

# La mixité, un atout pour l'insertion

Fiches pratiques pour développer  
la mixité dans le secteur de l'Insertion  
par l'Activité Économique (IAE)



# Un enjeu commun



Le premier Plan interministériel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (PIEP 2016-2020) a pour ambition de s'attaquer aux inégalités structurelles qui perdurent entre les femmes et les hommes en matière d'insertion professionnelle et d'emploi. Il bénéficie d'un engagement fort du Gouvernement qui poursuit et développe des réformes en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, et de lutte contre le sexisme. Pour cela, il introduit notamment une clause de mixité professionnelle pour les publics accompagnés intégrée dans les conventions signées entre l'État et les structures de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE).

C'est dans cet esprit que La Direccte, Pôle Emploi, le Département de la Meuse, la Déléguee aux Droits des Femmes et à l'Égalité de la Meuse (DDFE) et les réseaux de l'IAE (IAE Grand Est, ACI 55) ont inscrit la mixité professionnelle comme un des axes majeurs du plan d'actions départemental de l'IAE 2017-2019. Pour ces partenaires, l'enjeu est de dépasser la simple obligation et d'engager une réflexion de fond en impliquant les structures et les prescripteurs.

C'est ainsi qu'une démarche collective de 2 ans, inédite sur le territoire national, a été menée par l'ARACT Grand Est (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) en partenariat avec les acteurs de l'IAE, 4 prescripteurs agréés (Pôle Emploi, les Missions locales, le CIDFF et le Département de la Meuse) et 14 structures volontaires.

Ces travaux ont permis la réalisation de ce guide à destination des acteurs de l'IAE. Il ne prétend pas être péremptoire ou exhaustif, il vise avant tout à outiller les structures et les prescripteurs pour développer la mixité dans le secteur. Ce document n'est pas une fin en soi, la réflexion autour de la mixité professionnelle doit rester au cœur des politiques d'inclusion.

Merci à vous toutes et tous de vous être engagés dans cette démarche. Nous espérons que cette initiative en permettra d'autres sur notre Département de la Meuse et plus largement sur le territoire national.

## Les membres du comité de pilotage

« Mixité dans les structures de l'IAE en Meuse »



# Une réelle opportunité

Les structures de l'Insertion par l'Activité Économique (IAE) font face aux mêmes défis que les autres entreprises : économiques, technologiques, techniques, et sociaux. La mixité professionnelle est une réelle opportunité pour la performance et la compétitivité des organisations, bien qu'elle soit trop souvent considérée comme une contrainte et difficile à mettre en œuvre.

Une entreprise qui développe la mixité professionnelle constate rapidement une amélioration des conditions de travail, le rétablissement d'un climat serein, une image de l'entreprise valorisée et une meilleure attractivité. L'Aract Grand Est l'a constaté dans de nombreuses entreprises. Pour les publics en insertion, ce sont des possibilités plus nombreuses de réussir leur parcours. Si la mixité leur favorise l'accès à l'ensemble des emplois, elle leur permet aussi d'en exercer toutes les activités et de développer leur employabilité.

Le travail réalisé avec les acteurs de l'IAE, avec les structures et les prescripteurs agréés volontaires, montre que les actions sont possibles pour agir en faveur de la mixité. Ensemble, nous avons identifié 4 champs pour agir.

L'Aract Grand Est



Ce sommaire est interactif.

1. Les stéréotypes et les préjugés nous influencent p4
2. L'organisation du travail, une palette d'actions en faveur de la mixité p6
3. Les compétences pour valoriser tous les parcours p8
4. Des mots pour insérer, des images pour convaincre p10

Ce guide s'adresse à vous, structures d'insertion, prescripteurs et tout acteur de l'Insertion par l'Activité Économique.

Il présente de manière synthétique et concrète des outils et des ressources pour vous permettre de développer la mixité et l'égalité professionnelles. Il est organisé autour de 4 thématiques incontournables, illustrées par des témoignages.

Vous pouvez vous intéresser à une ou plusieurs thématiques selon la ou les priorités de votre structure, même si elles sont interdépendantes. En agissant sur l'une, vous agirez sur l'autre. Ainsi, petit à petit, vous ferez de la mixité un véritable atout pour votre structure, vos personnels, les personnes en recherche d'emploi et les employeurs du territoire.

# Les stéréotypes et les préjugés nous influencent

Nous avons tous des préjugés et des stéréotypes. Ils nous influencent et orientent nos choix, souvent à notre insu. Dans les structures d'insertion, ils font aussi partie des freins à la mixité, pour les publics, les prescripteurs et les structures.

Prendre conscience de l'existence de ces préjugés et faire s'exprimer les représentations de chacun et chacune est un premier pas pour agir vers la mixité.



## Les stéréotypes et les préjugés freinent la mixité

La prise de conscience des stéréotypes et des préjugés est une porte d'entrée vers la mixité.

Tous et toutes, nous portons des jugements, avons des stéréotypes et en sommes aussi les victimes.

Enfermant les deux sexes (pas seulement les femmes !) dans des rôles prédéfinis, les stéréotypes empêchent toute avancée réelle de l'égalité dans les entreprises.

Nous observons que certaines compétences ou capacités sont considérées comme étant naturelles chez l'homme ou la femme : les hommes sont forts, les femmes sont minutieuses. Concrètement, dans l'insertion, un homme ira plus volontiers vers les espaces verts tandis qu'un chantier d'insertion en tri du linge recherchera plus particulièrement des femmes, ou un prescripteur proposera « naturellement » les activités du bâtiment aux hommes et des activités de nettoyage aux femmes.

Or, agir ainsi a des conséquences négatives pour tous et toutes :

- Les structures se privent de 50% de candidatures potentielles et peuvent peiner à recruter.
- Les prescripteurs peuvent être en difficulté pour répondre à des demandes moins fréquentes voire inhabituelles (comme celle d'un homme voulant faire de la couture). Ils pourraient commettre une erreur en orientant une personne vers une activité jugée plus traditionnelle au regard de ses compétences dites naturelles qui ne lui permettrait pas de construire son projet professionnel.
- Les femmes et les hommes n'envisagent pas l'ensemble des métiers possibles et s'orientent vers quelques activités « socialement reconnues » comme féminines ou masculines.

### Définitions

**Préjugé** : Jugement sur quelqu'un, quelque chose, qui est formé à l'avance selon certains critères personnels. Il peut être positif ou négatif.

**Stéréotype** : Croyance partagée concernant les caractéristiques (trait de personnalité, comportements) d'un groupe de personnes.

**Discrimination** : Fait de distinguer et de traiter différemment (le plus souvent plus mal) quelqu'un ou un groupe par rapport au reste de la population ou par rapport à une autre personne.



## Pas à pas, agissez ensemble

Mettez en place une démarche participative. Réfléchissez ensemble pour trouver des solutions, avec un groupe mixte qui représente l'ensemble des personnes de la structure et concernées par le sujet. N'oubliez pas de demander l'avis des personnes en insertion. Pour trouver des solutions qui permettront de traquer les stéréotypes et les préjugés :

1. Sensibilisez tout le monde (présidence, direction, encadrement, accompagnement, et tout le personnel).
2. Facilitez l'expression sur les représentations de chacun (exemple : technique du théâtre forum, par des jeux de rôle ou tout autre groupe d'expression).
3. Listez les stéréotypes détectés : quels sont-ils ? Dans quel contexte apparaissent-ils ?
4. Cherchez ensemble des solutions pour agir.

« J'ai pris conscience de mes propres représentations. Lors du Forum IAE emploi, lorsque deux femmes sont venues nous voir, j'ai présenté l'ensemble de nos activités et pas uniquement l'activité ménage comme j'aurais pu le faire auparavant. J'ai changé ma façon de parler des possibilités qu'offre mon entreprise. »

**Une RRH d'une entreprise d'insertion**



### Pour agir contre nos stéréotypes, nous nous demandons

- ✓ Nos décisions sont-elles guidées par nos préjugés ?
- ✓ Avons-nous l'habitude d'adapter nos propos en fonction de ce que nous pensons possible pour une femme ou pour un homme ?

## Le saviez-vous ?

Les stéréotypes évoluent dans le temps. Par exemple, la profession de secrétaire, qui était masculine au XIX<sup>e</sup> siècle puis féminine au XX<sup>e</sup> siècle, s'ouvre à nouveau aux hommes en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

« Je reçois une jeune fille sans projet professionnel mais qui souhaite avant tout travailler. N'ayant pas d'autres options, je lui propose d'intégrer un chantier où les tâches à exécuter sont, pour moi, plus masculines. Je suis très surprise qu'elle accepte et que son intégration soit une réussite sur le chantier. Cette expérience m'a fait prendre conscience que les stéréotypes peuvent influencer mes orientations. »

**Un prescripteur**

## Pour aller plus loin...

**Fiche 4** « Des mots pour insérer, des images pour convaincre »

- **Site du ministère chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances** : <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr>
- **Site de l'Anact** - Prévenir le sexisme au travail, des ressources à télécharger : <https://www.anact.fr/ressources-prevention-sexisme-travail>
- **Site du Défenseur des droits** : <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/outils/deconstruction-des-stereotypes-et-prejuges>
- **Site de l'Aract Grand Est** : <https://grandest.aract.fr/kit-agir-pour-la-mixite-et-legalite-professionnelles>

# L'organisation du travail, une palette d'actions en faveur de la mixité

Une organisation mixte améliore souvent la performance de la structure et la qualité de vie au travail. Mais comment rendre une organisation de travail mixte ? Le champ d'actions est large, il recouvre l'ensemble des moyens mobilisables pour faciliter la réalisation du travail et les parcours professionnels de toutes et tous. Si l'organisation du travail, dans tous ses aspects, prend en compte la mixité, l'équité d'accès pour les femmes et les hommes aux différents métiers sera garantie.



## L'organisation du travail favorise la mixité des métiers

Les freins à la mixité dans l'organisation du travail se situent principalement à 2 niveaux :

- La répartition des métiers et des activités : lorsque femmes et hommes n'occupent pas les mêmes emplois ou n'ont pas les mêmes tâches.
- La gestion des parcours : lorsque femmes et hommes n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution.

Voici l'exemple d'une équipe mixte travaillant dans un chantier en espaces verts. Les personnes occupent le même poste mais la répartition des activités montre que les femmes effectuent plutôt l'entretien des massifs, et que les hommes passent la tondeuse ou conduisent les machines.

De ce fait, ils se verront confiés plus facilement des activités de gestion d'équipe. Les femmes étant restreintes sur des activités moins valorisées, passent à côté de la possibilité de développer d'autres compétences.

Cette non-mixité dans l'organisation a aussi des conséquences sur la prévention des risques professionnels. L'exemple révèle aussi que la distinction dans l'exécution des tâches n'expose pas aux mêmes risques. Cette différenciation peut rendre invisible certains risques (répétitivité du geste pour les femmes, port de charges pour les hommes souvent accepté par ces derniers considérant que c'est inhérent à l'activité).

### Définition

**Organisation du travail** : c'est tout ce que la structure met en place pour faciliter la réalisation du travail : du contenu du travail, en passant par les horaires, la durée, le mode de management, les moyens (outils, véhicules, matériel etc.), les espaces de travail, les règles de vie commune, jusqu'à la prévention des risques.



## Pas à pas, agissez ensemble

Mettez en place une démarche participative. Réfléchissez ensemble pour trouver des solutions, avec un groupe mixte qui représente l'ensemble des personnes de la structure et concernées par le sujet. N'oubliez pas de demander l'avis des personnes en insertion. Pour trouver des solutions et faire le point sur votre organisation de travail :

1. Analysez vos données (RH, santé...) dont celles de vos dialogues de gestion (nombre de femmes et d'hommes accueillis sur vos différents métiers, permanents et insertion compris ; les absences, les formations...).
2. Observez comment le travail est découpé puis réparti entre les femmes et les hommes.
3. Repérez comment le travail est organisé.
4. Soyez attentif aux expositions aux risques et demandez-vous si les mesures de prévention sont adaptées aux femmes et aux hommes.
5. Construisez votre plan d'actions (pensez à faire un planning et à définir les personnes en charge de la mise en œuvre).

## Le saviez-vous ?

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme (ou d'une seule femme). C'est le travail de toute une équipe. » *Steve Jobs*

« J'ai parfois l'impression de travailler dans l'ombre. Certains de nos partenaires s'adressent directement à mon collègue même quand celui-ci est en arrêt maladie. Cela peut poser problème pour l'animation des équipes car je ne suis pas reconnue dans mon travail ! »

**Une encadrante technique**



## Pour mettre en place une organisation mixte, nous nous demandons

- ✓ Les critères d'affectation aux différents postes sont-ils différents pour les femmes et les hommes ?
- ✓ La répartition des tâches, sur un même poste, est-elle différente pour les femmes et les hommes ?
- ✓ L'organisation du travail permet-elle l'entraide dans les équipes ?
- ✓ Les horaires de travail sont-ils un frein pour les parents isolés (notamment pour les femmes) ?
- ✓ Les difficultés du travail ont-elles tendance à évincer les femmes ou les hommes ?
- ✓ Avons-nous pensé à faciliter l'intégration des nouvelles personnes, surtout dans les équipes non mixtes ?

« Selon l'activité du chantier, il m'arrive de demander s'ils recrutent des femmes avant d'en parler à la candidate. En fait, je n'ose pas orienter des femmes sur ces chantiers parce qu'il y a des déplacements, par exemple. Il y a certainement des solutions à creuser pour faciliter le déplacement pour tout le monde. »

**Un prescripteur**

## Pour aller plus loin...

**Fiche n°3** « Les compétences pour valoriser les parcours »

- **Site du Code du Travail** : <https://code.travail.gouv.fr/fiche-ministere-travail/legalite-professionnelle-femme-homme>
- **Site de l'Anact** - Décalez vos représentations : <https://www.anact.fr/quiz-decalez-vos-representations-de-legalite-professionnelle>
- **Site de l'Aract Grand Est** - Kit « Agir pour la mixité et l'égalité » : <https://grandest.aract.fr/kit-agir-pour-la-mixite-et-legalite-professionnelles>

# Les compétences pour valoriser tous les parcours

Le développement des compétences et l'accompagnement des publics représentent un enjeu majeur pour les structures de l'IAE. Réfléchir par les compétences favorise la mixité et apporte de la plus value au travail d'accompagnement de vos structures.

Penser les métiers en s'intéressant aux compétences permet de les rendre accessibles à tous et toutes. Cette manière d'envisager le travail permet de s'affranchir des représentations véhiculées par chaque métier et ainsi de valoriser les personnes et leur parcours.



## Les compétences mènent à la mixité

Les compétences sont basées sur l'expérience et les savoirs mobilisés, et non pas sur le fait d'être une femme ou un homme.

Changer d'angle et de manière d'appréhender les métiers permet de limiter l'impact de nos représentations sur nos choix professionnels. Car nous avons une représentation sexuée des métiers, guidée en grande partie par les stéréotypes, qui nous amène à penser qu'une activité est plutôt féminine ou masculine. Alors que si nous décomposons un emploi en activités puis en compétences, nous les interprétons différemment.

Par exemple, l'activité « tri du linge » est vue comme

exclusivement féminine alors que rien ne permet d'en exclure les hommes. Cette activité fait appel à la compétence : « appliquer des procédures et des consignes qualité ». En la définissant par la compétence, elle n'est ni féminine, ni masculine. De cette manière, elle est valorisée et transférable vers d'autres métiers.

Réfléchir en compétences plutôt qu'en métier permet d'intégrer des femmes dans des métiers dits masculins et des hommes dans des métiers dits féminins.

Penser « compétences » permet aussi de mieux connaître un métier, de se projeter et de pouvoir ainsi s'orienter vers celui-ci.

## Définitions

**Parcours** : ensemble des étapes, des stades par lesquels passe quelqu'un, en particulier dans sa carrière.

**Compétence** : désigne un ensemble de savoirs utilisés pour réaliser une tâche dans une situation de travail. La compétence s'observe (action) et se mesure (résultat). Elle est souvent décrite sous la forme du résultat obtenu : « savoir implanter et monter des cloisons sèches en respectant les cotes indiquées dans le plan ».

**Compétence technique** : est spécifique et liée à un métier.

**Compétence transversale ou transverse** : désigne des savoirs et/ou savoir-faire maîtrisés par plusieurs métiers.

**Compétence transférable** : peut être mise en œuvre dans plusieurs emplois, métiers et dans différents contextes professionnels avec adaptation. Par exemple « manager une petite équipe ».





## Pas à pas, agissez ensemble

Mettez en place une démarche participative. Réfléchissez ensemble pour trouver des solutions, avec un groupe mixte qui représente l'ensemble des personnes de la structure et concernées par le sujet. N'oubliez pas de questionner les personnes en insertion.

Pour trouver des solutions et valoriser les compétences :

1. Répertoriez les activités en vous aidant par exemple des fiches métiers existantes.
2. Décomposez-les ensuite en compétences techniques en utilisant des mots concrets pour décrire les tâches réalisées.  
*Conseil : N'essayez pas d'être exhaustif et commencez par quelques activités.*
3. Réfléchissez aux compétences transverses et mettez-les en évidence.

« Avec l'équipe, nous avons décidé que les femmes et les hommes exerceraient toutes les activités, pendant leur parcours chez nous. Nous nous sommes dits que c'était une façon de leur faire développer de nombreuses compétences ! »

**Une directrice de structure**



## Pour valoriser les parcours, nous nous demandons

- ✓ Les outils actuels nous permettent-ils de faire le suivi des compétences des personnes en insertion ?
- ✓ Les personnes en insertion peuvent-elles valoriser leurs compétences ? Et comprennent-elles nos outils ?
- ✓ Les outils sont-ils partagés par les personnes en charge de l'accompagnement et de l'encadrement ? Et sont-elles familiarisées à l'analyse des compétences ?

## Le saviez-vous ?

La majorité des femmes est concentrée dans seulement 12 des 87 familles professionnelles.

« J'ai orienté un demandeur d'emploi vers une structure d'insertion proposant des activités considérées comme féminines. Ceci parce que ce dernier a su me convaincre par les compétences qu'il avait développées auparavant et qu'il pourra utiliser sur le chantier. »

**Un prescripteur**

## Pour aller plus loin...

**Fiche 1** « Les stéréotypes et préjugés nous influencent »

- **Site de Pôle Emploi** - Mon marché du Travail : <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/accueil>

Vous pouvez vous appuyer sur l'outil « parcours et compétences » construit avec des structures de l'insertion de la Meuse

- **Site de L'Aract Grand Est** - Kit « Agir pour la mixité et l'égalité » : <https://grandest.aract.fr/kit-agir-pour-la-mixite-et-legalite-professionnelles>

# Des mots pour insérer, des images pour convaincre

Site internet, offres d'emploi, notes de service, affiches, réunions, transmission des savoirs... La communication, interne et externe, est faite de supports variés, que ce soit à l'écrit ou à l'oral. Malheureusement, ceux-ci peuvent transmettre des stéréotypes de sexe de façon involontaire.

Dans le secteur de l'insertion, les textes et les visuels empêchent parfois les personnes de bien identifier toutes les possibilités qui s'offrent à elles. De même, le travail d'orientation effectué par les prescripteurs peut être biaisé par le contenu ou l'apparence de ces supports.

Ainsi, il est important de bien choisir vos mots et vos images. C'est un premier pas vers la mixité et cela facilite l'orientation des publics.



## La communication favorise la mixité

Les stéréotypes, présents dans les supports de communication, donnent une fausse représentation des métiers mis à disposition par une structure. On pourrait penser qu'un chantier est réservé uniquement aux hommes ou aux femmes. Certaines façons de communiquer ont une incidence sur le recrutement, la structure se privant de fait de 50% de candidatures potentielles. Il en est de même pour les parcours des personnes en insertion, qui auront moins de choix à leur disposition, et ainsi une faible possibilité de développer leur employabilité.

Les exemples à ne pas reproduire sont nombreux, en voici quelques-uns :

- Écrire sur son site internet « l'atelier femmes ».
- Avoir une photo montrant uniquement des hommes sur un chantier d'insertion en espaces verts.

- Proposer systématiquement le tri du linge aux femmes lors d'un salon des métiers.

Une communication comportant des stéréotypes risque de renforcer des formes de discrimination non désirées. Des comportements sexistes peuvent également apparaître, dans les équipes ou à l'extérieur.

Plusieurs solutions sont possibles pour communiquer sans stéréotypes. Écriture inclusive ? Mots épicènes ? Le rose, le bleu ? Le choix vous appartient.

Attention, si s'assurer de la représentativité des femmes et des hommes dans la communication est importante, elle ne doit pas se faire au détriment du message et de la cible. Le texte doit rester facile à lire et à comprendre. L'utilisation de l'écriture inclusive doit se faire de façon mesurée.

## Définitions

**La communication** : c'est l'action de transmettre une connaissance, une information, une consigne... à une ou plusieurs personnes, à l'oral, à l'écrit, par la vidéo et/ou la photo.

**Le choix des mots se fait en fonction des personnes à qui nous voulons nous adresser :**

- **L'écriture inclusive** : c'est écrire : salarié.e.s.
- **Mot épicène** : mot dont la forme ne varie pas entre le masculin et le féminin comme : un élève, une élève.



## Pas à pas, agissez ensemble

Mettez en place une démarche participative. Réfléchissez ensemble pour trouver des solutions, avec un groupe mixte qui représente l'ensemble des personnes de la structure et concernées par le sujet. N'oubliez pas de demander l'avis des personnes en insertion.

Pour communiquer sans stéréotypes :

1. Analysez la façon de communiquer (oral et écrit) et l'ensemble des supports utilisés (écrits, photos et vidéos) pour détecter les stéréotypes et les neutraliser.
2. Marquez le féminin et le masculin dans tous les messages, ou optez pour une communication neutre.
3. Analysez les images (photos, schémas), logos et vidéos : diversifiez les représentations, utilisez des légendes sous les images, soyez attentif aux couleurs, vêtements, postures... qui risqueraient de détourner votre message.

« Pour développer la mixité, nous avons modifié les appellations de nos chantiers. En écho avec nos propres représentations, nous répartissions nos personnels selon leur sexe. Leur nom « travaux espaces verts » et « entretien du linge et des locaux » étant un frein à la mixité nous les avons rebaptisés respectivement « chantier extérieur » et « chantier intérieur ».

**Un directeur de structure**



## Pour améliorer notre communication, nous nous demandons

- ✓ Nos écrits sont-ils globalement au masculin ?
- ✓ Les images utilisées montrent-elles que l'activité est mixte ?
- ✓ Nos propos à l'oral intègrent-ils l'ensemble de la population salariée ?
- ✓ Globalement, sommes-nous compris de toutes et tous ? ...

## Le saviez-vous ?

Les noms de métiers, titres et fonctions au féminin existent depuis le moyen âge. La masculinisation du langage est apparue à partir du 17<sup>e</sup> siècle.

« En faisant le point sur les outils utilisés, nous nous sommes rendus compte que nous devons « féminiser » notre fiche de prescription dans ses rubriques, mais surtout dans son titre ! Aujourd'hui, il est écrit Candidat(e) et ça nous paraît évident ».

**Une conseillère**

## Pour aller plus loin...

**Fiche n°1** « Stéréotypes et préjugés influencent nos choix et nos décisions »

- **Site du Haut-Commissaire à l'Égalité H/F** - Pour une communication sans stéréotypes de sexe : <http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/stereotypes-et-roles-sociaux/zoom-sur/article/pour-une-communication-sans-stereotype-de-sexe-le-guide-pratique-du-haut>
- **Site de l'Aract Grand Est** - Kit « Agir pour la mixité et l'égalité » : <https://grandest.aract.fr/kit-agir-pour-la-mixite-et-legalite-professionnelles>

## Remerciements aux structures ayant participé aux groupes de travail

Centre Socio Culturel de la Cité Verte  
Les Chantiers du Barrois  
Compagnons du Chemin de Vie  
Gesam 55  
Le silo  
Verdun chantiers

## Remerciements aux prescripteurs ayant permis ce projet

CAP Emploi  
CIDFF Meuse  
Le Département de la Meuse  
Mission Locale du Nord Meusien  
Mission Locale du Sud Meusien  
Pôle Emploi

## AVEC LA COLLABORATION DE



## AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE



cofinancé par le Fond Social Européen dans le cadre du programme national « Emploi et Inclusion » 2014-2020