants et les pouvoirs subsidiaires

Les formateurs, les travailleurs sociaux, les organisations et les pouvoirs subsidiaires envoient eux aussi des messages contradictoires. Par exemple, ils conseillent ou organisent des formations professionnelles tout en sachant (et parfois en revendiquant) que toute formation ne débouchera pas nécessairement sur un emploi.

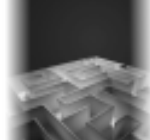
*Une travailleuse sociale dans un CPAS\* : «Vous avez des jeunes qui ont déjà fait deux, trois ou quatre formations en EAP\* ou en EFT\*. S'ils ont appris quelque chose, s'ils se sont bien amusés, si ça leur a donné des contacts, c'est bien, mais en termes de réinsertion professionnelle, le bilan qu'on peut faire... C'est important aussi de briser l'isolement, mais alors, disons qu'on fait ça. Ne faisons pas un contrat d'insertion en faisant semblant que c'est une condition pour avoir le minimex\* et qu'en plus ça va aboutir à quelque chose.»*

#### 1.3.2.3. Risques de malentendus et de déceptions

Si toutes les réflexions qui trottent dans la tête des stagiaires et des travailleurs sociaux ou des formateurs restent dans le non-dit, toutes les conditions sont réunies pour des malentendus et des déceptions pour les deux parties. Par exemple, dans une EFT\* qui envisage de créer une coopérative avec des emplois durables, une formatrice nous dit qu'une des femmes qui vient de terminer son «article 61»\* serait une bonne recrue pour la future coopérative, mais la femme elle-même nous assure que si on le lui propose, elle refusera...

## 1.4. S'informer sur les formations (au sens large) accessibles

*Une femme qui travaille comme indépendante avec son compagnon après une formation par le travail : «Ma mère m'avait offert une machine à coudre, alors j'ai suivi une formation. Heureusement qu'il n'y avait pas quelqu'un pour nous trouver du travail en couture! La couture, ça demande trop de patience.»*



1.4.1. Les informations sur les formations et les autres projets d'insertion parviennent aux femmes soit par des canaux formels (leur CPAS\*, ou les services de placement, d'information et de formation du FOREM\*, de l'ORBEM\* ou de l'IBFFP\*, ou les divers services sociaux qui les suivent), soit par des canaux informels (le bouche à oreille, les affiches dans leur quartier, les journaux toutes boîtes, les radios locales...). Dans un cas comme dans l'autre, elles arrivent rarement dans une organisation à la suite d'une démarche rationnelle.

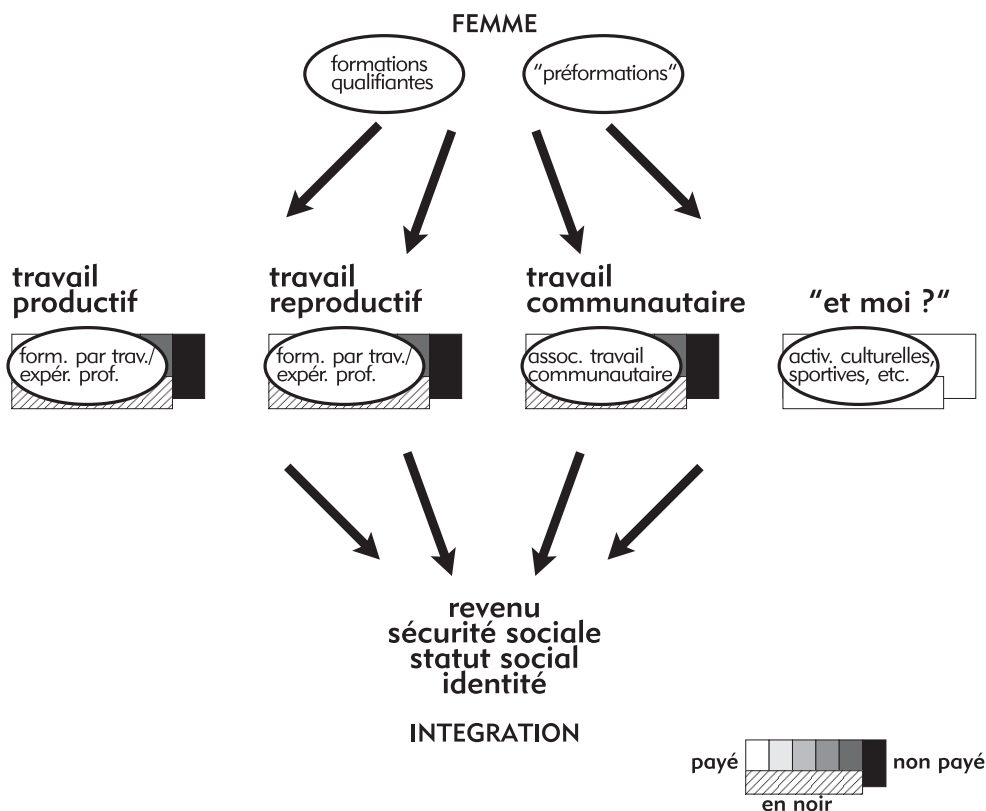
1.4.2. Une femme qui arrive dans une formation parce qu'elle en a entendu parler par une connaissance ou qu'elle a vu une affiche ou entendu une annonce n'a pas nécessairement un objectif précis que la formation en question peut aider à atteindre. Mais elle présente au moins un embryon de motivation intrinsèque, sans quoi elle n'aurait pas remarqué l'offre ou ne se serait pas renseignée dans son entourage. Toute la question est de savoir si cette formation spécifique est bien conforme à ses attentes et à ses possibilités pour éviter une succession d'essais et d'erreurs (surtout si les dispositifs mis en place par les pouvoirs subsidiaires interdisent les formations successives). **Beaucoup d'abandons en cours de formation ou d'absences s'expliquent sans doute par des choix faits au hasard.**

1.4.3. Curieusement, le choix ne semble pas plus raisonné lorsqu'il s'inscrit dans un cadre plus formel. En effet, les informations sont rarement complètes, soit parce que la personne qui informe ne connaît pas toutes les possibilités, soit parce qu'elle opère un tri implicite avant de communiquer ce qu'elle sait. Dans ce type de démarche, il y a un élément de motivation extrinsèque: la femme est incitée, plus ou moins fermement, à se lancer dans une formation censée déboucher plus ou moins directement sur une insertion professionnelle. Le tout est que cette motivation extrinsèque rencontre une motivation intrinsèque: **une démarche d'insertion n'a des chances de réussir que si la personne est réellement volontaire.**

1.4.4. Un service centralisé d'information (comme par exemple les «Carrefours Formation») est indispensable. Pour être utile, il doit répondre à deux conditions:

- être situé dans un lieu de passage aisément accessible;
- former ses préposés à l'accueil des personnes peu scolarisées: écoute attentive de la demande, aide pour la consultation des documents et l'utilisation du matériel informatique, réponse non stéréotypée aux questions, orientation en fonction des priorités de l'intéressée...

1.4.5. Voici comment les organisations qui développent différents types de projets peuvent s'inscrire dans notre schéma général (où nous remplaçons l'unité de base «famille» par l'unité de base «femme»).





A partir de ce schéma, on peut imaginer différents itinéraires. Une femme peut aller dans une préformation, puis passer dans une formation qualifiante et arriver à un emploi dans une entreprise classique ou dans une entreprise alternative dans le secteur productif, reproductif ou communautaire. Mais elle peut aussi aller directement à l'emploi dans une entreprise alternative située dans un de ces trois secteurs. Elle peut également se tourner vers une association qui réalise du travail communautaire sans nécessairement offrir de l'emploi, ou qui propose une activité de loisir, et estimer que cela joint à ses activités reproductives suffit à lui donner un sentiment d'identité et à se sentir intégrée. A partir d'une activité de loisir, par exemple un cours de cuisine dans une maison de quartier, elle peut aussi prendre goût à l'apprentissage et passer dans une préformation ou dans une formation, etc.

## 1.5. Se former, et après?

---

D'une part, la formation ou l'emploi protégé n'est pas une fin en soi. La femme doit savoir que la formation ou l'emploi protégé aura une fin et qu'elle devra alors poursuivre son chemin autrement. Cela suppose une vision à long terme que les intéressées ont rarement pu développer. Les organisations d'insertion ont donc un rôle à jouer quant à l'articulation des différentes étapes. Nous nous demandons comment dans la partie «Pratiques de formations?!».

D'autre part, l'insertion socioprofessionnelle ne s'acquiert pas une fois pour toutes. Comme nous l'avons vu ci-dessus, chacun arrive à s'insérer par des chemins qui lui sont propres. D'où l'intérêt de parcours organisés mais non standardisés et de la notion d'apprentissage tout au long de la vie, notion qui ne devrait pas être comprise seulement dans le sens d'un maintien à jour des compétences techniques.

## 2. Les finalités des formations et leurs implications

Les opérateurs d'insertion travaillant avec des femmes peu scolarisées peuvent avoir des finalités très variées, par exemple :

- faire acquérir ou rafraîchir des savoirs de base: lecture/écriture, calcul... dont les femmes se serviront dans leur vie quotidienne ou pour leur développement socioprofessionnel;
- donner aux femmes des outils qui leur permettront de mieux se connaître et de définir un projet personnel;
- préparer des femmes à l'emploi sur le marché du travail classique;
- répondre aux besoins d'un quartier en impliquant des femmes dans du travail communautaire;
- créer avec des femmes des emplois alternatifs à durée déterminée ou indéterminée dans le cadre de l'économie solidaire...

Théoriquement, ces différentes finalités donnent lieu à des démarches différentes. Dans les faits, ce n'est pas si sûr. Il arrive en effet que plusieurs finalités coexistent dans un même projet ou encore que deux projets qui font apparemment la même chose s'inscrivent dans des finalités différentes. Cela ne contribue naturellement pas à rendre l'offre claire pour les personnes en recherche d'insertion.

Sans rechercher l'exhaustivité, nous allons envisager ici trois grandes orientations: améliorer l'insertion sociale des femmes, préparer à l'emploi sur le marché du travail classique, développer des emplois alternatifs.

### 2.1. Améliorer l'insertion sociale des femmes

#### 2.1.1. Certaines femmes ne cherchent pas (ou pas immédiatement) une insertion professionnelle ou une formation qui y prépare.

Leur priorité est de s'insérer socialement, que ce soit pour pouvoir suivre leurs enfants ou pour leur propre épanouissement. D'autres veulent aller vers l'emploi, mais elles n'ont pas les connaissances de base requises ou elles n'ont pas un projet suffisamment précis pour entrer d'emblée dans une formation qualifiante. D'où la nécessité de formations spécifiques, souvent appelées (à tort selon nous) des «préformations». La «préformation» est souvent présentée comme une étape préalable à une formation qualifiante mais c'est là une vision réductrice.

D'une part, certaines femmes développent un projet sans composante professionnelle et la formation continue dont elles peuvent avoir besoin relève plutôt de l'éducation permanente.

D'autre part, même pour celles qui développent un projet professionnel, le passage de la préformation à la formation qualifiante ne va pas de soi:

- comme les critères de sélection à l'emploi et, par conséquent, aux formations qualifiantes sont de plus en plus sévères, il est de plus en plus difficile d'amener toutes les femmes au niveau requis.
- pour qu'une filière se mette en place, il faut créer délibérément des passerelles entre la préformation et la formation qualifiante, ce qui suppose que les organisations qui se chargent de l'une et de l'autre apprennent à travailler ensemble. Un tel partenariat n'est pas nécessairement à sens unique: des femmes refusées en formation qualifiante peuvent être envoyées en préformation, ce qui suppose également des passerelles.

#### 2.1.2. Les femmes intéressées par les «préformations» ...

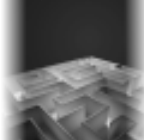
...ne sont pas fondamentalement différentes de celles qui recherchent des formations qualifiantes mais elles **peuvent présenter certaines caractéristiques spécifiques**:

- Elles cherchent avant tout à élargir leur vie sociale.
- Elles ont besoin de se (re)mettre en route: retrouver un certain rythme, se prendre en charge, revoir leur organisation familiale, éventuellement régler des problèmes affectivement et/ou administrativement complexes (séparation, enfants en décrochage scolaire, attente d'un permis de travail...), définir un projet...
- Elles manquent souvent de confiance en elles parce qu'elles ont connu des déboires de toutes sortes et qu'elles ont rarement pu s'appuyer solidement sur quelqu'un. A force de retomber dans les mêmes difficultés, elles ont intériorisé une image négative d'elles-mêmes.

#### 2.1.3. Dans ce type de formation, ...

...il est important de travailler le **développement personnel et la socialisation**. Voici quelques pistes:

- Utiliser la vie de groupe comme un tremplin et comme un soutien à la motivation et à l'ouverture d'esprit, en mettant l'accent sur la communication, les relations sociales, l'acceptation des différences (âges, origines, expériences), la solidarité.



- Proposer des lieux structurés d'expression des émotions, du ressenti et des difficultés;
- Etablir des règles et les (faire) respecter;
- Donner des responsabilités pour amener les femmes à prendre leur apprentissage en main plutôt que de s'en remettre aux formateurs;
- Se servir de situations concrètes, de mini-événements au sein de l'organisation (une fête, une excursion...), pour donner l'occasion aux participantes de prendre la parole devant un groupe, d'échanger des idées, de faire des propositions, de trouver des interlocuteurs, d'appliquer des décisions, de respecter des échéances...
- Ouvrir vers l'extérieur: les femmes rencontrent différents problèmes auxquels les formateurs doivent être attentifs sans pour autant y apporter eux-mêmes des solutions. L'ouverture sur l'extérieur peut se faire par des visites en groupe de différents services dont les femmes peuvent avoir besoin, ou de manière plus individuelle, en guidant une femme en difficulté vers le service qui peut l'aider;
- Donner des occasions d'interpellations et de débats sur la citoyenneté: droit de vote, naturalisation, fonctionnement (et dysfonctionnement) des institutions...

#### 2.1.4. Exemple:

Nous aurions pu citer ici des projets d'alphabétisation, des activités organisées par des maisons de quartier, diverses formules mises au point dans des CPAS, des modules de clarification de projets... Face à une telle diversité, nous avons plutôt pris l'option de n'évoquer qu'un seul projet.

##### Créneau à Liège:

Cet exemple peut se situer dans la «bulle» préformation du schéma au point 1.4.5.

Avec l'entrée en vigueur du nouveau statut des EFT\* et du «parcours d'insertion» en Région wallonne, Créasol ne pouvait plus accueillir certaines femmes en formation qualifiante (couture et horeca), car la durée de formation limitée (neuf mois pour les chômeuses) et l'interdiction de passer d'une EFT à une autre obligeait à sélectionner des candidates d'un certain niveau (pour ne pas dire d'un niveau certain). En outre, il n'était plus possible d'admettre des candidates réfugiées politiques. D'où l'idée de mettre sur pied une préformation de base: Créneau.

*La directrice de Créasol et Créneau<sup>6</sup>: «Certaines stagiaires ne sont pas prêtes à entrer dans les activités productrices et à y faire face à la clientèle. Leur laisser du temps pour 'se trouver', se faire reconnaître, mûrir leur propre projet, ne peut que favoriser la suite de l'apprentissage. Le public féminin qui s'adresse à la structure Créasol révèle le plus souvent des lacunes importantes au niveau scolaire, éducatif, psychologique et social. La plupart des stagiaires n'ont pas les acquis de savoir-faire minimum liés à une éducation de base: hygiène convenable, présentation soignée, attitudes non familières. Elles n'ont pas reçu, d'abord de leur environnement familial et ensuite de l'école, une base d'éducation générale suffisante pour connaître le jeu social et entrer dans les critères exigés par l'employeur potentiel. Une préformation serait souhaitable, sinon indispensable, pour améliorer le travail de la formation qualifiante. Un profond travail en amont, de l'ordre de la préformation, semble pertinent. Il permet une approche respectueuse de chaque femme par l'écoute de ce qu'elle a à dire sur sa vie et la vie, car elle ne peut pas 'apprendre' un nouveau métier ou des nouveaux comportements si elle n'est pas bien dans sa tête, si elle ne se sent pas acceptée dans ce qu'elle est: une femme adulte, ayant vécu des expériences parfois très difficiles, en butte à la pauvreté, l'abandon, l'exclusion.»*

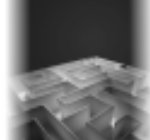
La méthodologie mise en œuvre par Créneau est axée sur:

- l'apprentissage en groupe;
  - le travail sur soi et sur les relations sociales dans des ateliers de développement personnel, d'expression interculturelle, d'écriture et de couleurs;
  - une innovation d'ordre technique: l'enregistrement vidéo à des fins pédagogiques (se voir exécutant une tâche) et à des fins d'autoscopie (travailler sa présentation personnelle et les relations sociales en groupe).
- Pour ne pas limiter les projets des stagiaires aux secteurs présents à Créasol, Créneau développe des partenariats avec d'autres organismes de formation.

##### Informations complémentaires:

- asbl Créneau, Godelieve Rulmont-Ugeux, Rue de Steppes, 20, 4000 Liège  
Tél. 04/227.72.03 - Fax 04/227.58.34

6. Ugeux, Godelieve, *Une aventure de formation avec des femmes adultes dans une entreprise de formation par le travail*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de licencié en politiques et pratiques de formation, UCL, FOPA (Faculté ouverte pour enseignants, éducateurs et formateurs d'adultes), 1997.



## 2.2. Préparer des femmes à l'emploi sur le marché du travail classique

### 2.2.1. Perspectives dans lesquelles inscrire le projet

Lorsque des entreprises manquent de main-d'œuvre possédant des qualifications particulières, une formation construite en partenariat avec elles et couplée avec une assistance pour l'accès aux aides à l'embauche débouche à coup sûr sur des emplois. Pour cela, il faut bien sûr qu'il y ait un nombre suffisant de postes à pourvoir demandant la même formation. Pour que cela profite à des femmes en recherche d'insertion, il faut bien entendu choisir le créneau d'activité en fonction des potentialités effectives des femmes. Par ailleurs, le programme de formation ne peut se limiter aux seuls aspects techniques (voir la partie «Compétences clés?!»). L'objectif d'insertion professionnelle n'est alors pas incompatible avec un objectif de développement personnel et d'insertion sociale, bien au contraire. En effet, il ne s'agit pas seulement de rechercher une adéquation entre la formation professionnelle et l'emploi, mais bien de constituer avec certaines entreprises un espace commun de travail. Voici quelques points clés de la démarche.

### 2.2.2. Postulats pour une collaboration entre organismes d'insertion et entreprises

Un organisme d'insertion qui se donne pour objectif l'insertion de femmes peu scolarisées dans des entreprises classiques doit tenir pour vrais les postulats suivants:

- Des femmes en recherche d'insertion, y compris des chefs de famille bénéficiant d'un revenu de remplacement, demandent réellement à s'insérer sur le marché de l'emploi classique.
- Les femmes concernées ont des compétences potentiellement valorisables sur le marché du travail et ont la capacité d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires moyennant un dispositif adéquat.
- Malgré les conditions du marché, il y a des emplois dignes de ce nom disponibles et potentiellement accessibles aux femmes concernées.
- Les employeurs doivent devenir les partenaires privilégiés du dispositif à mettre en place. Cela suppose d'améliorer l'image que les organismes d'insertion se font des entreprises et réciproquement. En effet, il peut y avoir entre les opérateurs d'insertion et les interlocuteurs au sein des entreprises (chefs d'entreprise, responsables du personnel, syndicats...) des images réciproques négatives. Pour sortir de cet état de fait, les opérateurs des dispositifs d'insertion doivent:
  - apprendre à connaître les entreprises, découvrir leurs besoins et leurs impératifs de gestion, apprendre à se faire connaître comme partenaire potentiel et développer une relation de confiance;
  - collaborer avec des entreprises attentives à leurs ressources humaines, qui respectent le droit du travail, qui offrent une rémunération au-delà du seuil de pauvreté et qui proposent des conditions de travail physiques et psychiques vivables (sans quoi la travailleuse ne pourra pas tenir le coup et retombera rapidement au chômage);
  - rechercher constamment de nouveaux partenaires dans de nouveaux secteurs et suivre l'évolution du marché de l'emploi.

### 2.2.3. Travailler en collaboration avec l'entreprise

#### 2.2.3.1. Dans le cadre d'une formation existante:

Élaborer, en collaboration avec les entreprises du secteur, l'éventail de compétences nécessaires à l'emploi ciblé pour rendre opérationnelles les formations techniques spécifiques, intégrées dans un projet de formation plus large.

Développer les collaborations lors des stages, en en faisant des moments privilégiés pour approfondir le contact et mettre au point des relations partenariales d'apprentissage:

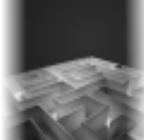
- élaborer en commun les objectifs, contenus et moyens à mettre en œuvre pour les stages;
- clarifier les attentes et les responsabilités réciproques;
- élaborer les modalités de supervision, de tutorat et d'évaluation.

#### 2.2.3.2. Lors du développement de nouvelles formations:

Explorer avec précision, avec l'aide des entreprises, les profils des fonctions accessibles au public ciblé:

- les tâches et compétences nécessaires (savoir, savoir faire et savoir être spécifiques);
- les caractéristiques des postes de travail (horaires, salaires, conditions de travail, équipement...)
- les critères spécifiques et la culture d'entreprise;
- les critères d'entrée et les modalités de sélection.

Réaliser une analyse critique des compétences et critères énoncés et développer un espace de négociation visant l'élargissement de certains critères (par exemple vérifier la réalité des besoins de compétence en lecture-écriture, vérifier qu'il faut effectivement un certificat d'étude) et la valorisation possible des expériences et compétences des femmes peu scolarisées.



### 2.2.3.3. Devenir expert pour l'entreprise par rapport aux femmes en recherche d'insertion

Mettre progressivement en place pour un réseau d'entreprises sélectionnées une source de recrutement privilégié de son personnel peu qualifié, avec un effet immédiat sur l'élargissement du potentiel d'embauche des femmes concernées. Développer une position d'expert sur le plan de l'intégration du personnel peu qualifié au sein de l'entreprise: procédures d'embauche, formations initiales, formations continuées pour le personnel en fonction. Dans le cas de programmes de formation centrés sur un secteur particulier, au-delà des contacts individualisés avec les entreprises, développer des contacts avec les fédérations d'entreprises, les responsables syndicaux du secteur, les fonds sectoriels, ... afin de collaborer, dans la mesure des compétences de l'organisme, à l'amélioration des conditions générales d'emploi du public concerné ou à l'amélioration des dispositions spécifiques des secteurs en faveur de ce public.

### 2.2.4. Exemples

Ces exemples se situent dans la «bulle» formation qualifiante du schéma au point 1.4.5.

#### 2.2.4.1. Formation en alternance des Missions régionales\* en Wallonie:

*Un agent de développement: «La démarche est d'abord une recherche de marché, d'un secteur d'activité. L'agent de développement part à la recherche de projets possibles, il identifie des employeurs et, si le projet s'avère faisable, il signe des conventions avec eux. C'est d'abord une démarche de recherche de potentiel, de débouchés, puis seulement on met en route la démarche de formation. Il y a une première phase de confirmation de projet professionnel, puis on passe à la phase de formation en alternance et ça débouche sur un emploi dans un pourcentage important de cas. C'est une convention entre la Mission régionale et un employeur. Si on est dans un secteur un peu risqué et que l'employeur est en phase plutôt descendante, il peut arriver que ça ne débouche pas sur un emploi. Il peut y avoir une faillite, par exemple. Sinon, une fois que l'employeur accepte de signer une convention d'emploi et fait l'effort de recevoir la personne, de participer au stage, c'est pour trouver un employé ou un ouvrier qu'il aura accompagné pendant x mois.»*

#### Informations complémentaires:

- MIRENA, Catherine Stasser, Rue Delvaux, 30, 5000 Namur  
Tél. 081/25.52.00 - Fax 081/25.52.08
- MIREC, Christian Laurent, Rue de Trazegnies, 41, 6031 Monceau-sur-Sambre  
Tél. 071/20.82.20 - Fax 071/30.08.23

(NB: Il existe une Mission régionale dans chaque sous-région de Wallonie; nous citons uniquement ici celles que nous avons rencontrées dans le cadre de notre recherche.)

#### 2.2.4.2. Les formations qualifiantes de la COBEFF (Coordination bruxelloise pour l'emploi et la formation avec des femmes, Bruxelles):

Il s'agit actuellement de formations d'agent d'entretien en milieu hospitalier, d'auxiliaire polyvalente des services à domicile et en collectivité, de vente en petites et grandes surfaces et de cuisine.

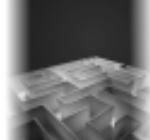
Ces formations comportent des «cours» dans les locaux de l'association et plusieurs semaines de stage en entreprises. Etant donné le nombre élevé de candidates par rapport au nombre de places disponibles, une sélection est opérée à l'entrée avec réorientation des personnes non retenues. Une aide dans l'organisation familiale est prévue. En fin de formation, un module de recherche d'emploi est organisé. Ensuite, des rencontres collectives sont proposées toutes les deux semaines pendant plusieurs mois pour faire le point sur la recherche d'emploi et pour soutenir les stagiaires dans leur projet et leurs démarches.

La formation est construite à partir d'options de base qui déterminent le choix des méthodes, l'accompagnement offert, l'organisation de la formation et l'organisation de l'équipe de formateurs. Ces options de base sont les suivantes:

- Nous sommes tous acteurs de notre propre vie.
- Nous sommes tous capables.
- Nous construisons tous notre savoir.
- Nous sommes tous des êtres sociaux.
- Nous faisons de l'insertion socioprofessionnelle.
- Nous faisons de la formation pour les femmes.

La démarche de formation mise en œuvre repose sur de nombreux partenariats:

- partenariat de terrain (pour diversifier les interlocuteurs des stagiaires);
- partenariat structurel (travail en réseau pour pouvoir se focaliser sur ses propres missions, développer des synergies avec d'autres pour être plus forts et lancer des initiatives répondant à des besoins qui se



un nouveau départ

- font jour chez les partenaires);
- partenariat avec les pouvoirs publics (voir ci-après la contractualisation);
- partenariat avec des entreprises sélectionnées: «*Pour réduire l'écart entre les femmes en formation et les emplois disponibles sur le marché, il faut considérer les employeurs comme des partenaires privilégiés, sans pour autant entrer de plain-pied dans la logique des entreprises, mais plutôt en cherchant à créer avec elles un espace de négociation.*»

#### Informations complémentaires:

- COBEFF, Services aux personnes, Martine Devos, Square Riga, 39, 1030 Bruxelles  
Tél. 02/215.31.32 - Fax 02/241.04.71
- COBEFF Vente-restauration, Michelle Tassin, Rue Potagère, 157, 1210 Bruxelles  
Tél. 02/219.69.52 - Fax 02/219.65.76

#### 2.2.4.3. Le projet de transition de NIVO Brussel: la formation d'auxiliaire logistique

Le projet de transition de NIVO Brussel comporte quatre formations visant à favoriser l'accès au marché de l'emploi: auxiliaire d'entretien dans le secteur des soins de santé, télécommunication, auxiliaire logistique et maçon semi-qualifié polyvalent. La formation d'auxiliaire logistique s'étend sur cinq mois, à raison de quatre jours par semaine (pas le mercredi). Outre l'acquisition de connaissances technico-professionnelles, cette formation comporte un volet pratique (exercices dans le centre de formation) et deux stages d'un mois dans un hôpital. Ces stages bénéficient d'un accompagnement et se font chez des employeurs qui sont des partenaires privilégiés de l'organisme de formation. La formation générale et l'accompagnement individuel sont également prévus.

Pour accroître l'accessibilité et l'attractivité de cette offre de formation, les avantages suivants sont accordés:

- la formation est entièrement gratuite et les stagiaires reçoivent une prime de 40 F par heure;
- les stagiaires bénéficient d'un accompagnement intensif à la recherche d'emploi aussi bien durant la formation que jusqu'à six mois après celle-ci;
- les cours se donnent en petits groupes, ce qui permet de bien s'occuper de chaque personne;
- une solide initiation au métier est assurée grâce aux cours et aux stages;
- si nécessaire, un accompagnement social est proposé.

#### Informations complémentaires:

- NIVO Brussel, Hilde Vanderwegen ou Ann Mertens, Dorpsstraat, 30, 1070 Anderlecht  
Tél. 02/558.18.85 - Fax 02/558.18.81

#### 2.2.4.4. Le soutien au niveau des ressources humaines pour des entreprises solidaires organisé par le GIEPP (Groupement pour l'initiative et l'élaboration de projets professionnels, Lille):

Le GIEPP apporte une aide à des porteurs de projet qui désirent créer une entreprise et qui sont prêts à y engager des personnes venant de situations difficiles. Il aide ces entrepreneurs à mettre leur projet au point et à le lancer, puis il les accompagne durant la phase de démarrage. Un référent ressources humaines évalue avec le porteur de projet les profils de personnel nécessaires, recrute les collaborateurs qui y correspondent, organise leur formation et aide à les intégrer dans l'entreprise. Lorsqu'il s'agit de rendre des personnes exclues «employables», le GIEPP prévoit une phase de 6 mois d'immersion en entreprise, durant lesquels il donne une préqualification sociale, règle les problèmes les plus cruciaux et donne une préqualification professionnelle dans le métier. Après quoi vient la phase de qualification et le suivi dans l'entreprise.

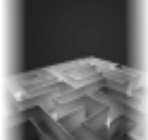
#### Informations complémentaires:

- GIEPP, Katy Parent, Rue Gantois, 81 bis, F59000 Lille  
Tél. (33) 320.309.825 - Fax (33) 320.546.842

## 2.3. Développer des emplois alternatifs avec des femmes

### 2.3.1. Des besoins auxquels répondre

*Une responsable de coopérative de nettoyage: «Il y a tellement de gens qui cherchent du travail et tellement de gens qui ont besoin qu'on les aide. Parfois, la coopérative a des demandes du CPAS\* pour des gens qui sont vraiment dans la misère: il fait sale chez eux, ils sont vieux, ils n'ont pas beaucoup de pension, ils n'ont pas d'enfants, les aides familiales ne veulent pas y aller parce que c'est un trop gros travail. Mais on ne peut pas aller remettre tout en ordre parce que le salaire horaire de nos nettoyeuses est trop cher. Je ne comprends pas comment on ne fait pas un service d'aide avec des conditions pour les salaires du personnel. On ferait d'une pierre deux coups: on aiderait les gens et on engagerait du personnel.»*



Il suffit de regarder autour de soi pour constater que de nombreux besoins ne sont pas satisfaits: manque de lieux d'accueil et de loisirs pour les enfants, quartiers mal entretenus et manquant de convivialité, insuffisance de services qui permettraient à des personnes âgées de rester à domicile, manque de services à prix abordable pour soulager les femmes d'une partie de leur travail ménager (plats préparés, repassage...), etc. Par ailleurs, certaines catégories de personnes, dont des femmes peu scolarisées, ne parviennent pas à trouver une place sur le marché du travail classique. D'où l'idée de créer avec elles des services répondant à ces besoins.

**L**e directeur du personnel d'une usine: «*Notre société imagine que c'est toujours aux entreprises de fournir de l'emploi. J'en suis de moins en moins convaincu. L'entreprise est dominée par une contrainte économique et elle va aller vers la solution qui consiste à produire plus avec moins de gens. Plutôt que de favoriser la création d'emplois dans les entreprises et les industries, je les verrais plutôt dans le domaine des services, de l'accompagnement social, d'une certaine forme de réinsertion. La population vieillit: on aura de plus de plus de senioreries, de maisons de repos, etc. Même le domaine des loisirs. On raisonne maintenant sur 32 heures de travail par semaine. Ça fait quatre journées de travail ou en tout cas beaucoup plus de jours de congé sur l'année. Il y aura à gérer ça. L'environnement, voilà encore une autre piste...*»

Parmi les besoins cités ci-dessus, plusieurs relèvent de compétences traditionnellement reconnues aux femmes. La plupart de ces besoins pourraient être rencontrés par des entreprises commerciales, à condition de s'adresser à une clientèle solvable et prête à payer. Toutefois, si ces besoins nouveaux débouchent sur la création d'entreprises dominées par la contrainte économique, le bénéfice en termes d'emplois pour les personnes en difficulté risque d'être limité. D'où l'idée de créer des entreprises alternatives qui donneraient la priorité à l'emploi plutôt qu'à la rentabilité économique-financière.

### 2.3.2. Economie sociale, économie solidaire?

Ce serait une erreur de réduire l'économie sociale à la seule insertion de publics dits à risques. En effet, d'une part, l'économie sociale comporte bien d'autres secteurs que celui de l'insertion et, d'autre part, cela exonérerait trop facilement l'économie classique de ses responsabilités en matière d'insertion.

Pour définir l'économie sociale, on se réfère généralement à la définition du Conseil wallon de l'économie sociale<sup>7</sup> «L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés principalement coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants:

- finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit;
- autonomie de gestion;
- processus de décision démocratique;
- *primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.*»

Une autre définition, plus récente, est celle du VOSEC<sup>8</sup>:

«L'économie sociale consiste en une diversité d'entreprises et d'initiatives qui mettent en avant dans leurs objectifs la réalisation de certaines plus-values sociales et qui respectent les principes de base suivants:

- priorité du travail sur le capital;
- processus de décision démocratique;
- implication sociale;
- transparence;
- qualité;
- durabilité. *Une attention particulière est portée à la qualité des relations internes et externes. Ces entreprises mettent des biens et des services sur le marché en engageant leurs moyens de manière efficiente, afin d'assurer la continuité et la rentabilité.*»

Rien dans les définitions ne lie l'économie sociale à l'emploi de personnes en difficulté. Rien n'indique non plus que les entreprises relevant de ce secteur doivent s'adresser à toutes les personnes en ayant besoin quelles que soient leurs capacités financières. Pour désigner spécifiquement une entreprise ayant parmi ses objectifs de fournir de l'emploi à des personnes en difficulté et/ou des services à tous ceux qui en ont besoin, nous employerons plutôt le terme d'entreprise solidaire, tel qu'il est employé dans la charte «entreprendre pour un monde solidaire»<sup>9</sup>.

**U**n des quatre principes de cette charte est le suivant: «*Viser à créer des emplois durables et en encourager l'accès pour les personnes défavorisées, handicapées ou peu qualifiées. Assurer à chaque membre du personnel des conditions de travail et une rémunération décentes, stimuler son épanouissement personnel et la prise de responsabilités.*»

7. Conseil wallon de l'économie sociale, Rapport à l'exécutif régional wallon sur le secteur de l'économie sociale, Namur, 1991.

8. Vlaams Overleg Sociale Economie, 1997.

9. Charte mise au point en 1997 par Hefboom à Bruxelles, SAW à Charleroi et Tremplin 2000 à Tournai avec leurs partenaires transnationaux (le GIEPP à Lille, Agora à Lorient et le REAS en Espagne).



### 2.3.3. Conditions de faisabilité d'entreprises solidaires

Nous avons pu observer de près des créations d'entreprises solidaires avec des femmes en recherche d'insertion et nous avons constaté qu'il s'agissait d'un véritable défi. Des expériences qui ont tourné court<sup>10</sup> ont mis en évidence quelques points cruciaux.

#### 2.3.3.1. Choix du secteur d'activité et de la clientèle:

En choisissant un secteur déjà existant, on arrive en terrain connu mais on se heurte à la concurrence de ceux qui sont déjà installés. Entrer dans un secteur où le travail au noir est considérable (par exemple la restauration) avec la volonté de respecter les règles de A à Z, c'est se lancer un fameux défi...

Si on choisit un nouveau créneau, la phase de lancement du concept auprès de la clientèle potentielle peut être trop longue pour une entreprise qui démarre et qui doit rapidement trouver des débouchés suffisants. Quand on considère l'offre existante et son prix, il faut l'envisager dans sa globalité: pas seulement l'offre commerciale officielle mais aussi les alternatives plus ou moins souterraines: services rendus dans le cadre des ALE\*, travail au noir d'entreprises ou de particuliers. Pour être compétitif par rapport à l'offre souterraine, il faut disposer de sources de revenus autres que le chiffre d'affaires, ce qui renvoie à une problématique sociale que la petite entreprise ne peut résoudre seule.

Vouloir à la fois employer un maximum de personnes en difficulté et offrir des services accessibles aux plus démunis n'est possible que si le chiffre d'affaires est complété par d'autres modes de financement, ce qui renvoie encore une fois à une problématique sociale plus globale.

#### 2.3.3.2. Qualités du porteur ou de la porteuse de projet:

Il ou elle doit avoir les compétences attendues de tout chef d'entreprise: connaissance de son secteur d'activité, compétences en gestion, capacité de déléguer efficacement à d'autres les compétences qu'il ou elle ne maîtrise pas...

Comme pour tout entrepreneur, l'entreprise doit être «son affaire»;

Il ou elle doit avoir envie de donner leur chance à des personnes en difficulté et être capable de les amener à dépasser ce qu'elles croient être leurs limites;

Il ou elle doit savoir à la fois faire respecter les règles sans lesquelles l'entreprise s'effondrerait et rester un soutien pour les personnes.

#### 2.3.3.3. Recherche de compétences complémentaires tant au niveau de la direction de l'entreprise qu'au niveau des travailleurs/euses:

Si la personne responsable de l'entreprise doit aller sans arrêt sur le terrain pour remplacer des membres du personnel absents ou ne maîtrisant pas un aspect de leur fonction, elle est amenée à négliger son propre travail de gestion, ce qui est dangereux pour l'avenir de l'entreprise. Des remplacements ponctuels lui permettent de garder le contact avec la réalité du travail, ce qui est positif, mais en règle générale, les compétences et les disponibilités nécessaires doivent se trouver dans le personnel.

C'est un atout pour l'entreprise de disposer de personnes présentant des caractéristiques très diversifiées: femmes, hommes, peu scolarisés, diplômés, profils de compétences variés, personnes plus et moins flexibles en fonction de leurs contraintes personnelles et familiales...

Les personnes en recherche d'insertion engagées dans l'entreprise doivent recevoir une formation suffisante avant de devoir pleinement assurer une activité productive.

#### 2.3.3.4. Participation des travailleurs/euses:

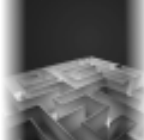
Instaurer un «processus de décision démocratique» ne va pas de soi. La première question à se poser est: quel est le projet des travailleurs/euses? La participation ne sera pas la même si on a affaire à des personnes qui veulent bien faire leur travail durant les heures qu'elles doivent y consacrer ou à des personnes qui s'impliquent dans l'entreprise comme si c'était la leur. Il faudra donc adapter le processus de décision démocratique et son contenu en conséquence.

La participation effective n'est possible qu'en tenant compte des compétences des travailleurs/euses et des possibilités que l'on a (ou non) de les former à la gestion d'entreprise et à la communication professionnelle (négociation, participation à des réunions, prise de décision...)

#### 2.3.3.5. Réponse aux besoins des travailleurs/euses en aménageant l'organisation du travail en conséquence:

Vouloir des conditions de travail vivables pour les travailleurs/euses fait partie de la raison d'être des entreprises alternatives. La plupart des femmes maîtrisent rapidement les aspects techniques de leur métier mais elles ont du mal à être flexibles en fonction des besoins des entreprises classiques parce

10. Voir Scholts, Daisy, Storme, Alain et Vermeersch, Kristien, *Een invoegbedrijf op de pechstrook*, RISO Brussel, 1997, à propos de la boutique de repassage *Faut le Fer* et *Coulisses/n* n°3/96, *Flora* à propos du restaurant-traiteur *Le Prémabule*.





qu'elles restent responsables de tout un travail familial. L'entreprise solidaire renverse (en principe) la logique économique et propose une flexibilité du travail en fonction des besoins des travailleuses: aménagement des horaires, compréhension pour les imprévus familiaux, volonté de parler avec les femmes pour favoriser leur évolution et briser le cercle vicieux de la pauvreté, etc.

Tenir compte des besoins des travailleurs/euses provoque des coûts supplémentaires ainsi que des pertes de temps et de rendement. Il faut pouvoir organiser des remplacements, ce qui suppose de ne pas réduire les effectifs au minimum. Il faut mettre en place un accompagnement social. Etc. Vouloir financer tout cela par le chiffre d'affaires serait illusoire: d'une part, cela ferait monter les prix de manière excessive; d'autre part, ce n'est pas au client de payer pour l'insertion de personnes mises sur la touche par l'économie classique. On en revient donc à la nécessité d'une approche globale de la problématique sociale.

#### 2.3.3.6. Partenariat diversifié:

Avoir des experts sur lesquels s'appuyer dans les domaines cruciaux pour l'entreprise est un atout. En effet, les démarches indispensables à la mise sur pied d'une entreprise ne s'improvisent pas.

Nouer des partenariats avec des entreprises privées et avec des pouvoirs publics permet de trouver des débouchés pour ses services et d'obtenir des financements complémentaires.

### 2.3.4. Exemples

#### 2.3.4.1. La coopérative R'Net à Charleroi:

Cet exemple se situe dans le secteur productif du schéma au point 1.4.5.

Cette entreprise de nettoyage qui occupe une douzaine de personnes sous contrat à durée indéterminée a été créée en 1991 par l'asbl *Le Gerموir* (fondée, elle, en 1981) pour assurer des emplois durables à des femmes qu'elle avait formées puis engagées (avec des contrats «article 60/61»\*), ou sur ses fonds propres). Pour ce faire, l'asbl a dû céder à la coopérative ses travailleuses les plus expérimentées, au risque de se mettre elle-même en difficulté. Après des années de fonctionnement, les deux entreprises apparaissent complémentaires (notamment au niveau des chantiers que chacune peut assumer). Toutefois, il est clair que le soutien du *Gerموir* a été et reste déterminant pour la survie de *R'Net*.

#### Informations complémentaires:

- *R'Net*, Patricia Van Den Bossche, Rue du Beffroi, 22, 6000 Charleroi  
Tél. 071/30.31.99 - Fax 071/30.29.57

#### 2.3.4.2. La halte-garderie *Elmer* à Bruxelles:

Cet exemple se situe dans le secteur reproductif du schéma au point 1.4.5.

Ce projet soutenu par l'asbl EVA (Emancipatie via Arbeid) répond à des besoins d'accueil des enfants non satisfaits par les garderies traditionnelles. Il s'adresse plus spécifiquement aux enfants des sans emploi qui suivent une formation, qui travaillent via l'ALE\* ou qui vont se présenter à un employeur. Il apporte aussi une solution aux familles en situation de crise suite à des problèmes médicaux ou familiaux. Le projet se caractérise par son aspect multiculturel tant au niveau de la clientèle qu'au niveau du personnel. Encadrées par une pédagogue chef de projet et par une assistante sociale, cinq animatrices assurent l'accueil des enfants et les contacts avec les parents. Ces animatrices ont bénéficié au départ d'une préformation intensive de six semaines. Elles travaillent à temps partiel et suivent en parallèle une formation qualifiante pour devenir puéricultrices qualifiées en trois ans. Le financement du projet résulte d'un montage complexe où interviennent la Commission communautaire flamande de Bruxelles, le FESC\*, des mesures flamandes et bruxelloises en faveur de l'emploi et des sponsors privés.

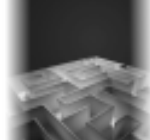
#### Informations complémentaires:

- *Elmer*, Anneleen Vertommen, Gallaitstraat, 116, 1030 Brussel  
Tél. 02/215.27.07

#### 2.3.4.3. Le partenariat entre *Cockerill Sambre* et des entreprises sociales:

Dans cet exemple, une entreprise se situant dans le secteur productif du schéma au point 1.4.5. offre à son personnel la possibilité de se décharger de tâches reproductives en les confiant à des entreprises sociales\* qui se situent elles-mêmes dans le secteur productif ou reproductif.

Signataire du «Manifeste européen des entreprises contre l'exclusion», *Cockerill Sambre* a décidé de contribuer à la création d'emplois en mettant à la disposition du personnel de ses usines divers services de proximité (repassage et retouches de vêtements, petit jardinage, lavage de voitures, livraison de plats préparés sur le lieu de travail). Un responsable s'occupe de la mise en œuvre et du suivi de l'action au sein de l'entreprise. Il a conclu des accords avec des entreprises sociales (entreprises de formation par le travail, ateliers protégés) pour l'exécution du travail. En cumulant tous les services, on arrive à environ



*un nouveau départ*

deux équivalents temps pleins par bassin, ce qui reste très peu. Le fait que *Cockerill Sambre* occupe majoritairement des hommes et que l'entreprise est répartie en plusieurs sites ne facilite certainement pas le développement de la demande de services. Quoiqu'il en soit, on note un écart important entre l'intérêt que les clients potentiels manifestent lors des enquêtes et leur attitude réelle lorsque le service est organisé (à un prix qui reste supérieur à celui payé pour du travail au noir). Par ailleurs, les clients ne sont prêts à aucune indulgence au niveau de la qualité, ce qui empêche de confier le travail à des personnes en voie de qualification. C'est dire que le succès d'une telle entreprise est loin d'aller de soi et que les deux parties doivent faire preuve d'une solide implication et d'une persévérance sans faille.

#### **Informations complémentaires:**

- *Cockerill Sambre - SENS*, Yves Marenne, Quai d'Ougnée, 14, 4102 Ougrée  
Tél. 04/236.63.98 - Fax 04/385.11.83

#### **2.3.4.4. L'économie de quartier soutenue par l'asbl *Leren Ondernemen* à Leuven.**

Cet exemple se situe dans le secteur communautaire du schéma au point 1.4.5.

Ce projet est implanté dans un des quartiers les plus pauvres de Leuven, où coexistent des maisons délabrées et une grande concentration d'habitations sociales. Dans ce quartier, les bons logements à prix accessible manquent cruellement. Beaucoup d'habitants du quartier sont peu scolarisés et chômeurs de longue durée.

Dans le cadre du travail communautaire, l'idée de traiter ces deux problèmes simultanément a jailli: former des habitants du quartier peu scolarisés et chômeurs de longue durée tout en rénovant des maisons ouvrières délabrées appartenant à la société de logements sociaux *Heuvelhof*. Ces projets de formation et d'emplois ont été réalisés par l'asbl *Wonen en Werken*. Cependant une formation professionnelle ne suffisait pas pour «adapter» ce groupe au marché du travail et les femmes constituaient un groupe particulièrement fragile. Il a alors été décidé de créer des structures spécifiques pour les femmes: les «Mo-projecten». Il s'agissait de petites entreprises mobiles fonctionnant sur une base expérimentale. Un premier projet a été Mo-rein, dans le domaine de la menuiserie (1990). Ensuite, on a recherché des métiers moins «typiquement masculins»: Mo-clean, dans le nettoyage (1991) et Mo-car, une petite entreprise de lavage de voitures (1991) qui s'est transformée ensuite en Mo-deco, une équipe de peinture et de tapissage. Durant la phase expérimentale de ces projets, l'asbl *Leren Ondernemen*, avec le soutien du programme européen NOW (New Opportunities Women), y a développé les concepts d'apprentissage sur le lieu de travail et de participation. Au-delà de la phase expérimentale, les projets ont pu être pérennisés grâce à l'obtention de quelques postes subsidiés dans le cadre des «sociale werkplaatsen»\*.

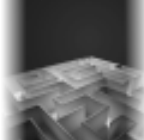
L'objectif de l'asbl *Leren Ondernemen* est triple: améliorer la «vivabilité» du quartier, le faire par et avec ses habitants (participation) et créer des emplois, tout spécialement pour les femmes du quartier. Le rôle de l'asbl s'achève lorsque les projets qu'elle a aidé à développer peuvent être pris en charge par ses partenaires.

Pour rechercher des améliorations pour le quartier avec les habitants, la Ville de Leuven et d'autres personnes ou instances concernées, dont *Leren Ondernemen* ont utilisé la méthode PIPO (Planification d'Intervention Par Objectifs). Une série de propositions sont sorties de ce travail. Une première réalisation a été le «Kinderclub», qui accueille après l'école les enfants du quartier âgés de 6 à 12 ans. Ce projet a pu être mis sur pied grâce aux subsides du FESC\* et une habitante du quartier a été engagée comme animatrice. Les autres idées sont en attente de concrétisation, car la Ville n'est pas convaincue de l'intérêt de lier vivabilité du quartier et emploi pour ses habitants, ce qui fait qu'elle refuse de donner la priorité aux habitants du quartier pour les engagements nécessaires aux projets.

Par ailleurs, en collaboration avec *Wonen en Werken* et avec l'organisation de financement alternatif *Hefboom*, *Leren Ondernemen* a réalisé une étude de faisabilité pour la création d'un nouveau «sociale werkplaats»\*. Les femmes qui ont participé à cette étude de faisabilité ont élaboré un projet de magasin de vêtements de seconde main combiné avec une petite cafétéria. *Leren Ondernemen* cherche maintenant des partenaires pour passer à la phase de réalisation.

#### **Informations complémentaires:**

- *Leren Ondernemen*, Julia Rottiers, Valkerijgang, 28, 3000 Leuven  
Tél. 016/29.80.72 - Tax 016/29.05.37



## Suggestions de l'équipe de recherche...

### ...pour un soutien des autorités aux diverses voies d'insertion socioprofessionnelle

Les femmes qui se rendent compte de la nécessité de sortir de leur situation d'exclusion et qui entament une démarche d'insertion prennent en main leur propre devenir. Pour améliorer leur situation sociale et professionnelle, elles choisissent entre différentes voies qu'elles découvrent dans leur environnement. Une fois qu'elles ont trouvé la formule qui leur convient, c'est leur responsabilité de s'y engager pleinement et de tenir bon jusqu'au moment où elles recueilleront les fruits de leurs efforts.

Réciproquement, les autorités qui prennent conscience des effets de l'exclusion d'une frange de la population sur l'ensemble de la société assument leur responsabilité en matière de cohésion sociale. Pour ce faire, elles mettent en œuvre des politiques et des dispositifs d'insertion et de réinsertion. Ceux-ci doivent être suffisamment diversifiés pour motiver un maximum de personnes exclues à s'en servir: tout comme il y a plusieurs manières d'être inséré dans la société, il doit y avoir plusieurs manières de sortir de l'exclusion. C'est aussi la responsabilité des autorités d'aplanir le plus possible les obstacles que peuvent rencontrer les personnes au cours une démarche d'insertion.

**Une démarche d'insertion qui aboutit est donc le résultat d'une sorte de contrat moral entre une personne en difficulté qui a eu la ferme volonté d'évoluer et la société (représentée par les autorités publiques) qui a mis en place des moyens efficaces pour la soutenir.**

Voici quelques suggestions aux pouvoirs publics pour soutenir efficacement les diverses initiatives d'insertion socioprofessionnelle nécessaires aux femmes rencontrées dans le cadre de notre recherche.

### Reconnaître l'ensemble des besoins de formation des adultes

De nombreux adultes n'ont pas bénéficié d'une formation scolaire qui leur aurait permis de construire leur vie sur de bonnes bases, avec ou sans emploi. Ce constat reste vrai pour les jeunes qui sortent actuellement de l'école. Ces insuffisances du système scolaire engendrent une responsabilité sociale par rapport aux personnes qui en sont les victimes.

Les autorités politiques devraient donc dégager des moyens pour donner aux adultes ce que l'enseignement obligatoire ne leur a pas donné quand ils étaient enfants ou adolescents. Il est logique que les autorités compétentes en matière d'emploi veillent à ce que les formations qu'elles subsidient aient l'emploi pour objectif. Mais des autorités ayant d'autres compétences (par exemple l'éducation permanente) devraient subsidier par ailleurs des formations accessibles aux personnes les plus marginalisées par rapport à l'emploi, afin qu'elles puissent s'épanouir en tant qu'individus, en tant que parents et en tant que citoyens. Ces formations ne sont pas un luxe ou de simples activités occupationnelles. Au contraire, c'est une question de survie pour toute la société que de sortir tous ses membres du cercle vicieux de la pauvreté matérielle, intellectuelle, affective et spirituelle.

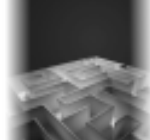
### Contractualiser le partenariat entre les pouvoirs publics et les associations privées

Le partenariat entre les opérateurs d'insertion privés et les pouvoirs publics devrait permettre de concrétiser les objectifs suivants:

- aider les opérateurs privés et publics à se connaître entre eux et à développer des synergies;
- coordonner et rendre cohérent l'ensemble des actions menées sur une région;
- établir un contrat clair entre les services publics et les associations privées, avec des objectifs, des évaluations et des agréments et/ou des contrats pluriannuels.

Ce type de partenariat implique:

- que les pouvoirs publics mobilisent autour de l'obligation de partenariat (avec subsides à la clé);
- que les pouvoirs publics reconnaissent les compétences des associations privées: leur expérience, la spécificité de leur public, l'adéquation de leur offre par rapport à une demande complexe et en évolution continue;
- que les associations privées reconnaissent la nécessité d'aller contre l'anarchie de leur propre développement.



Un tel partenariat présente des risques et peut engendrer des effets pervers:

- risque d'inféodation de l'associatif au public, ou risque que l'associatif ne devienne le sous-traitant du public;
- difficultés pour négocier avec le pouvoir subsidiant accroché au cahier de charge initial, alors qu'il faudrait à la fois garder les moyens que l'on a reçus et faire évoluer l'action en fonction des évaluations faites sur le terrain (n'oublions pas que les pouvoirs publics subventionnent les associations privées en raison de leur souplesse et de leur pertinence par rapport à la problématique traitée...)
- contraintes de plus en plus lourdes ajoutées au fil du temps sans que les associations n'osent discuter;
- institutionnalisation des associations au fur et à mesure qu'elles renforcent leurs moyens, ce qui fait qu'elles consacrent de plus en plus d'énergie à se pérenniser.

Il est donc primordial que les associations privées diversifient leurs sources de financement: subsides de diverses provenances au niveau belge et européen, fonds privés (sponsoring d'entreprises, dons ou prêts de particuliers...) Le bénévolat constitue aussi une source de moyens d'action non financiers à ne pas négliger.

## **Inciter réellement à l'embauche de groupes «à risques»**

Les pouvoirs publics ont mis au point différents incitants à l'embauche de publics dits à risques. La complexité et la multiplicité des dispositifs, ainsi que le manque de contrôle sur leur utilisation, suscitent nombre de points d'interrogation quant à leur efficacité.

*Le directeur du personnel d'une usine: «Il y a des primes pour les chômeurs de longue durée ou les chômeurs âgés mais dans une entreprise comme celle-ci, on n'a pas tellement intérêt à faire appel à ce type de personnes parce qu'on trouve d'autres personnes qui sont plus qualifiées. Même les incitants à l'embauche qui existent pour le moment, franchement, ça ne m'intéresse pas. La formation que je vais devoir donner à ces personnes sera beaucoup plus longue, donc ça signifie que l'incitant financier que j'aurai pu avoir sera inutile en fonction de ce qu'une personne comme ça risque de me coûter. Et personne ici n'a réellement le temps de s'initier à toutes les arcanes de ces dispositions.»*

On voit bien ici les limites d'une argumentation basée uniquement sur l'intérêt financier. Si un employeur a le choix entre une personne directement opérationnelle et une personne à former, il ne choisira la deuxième que s'il est mu par un véritable sens civique. En outre, s'il manque de motivation, la complexité et la multiplicité des dispositifs lui fournissent un prétexte facile pour ne pas prendre de risque. Une manière d'éviter ces impasses serait peut-être de favoriser pour les aides à l'embauche les partenariats approfondis et à long terme entre des organismes d'insertion et des entreprises.

Les mesures limitées dans le temps donnent une première chance à leurs bénéficiaires mais ne leur offrent par définition aucune perspectives à long terme. Tant que le volume de l'emploi n'augmentera pas, il ne sera pas possible de sortir du dilemme «priorité à l'insertion durable d'un nombre limité de personnes» ou «organisation d'une tournante entre les sans emploi»?

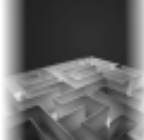
Lorsque des femmes suivent des formations pour travailler dans des secteurs ou des métiers dans lesquels elles sont sous-représentées, comme les programmes européens les y encouragent, des aides à l'embauche particulières devraient être prévues. Elles permettraient de mettre en place des adaptations pratiques et de lutter contre les résistances sociales.

*Un agent de développement dans une Mission régionale\*: «Ce n'est pas à nous de supprimer les ségrégations entre hommes et femmes. Quand on peut le faire, tant mieux si ça se fait de façon naturelle. Ici dans la sidérurgie, on ne va pas aller contre un siècle de mentalité de ce type-là et puis, tout simplement, ça pose des problèmes d'organisation logistique. Il n'y a pas de vestiaires et de douches pour les femmes. Sur le site (projet de rénovation de friches industrielles), c'est la même chose ou alors il faut doubler les installations. Ce n'est déjà pas évident de mettre en place des projets de ce type et de décider des employeurs à créer des emplois pour des peu qualifiés. Si en plus j'avais demandé de faire des groupes mixtes, je ne sais pas comment je serais perçue. Peut-être qu'au niveau de la direction, ça n'aurait pas posé de problème mais au niveau concret du travail de terrain certainement.»*

## **Soutenir spécifiquement les entreprises solidaires**

Le pouvoir politique, gardien par excellence de la cohésion sociale, a un rôle important à jouer pour faciliter la création et la viabilité d'entreprises solidaires. Il pourrait:

Réserver une part significative des moyens dégagés pour les plans pour l'emploi aux entreprises solidaires, ce qui suppose d'inverser la logique actuelle qui veut que les gouvernements négocient d'abord avec



les partenaires sociaux des entreprises existantes (d'abord dans le secteur marchand puis dans le non marchand) et n'envisagent qu'en extrême de soutenir le développement d'un secteur alternatif.

Introduire dans les appels d'offres publics une clause sociale favorable aux entreprises qui emploient des personnes «à risques» sur le marché de l'emploi.

Promouvoir de nouveaux créneaux liés à des choix de société, c'est-à-dire:

- Favoriser le maintien et la création de véritables métiers relevant des rôles reproductif et communautaire. Il est manifeste que des besoins qui restent actuellement sans réponse pourraient déboucher sur le maintien ou la création d'emplois de service accessibles à des femmes au départ peu scolarisées et formées à cet effet (en valorisant les qualifications acquises en s'occupant de leur ménage et de leur famille). Nous pensons par exemple à des services de proximité tels que des crèches et des garderies auxquelles il serait possible de recourir même occasionnellement, des services favorisant le maintien de personnes âgées à domicile, des animations pour les jeunes dans les quartiers, de l'entretien d'espaces verts et autres lieux collectifs, etc.
- Faire évoluer les mentalités à propos des services de proximité, surtout lorsqu'ils mettent dans le circuit économique des tâches jusque là exercées gratuitement par des femmes, afin qu'ils cessent d'être assimilés à de la domesticité ou qualifiés de «petits boulots». Pour ce faire, il conviendrait de leur donner une impulsion concrète en participant à leur financement. En effet, si ces services ne sont pas développés par les entreprises privées, c'est qu'ils ne sont pas commercialement rentables. Un financement (partiel) de la part des pouvoirs publics est donc nécessaire. Sortir certains services du noir suppose un soutien structurel des autorités, par exemple via le chèque service déductible fiscalement (soutien au niveau de la demande), ou via l'activation **ciblée** des dépenses du chômage (soutien au niveau de l'offre).

Rémunérer le rôle social des entreprises solidaires assurant des emplois à des personnes qui ne trouvent pas de place sur le marché du travail classique. Cette rémunération permettrait de compenser la rentabilité limitée des travailleurs/euses et la nécessité d'un encadrement plus important que dans une entreprise classique opérant sur le même marché avec du personnel plus «performant».

Adapter la durée des subsides aux potentialités des travailleurs/euses. La différence entre «sociale werkplaats»\* et «invoegbedrijf»\* en Flandre va dans ce sens. Les personnes les plus faibles ont besoin d'un système d'aide permanent tandis que d'autres peuvent s'en tirer avec un système d'aide temporaire. Il faudrait également prévoir un lien entre les deux systèmes pour éviter de figer la situation des personnes.

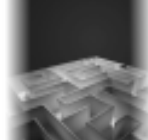
Assurer le suivi et la transition vers l'emploi classique pour les bénéficiaires d'emplois «protégés» limités dans le temps.

Les premières personnes qui ont bénéficié d'un «article 60»\* dans des services communaux ont souvent pu garder leur emploi au-delà de la période d'intervention du CPAS\* dans le coût de leur salaire. Il n'en va plus de même lorsque le système perdure.

**U**ne assistante sociale dans un CPAS\*: «*Ici, les seuls emplois que trouvent les minimexés, ce sont les 'article 60',\* avec tout ce que ça comporte: durée déterminée et comme seule perspective le chômage ou quelques contrats ACS\*. C'est toujours intéressant individuellement mais ce n'est pas une perspective de réinsertion. C'est doublement intéressant pour le CPAS: les personnes n'émargent plus au CPAS\* et comme employeur, on fait tourner le CPAS\* à presque 50% avec des ACS\* et des 'article 60'\*. On n'a plus aucune femme d'ouvrage qui ne soit pas 'article 60'\*.»*

Pour les bénéficiaires, un emploi à durée déterminée permet de (re)trouver des réflexes professionnels et de prendre pied dans la vie active. Mais comment éviter que l'expérience positive ne se transforme en expérience négative, y compris au niveau financier, s'il n'y a pas de perspective après le contrat initial? Il faudrait à tout le moins armer les personnes concernées pour faire face à la situation.

**U**n responsable de service dans un hôpital: «*Si j'ai un 'article 60' qui convient très bien, je vais faire tout ce qui est en mon pouvoir pour le garder. Sinon, d'un côté on les tire d'embarras pour un temps mais je ne suis pas certain que ces gens seront capables de gérer correctement leurs moyens financiers. La formation doit vraiment se faire en dehors de tout travail: leur apprendre à gérer leur argent, leur temps, leur vie, à la limite. Il faut leur apprendre à vivre. C'est ça l'important. Sans ça, c'est leur rendre service pendant un temps mais peut-être encore plus les enfoncer parce que les systèmes de crédit sont tellement bien faits qu'ils vont en profiter.»*



# PRATIQUES DE FORMATION ?!

Cette partie concerne les collaborateurs des organisations d'insertion publiques ou privées qui s'adressent ou veulent s'adresser à des femmes en recherche d'insertion. Elle met en évidence des questions à examiner lors de la mise au point de formations (au sens large, tel que défini dans la partie «Un nouveau départ?!») qui doivent être accessibles à des femmes peu scolarisées chômeuses de longue durée. Elle ne prétend évidemment pas être un manuel complet du parfait organisme d'insertion. Vu la diversité des situations, nous nous limitons à baliser le terrain en mettant en évidence quelques éléments cruciaux qui se sont dégagés de nos entretiens avec les femmes et avec leurs interlocuteurs sur le terrain.

Nous envisageons successivement:

- les contenus;
- les méthodes;
- la durée de la formation;
- les horaires;
- les locaux et le matériel;
- les conditions financières;
- l'information du public potentiel
- la sélection;
- la composition du groupe;
- l'évaluation;
- la transition vers l'étape suivante.

Avant d'envisager ces différents aspects un par un, il nous paraît important d'insister sur la nécessité de la cohérence à l'intérieur d'une formation.

Nous avons vu dans la partie «Un nouveau départ?!» que les formations au sens large peuvent avoir différentes finalités (par exemple préparer des femmes à l'emploi sur le marché du travail classique ou développer avec elles des emplois alternatifs). Nous y avons aussi indiqué que ces finalités s'inscrivent dans différents cadres réglementaires plus ou moins adaptés. Nous voulons insister ici sur le fait qu'il est crucial que la finalité d'une formation et le cadre réglementaire dans lequel elle s'inscrit soient compatibles.

D'une manière générale, la cohérence est aussi le maître mot à l'intérieur même des formations: cohérence entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour y parvenir, cohérence entre les différentes méthodologies pratiquées au sein de la formation, cohérence entre les principes inculqués aux stagiaires et ce qui se fait effectivement chaque jour dans la formation, maîtrise par les formateurs des compétences à faire acquérir par les stagiaires (notamment les compétences clés), cohérence entre la formation et le travail dans le secteur professionnel visé, ... Sans cette cohérence, on risque de reproduire le divorce entre savoir et vécu que les femmes ont déjà trop expérimenté à l'école et de ne pas donner des points de repère suffisamment clairs aux stagiaires.



# 1. Les contenus

## 1.1. Travailler à l'insertion socioprofessionnelle des femmes

Situer les formations (au sens large) dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle donne un ancrage favorable à l'apprentissage et à l'évolution des femmes. Cela signifie que les deux formes d'insertion doivent être prises en compte et que l'une ne va pas sans l'autre. En effet, pour les femmes en recherche d'insertion, c'est l'emploi qui permet d'accéder à toutes les dimensions sociales (en ce compris la formation, puisque rares sont les projets de formation accessibles pour elles qui ne sont pas liés à un objectif professionnel plus ou moins immédiat).

Toutefois, il faut lutter contre une vision trop étroitement professionnelle fondée sur l'illusion que l'acquisition de compétences purement techniques serait suffisante pour rencontrer les exigences du marché du travail. Les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle visent bien sûr à faire acquérir des techniques spécifiques à des métiers, mais ils doivent aussi favoriser le développement personnel et social, l'épanouissement et le mieux-être de leurs bénéficiaires. Autrement dit, il s'agit à la fois de former au travail et à la vie. L'emploi est un objectif opérationnel, un outil qui permet aux femmes d'acquérir les compétences personnelles et sociales nécessaires à toute insertion sociale. Réciproquement, l'épanouissement personnel et social des femmes a un effet sur leur capacité à trouver un emploi (ou une formation complémentaire) et à s'y maintenir.

## 1.2. Les composantes du programme

### 1.2.1. Formation spécifique ou technique

#### 1.2.1.1. Tout métier a ses techniques

- Le volet technique de la formation doit se baser sur le profil professionnel du métier auquel la formation prépare. Il est donc capital que les responsables des formations disposent de descriptions précises et actualisées des fonctions, des tâches et des attentes des entreprises et des clients dans les secteurs que visent leurs programmes. Cela suppose des contacts réguliers et approfondis avec les employeurs potentiels.
- Tout métier, même s'il est considéré comme peu qualifié par les personnes extérieures, a ses techniques spécifiques. C'est important de rendre les femmes conscientes de ce fait, pour susciter une fierté capable de contrebalancer les jugements négatifs qui peuvent être portés sur certaines tâches par leur entourage (qu'on pense notamment au nettoyage: à supposer que n'importe qui soit capable de nettoyer chez soi, tout le monde n'est pas capable, sans l'avoir appris, de nettoyer efficacement et professionnellement des lieux aussi différents que des bureaux, des communs d'immeubles, des hôpitaux, etc.)

#### 1.2.1.2. L'apprentissage technique suppose des moyens

Sans matériel ou sans budget pour acheter des fournitures, l'apprentissage technique est compromis. Comment s'entraîner à utiliser une machine moderne si l'organisation ne la possède pas? Pour pallier le manque de moyens, une solution peut être de nouer des partenariats avec des entreprises du secteur.

#### 1.2.1.3. Stages en entreprise

Les stages en entreprise remplissent différentes fonctions.

- En début de parcours, un stage d'observation dans le secteur qui intéresse la femme lui donne une image plus réaliste du métier et de la formation qu'elle envisage.
- En cours de formation, les stages permettent à nouveau de se confronter, de manière plus active, à la réalité et au regard de l'employeur et des collègues de travail. Le fait que cette confrontation ait lieu pendant la formation offre un filet de protection et permet de retravailler les difficultés rencontrées dans la suite de la formation. En outre, les stages peuvent augmenter les chances de trouver ultérieurement un emploi grâce au contact direct avec des employeurs.

### 1.2.2. La formation personnelle et sociale

#### 1.2.2.1. Développement personnel et travail en groupe

Nous n'insisterons plus ici sur l'importance de ce volet de la formation, car il a déjà été traité abondamment dans les parties «Options de base?!» et «Compétences clés?!». On y aura perçu que le développement personnel et le travail en groupe ne sont pas des «cours» parmi d'autres mais que c'est une philosophie qui soutient l'ensemble de la formation.



### 1.2.2.2. Connaissance des institutions et des ressources sociales

Nous renvoyons pour cet aspect à la partie «Compétences clés?!» Nous y avons montré que la formation est un moment privilégié pour informer les femmes à propos des institutions et des ressources sociales auxquelles elles sont confrontées ou auxquelles elles peuvent recourir, ainsi que pour leur faire connaître leurs droits et devoirs lorsqu'elles accéderont à l'emploi.

Nous y avons indiqué que la formation ne doit pas nécessairement se limiter à des aspects pratiques dont l'utilité peut être perçue directement par les femmes, mais qu'elle peut aussi ouvrir les femmes à des aspects de la vie en société qu'elles ne considèrent pas spontanément comme leur étant accessibles. À côté de l'univers de la politique que nous citons dans la partie «Compétences clés?!», nous voulons aussi attirer l'attention sur l'univers de la culture sous toutes ses formes: visiter des expositions ou des musées, aller au cinéma ou au théâtre, pratiquer soi-même un art ou un artisanat... La formation peut être l'occasion de découvrir de nouveaux plaisirs et de nouveaux moyens de s'épanouir.

### 1.2.3. Suivi psychosocial

#### 1.2.3.1. Pourquoi un suivi psychosocial en lien avec la formation?

À côté de la formation proprement dite, un suivi psychosocial peut être nécessaire. Il faut par exemple clarifier des problèmes administratifs (remise en ordre par rapport aux divers organismes dont la femme dépend) ou familiaux (relation avec le partenaire, les parents) et trouver des solutions pour la garde des enfants, le logement, la mobilité, etc. Si l'on veut que le seuil d'accès à la formation soit le plus bas possible, ces aspects doivent être pris en considération par les organismes de formation. Sans cela, on ne peut travailler qu'avec des personnes qui ont déjà résolu la plupart de leurs problèmes et on finira par créer une catégorie de «non formables» comme il y a déjà une catégorie de «non employables».

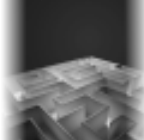
#### 1.2.3.2. Comment assurer ce suivi psychosocial?

Idéalement, tous les problèmes que présente une femme doivent être envisagés de manière individualisée. Cependant un accompagnement intégral par l'organisme de formation n'est pas nécessairement souhaitable. D'une part, chaque organisation ne peut ambitionner d'être compétente dans tous les domaines avec les moyens limités dont elle dispose. D'autre part, une organisation ne peut pas devenir le recours unique d'une personne pour toutes les difficultés qu'elle rencontre. Le suivi psychosocial des stagiaires sera de meilleure qualité si les organismes de formation connaissent les ressources de leur environnement et créent des partenariats avec des organisations qui peuvent répondre aux différents besoins de leurs stagiaires.

#### 1.2.3.3. Quelques indications pour une approche sur mesure de l'accompagnement psychosocial

Nous avons déjà indiqué à plusieurs reprises que toute personne intervenant dans le parcours d'insertion d'une femme devrait le plus possible travailler sur mesure avec elle, c'est-à-dire la rencontrer là où elle est et chercher avec elle son véritable intérêt. Sans prétendre fournir une sorte de recette à appliquer aveuglément, nous suggérons aux différents intervenants d'introduire ces éléments dans leur travail avec chaque femme (volontaire pour cette démarche, bien sûr).

- Comprendre les attitudes ambivalentes ou réticentes de la femme et lui montrer qu'on a compris comment elle analyse sa situation (même si on ne partage pas son analyse).
- Avoir une conscience aiguë de ce que la répétition des échecs et des situations problématiques vécues par les femmes a installé chez elles des mécanismes d'adaptation et une forme de «sentiment de sécurité» dans l'échec et la dépendance. Mettre en place une dynamique de réussite, c'est mettre en péril l'équilibre installé et qui apportait un certain nombre de bénéfices secondaires. C'est aussi risquer de bousculer le réseau familial qui a souvent besoin de son «maillon faible» pour protéger son propre équilibre. Dans un premier temps, les femmes vont donc développer des mécanismes de défense et d'échec et elles auront besoin de temps pour évoluer.
- Inciter la femme à prendre en considération son propre intérêt (éventuellement lié à l'intérêt de ses enfants) si elle a tendance à faire des choix en fonction de l'intérêt du «ménage» (qui se confond souvent avec l'intérêt de son mari ou de son compagnon).
- Inciter la femme à voir à long terme.
  - Si une femme cherche seulement à s'en sortir au jour le jour, elle est tôt ou tard rattrapée par un élément piégeant du système: dégressivité des allocations de chômage, perte du statut de chef de ménage quand les enfants grandissent, sanction pour travail au noir, perte d'un droit pour ne pas l'avoir exercé à temps... Au lieu de la laisser raisonner uniquement en termes de revenu disponible et de facilité pour l'organisation quotidienne, il est important de lui montrer que le travail déclaré lui ouvre des droits à la sécurité sociale et que cela lui sera indispensable en cas de maladie, de perte du travail ou d'arrivée à l'âge de la retraite.





- Si une femme retarde le moment de chercher activement un emploi, par exemple pour s'occuper de ses enfants, il peut être utile de lui montrer que rester en contact avec le marché de l'emploi est le meilleur moyen pour éviter d'être dépassée par les évolutions techniques et autres (comme le montrent les femmes peu qualifiées qui travaillaient à la chaîne dans l'industrie et qui ont pu passer progressivement sur des automates programmables).
- Montrer à la femme que l'emploi permet d'accéder à une autre qualité de vie pas seulement en termes matériels mais aussi en termes d'équilibre personnel. Sans idéaliser les métiers accessibles, une femme qui sort de chez elle, qui rencontre du monde, qui s'organise en fonction d'un objectif à atteindre, qui travaille avec d'autres, qui est fière de ce qu'elle arrive à faire... se sent mieux dans sa peau et se renforce par rapport à son entourage.
- Après avoir aidé au maximum la femme à voir les avantages, les inconvénients et les conséquences des choix qu'elle pourrait faire, lui laisser décider ce qu'elle estime être bon pour elle à ce moment précis et, si elle décide de ne pas s'engager, garder la porte ouverte pour le cas où elle changerait d'avis ultérieurement.

## 2. Les méthodes

**La méthodologie de la formation doit être adaptée à la fois aux objectifs de base et aux stagiaires.**

### 2.1. Une méthodologie adaptée aux objectifs de base

Si nous prenons comme objectif de base que la formation des femmes peu scolarisées doit favoriser une participation effective d'un maximum de stagiaires à la vie sociale et professionnelle, les facteurs suivants peuvent jouer un rôle important au niveau méthodologique.

#### 2.1.1. Participation

Ce concept fort utilisé dans le monde de la formation au sens large peut recouvrir toutes sortes de réalités: gestion en commun des détails de la vie quotidienne dans la formation, participation à la prise de décisions pratiques, participation à une réflexion pour faire évoluer la formation, participation à la définition d'un (nouveau) projet... La place effectivement faite à la participation dépend de beaucoup de facteurs: philosophie de l'organisation, style d'animation des différents formateurs, ambiance dans le groupe, degré de participation souhaité ou admis par les organisations vers lesquelles les femmes se dirigent en se formant... Pour ne pas se réduire à un simulacre, la participation doit porter sur des domaines où les femmes peuvent réellement être impliquées dans la réalisation des décisions. Dans des formations d'une durée limitée, élire des représentantes au conseil d'administration fait participer des stagiaires à des prises de décision qui ne concerneront que les groupes suivants. Par contre, faire porter la participation sur l'aspect pédagogique de la formation, par exemple au sein de conseils de classe réunissant les stagiaires et les formateurs, permet de discuter sur le «comment faire?» et de mettre rapidement en place les aménagements nécessaires. En travaillant sur des questions concrètes, une responsabilisation progressive des femmes est possible, éventuellement jusqu'à une certaine autogestion du groupe.

#### 2.1.2. Appui sur la dynamique du groupe

Travailler dans un groupe, c'est échanger des expériences, vivre une solidarité, mais c'est aussi un défi et une préparation à la vie hors de l'organisation. Ce point est largement explicité dans la partie «Options de base?!».

#### 2.1.3. Echanges entre groupes

Rencontrer d'autres groupes de femmes qui vivent des expériences similaires apporte un «plus» aux femmes en formation. Ce «plus» peut se situer aussi bien dans le domaine personnel et social que dans le domaine technique. Le fait de rencontrer d'autres personnes confrontées à des difficultés semblables à celles que l'on vit permet de percevoir la dimension sociale du problème et de lutter contre la tendance à l'autoculpabilisation parfois induite par la société.

Les rencontres peuvent prendre la forme de réunions limitées à deux ou trois groupes travaillant dans le même secteur. Elles peuvent aussi avoir lieu à l'occasion de forums largement ouverts ou en participant à des manifestations. Il est également possible d'organiser des échanges de correspondance ou - pourquoi pas? - de cassettes vidéo.

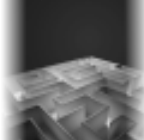
### 2.2. Une méthodologie adaptée aux stagiaires

Différents facteurs doivent être pris en considération si on veut adapter aussi bien que possible la formation aux femmes et à leur vécu.

#### 2.2.1. Les souvenirs d'école et ce qu'ils induisent

Les souvenirs d'école - souvent négatifs ou problématiques - et l'image négative de soi par rapport au savoir qui va souvent de pair avec eux rendent le pas vers la formation difficile à franchir et peuvent même susciter une résistance à l'idée d'apprendre.

Les femmes apprécient l'apprentissage par la pratique, notamment parce que cela les éloigne de l'univers scolaire et les rapproche de l'univers professionnel. D'où l'intérêt des formations par le travail qui allient l'aspect pratique et l'aspect théorique ou des formations en alternance avec une partie de «cours» théoriques et une partie de travail sur le terrain. L'apprentissage sur le tas est généralement apprécié par les femmes pour peu qu'elles aient quelqu'un à qui se raccrocher quand elles rencontrent une situation qui leur pose problème. Par contre, beaucoup ont tendance à considérer très vite la partie théorique comme déconnectée de la réalité, surtout si elles ont une mentalité très utilitariste par rapport au savoir. D'où l'intérêt de toujours bien montrer à quoi sert concrètement la théorie que l'on propose. L'apprentis-



sage sur le tas peut offrir deux moyens d'apprendre: en tant qu'«élève» mais aussi en tant qu'«instructrice»: le fait pour une «ancienne» d'expliquer à une «nouvelle» est un moyen de se perfectionner elle-même (nécessité de répondre à des questions et de donner l'exemple).

L'apprentissage par la pratique peut se décomposer en trois temps: prendre le temps de bien expliquer le travail, laisser la stagiaire exécuter la tâche, commenter ce qu'elle a bien et mal fait. Comme ce n'est pas évident de procéder de la sorte devant un client, même en formation par le travail, il est bon de prévoir des moments de formation sans production effective.

### 2.2.2. Partir des compétences, des talents et des passions des femmes

Partir de ce que les femmes savent est plus motivant et plus efficace que de partir de ce qu'elles ne savent pas. Les formateurs peuvent tirer parti de l'expérience des femmes qui ont forcément développé dans leur vie quotidienne une série de compétences organisationnelles (pour s'en sortir avec les moyens matériels limités dont elles disposent) et techniques (entretien de la maison, en ce compris divers bricolages, par exemple). Ils peuvent aussi chercher à connaître les hobbies des femmes (activités artistiques, artisanales, sportives, etc). A condition d'ouvrir au maximum le champ des expériences prises en considération, chaque femme se rendra compte qu'elle ne part pas «de zéro». Il restera alors à mettre en place des situations d'apprentissage pour élargir la palette des compétences. Afin d'augmenter le nombre d'expériences positives, les formateurs pourront proposer diverses formes d'expression et d'apprentissage qui seront pratiquées sous le regard du groupe.

### 2.2.3. Travailler l'image de soi

L'image négative que les femmes ont souvent d'elles-mêmes ne se limite pas au domaine du savoir. Elle peut s'expliquer et se renforcer par toutes sortes de raisons: l'aspect corporel, la relation avec les parents et le(s) partenaire(s), le poids des problèmes administratifs et financiers, la durée du chômage et même le type de métier que la femme peut exercer. Il est donc important d'investir du temps et de l'énergie dans la formation pour remplacer l'image négative que beaucoup de femmes peu scolarisées traînent avec elles par une image de soi positive (voir la partie «Options de base?!»).

### 2.2.4. Motivations

Pour les formateurs, il est important de bien évaluer les motivations de chaque stagiaire, ainsi que les motivations dominantes dans le groupe, car cela leur permet de jouer sur les ressorts adéquats pour faire passer les apprentissages. Le transfert des compétences d'un domaine à l'autre, qui est l'essence même de la notion de compétences clés, permet de jouer sur différentes motivations. Par exemple, on travaille l'écriture à partir de la rédaction de rapports de réunions et on fait le lien avec l'aide que les femmes peuvent apporter à leurs enfants pour leurs travaux scolaires à domicile. Ou encore, on complète des formulaires concernant le travail effectué chez les clients et on en profite pour montrer l'importance de bien comprendre ce qui est demandé et d'y répondre effectivement, ce qui ne peut qu'être positif pour les femmes qui doivent traiter leurs papiers administratifs.

### 2.2.5. Difficulté par rapport à l'écrit

Des femmes en difficulté par rapport à l'écrit sont parfaitement capables d'apprendre et d'exercer certains métiers sans passer nécessairement par une phase préalable de formation de type alphabétisation. Intégrer ces femmes dans une formation qualifiante suppose un effort particulier de la part des formateurs, qui ne peuvent se reposer sur la remise de documents écrits et qui doivent rester au plus prêt de l'expérience vécue par les femmes. Mais c'est aussi une richesse car on peut être sceptique sur les effets réels de formations qui ne respecteraient pas ces impératifs apparemment spécifiques.

## 3. La durée des formations

### 3.1. Entre idéal...

Idéalement, la durée d'une formation devrait être définie en fonction de critères opérationnels:

- contenus à transmettre;
- temps de maturation nécessaire à l'assimilation;
- disponibilité des stagiaires;
- possibilités financières (des stagiaires et de l'organisation); etc.

### 3.2. ...et réalités

Cependant, la durée d'une formation dépend souvent du cadre défini par les pouvoirs subsidiaires, ce qui pose plusieurs problèmes.

La durée maximale autorisée est parfois courte compte tenu de tout ce qui doit être inclus dans le programme.

*Une formatrice en EFT: "Quand les stagiaires sont bonnes techniquement, elles ont encore des tas de choses à apprendre: savoir se présenter, savoir ce qu'on peut dire et ne pas dire, supporter les critiques... Déjà former une couturière en 9 mois, même en la prenant à temps plein à l'atelier, ce ne serait pas mal. Mais faire reprendre confiance en soi en 9 mois, on ne peut pas faire de miracles."*

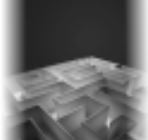
Faire tout cela dans une formation qui dure maximum neuf mois n'est possible que si on sélectionne des femmes qui ont déjà acquis une série de compétences. Si on ne veut pas être aussi restrictif, une solution est d'inscrire la formation dans un parcours en plusieurs étapes reliées entre elles.

La durée est fixée en fonction de considérations qui n'ont rien à voir avec les besoins de formation des femmes. C'est le cas pour les «article 60»\* ou «article 61»\*. La durée est fonction du nombre de jours nécessaires pour avoir droit au chômage et varie donc selon l'âge des intéressées: une femme jeune risque de rester trop peu de temps et une femme âgée risque de rester si longtemps qu'elle ne perçoit plus le caractère transitoire de son contrat. Dans le cas des plus jeunes, une solution peut être de jouer sur une période de formation plus longue avant la signature du contrat de travail à durée déterminée. Dans le cas des plus âgées, il convient d'attirer progressivement leur attention sur le fait que leur contrat va se terminer et qu'elles devront reconsidérer leur situation: diminution des revenus, recherche d'un emploi... Ne nous dissimulons toutefois pas que ce ne sont là que des emplâtres sur une jambe de bois. La véritable solution passe par des formations (au sens large) réellement sur mesure.

### 3.3. Formations courtes ou longues?

Lorsqu'un choix est possible, vaut-il mieux une formation courte (3 à 5 mois) ou une formation longue (l'équivalent d'une année scolaire) ou très longue (l'équivalent de plusieurs années scolaires)?

Quand il s'agit d'apprendre un métier en se (re)socialisant, une formation longue, voire très longue, est souvent incontournable. Mais toutes les femmes ne veulent pas s'engager dans une formation de longue haleine, soit parce qu'elles n'en ont pas les moyens matériels, soit parce qu'elles n'en perçoivent pas la nécessité, soit parce qu'elles ne se sentent pas capables de s'y lancer. D'où l'utilité de formations courtes qui permettent d'acquérir quelques techniques et de se remettre en mouvement pour, ensuite, soit chercher un emploi, soit oser aborder une formation plus poussée. Remarquons aussi que les conditions financières dans lesquelles se déroule la formation ont une influence sur la durée jugée acceptable par les femmes.



## 4. Les horaires

### 4.1. Entre contraintes familiales et contraintes professionnelles

La question des horaires de la formation est inséparable de celle des horaires dans le secteur professionnel auquel la formation prépare, mais aussi de celle des contraintes familiales des stagiaires.

**U**ne femme à propos d'une entreprise de formation par le travail pour le secteur horeca\* : *"L'horaire était de 8 H 30 à 16 H. C'était facile à combiner avec la crèche. C'était rare de devoir travailler le soir."*

**U**ne femme dans une entreprise de formation par le travail dans le secteur du nettoyage : *"Durant les trois premiers mois, pendant la formation, ça a été. Parfois, le midi, je pouvais retourner chez moi pour les enfants. Mais une fois le contrat 'article 60'\* signé: terminé. Ils sont plus exigeants que quand on est en formation."*

**U**n responsable d'entreprise de nettoyage intervenant dans des formations pour femmes en recherche d'insertion : *"La grande difficulté pour les femmes venant du CPAS\* ou pour les chômeuses de longue durée, c'est de se remettre au travail. Elles ont pris un tas de mauvaises habitudes. C'est pour ça que mes cours ne se donnent pas de 8 H à 16 H. Les cours ont lieu de 6 H 30 à 10 H et le lendemain, c'est de 17 H 30 à 20 ou 21 H. Ainsi, je les oblige à résoudre le problème de la garde des enfants, du repas à préparer et du conjoint qui doit prendre de nouvelles habitudes."*

Ces trois témoignages illustrent trois conceptions des horaires: compréhension pour les contraintes des stagiaires, accroissement progressif des exigences, intransigeance dès le départ. La première logique poussée à son terme ne prépare pas les stagiaires à un univers professionnel fait d'horaires décalés, comme on en trouve dans beaucoup de métiers accessibles aux femmes peu scolarisées (nettoyage, horeca, service aux personnes, vente...). La dernière logique élimine les femmes qui ne peuvent pas se plier aux conditions du marché du travail et perd de vue que c'est tout de même plus facile de trouver des solutions pour la garde des enfants ou pour les travaux ménagers quand on a un emploi et des revenus que quand on commence une formation.

Si le but est d'aller vers des entreprises classiques où sont pratiqués des horaires «difficiles», une attitude à la fois plus efficace et moins discriminatoire serait la suivante: informer dès le départ les candidates des conditions de travail dans le secteur pour lequel elles veulent se former, aménager des horaires compatibles avec les tâches familiales pour les premiers mois de formation, travailler la question avec les femmes dans la formation (recherche de solutions pratiques - y compris revendications auprès des autorités pour obtenir la création de services permettant la conciliation des différentes responsabilités -, affirmation de soi par rapport au conjoint et aux enfants), accroître les exigences en termes d'horaire par exemple à l'occasion de stages à l'extérieur ou de prestations exceptionnelles dans l'association.

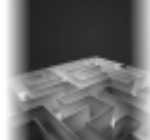
Une alternative peut être de choisir de former pour des secteurs où les horaires sont plus facilement conciliables avec les besoins des femmes (par exemple, le nettoyage en hôpital ou en maison de repos parce qu'il peut s'y faire en journée, plutôt que le nettoyage de bureaux), voire de créer des entreprises solidaires\* qui choisissent délibérément de s'adapter aux besoins des femmes (par exemple, une entreprise de nettoyage qui vise une clientèle acceptant le nettoyage pendant les heures de travail de son personnel).

### 4.2. Apprendre aux femmes à se ménager pour tenir le coup à long terme

Une autre dimension de la question des horaires est liée aux enjeux perçus par la femme et à sa motivation profonde. Dans les formations par le travail où il y a d'abord une période de formation puis un contrat de travail à durée déterminée, on constate chez certaines un relâchement progressif du respect des horaires ou plus de résistances face à des horaires difficiles (notamment les horaires coupés). La dimension de la motivation apparaît clairement dans la mesure où ce ne sont pas nécessairement celles qui ont le plus de contraintes familiales qui renâclent le plus.

**U**ne formatrice : *"Il y en a qui sont tout sucre et tout miel au début mais quand elles ont leur contrat, elles relâchent. Certaines tiennent encore le coup six mois pour avoir droit à leur mutuelle, puis elles chutent - pas toujours en faisant semblant - parce qu'elles ont des problèmes de santé. D'autres vont jusqu'au bout comme une fleur sans jamais se plaindre."*

Sachant cela, il serait bon d'aborder ouvertement le problème avec les femmes dans une optique de prévention. L'angle d'attaque pourrait être d'améliorer la capacité d'anticipation des femmes, qui ont souvent tendance à vivre au jour le jour et à se dépenser sans compter.



## 5. Les locaux et le matériel

Les locaux et le matériel dont dispose un organisme de formation limitent ses possibilités en termes de nombre de stagiaires qu'il peut accueillir et de méthodes qu'il peut pratiquer.

Ne pas tenir compte de ces limitations provoque inévitablement des conflits de territoire parfois féroces. Nous ne nous étendons pas sur ce sujet mais il convient néanmoins de ne pas sous-estimer son importance.

## 6. Les conditions financières

### 6.1. Payer ou être payée pour se former?

S'il est rare que les formations soient payantes, il arrive tout de même que des femmes perdent de l'argent en se formant ou même en travaillant dans un emploi protégé. C'est le cas de celles qui travaillaient en ALE\* ou au noir et qui doivent y renoncer. C'est aussi le cas de celles qui perdent des aides parce qu'elles changent de statut et que leurs revenus dépassent un certain plafond.

Une femme qui touche 40 F par heure en formation par le travail n'améliore sa situation financière que si elle n'a pas de garderies à payer et qu'elle a peu de frais de déplacement. Indépendamment de l'aspect purement financier, il y a les commentaires qu'il faut affronter (aller travailler pour 40 F l'heure, c'est se faire exploiter). Quelques arguments pour aider les femmes à réagir: «il y a des gens qui paient pour se former», voir le long terme, mettre en évidence le plaisir de travailler.

### 6.2. Bien gagner sa vie... pendant une période limitée

Une femme qui a travaillé en «article 60»\* et qui se retrouve ensuite au chômage voit ses revenus diminuer. La situation peut vite devenir dramatique si la femme a profité du fait qu'elle avait - enfin! - un salaire pour acheter à crédit, sans se demander si elle aurait fini de rembourser quand son contrat à durée déterminée se terminerait. Sans infantiliser les femmes, il faut certainement aborder cette question de la gestion du budget dans l'accompagnement.

## 7. L'information du public potentiel

Pour atteindre leur public cible, les organismes d'insertion doivent tenir compte de ses sources habituelles d'information. Ils devraient aussi pouvoir réorienter la femme qui arrive chez eux «par erreur».

### 7.1. Se servir des canaux informels utilisés par les femmes

- favoriser le bouche à oreille: une stagiaire satisfaite parle de la formation autour d'elle (une stagiaire insatisfaite aussi...)
- mettre des affiches ou des dépliants en divers endroits du quartier que les femmes fréquentent (bureaux de pointage, crèches et garderies, services de guidance, magasins, transports en commun...)
- être présents par des annonces ou dans les agendas et pages pratiques dans les médias qui touchent les femmes, c'est-à-dire plutôt les toutes boîtes, les hebdomadaires féminins et les radios locales.

### 7.2. Se servir des canaux formels où les femmes se trouvent

- travailler en collaboration avec les CPAS\*, les «Carrefours Formation», les Missions locales\* et les services d'orientation du FOREM\*, de l'ORBEM\* ou de l'IBFFP\* de leur région;
- nouer des relations de coopération avec d'autres organismes d'insertion susceptibles de leur envoyer des stagiaires ou de recevoir leurs anciennes stagiaires ou les femmes non retenues pour leurs formations.

### 7.3. Constituer des partenariats dans l'intérêt des femmes

Les femmes n'arrivent pas toujours d'emblée dans l'organisme de formation qui leur convient. Tout organisme devrait donc être capable de réorienter celles qui lui parviennent «par erreur». Cela suppose de bien connaître l'offre de formation de la région et de considérer les autres opérateurs comme des partenaires plutôt que comme des concurrents.

Ne soyons toutefois pas naïfs: cette attitude «idéale» n'est pas toujours possible. D'une part, il n'y a pas toujours une alternative accessible aux femmes concernées. D'autre part, il arrive que l'organisation doive faire passer sa propre survie au premier plan vu les critères de subsidiarité fondés sur le nombre de stagiaires.

## 8. La sélection

### 8.1. La sélection est un processus réciproque.

Bien qu'on parle le plus souvent de sélectionner des stagiaires, il faut se souvenir que la sélection est un processus réciproque et qu'elle ne peut être efficace pour les candidates et pour les responsables de la formation que s'il y a autodétermination des deux parties (voir «Options de base?!»). Pour cela, les formateurs doivent informer sur les objectifs, le contenu et la méthodologie de la formation et ils doivent déterminer pour quelles candidates la formation sera la plus rentable dans le temps imparti. De leur côté, les candidates doivent se déterminer par rapport à la proposition (celle-ci correspond-elle à leurs attentes, à leurs possibilités et à leurs envies?) et expliciter leur position. Pour cela, il faut demander aux femmes de préciser leur projet professionnel et la manière dont il s'inscrit dans leur projet de vie. Ce faisant, on pose déjà des jalons pour la suite car, tout au long de la formation, tous les incidents, toutes les difficultés et toutes les réorientations seront recadrées dans le projet de vie de la stagiaire concernée.

### 8.2. Pourquoi sélectionner?

- Parce que les pouvoirs subsidants posent des conditions pour reconnaître la formation: public cible répondant à certains critères factuels comme le statut, l'âge, le diplôme, la durée de chômage..., mais aussi taux d'insertion à l'emploi (ce qui conduit à chercher à évaluer l'employabilité potentielle des candidates);
- Parce qu'il y a plus de candidates correspondant aux critères factuels des pouvoirs subsidants que de places disponibles;
- Parce que la femme qui se présente n'est pas nécessairement arrivée dans cette formation spécifique en connaissance de cause;
- Parce que ne pas sélectionner, c'est renvoyer à l'autosélection par l'échec et donc rajouter une couche aux difficultés de la femme.

### 8.3. Dans quel esprit sélectionner?

On rencontre deux attitudes extrêmes, entre lesquelles se situe tout un éventail de nuances:

#### 8.3.1. En fonction de l'employabilité potentielle...

...des femmes: engager des femmes qui ont résolu la plupart de leurs problèmes et qui ont des chances de réussir leur formation et d'accéder à l'emploi.

*Un responsable de Mission régionale\*: "Nous considérons trois critères: l'endettement, la santé et le logement. Si ces trois critères posent problème, la personne aura énormément de difficultés à s'en dégager pour suivre une formation en alternance et trouver un emploi. Alors on la guide vers d'autres organismes qui peuvent travailler avec elle à ce niveau."*

Il est vrai que des problèmes de ce type peuvent être des obstacles, surtout s'ils se cumulent, mais il faut évaluer si c'est bien le cas pour la femme que l'on a devant soi: pour certaines, la formation peut précisément être le levier qui les aidera à résoudre les problèmes dont on dit qu'ils doivent être résolus avant d'entamer la formation.

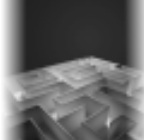
#### 8.3.2. En ayant la volonté de donner une chance à toutes, même aux femmes les plus en difficulté.

*Une formatrice dans une EFT\*: "En tant que travailleur social, au nom de quoi est-ce que je peux dire que quelqu'un est meilleur qu'un autre? La logique serait l'inverse: tous ces gens faibles, dont on sait qu'ils vont avoir des difficultés, est-ce que ce n'est pas justement avec ceux-là qu'il faut jouer?"*

Cette attitude a le mérite de créer une sorte de "dernière chance" pour celles qui sont rejetées ailleurs, mais pousser cette logique jusqu'au bout, c'est rassembler en un seul lieu des quantités de difficultés et de problèmes, avec le risque de les renforcer. Si on veut rester réaliste, on ne peut accepter simultanément qu'un nombre limité de femmes en grande difficulté.

#### 8.3.3. Pour éviter la constitution de ghettos...

...stigmatisants et difficiles à gérer, une attitude à encourager serait de réserver dans tous les groupes, dans n'importe quelle formation, un certain nombre de places pour des femmes présentant un profil apparemment difficile. Ce serait enrichissant à la fois pour les plus faibles (stimulées par le contact avec





les plus fortes) et pour les plus fortes (qui peuvent améliorer leur confiance en elles en soutenant les plus faibles).

## 8.4. Quelques critères de sélection

### 8.4.1. Les critères imposés par le pouvoir subsidiant.

C'est le premier filtre: en principe, une femme qui ne répond pas à ces critères ne peut pas être sélectionnée. Il est important de prévoir des exceptions pour des femmes réellement intéressées par cette formation précise mais qui n'ont pas la bonne étiquette ou qui sont "trop ceci" ou "pas assez cela". C'est insupportable d'être écartée de ce pour quoi on se sent faite pour un motif complètement étranger aux potentialités dont on dispose, surtout si les règles administratives sont absurdes (un exemple: une femme rayée du chômage et touchant le minimex\* entre en formation; son litige avec l'ONEm\* est réglé en sa faveur et elle récupère ses droits au chômage; comme elle n'a pas deux ans de chômage, elle ne peut pas continuer sa formation). En outre, devoir accumuler un certain nombre de mois d'inactivité, c'est risquer de se déstructurer davantage qu'on ne l'était au départ.

### 8.4.2. La motivation.

Une femme est motivée par rapport à une formation précise si elle croit que cette formation la fera progresser vers l'objectif qui est réellement le sien. Pour que la motivation devienne un critère de sélection opérationnel, il faut la traduire en comportements observables, car de simples déclarations verbales sont sujettes à caution. Dans les associations où une période de formation précède un contrat de travail à durée déterminée, la formation fait un peu office de période d'essai. Les "mises en situation active" et les stages de confirmation de projet sont aussi de bons moyens de permettre aux femmes de (se) prouver leur motivation pour le métier envisagé.

### 8.4.3. L'aptitude physique au métier envisagé.

Ce critère ne semble pas appliqué assez strictement, peut-être parce que les femmes dissimulent leurs problèmes de santé. C'est ainsi, par exemple, qu'on retrouve dans le nettoyage des femmes qui ont de graves problèmes de dos.

### 8.4.4. Divers problèmes...

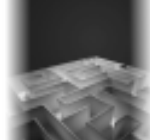
...qui empêcheraient la femme de se concentrer sur sa formation et sa recherche d'emploi. Les problèmes qui peuvent être un facteur d'éviction sont légion: santé, endettement, logement, problèmes de couple, charges familiales, alcoolisme ou drogue... Parfois, c'est le cumul de problèmes qui est jugé négativement. Lorsqu'on applique ces critères, deux précautions sont importantes. D'abord éviter de les appliquer mécaniquement et se demander comment ils jouent dans le cas précis de la femme concernée. Ensuite ne pas accepter des femmes qui présentent des problèmes dont la gravité dépasse les capacités de prise en charge des formateurs.

### 8.4.5. La capacité de s'intégrer dans l'équipe.

Cette dimension conditionne l'avenir de la formation et doit donc être prise en considération. Comme la motivation, il faut la traduire en comportements observables. Et il vaut mieux procéder explicitement à l'évaluation, de préférence en proposant une alternative à la femme non sélectionnée, que laisser jouer la dynamique de groupe sans intervenir.

### 8.4.6. Les connaissances de base nécessaires...

...pour suivre la formation et exercer le métier. La formation ne devrait pas supposer des connaissances de base qui ne seront pas utiles lors de l'exercice du métier. Pourtant, il n'est pas rare que des femmes soient arrêtées sur la voie d'un métier qui leur convient parce que la formation est abstraite ou qu'elle oblige à maîtriser plus de lecture-écriture que le métier lui-même. Sélectionner sur de telles bases est une solution de facilité qui évite de concevoir la formation autrement. De plus, les prérequis demandés devraient être compatibles avec le niveau maximum de diplôme des stagiaires potentielles: par exemple, on ne peut pas demander à des femmes qui ont tout au plus un diplôme secondaire inférieur de savoir prendre des notes au vol. Si de telles capacités sont nécessaires, leur acquisition doit être comprise dans le programme de la formation et non être un critère de sélection.



## 8.5. La procédure de sélection

La procédure peut être différente, notamment selon que l'on constitue entièrement un groupe à un moment précis ou que le flux des départs et des arrivées est continu. Voici quelques points auxquels faire attention.

Vérifier le plus tôt possible (par exemple dès le premier contact téléphonique) que les candidates potentielles correspondent aux critères imposés pour participer à la formation, pour éviter des démarches inutiles et de faux espoirs. Si la personne n'entre pas dans les conditions, lui donner, pour autant que ce soit possible, une autre piste.

Présenter l'offre de formation et le métier auquel la formation prépare aux candidates potentielles (prises individuellement ou en groupe) et répondre à leurs questions. Préciser clairement quelles conséquences la participation ou la non-participation à la formation peut ou non avoir sur la situation financière et statutaire de la femme. Rendre les femmes conscientes des exigences du métier et des conditions de travail dans le secteur est tout aussi indispensable. S'assurer que les informations sont bien comprises par les intéressées (en leur demandant, par exemple, de reformuler ce qui a été dit), sans croire que le message est passé parce qu'on a distribué un document écrit même dans un langage simple. Les documents écrits dans un langage administratif, surtout s'ils font référence aux services liés au chômage, ont un effet plus pétrifiant qu'informatif sur les femmes (une femme nous a dit suivre la formation en couture alors que la formation en horeca\* également disponible dans l'association l'intéressait plus: elle avait reçu une lettre via le FOREM\* où il était question de la couture et elle avait suivi les "instructions" sans formuler la moindre remarque).

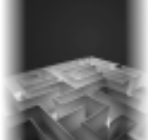
Faire le point sur les compétences déjà acquises, les expériences professionnelles transférables et les potentiels, ce qui peut impliquer de faire passer des tests (de connaissances, d'aptitudes...) Voici quelques précautions pour éviter que ces tests éventuels ne mesurent pas la capacité de la femme à passer un test plutôt que ce qu'ils sont censés mesurer:

- Éviter tout aspect scolaire vu le contentieux que la plupart des femmes ont avec l'école;
- Ne tester que ce qui est important pour suivre la formation et exercer le métier auquel elle prépare;
- Rassurer les candidates et bien leur faire comprendre que les tests sont à leur service, pour leur éviter de se tromper d'orientation ou pour leur permettre de repérer des lacunes à combler;
- Commenter avec chaque femme le résultat de son test et lui donner d'autres pistes si le test montre que la formation ne lui convient pas.

Avoir un entretien individuel approfondi avec chaque candidate. Poser toutes les questions utiles et seulement les questions utiles. Le but n'est ni de cerner l'ensemble de la personnalité de la femme, ni de connaître tous ses antécédents. Il s'agit d'évaluer le mieux possible l'adéquation entre les attentes de la femme et ce que la formation peut lui apporter et de permettre à la femme elle-même de se situer par rapport à l'offre particulière de formation qui lui est faite et par rapport à l'ensemble de l'offre en matière de formation et d'emploi. Comme ce qui est primordial est de bien écouter la femme avec cet objectif précis, une forme d'entretien semi-directive est la plus adéquate. C'est aussi le moment par excellence pour lever toutes les ambiguïtés qui pourraient subsister après l'information générale éventuellement donnée en groupe. Si l'entretien révèle que la formation ne convient pas à la femme, il faut lui donner d'autres pistes.

Rédiger un contrat de formation. Le plus souvent, un document est rédigé et signé par la stagiaire et par l'organisation. Se contenter de ce qui est indispensable d'un point de vue administratif n'est pas la meilleure formule. Mettre noir sur blanc des engagements concrets de l'organisation vis-à-vis de la stagiaire et réciproquement est plus fructueux pour la suite du processus.

Si une période d'essai est prévue (dans le cas d'emplois «protégés»), elle ne doit pas être trop longue: quinze jours plutôt que trois mois, pour éviter de maintenir la femme trop longtemps dans l'insécurité.



## 9. La composition du groupe: mixte ou non?

Vaut-il mieux organiser des formations spécifiques pour les femmes ou inclure les femmes dans des groupes mixtes? Cette question suscite des controverses passionnées où les stéréotypes pullulent.

- L'argument le plus solide en faveur des groupes spécifiques est que des femmes qui ont vécu des expériences difficiles avec des hommes ont besoin de se retrouver entre elles pour reprendre confiance. Plus fondamentalement, si on part du constat qu'il existe une culture «femme» et que c'est une culture dominée, particulièrement dans les milieux défavorisés, on comprend qu'il est utile d'offrir temporairement à des femmes des lieux et des moments où elles peuvent se (re)construire entre elles, dans une ambiance de sécurité.
- L'argument décisif en faveur des groupes mixtes est que le marché du travail est mixte et qu'il faut y préparer les femmes.

Deux éléments paraissent incontestables:

- Il ne suffit pas de déclarer une formation mixte pour qu'elle le soit effectivement. Si on veut que des femmes participent avec succès à des formations mixtes, surtout dans des secteurs quelque peu innovants en termes de genre, c'est dès la mise au point de la formation et la sélection des stagiaires qu'il faut prendre des dispositions nécessaires pour que les femmes se sentent à l'aise.  
*Comme exemple de «bonne pratique, nous pensons à une formation d'écocantonnier organisée par le FOREM\* avec l'implication active de son service Egalité des chances.*
- La question des relations entre les hommes et les femmes dans la formation, à l'emploi et dans la famille mérite d'être traitée explicitement. Le fait que les femmes portent souvent seules le poids du travail reproductif doit être pris en compte dans la formation, c'est-à-dire qu'il faut travailler avec les femmes l'organisation combinée de leur vie de famille et de leur vie professionnelle, en considérant la période de formation comme un sas d'adaptation. La question des violences faites aux femmes et du harcèlement sexuel est sans doute aussi un thème à travailler.



## 10. L'évaluation

L'évaluation est une partie essentielle de la formation. Voici quelques réflexions qui nous ont été inspirées par ce que nous avons rencontré lors de nos entretiens avec les femmes et les intervenants dans leur parcours.

Les pratiques d'évaluation vont du silence complet aux procédures les plus sophistiquées en passant par des appréciations verbales occasionnelles. Il arrive aussi que les évaluations se fassent entre formateurs ou avec le CPAS\* qui a envoyé la stagiaire en formation sans que la femme elle-même ne soit impliquée. Ne pas faire d'évaluation, ou en faire une en dehors de la stagiaire concernée, c'est négliger une occasion importante de mettre des choses au point et de susciter des améliorations.

Compte tenu des expériences négatives accumulées par les femmes, notamment durant leur cursus scolaire, il est capital de mettre en lumière au moins autant les points positifs que les points négatifs.

Pour que l'évaluation ne soit pas infantilisante, la femme doit savoir à l'avance sur quoi elle sera évaluée. Lorsqu'il est question de respect du règlement, il faut que ledit règlement soit connu et qu'il ne change pas sans arrêt. En fait, **l'évaluation doit être intégrée dans l'ensemble du processus de formation, dès la définition des objectifs et la mise au point du programme** (qui doit être communiqué aux stagiaires).

Des évaluations périodiques dont on garde des traces permettent de faire prendre conscience à la femme de sa progression.

Les évaluations périodiques formalisées n'empêchent pas de donner aussi des appréciations sur le tas, lorsque la femme a réussi quelque chose ou qu'elle a progressé ou pour éviter qu'elle ne commette une erreur.

Une évaluation doit sûrement être faite avec la femme concernée s'il apparaît qu'elle décroche (progressivement ou brutalement) ou qu'elle pose de gros problèmes dans le groupe. Si cela ne se fait pas, c'est un échec cuisant de plus pour la femme et c'est aussi un échec difficile à vivre pour les formateurs. L'évaluation est l'occasion de donner une deuxième chance et de repréciser les engagements.

Une forme d'évaluation intéressante est l'autoévaluation en groupe ou la supervision collective, par exemple après une étape dans la formation (un stage à l'extérieur, une partie du programme qui se termine...). L'évaluation acquiert ainsi une dimension sociale et solidaire.

L'évaluation ne devrait pas exiger de la femme de maîtriser des compétences qui ne lui seront pas demandées dans l'exercice du métier qu'elle apprend. Ceci vaut tout particulièrement pour les femmes qui ont des difficultés avec la lecture-écriture.

L'évaluation ne devrait pas concerner que les stagiaires, mais aussi les formateurs. Tout comme les formateurs ont leur mot à dire dans l'évaluation des stagiaires, les stagiaires devraient avoir leur mot à dire dans l'évaluation des formateurs.

## 11. La transition vers l'étape suivante

L'organisation où la femme se forme (au sens large) est responsable de voir avec elle où elle ira ensuite et de veiller autant que possible à la cohérence de son parcours. Les organismes de formation et les employeurs sociaux qui offrent des emplois «protégés» sont généralement conscients de cette responsabilité, même s'ils n'arrivent pas toujours à l'assumer correctement. Il n'en va malheureusement pas de même pour les employeurs classiques qui bénéficient de primes diverses lorsqu'ils engagent des personnes appartenant à des groupes dits à risques.

### 11.1. Inclure la transition dans l'étape formation au sens large

Qu'il s'agisse de passer d'une préformation à une formation qualifiante ou d'une formation qualifiante (ou d'un emploi «protégé») à une recherche d'emploi, il faut éviter que la femme passe brutalement d'une situation où elle est entourée pour toutes ses démarches à une situation où elle doit se débrouiller seule sans le moindre soutien.

Au moins dans les formations qualifiantes et les emplois «protégés» à durée déterminée, la préparation à la recherche d'emploi devrait être incluse dans le programme même. Quand l'étape est terminée, on ne peut plus faire un travail valable car les femmes estiment qu'elles en ont terminé.

L'aide à la recherche d'emploi demande du professionnalisme de la part des formateurs qui s'en chargent: doigté, concertation avec l'équipe, temps dédié à cette tâche...

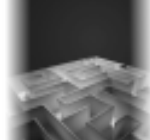
- L'aide à la recherche d'emploi ne s'improvise pas. Donner un petit module rapide ne sert à rien: il arrive que des formateurs croient avoir fait quelque chose alors que les stagiaires ne l'ont pas remarqué. Envoyer une stagiaire se présenter chez un employeur repéré un peu par hasard sans avoir préparé la démarche avec elle risque de faire plus de dégâts que de bien.
- Les dernières semaines de formation (ou de contrat à durée déterminée) pourraient être (en partie) consacrées à un atelier de recherche active d'emploi, avec mise à la disposition des stagiaires de moyens comme un téléphone, un ordinateur pour réaliser son CV et, surtout, création d'une dynamique de soutien interpersonnel.

*Un responsable de l'insertion par l'intérim: «Dans les asbl d'insertion qui organisent des petites formations de remises à l'emploi, ça reste très théorique: le bilan personnel, le bilan professionnel, l'entretien d'embauche, mais on ne passe pas à la recherche d'emploi. Les gens sont très motivés, ils apprennent des tas de choses, ils ont leur CV, mais quand ils sont confrontés aux premières difficultés de la réalité, il n'y a plus d'accompagnement. La personne a des tas de questions auxquelles les gens qu'elles a vus durant sa formation auraient pu répondre, mais elle n'a plus personne. Au lieu de ça, on pourrait dire qu'on a une partie d'apprentissage technique et une partie de recherche d'emploi. On se forme techniquement le matin et on cherche de l'emploi l'après-midi. Il faut une recherche d'emploi où le groupe reste un groupe parce que c'est une dynamique beaucoup plus forte. Quand on se décourage, quelqu'un vient vous tirer et vous repartez. Seul, vous ne repartez pas.»*

- Demander aux stagiaires de chercher une entreprise où faire un stage pratique peut être une bonne manière pour elles de se tester face à des employeurs potentiels.
- Des femmes connaissent des stratégies de recherche d'emploi qui ont marché, soit pour elles-mêmes autrefois, soit pour quelqu'un dans leur entourage. D'autres imaginent des stratégies plus ou moins réalistes et cohérentes. Il y a là matière à un travail de groupe intéressant: repérer ce qui marche, ce qui a pu marcher à une certaine époque mais qui ne marche plus, démonter les méthodes qui permettent de ne pas trouver d'emploi...

L'éventualité de ne pas trouver d'emploi doit aussi être envisagée explicitement. Ce n'est pas faire preuve de défaitisme mais sortir d'un non-dit qui peut miner tous les efforts s'il n'est pas regardé en face.

- Demander aux femmes d'évaluer leurs chances d'emploi les amène à exprimer toutes sortes de pré-supposés, fondés ou non, à propos du marché du travail:
  - «Passé un certain âge, on ne trouve plus rien.»
  - «On préfère engager une fille en minijupe qu'une fille qui sait travailler.»
  - «Je ne saurais pas travailler dans tel type d'entreprise parce que...»
  - «Il faut avoir le permis de conduire et une voiture.»
  - «Il faut être jeune et avoir de l'expérience, cela ne va pas de pair.»



Tout cela mérite d'être mis à plat, pour rectifier ce qui ne correspond pas à la réalité et pour relativiser ce qui est statistiquement vrai. La meilleure arme contre les présupposés défaitistes est le renforcement de la confiance en soi de la femme (par exemple en insistant sur la maîtrise du métier; une femme qui sort d'une EFT\* dans le secteur du nettoyage n'est plus une femme de ménage mais une professionnelle du nettoyage).

- Voir avec la femme vers quelle alternative elle peut se tourner si elle ne trouve pas d'emploi ou si elle ne le trouve pas tout de suite lui donne une certaine sécurité.
- Dans le cas où une femme termine un «article 60/61»\* qui a duré longtemps du fait de son âge, elle a l'impression de perdre un véritable emploi et de régresser. Il faut l'aider à faire le «travail de deuil» indispensable.

## 11.2. Assurer le suivi après la formation ou l'emploi protégé

Des formateurs se plaignent de perdre rapidement la trace de leurs anciennes stagiaires... et d'anciennes stagiaires se plaignent que les formateurs ne prennent plus de leurs nouvelles.

Des anciennes stagiaires dont la motivation principale était de rencontrer des gens restent en contact et c'est parfois difficile à gérer dans l'activité quotidienne. Cela ne doit pas empêcher de maintenir des liens avec les anciennes, par exemple en les invitant lors d'événements qui s'y prêtent ou en précisant à quel moment dans la semaine elles sont les bienvenues.

Si le but est de continuer à soutenir les anciennes stagiaires dans leurs démarches de recherche d'emploi ou d'alternative à l'emploi, le suivi doit être davantage formalisé et considéré comme partie intégrante de la formation. Il en va de même si la volonté est de suivre les anciennes stagiaires qui ont trouvé un emploi au moins pendant leur période d'essai (ce qui ne serait certainement pas un luxe). Cela suppose d'avoir posé des jalons dans la période de formation intensive et de fixer des rendez-vous précis. Bien entendu, ceci n'est faisable que si les organismes de formation ont les moyens d'assumer le suivi des anciennes stagiaires tout en s'occupant des nouvelles. Si ce n'est pas le cas, mieux vaut regarder en face le fait qu'on n'a pas les moyens de ses rêves et passer le relais à une autre organisation dont c'est le métier (si elle existe et si elle est effectivement accessible aux femmes concernées).

**Rédaction:**

Marie-Rose Clinet  
Anne Kervyn  
Elke Roex  
Yael Van Everbroeck

**Coordination du projet:**

**Pour le Service Egalité des Chances:**

Paule Champion  
Annick Goossens  
Marie-Paule Paternotte  
Valérie Verzele

**Pour le Réseau Flora:**

Marie-Rose Clinet  
Béatrice de Crayencour  
Julia Rottiers

**Collaborations diverses:**

**Pour le Service Egalité des Chances:**

Jan Drossaert  
Nicola D'Hoker  
Carine Joly  
Lutgarde Langendries  
Ludwig Samson  
Chris Van Laere

**Pour le Réseau Flora**

Mouche Bellens  
Anne Biettlot  
Carla De Jonckheere  
Christine Gauder  
Mattie Jacobs  
Moo Laforce  
Marie-Paule Nijskens  
Antoine Pennewaert  
Godelieve Rulmont-Ugeux  
Veerle Stroobants  
Michelle Tassin

**Layout et Impression:**

Alta

Avec le soutien du Fonds social européen, le Service Égalité des Chances du Ministère de l'Emploi et du Travail et le Réseau Flora ont constitué un portefeuille de sensibilisation destiné aux différentes instances concernées par l'insertion et la réinsertion socioprofessionnelle des femmes peu scolarisées. Cet outil ambitionne de rendre les formations et les emplois plus accessibles à ces femmes, en identifiant et en rendant visibles les facteurs qui favorisent ou qui empêchent leur participation et leur intégration.

Les documents regroupés dans le portefeuille sont le résultat d'un long processus interactif. Le point de départ est une recherche-action inscrite dans un cadre théorique mis au point en collaboration avec la KUL (Katholieke Universiteit Leuven), sous la direction du professeur Danny Wildemeersch (Département de Pédagogie sociale et familiale).

Durant la première phase de cette recherche-action, des entretiens ont permis de dessiner les "lignes de vie" de femmes et de rassembler d'autres informations, aussi bien chez les femmes elles-mêmes que chez divers intervenants dans leur parcours vers l'emploi (travailleurs sociaux, formateurs, employeurs, représentants d'instances intermédiaires). Des réponses à la question "quels sont les obstacles à lever et les conditions à remplir pour améliorer la participation des femmes aux cycles de formation et à l'emploi?" se sont ainsi dégagées et ont été synthétisées dans des rapports intermédiaires. Pour les citations des personnes interrogées dans les rapports intermédiaires (éventuellement

reprises dans les documents ultérieurs), la manière de s'exprimer des personnes interrogées a été maintenue par respect pour leur parole.

Durant la deuxième phase de la recherche-action, des brochures et des fiches ont été rédigées à partir des rapports intermédiaires puis soumises à des représentants des différentes instances à sensibiliser et adaptées en fonction de leurs commentaires.

**Pour désigner les femmes à qui il s'agit de rendre les formations et les emplois plus accessibles, nous employerons le plus souvent l'expression «femmes en recherche d'insertion». Nous voulons ainsi mettre en évidence le côté dynamique de leur démarche, plutôt que de les étiqueter à partir des problèmes qu'elles cherchent à résoudre (faible scolarisation, non emploi, pauvreté).**

**L'analyse qui est faite de la situation des femmes en recherche d'insertion met en évidence des impasses de notre société qui concernent tout le monde. Les recommandations qui découlent peuvent souvent être utiles aussi à d'autres femmes, voire à des hommes.**

La sensibilisation porte sur trois thèmes transversaux (destinés à tous les intervenants) et sur quatre thèmes spécialisés (destinés spécifiquement aux travailleurs sociaux et/ou aux formateurs et responsables de projets de formation ou de création d'emploi). Ces thèmes sont regroupés dans deux brochures: «Analyses et recommandations transversales» et «Analyses et recommandations spécialisées». Chaque

thème fait également l'objet d'une fiche. La fiche présente brièvement le thème sans le traiter en profondeur. La brochure traite le thème d'une manière plus détaillée, plus approfondie et plus nuancée.

Cet ensemble est complété par deux fiches pratiques: un lexique qui définit les termes spécialisés susceptibles de ne pas être connus de tous les lecteurs (signalés par un astérisque dans les fiches et les brochures), et une bibliographie qui donne des références d'ouvrages utiles aux lecteurs qui souhaiteraient aller plus loin.

Un kit destiné spécifiquement aux employeurs (une fiche et une brochure) complète le portefeuille.

**Des exemplaires supplémentaires du portefeuille de fiches peuvent être obtenus gratuitement en s'adressant au Service Égalité des Chances du Ministère de l'Emploi et du Travail  
Rue Belliard, 51 - 1040 Bruxelles  
Tél. 02/233.40.31 - Fax 02/233.40.32.**

