

Lucerne, novembre 2016

La Conférence suisse des Services spécialisés dans l'intégration CoSI

Compétences transculturelles : recommandations pour la conception de formations

Document de travail élaboré par un groupe de travail de la CoSI

- Zeljka Blank-Antakli, Regionales Kompetenzzentrum Integration Kreuzlingen
- Tamasha Bühler, komin Goldau
- Danijela Erden, Integrationsförderung Stadt Zürich
- Dunja Furrer, Bureau CoSI
- Silvia Maag, Regionale FS Integration St. Gallen
- Susanne Rebsamen, Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern
- Eleonore Wettstein, Informationsstelle Integration GGG Migration Basel
- Hamit Zeqiri, FABIA Luzern

- Katja Müller, Service de lutte contre le racisme SLR

Animation
Ricarda Ettlin, socialdesign SA

©CoSI

Table des matières

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Contexte | 3 |
| 2 | Vision et principes directeurs | 4 |
| 2.1 | Vision | 5 |
| 2.2 | Principes directeurs | 5 |
| 2.2.1 | Les formations continues en compétences transculturelles favorisent la prise de conscience de ses attitudes, systèmes de valeurs et rapports de pouvoir..... | 5 |
| 2.2.2 | Les formations continues en compétences transculturelles soutiennent l'activité de travail et sont utiles aux participant-e-s | 6 |
| 2.2.3 | Les formations continues en compétences transculturelles se fondent sur une évaluation précise des besoins..... | 6 |
| 3 | Évaluation des besoins | 6 |
| 4 | Opportunités et défis | 7 |
| 4.1 | Utilisation de la notion de « culture » | 7 |
| 4.2 | Autoréflexion, élément central de la formation | 8 |
| 4.3 | Transmission factuelle d'informations | 9 |
| 4.4 | Recours à des migrant-e-s comme « expert-e-s de leur culture » | 9 |
| 4.5 | Prise en compte du contexte de travail des participants/tes | 9 |
| 4.6 | Attractivité des formations continues..... | 10 |
| 4.7 | Pérennisation des effets des formations | 11 |
| 5 | Bilan | 11 |
| 6 | Annexe: élaborer une formation continue | 13 |
| 6.1 | Contenus des formations continues | 13 |
| 6.2 | Publics cibles | 13 |
| 6.3 | Différents formats de formations continues..... | 13 |

1 Contexte

La Conférence suisse des Services spécialisés dans l'intégration (CoSI) a entre autres pour but de promouvoir l'information mutuelle entre ses membres, le partage d'expériences et l'échange sur des questions concernant l'intégration. Le présent document sur les formations continues en compétences transculturelles dans les structures ordinaires a été élaboré dans le cadre de cette mission.¹

Les structures ordinaires fournissent des services publics pour une clientèle (usagers) diversifiée avec des besoins variés. L'accès à ces différents services (par ex. service scolaire, de la santé publique, de l'administration, etc.) doit être garanti pour l'ensemble de la clientèle. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de tenir compte de la diversité des besoins. La promotion des compétences transculturelles dans les structures ordinaires est un outil pour favoriser cette qualité de services et l'orientation client. Actuellement, les compétences transculturelles sont souvent transmises dans le cadre de formations continues.

Les membres de la CoSI bénéficient d'une longue expérience et ont déjà élaboré des outils et documents pour les formations continues en compétences transculturelles. Ce savoir a été retravaillé dans le cadre d'un échange d'expert-e-s au cours de trois réunions. Le groupe de travail a discuté des questions suivantes :

- Quelle position commune recommandons-nous pour promouvoir les compétences transculturelles dans les structures ordinaires et, en particulier, pour la réalisation de formations continues dans ce domaine ?
- Comment promouvoir les compétences transculturelles au sein des structures ordinaires et élaborer/réaliser des formations adéquates dans ce domaine ?

Utilisation du document

Le présent document réunit les résultats des échanges des expert-e-s et permet ainsi un transfert de savoir au-delà du groupe de travail. Document de base et de référence, il présente des considérations générales et une position commune sur l'enjeu des compétences transculturelles. Il décrit les opportunités et les défis liés à l'organisation et la réalisation de formations continues en compétences transculturelles. Les positions présentées dans ce document se veulent des pistes pour nourrir l'autoréflexion et n'ont pas la prétention d'être valables pour tou-te-s.

À qui s'adresse le document ?

Le présent document s'adresse en premier aux professionnel-le-s qui organisent et réalisent des formations continues en compétences transculturelles. Le document n'est pas destiné à être diffusé aux participant-e-s ou aux mandant-e-s de ces formations.

Pour commencer, une présentation des fondements et une brève définition de la notion de « compétence transculturelle » permettent de définir une base commune. Le chapitre 2 présente la vision et les principes directeurs qui sous-tendent l'organisation et la réalisation de ces formations continues. Le chapitre 3 se consacre plus en détail à l'analyse des besoins comme étape essentielle dans cette organisation et le chapitre 4 aux opportunités et défis de ces formations continues. Une annexe (chapitre 6) résume des éléments pratiques qui ont été recueillis spontanément, sans qu'une liste exhaustive des contenus, groupes cibles et formats possibles ait été élaborée.

¹ Les structures ordinaires sont toutes les structures existantes, par exemple les écoles, les institutions de formation professionnelle, les entreprises et les institutions du système de santé publique.

Qu'entendons-nous par « compétence transculturelle »?

Il existe différentes définitions des notions de transculturalité et d'interculturalité. Les membres de la CoSI utilisent le terme de « compétences transculturelles » dans le sens suivant :

La compétence transculturelle signifie selon Domenig «la capacité de saisir et de comprendre des univers de vie individuels dans une situation donnée et par rapport à des contextes différents, et d'en déduire des modes d'action adaptés. Les professionnel-le-s ayant des compétences transculturelles considèrent de façon critique l'influence de leur propre histoire de vie sur leurs attitudes et les idées reçues, ont la capacité de saisir et d'interpréter la perspective des autres, et évitent les culturalisations et les stéréotypes concernant certains groupes cibles ». ²

Dans le monde du travail, des personnes se rencontrent avec leurs différentes histoires de vie, personnalités, appartenances et systèmes de valeurs. Grâce à une connaissance de soi acquise par la réflexion sur ses propres systèmes de valeurs, ses comportements et ses appartenances, il est possible d'aborder la clientèle (diversifiée) ouvertement et avec une perception différenciée. Selon Domenig, cette capacité d'interaction s'appuie sur trois éléments :

- Autoréflexion
- Connaissances et expériences
- Empathie narrative (c'est-à-dire s'intéresser au vécu des autres, établir une relation de confiance et laisser les gens se raconter). ³

Compétences transculturelles et interculturelles désignent deux attitudes différentes et impactent par conséquent sur le contenu des formations :

- La **transculturalité** désigne le fait d'aller au au-delà du culturel, de dépasser les frontières d'une perception en termes de cultures, en mettant au centre la rencontre, ce qui rassemble, ce qui est commun. ⁴ La compétence transculturelle signifie la capacité de saisir l'individu avec son histoire personnelle et ses ressources, valeurs et attitudes personnelles dans la rencontre de personnes issues de contextes et mondes différents.
- L'**interculturalité** décrit la rencontre entre deux modes de vie (cultures). Elle présuppose qu'il est possible de créer des ponts grâce aux compétences interculturelles, fondées sur la connaissance des autres modes de vie et sur les compétences de communication pour que d'éventuels obstacles puissent être surmontés.

Les compétences transculturelles et interculturelles se complètent selon cette conception et sont toutes deux nécessaires. Dans le cadre des formations continues en compétences transculturelles, il peut tout à fait être profitable de transmettre des compétences interculturelles.

2 Vision et principes directeurs

Les formations continues en compétences transculturelles ont, selon le contexte, des objectifs différents. Toutefois, elles se basent sur une attitude commune (une vision) et des principes directeurs qui définissent leur contenu et déterminent leur organisation ainsi que leur réalisation.

² Domenig, Dagmar (2007): Das Konzept der transkulturellen Kompetenz. In Transkulturelle Kompetenz, Lehrbuch für Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufe. Berne: Verlag Hans Huber. P. 174. Traduction de cette définition élaborée dans le cadre de la traduction du présent document.

³ Domenig, Dagmar (2007): Das Konzept der transkulturellen Kompetenz. In Transkulturelle Kompetenz, Lehrbuch für Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufe. Berne: Verlag Hans Huber. P. 174.

⁴ Domenig, Dagmar (2007): Das Konzept der transkulturellen Kompetenz. In Transkulturelle Kompetenz, Lehrbuch für Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufe. Berne: Verlag Hans Huber. P. 172.

2.1 Vision

Le travail d'intégration est fondé entre autres sur la vision suivante de la cohabitation des personnes résidant en Suisse :

Il existe une égalité des chances pour toutes les personnes vivant en Suisse

Les formations continues en compétences transculturelles sont une partie intégrante du travail d'intégration assuré par les membres de la CoSI. Par conséquent, elles contribuent à l'égalité des chances pour toutes les personnes vivant en Suisse. L'équité sociale se réfère à la question de l'accès équitable aux ressources et à une rééquilibration de situations non-équitables.⁵

Pourquoi parle-t-on d'égalité des chances ? Chaque personne a des possibilités différentes d'accéder aux ressources (argent, services publics, éducation, soins médicaux, etc.), c'est-à-dire chacun-e détient des pouvoirs d'action différents. Les possibilités d'accès sont définies entre autres par l'appartenance à certains groupes (socio-économiques). La compétence transculturelle implique de concevoir l'offre des structures ordinaires de manière à garantir son accès à tout un chacun, indépendamment de son appartenance, et en particulier à des groupes socio-économiquement défavorisés, « groupes vulnérables » (ceux qui détiennent peu de pouvoir, p. ex. les personnes n'ayant que peu de connaissances des langues nationales). Ainsi, en ouvrant les prestations publiques à tout le monde, on promeut l'égalité des chances.

Les formations continues en compétences transculturelles apportent davantage de clarté et favorisent la gestion consciente des rapports de pouvoir inévitables entre les personnes et groupes. Elles abordent l'inégalité dans le rapport de pouvoir au niveau individuel, en amenant les participant-e-s à réfléchir sur leur propre position de pouvoir. Grâce à la sensibilisation des collaborateurs/trices, leur cadre organisationnel (pex. : les processus de travail qui entraînent des discriminations) peut être remis en question et changé le cas échéant. Il est ainsi important d'inclure une réflexion sur la dimension structurelle du rapport de pouvoir. L'apprentissage visé dans le cadre des formations continues (sensibilisation et acquisition de compétences transculturelles) se situe toutefois au niveau individuel.⁶

2.2 Principes directeurs

Des principes directeurs soutiennent la mise en œuvre de la vision et la concrétisent. Ils permettent à l'offre de formation de gagner en qualité et professionnalisme.

2.2.1 Les formations continues en compétences transculturelles favorisent la prise de conscience de ses propres attitudes, systèmes de valeurs et rapports de pouvoir.

Ce principe directeur contient la sensibilisation des participant-e-s à leurs systèmes de valeurs, comportements et positions de pouvoir. Les participant-e-s sont amenés à se remettre en question pour se rendre compte de leurs valeurs implicites et explicites ainsi que de leur influence sur leurs comportements.

Pour les collaborateurs/trices des structures ordinaires, la sensibilisation implique de réfléchir sur leur mission professionnelle (service administratif, école, hôpital, etc.) et leur manière de garantir l'accès aux services publics à l'ensemble de la clientèle. Il s'agit là de compétence transculturelle dans la conception et la mise en œuvre des prestations publiques. Repenser non seulement les attitudes personnelles et partagées au sein du service, mais aussi l'information à la clientèle et les processus de travail afin de supprimer la discrimination structurelle.

⁵ Holzleithner, Elisabeth (2009). *Gerechtigkeit*. Wien: facultas:wuv.

⁶ Il est tout à fait possible d'aspirer à un changement au niveau structurel. Ce genre de procédures ne fait pas l'objet du présent document car il supposerait un développement de l'organisation et la révision de structures et de processus internes.

2.2.2 Les formations continues en compétences transculturelles soutiennent l'activité de travail et sont utiles aux participant-e-s

Les formations, conçues sur mesure, doivent permettre le transfert de connaissances et de compétences acquises durant la formation continue directement dans la pratique professionnelle des participant-e-s. Toutefois, il faut tenir compte de la marge de manœuvre des participant-e-s au sein de leur contexte professionnel afin que les connaissances acquises puissent être intégrées de manière adéquate (voir aussi chapitre 3).

Les formations continues en compétences transculturelles doivent tenir compte du contexte de l'activité professionnelle, des problèmes et défis relevés par les participant-e-s. Comme les formations continues visent une prise de conscience par rapport à la manière dont laquelle la mission professionnelle doit être menée à bien pour que l'ensemble de la clientèle ait accès aux services publics, il est important de prendre en compte cette mission lors de la conception de la formation. Il s'agit ainsi de mener une réflexion sur la mission professionnelle et ses conditions cadres (contexte politique, lieu, marge de manœuvre des collaborateurs/trices, rapports de pouvoir, etc.).

2.2.3 Les formations continues en compétences transculturelles se fondent sur une évaluation précise des besoins

Dans l'idéal, les formations continues en compétences transculturelles s'inspirent des problèmes concrets des participant-e-s et veillent à y répondre de manière substantielle. Leur évaluation est, par conséquent, indispensable (voir aussi chapitre 3). Une implication directe du groupe cible permet de définir les contenus et les méthodes d'enseignement les plus utiles et les plus pertinents.

Il est par ailleurs important de faire la différence entre les attentes et les besoins des participants. Lors d'une demande de formation continue, il arrive que des souhaits spécifiques soient formulés (ex. : apprendre plus sur la « culture musulmane », mieux comprendre « comment fonctionnent les... », etc.). L'analyse précise des problèmes évoqués et du contexte peut mettre en évidence certaines difficultés dans l'interaction avec une clientèle diversifiée et pas forcément avec un groupe en particulier. L'objectif de la formation peut dès lors être redéfini : au lieu d'apprendre comment comprendre et agir vis-à-vis d'un groupe de personnes spécifique (souhait exprimé), il s'agira d'acquérir des compétences liées à la rencontre avec une clientèle diversifiées (besoin).

3 Évaluation des besoins

L'évaluation des besoins représente une première étape centrale dans la conception et la réalisation de formations continues en compétences transculturelles. Elle permet d'identifier les défis particuliers rencontrés par les participant-e-s de la formation dans le cadre de leur travail quotidien avec une clientèle diversifiée. En cas de démarche proactive d'un service spécialisé dans l'intégration, l'évaluation des besoins permet de proposer une solution aux problèmes concrets du public cible. Dans les deux cas, il est possible, sur la base de l'évaluation des besoins, de proposer une formation sur mesure, adaptée aux besoins du terrain, ce qui la rend plus attrayante et ainsi renforcer l'intérêt et la motivation.

Lors d'une évaluation des besoins⁷, il s'agit de clarifier les défis vécus au travail pour mettre en évidence les attentes vis-à-vis de la formation continue en compétences transculturelles. Les questions suivantes permettent d'orienter l'évaluation des besoins⁸:

⁷ Les réflexions sur l'évaluation des besoins se fondent sur le document de M. Bischof (2014). Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz, Orientierungspunkte für städtische Stellen.

⁸ M. Bischof (2014). Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz, Orientierungspunkte für städtische Stellen, p. 3.

- Pour quelles raisons veut-on promouvoir la compétence transculturelle ? Quelles sont les attentes des collaborateurs/trices, de la direction ?
- Quels sont les défis concrets qui peuvent être relevés à l'aide des compétences transculturelles ?
- Existe-t-il des insécurités, voire des peurs, au contact de certains groupes de population ? Y a-t-il des groupes qui peuvent être mis en relation avec un certain type de problèmes ? Y a-t-il d'autres personnes avec lesquelles les mêmes difficultés se présentent ?

L'analyse des besoins est une étape primordiale qui requiert du temps et de l'attention. Parfois, il est tentant de passer cette étape rapidement ou de la négliger. L'expérience montre qu'elle est décisive. L'omettre ne permet pas de gagner du temps.

Dans l'idéal, le groupe cible de la formation continue devrait être intégré dans l'évaluation des besoins. Quels défis concrets rencontrent-ils ? S'agit-il de difficultés de compréhension linguistique, d'un manque de connaissances sur un pays ou une religion, ou à la rigueur des insécurités liées au genre etc.? Si une évaluation détaillée des besoins avec les collaborateurs/trices n'est pas possible pour des raisons de temps ou de ressources, celle-ci peut être réalisée en collaboration avec la direction du service ou des collaborateurs/trices/ concerné(e)s

Outre la clarification des défis concrets et des attentes, il faut également éclaircir le contexte de travail et la marge de manœuvre du groupe cible. Les questions suivantes peuvent aider dans ce processus :

- De quelle marge de manœuvre dispose le groupe cible dans ses rapports avec sa clientèle (écopartners, citoyens/citoyennes, etc..) ? Faut-il tenir compte de procédures particulières ou de directives (dans les domaines de la justice, la police etc.) ? Est-ce que les collaborateurs/trices peuvent gérer librement le contact avec la clientèle ? Quelles règles et procédures doivent être respectées impérativement? Les participants doivent-ils/elles travailler selon un horaire et un tarif définis ? Ont-ils/elles les ressources nécessaires à disposition pour répondre à des besoins spécifiques ?
- Quelle est l'importance attribuée à la « transculturalité » dans leur pratique professionnelle?⁹
- Est-ce que les contacts avec la clientèle sont courts, ponctuels ou - plus longs ?

Après clarification du contexte professionnel, des besoins et défis concrets, les questions suivantes se posent :

- L'offre standard suffit-elle ou faut-il la compléter par des aspects spécifiques à la profession ?
- Quelle formule de cours ou de séminaire correspond le mieux à l'entreprise et aux collaborateurs/trices ? Est-ce que d'autres mesures complémentaires à la formation continue sont nécessaires ?

4 Opportunités et défis

Ce chapitre met en évidence les réflexions élaborées sur la base de l'expérience des services spécialisés dans l'intégration et présentent les opportunités et défis susceptibles d'apparaître dans le cadre d'une formation continue en compétences transculturelles.

4.1 L'utilisation de la notion de « culture »

Lors d'une demande de formation en compétences transculturelles, il arrive que le souhait évoqué soit d'acquérir des connaissances sur la « culture » d'un groupe de personnes issues d'une région ou d'un pays en particulier, de saisir et comprendre leurs modes de comportements, leurs habitudes et coutumes et de recevoir des indications précises (recettes) pour appréhender les membres de ce groupe. Ce souhait révèle un besoin de soutien spécifique dans le travail avec certains groupes, notamment les personnes immigrées.

⁹ M. Bischof (2014). Weiterbildungsmassnahmen in transkultureller Kompetenz, Orientierungspunkte für städtische Stellen, p. 4.

Pour ne pas tomber dans les travers du « culturalisme », il est recommandé de rappeler que les membres d'un groupe sont avant tout des individus. De ce point de vue, chaque individu est porteur de ses propres caractéristiques, systèmes de valeurs et modes de comportements qui doivent être pris en considération dans la rencontre (au guichet d'une administration, à l'hôpital, l'école etc..).

Pour répondre à ce type de demande, nous proposons de recourir à la définition suivante de la notion de « culture », inspirée du travail de Georg Auernheimer¹⁰ :

La culture est un système qui oriente notre manière de percevoir, d'apprécier une situation et d'agir. La culture forme le répertoire des moyens de communication et de représentation par lesquels nous communiquons, nous nous mettons en scène et nous formons nos idées. La culture est un système modifiable, ouvert, le changement culturel est un processus de négociation social.

Au contraire d'une approche « culturaliste » qui réduit l'individu à son appartenance ethnique, culturelle, les modèles multidimensionnels de l'activité humaine proposent d'appréhender l'individu dans ses aspects multiples. Le modèle de Lanfranchi¹¹ comporte p. ex. une dimension psychologique, sociale, spécifique à la migration (connaissances de la langue nationale, réseaux sociaux, statut de séjour, déroulement de la migration) et spécifique à la culture (rôles et normes transmis, religion et ses conséquences pour la vie quotidienne, langue et communication, milieu socioculturel).

Chaque personne appartient à un ensemble de cultures (familiales, amicales, régionales, etc.). Dans l'optique de contrecarrer l'idée d'une culture homogène, il est possible de parler de « cultures » au pluriel dans le cadre de formations en compétences culturelles.

Au cours de formations continues, des incertitudes sur la manière correcte de s'exprimer peuvent surgir. N'est-il désormais plus permis de parler de « culture » ? De manière générale, il ne s'agit pas de « museler » les participant-e-s, mais plutôt de mettre en avant la réflexion sur leurs propres représentations et d'expliquer, voir redéfinir, certaines notions. En clarifiant la terminologie, des règles de communication peuvent être définies ensemble.

4.2 L'auto-réflexion, élément central de la formation

Les compétences transculturelles impliquent une auto-réflexion, une réflexion sur sa propre histoire de vie, son influence sur ses attitudes et comportements, la remise en question d'idées reçues et de ses positions de pouvoir (voir aussi la définition au chapitre 1). Les formations continues doivent amener cette démarche afin que les participant-e-s puissent considérer leur identité, leurs univers de vie et leurs appartenances de façon nouvelle. Il s'agit ainsi de mettre en perspective ses expériences et remettre en question ses propres comportements.

Le défi consiste à montrer comment cette auto-réflexion peut se transformer en une compétence utile. Les participant-e-s peuvent ainsi mieux saisir les besoins individuels et les actions qui auraient été impossibles dans un système basé sur des stéréotypes.

¹⁰ Auernheimer, Georg (2002): Einführung in die interkulturelle Pädagogik. P. 28

¹¹ Lanfranchi, A. (2009). Kompetenz statt Kulturalisierung. Ein mehrdimensionales Analysemodell für Gewalt in Migrationsfamilien. psychoscope, 30 (5), 8-11. Modèle selon Demmer-Gaite, E. & Friese, P. (2004). Interkulturelle Aufgaben in der Erziehungsberatung. In J. Radice von Wogau, H. Eimmermacher & A. Lanfranchi (éd.), Therapie und Beratung von Migranten (p. 190–204). Weinheim: Beltz PVU.

4.3 Transmission factuelle d'informations

Pour répondre à la demande d'informations factuelles émises par les participant-e-s, certaines formations en compétences transculturelles proposent un volet dédié à des informations d'ordre général sur la migration.

Dans cette approche, seront thématiques les facteurs « spécifiques à la migration » : les circonstances de la migration, la situation dans le pays d'origine (statut socio-économique des immigrés, langue), des faits sur l'immigration en Suisse (données statistiques, histoire, etc.).

Une autre possibilité consiste à transmettre des informations sur l'histoire, les systèmes politiques, les religions pratiquées, les situations économiques et/ou les systèmes scolaires des pays/régions.

Lors de la transmission factuelle d'informations, il est important d'éviter les généralités ou de relativiser les stéréotypes à l'égard des personnes issues du même pays. Si l'on parle par exemple des coutumes ou mœurs spécifiques, il est indispensable d'insister sur la diversité et de prendre en considération le contexte de ces traditions.

4.4 Recours à des migrant-e-s comme « expert-e-s de leur culture »

Pour les participant-e-s, il peut être intéressant d'échanger avec des personnes issues de l'immigration et recevoir des informations sur leurs pays d'origine et les circonstances de la migration.

Le danger existe toutefois qu'un recours à des migrant-e-s sans connaissances spécifiques en compétences transculturelles conduit à une perception unidimensionnelle, favorisée par leurs propres regards sur « leur culture ». Une vision fortement subjective, sans recul et en partie non critique sur son pays d'origine, l'histoire de la migration et l'intégration en Suisse peut renforcer, voire consolider des a priori et idées fausses.

Pour cette raison, toutes les personnes intervenant en tant qu'« expert-e de leur culture » doivent être préparées à leur rôle dans le cadre d'un entretien préliminaire. Il est, par ailleurs, important de rendre les participant-e-s attentifs aux contenus présentés et de les aider à les mettre en perspective. Il s'agit toujours d'expériences et de vécus subjectifs, racontés par des individus et non de vérités universelles sur un pays ou un groupe.

Pour faire face à ce défi, on peut faire appel à des professionnel-le-s du travail d'intégration avec une expérience migratoire. Les interprètes communautaires ont, par exemple, été amenés à mettre en perspective leur propre histoire migratoire et leur compréhension de leur culture dans le cadre de leur travail et peuvent aborder les questions des participant-e-s de façon différenciée. Les personnes sans formation professionnelle dans le domaine peuvent être préparées à leur engagement par un coaching.

En impliquant plusieurs personnes d'un même pays, de milieux et de parcours variés, différents points de vue sur les expériences relatées peuvent être mis en évidence. .

4.5 Prise en compte du contexte de travail des participants/tes

Afin que les compétences acquises dans le cadre de formations continues puissent être utilisées dans le travail quotidien, les contenus des cours doivent être adaptés aux pratiques professionnelles des participant-e-s et axés sur l'activité concrète (voir aussi principe directeur 2, chapitre 2.2.2). Le responsable du cours devrait connaître le contexte et les conditions de travail des participant-e-s. L'analyse détaillée des prestations fournies permet de cerner les besoins et les problèmes sur le lieu de travail et d'évaluer si les prestations correspondent aux principes des compétences transculturelles.

Dans l'optique d'adapter la formation continue au contexte de travail des participant-e-s, il faut procéder à une évaluation précise des besoins au préalable (voir chapitre 3). Il est souvent difficile de convaincre les acteurs des structures ordinaires de procéder à cette approche plus complexe de leur point de vue. La prise en compte concrète du contexte et des problématiques de l'activité de travail peut toutefois contribuer à motiver une structure ordinaire à suivre une formation continue. Elle en tire un profit concret si elle trouve des réponses à ses problèmes quotidiens.

4.6 Attractivité des formations continues

En proposant des formations continues dans le but de sensibiliser certaines structures ordinaires, les services spécialisés dans l'intégration adoptent parfois une attitude proactive. D'autre part, les cours pour la promotion des compétences transculturelles sont souvent proposés dans le cadre du catalogue de formations continues des administrations, sans toutefois toujours trouver l'écho souhaité. Pour ces raisons, les services spécialisés dans l'intégration se voient constamment confrontés au défi de devoir présenter ce sujet de façon attrayante et de réveiller ainsi l'intérêt. Ils doivent agir dans un champ de tensions qui ne permet pas de solutions simples.

Il est tentant d'éveiller l'intérêt du public-cible en optant pour un titre quelque peu provocateur. Cependant, l'attitude préconisée ici, à savoir saisir l'individu dans sa complexité et éviter les stéréotypes, demanderait plutôt des titres et contenus de formation neutres et factuels.

Les considérations suivantes sont des réponses possibles et des pistes à explorer.

Stratégie de communication

Avoir recours à une stratégie de communication claire et précise qui reprend les éléments suivants :

- Destinataires (quels sont les aspects importants pour eux, comment les impliquer, comment se concerter avec eux ?)
- Temps (à quel moment faut-il informer, quels sont les facteurs favorables, les événements dont il faut tenir compte ?)
- Moyen de communication (canaux appropriés ; entretien personnel ; contact par écrit ; information écrite suivie d'un entretien personnel ; etc.).
- Faire appel à des expert-e-s en communication pour l'élaboration de la stratégie (par exemple au sein de sa propre structure, service de communication)

Bien choisir le titre de la formation continue

Le titre peut éveiller l'intérêt. Les expériences des services spécialisés dans l'intégration montrent que souvent, des descriptions avec des questions de la vie quotidienne sont la meilleure manière de présenter une telle formation continue.

Il vaut mieux éviter les culturalisations dans le titre parce qu'elles contribuent à renforcer les stéréotypes de « groupes homogènes ».

Montrer l'utilité d'une formation continue

L'utilité d'une formation continue en compétences transculturelles n'est pas toujours évidente. Un des objectifs est de développer une prise de conscience de ses propres attitudes et systèmes de valeurs. Comment peut-on rendre durable et visible cet acquis pédagogique afin que les participant-e-s rentrent chez eux avec le sentiment d'avoir appris quelque chose qui leur sera utile dans leur pratique professionnelle ?

Selon le principe directeur no 2 (voir chapitre 2.2.2), acquérir des compétences transculturelles contribuent à améliorer sa pratique professionnelle et permet donc de fournir des prestations publiques efficaces et proches des besoins des citoyens et citoyennes.

Les participant-e-s apprennent à gérer une clientèle diversifiée, à remettre en question leurs propres incertitudes et comportements au moyen de l'autoréflexion ; ils/elles sont capables d'améliorer leur communication et diminuer les malentendus avec la clientèle. Les acquis peuvent contribuer à l'efficacité et l'efficacé des services.

4.7 Pérenniser les effets des formations

Selon l'expérience des services spécialisés dans l'intégration, les formations continues en compétences transculturelles sont organisées de manière ponctuelle. Il se peut aussi que des formations soient régulièrement proposées dans le cadre de programmes de formations continues, accueillant à chaque fois de nouveaux participant-e-s. Par conséquent, les collaborateurs/trices des structures ordinaires participent souvent à une seule formation dans le domaine de la transculturalité. Un cours unique permet de sensibiliser les participant-e-s et transmettre des notions fondamentales, mais il ne convient pas pour un apprentissage durable et approfondi de compétences transculturelles. Dans le cadre de l'analyse des besoins et de la préparation de la formation, cette limite peut être discutée avec le mandant afin d'éviter des attentes trop élevées. Une formation devrait déclencher un processus d'autoréflexion continu au niveau individuel et devrait soulever des questions d'ordre structurel, par exemple, par rapport à la nécessité d'envisager une réorganisation de processus internes potentiellement discriminants.

Dans ce sens, il est important d'informer les mandants et les participant-e-s qu'une telle formation ponctuelle permet d'acquérir des notions fondamentales, mais que le processus d'apprentissage n'est pas terminé une fois la formation effectuée. Changer sa manière de penser dans le quotidien, développer un processus d'ouverture des institutions, tenir compte d'une clientèle diversifiée, tout en pratiquant l'autoréflexion critique par rapport à ses propres attitudes et systèmes de valeurs est un processus de longue haleine qui demande du temps et de la persévérance.

Pour répondre à cette exigence, des formations continues à différents moments permettent de répéter et approfondir la thématique, contribuent à un transfert durable et réussi des acquis dans la pratique professionnelle au quotidien.

5 Bilan

Partant de la vision de l'égalité des chances pour toutes les personnes vivant en Suisse, des principes directeurs ont été formulés pour les formations en compétences transculturelles. Ces principes directeurs décrivent une position à même de guider la conception et la réalisation de formations en compétences transculturelles. A partir de l'expérience pratique des services spécialisés dans l'intégration, des considérations par rapport à l'analyse des besoins, les opportunités et défis de ce type de formation ont été élaborées. Les discussions ont montré que l'analyse des besoins (chapitre 3) constitue une étape importante et un facteur de succès puisqu'elle permet de proposer un programme adapté aux demandes concrètes et aux problèmes évoqués par les publics cibles.

Les formations en compétences transculturelles sont des mesures agissant au niveau individuel. Les collaborateurs/trices des structures ordinaires apprennent de nouvelles compétences et savoirs qui peuvent être appliqués dans le travail quotidien avec une clientèle diversifiée. Ces collaborateurs/trices agissent dans un cadre organisationnel précis et doivent, respecter les prescriptions organisationnelles (processus internes, structures). Ce cadre organisationnel doit être pris en compte car il peut promouvoir ou limiter leur possibilités d'action. En ce sens, les formations en compétences transculturelles participent à l'ouverture des institutions.

Ces formations permettent de contribuer à la mise en œuvre de la mission des structures ordinaires en promouvant l'égalité de chances. Elles encouragent l'accès au service public pour toutes les personnes vivant en Suisse comme elles renforcent la capacité des collaborateurs/trices à prendre en compte les besoins de leur clientèle diversifiée. Lors de la mise en œuvre de leur mission, les collaborateurs/trices

sont davantage attentifs aux rapports de pouvoir existant entre eux et leurs clients. Ils/elles sont ainsi à même de remettre en question leur position de pouvoir et gérer la situation avec la circonspection nécessaire.

6 Annexe: élaborer une formation continue

Le présent chapitre rassemble de manière non exhaustive les idées et les réflexions recueillies de façon spontanée au cours des séances du groupe de travail.

6.1 Contenus

Les formations continues en compétences transculturelles peuvent avoir des contenus très différents. Les contenus suivants ont été recensés:

- Systèmes de valeurs – les siens et ceux des autres
- Appartenances
- Deuxième génération
- Idées reçues / préjugés
- Déconstruire une explication du comportement en termes de cultures / l’ethnicisation des problèmes, mais aussi informations sur la diaspora
- Stratégies de communication
- Utilisation de la langue (p. ex. gestion des prénoms/noms de familles, structure d’une langue, manie-ment des traductions, pictogrammes)
- Gestion de la diversité dans l’administration
- Bases légales
- Protection contre la discrimination
- Informations sur les pays
- Mission de service public des institutions publiques – services pour tous.

6.2 Publics cibles

En principe, ces formations sont ouvertes à toutes les personnes intéressées. Les groupes cibles privilégiés sont toutefois les collaborateurs/trices des structures ordinaires directement en contact avec la clientèle, puisqu’ils/elles sont confrontés tous les jours à la diversité. Les groupes cibles potentiels sont les employé-e-s p. ex. des structures ordinaires suivantes :

- Structures d’accueil extrafamilial : personnel des crèches / groupes de jeu (encouragement précoce)
- École (corps enseignant et direction)
- Police
- Premiers secours: ambulancier-e-s / pompiers
- Employé-e-s de l’administration au contact avec la clientèle (guichet, en particulier les contrôles des habitants)
- Aide sociale/protection de l’enfant et de l’adulte
- Cadres et autres fonctions du management (p. ex. conception et gestion de projet)

Les formations continues en compétences transculturelles peuvent aussi profiter à la direction de ces structures ordinaires.

La conception didactique de la formation est adaptée au groupe cible.

6.3 Différents formats

Ces formations peuvent être conçues en formats très différents qui ont naturellement tous leurs avantages et inconvénients :

- Bref aperçu (1-2h)
- Atelier d'une demi-journée ou journée
- Formation continue sur plusieurs jours (p. ex. un premier atelier avec ateliers de répétition ou d'approfondissement par la suite)
- Formation organisée à midi
- Formation dans le cadre d'une promenade en ville
- Collaborer en groupes de travail au sein de l'administration et introduire ainsi le thème de la transculturalité/diversité
- Théâtre-forum
- Atelier de suivi (p. ex. les participant-e-s se retrouvent un mois après le premier atelier pour analyser la mise en pratique des acquis).