

---

## **Quelles sont les pratiques favorisant l'insertion professionnelle des migrants ?**

### **Analyse de l'efficacité des "dispositifs relationnels" dans l'insertion professionnelle des migrants**

**Auteur :** Oumarou Amadou, Mahaman

**Promoteur(s) :** Bousetta, Hassan

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en sciences du travail

**Année académique :** 2015-2016

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/1489>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

## **Master en Sciences du Travail**

**(60 crédits)**

**(Année 2015 – 2016)**

### **MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

*Sous la direction de Dr Hassan BOUSETTA et de Dr Altay MANÇO*

#### **THÈME :**

#### **QUELLES SONT LES PRATIQUES FAVORISANT L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES MIGRANTS ?**

**Analyse de l'efficacité des « dispositifs relationnels »  
dans l'insertion professionnelle des migrants**

#### **Défenseur :**

M. Kabirou OUMAROU A.

**Session :** Juin 2016

# SOMMAIRE

<b>ABREVIATIONS.....</b>	<b>3</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>6</b>
<b>I. DÉFINITION DES CONCEPTS.....</b>	<b>8</b>
<b>II. CADRE THÉORIQUE.....</b>	<b>9</b>
<b>III. PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Problème décelé.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Objectifs du travail de fin d'études.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES.....</b>	<b>19</b>
<b>V. RÉSULTATS D'ANALYSES.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1 Analyses des dispositifs relationnels.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1.1 Mentorat.....</b>	<b>21</b>
<b>5.1.2 Description du travail de Mentorat .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.3 Pratiques de Mentorat en Europe, aux États-Unis et au Canada.....</b>	<b>22</b>
<b>5.1.4 Tutorat.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1.5 Coaching.....</b>	<b>26</b>
<b>5.1.6 Dispositifs de relations appliqués aux groupes spécifiques.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.7. Dispositifs de relations en Belgique .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. Analyse sur les pratiques efficaces des dispositifs relationnels.....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b></b>

# ABREVIATIONS

**ACSE** : Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.

**ACTIRIS** : Agence Régionale pour l'Emploi dans la Région Bruxelles — Capitale.

**ALLIES**: Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies.

**ASBL** : Association à But non lucratif.

**AIRFRISSS** : Association Internationale pour la Formation et la Recherche en Intervention Sociale

**AZW** : Actief zoeken naar werk.

**Be.Face** : Réseau d'entreprises bruxelloises à but non lucratif.

**BTS** : Brevet de Technicien Supérieur.

**CEDEM/ULG** : Centre d'Études de l'Ethnicité et de Migration de l'ULG.

**CEDEFOP** : Centre Européen pour le Développement de la Formation professionnelle.

**CEFA** : Centre de formation scolaire en Alternance de la Fédération Wallonie Bruxelles.

**CENSUS** : Étude sur le recensement de la population générale en Belgique.

**CEPS** : Centre Of European Policy Studies/Centre d'Études pour les politiques européennes.

**CIPD**: Chartered Institute of Personnel and Development.

**CIVIS** : Contrat d'insertion dans la vie sociale.

**COLRUYT** : Grande Surface.

**CPAS** : Centre Public d'Action Sociale.

**CRI** : Centre Régional d'Intégration.

**CSES** : Conseil Supérieur de l'Enseignement Spécialisé.

**DG** : Direction Générale.

**EFT** : Entreprises de Formation par le Travail.

**IBM**: International Business Machines Corporation.

**IKEA** : Leader suédois en meubles.

**IRFAM** : Institut de Recherches, Formations et Actions sur les Migrations ASBL.

**IWEPS** : Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospectives et de la Statistique.

**FACE** : Fondation Agir Contre l'Exclusion.

**FOREM** : Agence Régionale pour l'Emploi dans la Région wallonne.

**FSE** : Fonds Social Européen.

**HIVA** : l'Institut de recherche pour le travail et la société.

**KBC** : Banque Groupe SA.

**HOA** : Forum pour primo-arrivants hautement qualifiés.

**KU Leuven** : Université Catholique de Leuven.

**KVINFO** : Centre de recherche danois sur les femmes et le genre.

**MENA** : Mineurs Non accompagnés.

**MINE** : Association suédoise à but non lucratif.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

**OIM** : Organisation Internationale pour les Migrations.

**ONG** : Organisation Non—Gouvernementale.

**ONU/UN** : Organisation des Nations Unies.

**PIB** : Produit Intérieur Brut.

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises.

**PwC** : Entreprise Price Waterhouse et Coopers.

**RAE** : Recherche active d'un emploi.

**RH** : Ressources Humaines.

**RTL Belgique** : Radio — Télévision Luxembourg de Belgique.

**SER France** : Une entreprise française basée à Nanterre.

**UE/UE** : Union européenne.

**UCL** : Université Catholique de Louvain.

**ULG** : Université de Liège.

**Unizo** : Union flamande des entrepreneurs indépendants.

**TFE** : Travail de Fin d'Études.

**TMP** : Taux Moyen Pondéré.

**TRIEC**: Toronto Region Immigrant Employment Council.

**WBI**: Welcome Back Initiative.

**Verso** : Employeurs flamands représentant le secteur non-marchand.

**VDAB** : Agence Régionale pour l'Emploi en Flandre.

**VKW** : Plateforme pour entrepreneurs.

**VOKA** : Chambre de Commerce de Flandre.

**Wij!** : Projet Werkinleving Jongeren en Flandre

# REMERCIEMENTS

Je ne saurais commencer la présentation de ce travail de fin d'études sans pour autant adresser mes vifs remerciements à ceux qui pendant toute l'année scolaire ont été mes formateurs par excellence.

Il s'agit des professeurs et leurs assistants de la Faculté des Sciences sociales de l'Université de Liège et particulièrement de la section de Master en Sciences du Travail, pour la qualité de leur enseignement dotée d'une méthodologie diverse et variée ainsi que leur collaboration.

Je tiens également à remercier spécialement et très sincèrement Dr Hassan BOUSETTA, Directeur Adjoint du CEDEM/ULG, qui, en dépit de ses multiples occupations scientifiques, a accepté d'être mon promoteur et Dr Altay MANÇO, Directeur scientifique de l'IRFAM, pour avoir accepté d'être le lecteur du mémoire.

Leurs guidance, orientations et conseils m'ont été d'un grand support.

Aussi, exprime — je mes remerciements à tous les responsables d'associations d'insertion professionnelle que j'ai rencontrés ainsi que les bénéficiaires pour leur disponibilité.

Mes remerciements vont également à ma tendre épouse, Saratou et à notre fils Jonas pour leur soutien inestimable dans la conduite de mes études.

Enfin, je termine ce chapitre par remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la lecture de travail de fin d'études.

# INTRODUCTION

C'est, pour moi, un agréable plaisir de présenter mon Travail de Fin d'Études (TFE) après une année académique riche en théories et pratiques entrant dans le cadre du programme de Master en Sciences du Travail, 60 crédits.

Suite à une analyse approfondie et des réflexions suscitées par les cours théoriques que j'ai suivis pendant mes présentes études de Master en Sciences du Travail à l'Université de Liège, mon intérêt s'est porté sur les « **pratiques favorisant l'insertion professionnelle des migrants ainsi que l'analyse de l'efficacité des dispositifs relationnels dans l'insertion professionnelle** » mis en place à leur profit.

J'ai donc, décidé de conduire mon travail de fin d'études sur ce thème.

Le choix de ce secteur n'est pas anodin. Si j'ai orienté ma recherche sur le sujet d'insertion professionnelle des migrants, c'est parce que non seulement, je travaille dans ce domaine depuis quelques années, mais aussi, parce que l'actualité des flux migratoires dans notre pays a tendance à mettre en mal l'emploi des migrants dans leur pays d'accueil.

Donc, en tant que témoin, je me suis posé la question de savoir si finalement conduire une recherche scientifique dans cette thématique ne serait-elle pas pour moi, une sorte de contribution.

Cela dit, de prime abord, je relève qu'après la crise économique (entre 2008 et 2010), le printemps arabe (entre 2011 et 2013), le rebondissement de la guerre en Syrie et en Irak (à partir de 2013 et 2014), l'année 2015-2016 a été incontestablement une année de mouvement migratoire de masse, à travers le monde et notamment vers l'Europe.

Ainsi, toutes les côtes européennes, les frontières et mêmes les routes ont-elles été prises d'assaut par une foule nombreuse des réfugiés, au péril de leur vie, drainant avec eux, femmes et enfants, épuisés, désespérés et dépouillés de leur bien et même de leur intimité.

Cette situation s'est maintenue en 2016, quoique timidement.

Face à cet état de fait, l'opinion des citoyens européens et particulièrement belges est mitigée : si pour certains, l'arrivée massive des migrants chez nous est les conséquences de l'échec de la politique internationale, notamment liée à la résolution des conflits entre les puissances internationales ; de ce fait, les états européens ont la responsabilité d'accueillir ces réfugiés et créer leur condition de vie et d'intégration dans leur tissu économique, d'autres citoyens, quant à eux, sont plus critiques face à la présence de ces personnes sur le sol européen.

Ils voient en ces réfugiés et migrants une charge de plus qui pèserait sur leurs ressources financières en matière de sécurité sociale.

Au vu de tout ce qui précède, dans le cadre de mon travail de fin d'études, j'ai pris l'initiative d'étudier la problématique d'accès à l'emploi des migrants en Europe et particulièrement en Belgique, de me questionner sur les différents dispositifs d'insertion professionnelle mis en place et plus précisément, d'étudier l'efficacité des dispositifs relationnels.

Pour y parvenir, ma démarche scientifique s'est reposée sur trois ordres :

1. Tout d'abord, elle s'est, essentiellement basée sur la recherche documentaire, pour une grande partie du travail. Il s'agit de la réalisation d'une méta-analyse des travaux de recherches, de publications, d'évaluations et de témoignages des scientifiques sur les dispositifs d'insertion professionnelle des migrants.
2. Ensuite, j'ai mené quelques observations directes en milieu associatif pratiquant l'insertion professionnelle.
3. Enfin, pour corroborer la démarche, j'ai réalisé une recherche empirique pour une petite partie du travail par une dizaine d'entretiens avec des chercheurs et spécialistes d'insertion professionnelle, des travailleurs sociaux au sein des ASBL d'insertion professionnelle des migrants et des bénéficiaires eux — mêmes.

La première question de recherche a été de savoir « ***quelles sont les pratiques favorisant l'insertion professionnelle des migrants ?*** »

Avant de répondre à cette question, j'ai tout d'abord rappelé les données statistiques des migrants dans le monde, en Europe et en Belgique. Ensuite, j'ai étudié, brièvement, l'importance de leur apport économique et les différents instruments juridiques et institutionnels en matière de leur accompagnement professionnel mis en place à tous les niveaux du pouvoir politique avant de relever des exemples des dispositifs relationnels mis en œuvre et évalués aux États-Unis, au Canada, en Europe et très timidement en Belgique.

Le travail qui suivra présente le cadre théorique du sujet choisi, sa problématique, les hypothèses de travail, les démarches méthodologiques mises en œuvre, les résultats d'analyses et discussions et se clôturera par une conclusion.



# I. DÉFINITION DES CONCEPTS

Tout d'abord, dans mon travail, le terme « Migrant » prend en compte dans sa globalité toutes qualifications confondues : le migrant, l'immigré, le demandeur d'asile en cours de procédure, le réfugié politique reconnu et les personnes d'origine étrangère arrivée par regroupement familial. Cette dernière couche de la population, pourtant très importante n'est généralement pas prise en compte par les structures d'accompagnement des migrants.

Pour être le plus exhaustive possible, ma recherche concerne toutes personnes d'origine étrangère possédant un document d'enregistrement officiel auprès des services publics compétents. Les sans-papiers ne sont donc pas pris en compte.

L'article 1 de la Convention de Genève (1) relative au statut des réfugiés définit un réfugié comme une personne qui se trouve hors du pays dont elle a la nationalité ou dans lequel elle a sa résidence habituelle, et qui du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un groupe social déterminé ou de ses opinions politiques craint avec raison d'être persécutée et ne peut se réclamer de la protection de ce pays ou en raison de ladite crainte ne peut y retourner.

Au niveau international, il n'existe pas de définition universellement acceptée du terme « migrant ». Ce terme (1) s'applique habituellement lorsque la décision d'émigrer est prise librement par l'individu concerné, pour des raisons « de convenance personnelle » et sans intervention d'un facteur contraignant externe. Ce terme s'applique donc aux personnes se déplaçant vers un autre pays ou une autre région aux fins d'améliorer leurs conditions matérielles et sociales, leurs perspectives d'avenir ou celles de leur famille.

Il existe des migrants de courte et de longue durée (1).

Le migrant de courte durée est une personne qui se rend dans un pays autre que celui de sa résidence habituelle pour une période d'au moins trois mois, mais de moins d'un an, à l'exception des cas où le déplacement est effectué à des fins de loisir, de vacances, de visites à des amis ou à des parents, d'affaires, de traitement médical ou de pèlerinage religieux. S'agissant des statistiques en matière de migrations internationales, le pays de destination est considéré comme le pays de résidence habituelle des migrants de courte durée pendant la période où ils y habitent.

Le migrant de longue durée est une personne qui se rend dans un pays autre que celui de sa résidence habituelle pour une période d'au moins un an, de sorte que le pays de destination devient effectivement son nouveau pays de résidence habituelle.

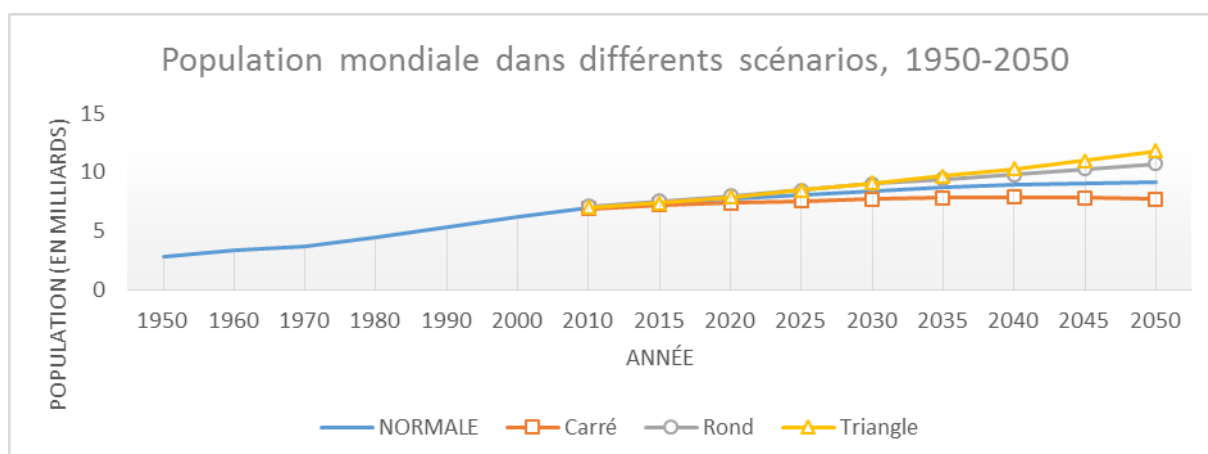
La migration, quant à elle, est définie par l'OIM (OIM, 2014) comme un « déplacement d'une personne ou d'un groupe de personnes, soit entre pays, soit dans un pays entre deux lieux situés sur son territoire. La notion de migration englobe tous les types de mouvements de population impliquant un changement du lieu de résidence habituelle, quelles que soient leur cause, leur composition, leur durée, incluant ainsi notamment les mouvements des travailleurs, des réfugiés, des personnes déplacées ou déracinées ».

Aussi, dans la suite de mon travail, l'Insertion socioprofessionnelle ne prend pas en compte des migrants créateurs d'entreprise. Mais, il concerne des travailleurs engagés chez des employeurs.

## II. CADRE THÉORIQUE

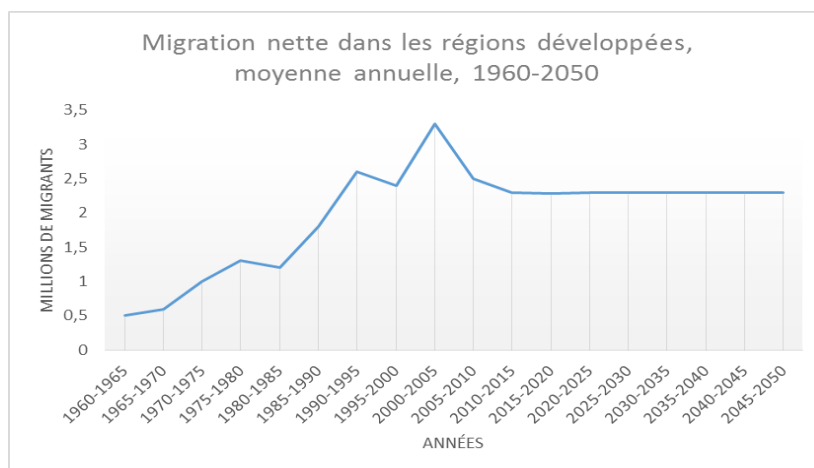
Au niveau mondial, le nombre de migrants internationaux en 2010 est estimé à 214 millions (2), en progression par rapport aux 195 millions enregistrés en 2005. Les femmes représentent 49 pour cent du total. Six migrants internationaux sur dix (128 millions) résident actuellement dans les pays développés et sont dans leur majorité (74 millions) originaires des pays en développement. Cette hausse tient pour l'essentiel au nombre croissant de réfugiés. Ainsi, le nombre de réfugiés dans les pays en développement a baissé de 1,1 million de 2000 à 2005, mais il a augmenté de 2,7 millions de 2005 à 2010.

**Graphique 1** : Population mondiale dans différents scénarios, 1950 -2050 (3).



Sources : ONU. Département des affaires économiques et sociales Division de la population. *Perspectives de la population mondiale — La Révision de 2006*. ST/ESA/SER.A./261/ES. New York, 2007

**Graphique 2** : Migration nette dans les régions développées, moyenne annuelle, 1960-2050 (4).



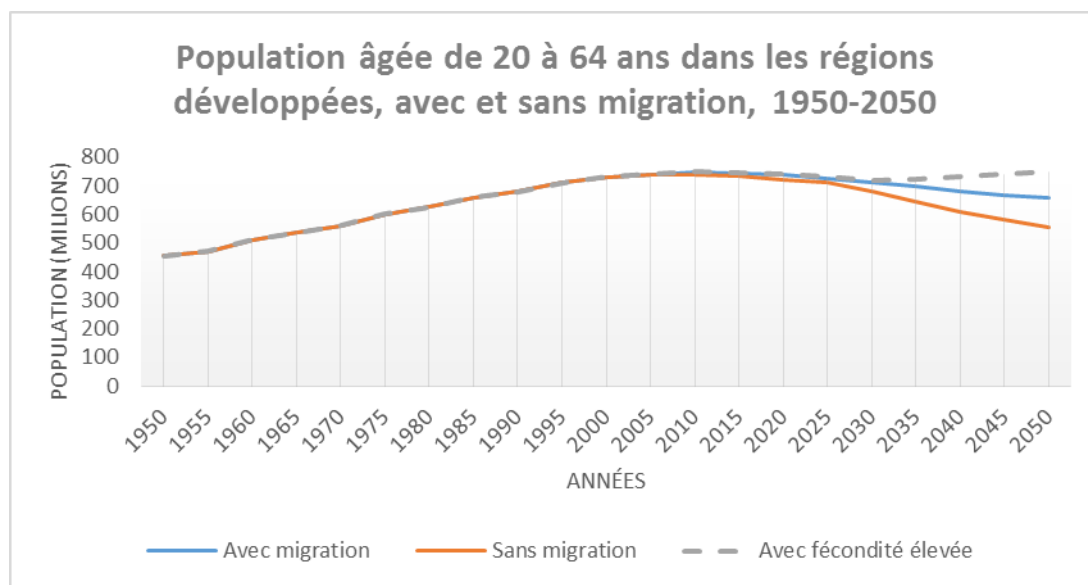
Sources : OIM. *État de la Migration dans le monde. Gestion de la mobilité de la main-d'œuvre dans une économie mondiale en mutation*. Volume 4 — Série des rapports État de la migration dans le monde de l'OIM Genève 2008.

Selon les perspectives de la population mondiale révisées en 2006 (3), qui présentent les projections les plus récentes établies par les Nations Unies, la population mondiale augmentera probablement de 2,5 milliards d'ici à 2050, passant du chiffre actuel de 6,7 milliards à 9,2 milliards. Cette augmentation

sera principalement le fait des régions moins développées, dont la population passerait de 5,4 milliards en 2007 à 7,9 milliards en 2050.

Par contraste, la population des régions développées devrait rester pratiquement inchangée à 1,2 milliard, et elle baisserait d'ailleurs sans l'apport du solde migratoire projeté des pays en développement vers les pays développés, qui devrait en moyenne représenter 2,3 millions de personnes par an après 2010. Le nombre moyen net de migrants qui se dirige vers les régions développées du monde augmente globalement depuis 1960. Le pic de 3,3 millions par an a été atteint pendant la période 2000-2005. Les projections sont légèrement plus basses pour la période 2010-2050 (2,3 millions par an).

**Graphique 3 :** Population âgée de 20 à 64 ans dans les régions développées, avec et sans migration, 1950-2050 (3).



Sources : OIM. *État de la Migration dans le monde. Gestion de la mobilité de la main-d'œuvre dans une économie mondiale en mutation*. Volume 4 — Série des rapports État de la migration dans le monde de l'OIM Genève 2008.

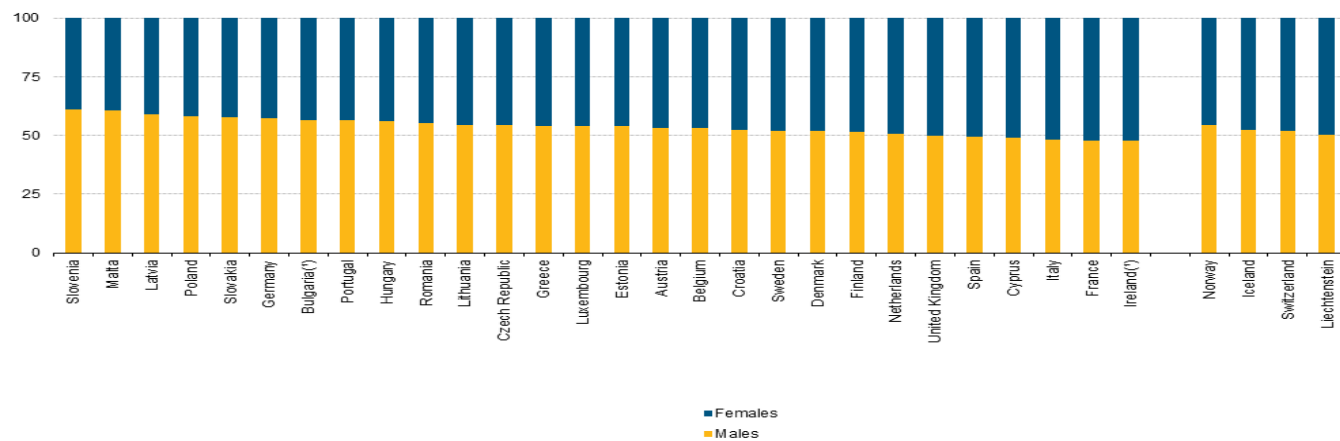
Ce graphique nous montre que la population vieillit rapidement dans le monde industrialisé.

La fécondité a commencé à fléchir il y a plus d'un siècle dans la plupart des pays développés et les niveaux sont très bas depuis les années 1980.

Le nombre d'enfants diminue, il est déjà inférieur au nombre de personnes âgées de 60 ans et plus.

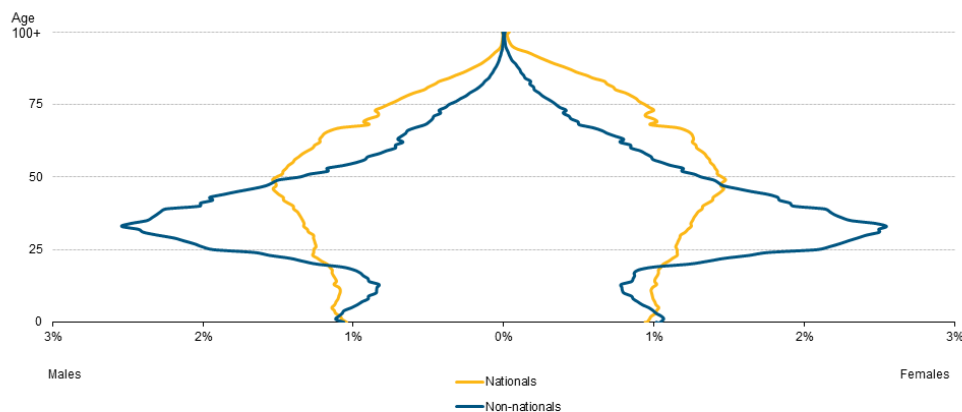
En Europe, le graphique ci-dessous indique qu'en termes absolus (5), le plus grand nombre de non-ressortissants vivant dans les États membres de l'UE au premier janvier 2014 a été trouvé en Allemagne (7,0 millions de personnes), le Royaume-Uni (5,0 millions), l'Italie (4,9 millions), l'Espagne (4,7 millions) et la France (4,2 millions). Les non-ressortissants dans ces cinq États membres représentent collectivement 76 % du nombre total de ressortissants étrangers vivant dans l'ensemble des États membres de l'UE, tandis que les cinq mêmes États membres ont une part de 63 % de la population de l'UE. L'État membre de l'UE avec la plus forte proportion de non-nationaux était Luxembourg, en tant que non-nationaux représentaient 45 % de la population totale. Une forte proportion de non-nationaux (10 % ou plus de la population résidente) a également été observée à Chypre, la Lettonie, l'Estonie, l'Autriche, l'Irlande, la Belgique et l'Espagne.

**Graphique 1: File: Immigrants by sex, 2013 (% of all immigrants) YB15.png**



(\*) Provisional.  
Source: Eurostat (online data code: migr\_imm2ctz)

**Graphique 2: File: Age structure of the national and non-national populations, EU-28, 1 January 2014 (%) YB15.png**



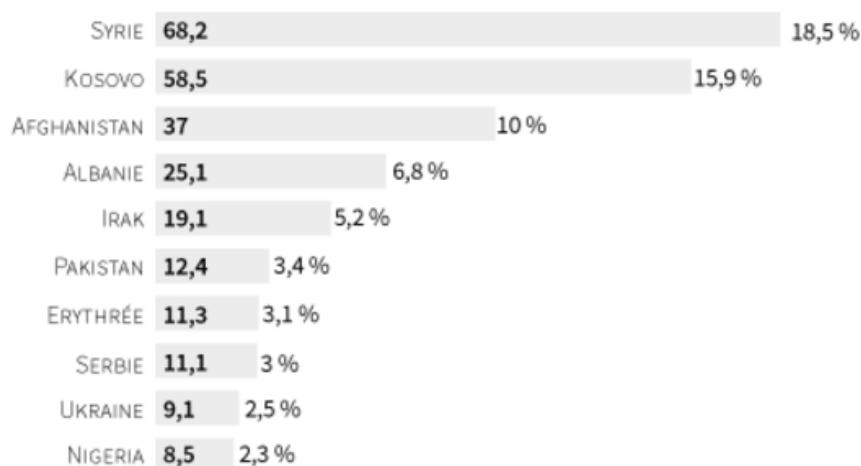
Source: Eurostat (online data code: migr\_pop2ctz)

Le graphique 2 fait ressortir que dans la plupart des États membres de l'UE la majorité des non-ressortissants étaient des citoyens de pays non membres.

Cependant, l'inverse (c'est-à-dire la majorité des citoyens ressortissants de l'UE est supérieur à celle non membre) est vrai que pour le Luxembourg, la Slovaquie, Chypre, l'Irlande, la Belgique, la Hongrie, les Pays-Bas, Malte et le Royaume-Uni.

### Graphique 3 : Pays d'origine des primo-demandeurs d'asile dans l'UE en 2015 (6)

Les dix principaux pays d'origine des primo-demandeurs d'asile dans l'UE, en milliers et en %, en 2015\*

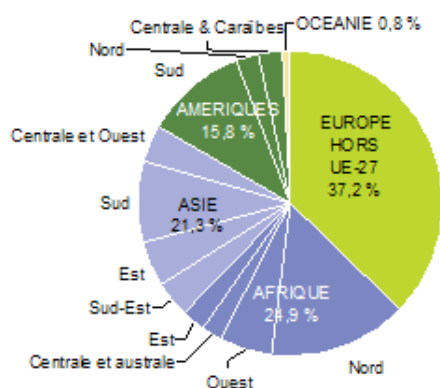


\* Entre janvier et fin mai

Source : Le Monde.fr | 04.09.2015 à 12 h 27 • Mise à jour le 05.09.2015 à 15 h 13 | Par [Maxime Vaudano](#) et Les Décodeurs. En savoir plus sur [http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/09/04/comprendre-la-crise-des-migrants-en-europe-en-cartes-graphiques-et-videos\\_4745981\\_4355770.html#SfxJ2mF92p7b1jtW.99](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/09/04/comprendre-la-crise-des-migrants-en-europe-en-cartes-graphiques-et-videos_4745981_4355770.html#SfxJ2mF92p7b1jtW.99)

Selon le graphique 3, 68 200 demandeurs d'asile proviennent de la Syrie avec 18, 5 % d'introduction de procédure, vient ensuite le Kosovo avec 58 500 personnes et 15, 9 % de procédures. Le Nigeria occupe la dernière place avec 8 500 demandes et 2, 3 % de procédures.

### Graphique 4 : Citoyens des pays tiers résidant dans l'UE-27, par continent d'origine, 2011 (7).



(1) Estimations.

Source: Eurostat (code des données en ligne: migr\_pop1ctz)

En ce qui concerne la répartition par continent d'origine des nationaux de pays tiers vivant dans l'UE, la part la plus élevée (37,2 %) est constituée de citoyens d'un pays européen extérieur à l'UE-27 (voir graphique 4).

Au total, 7,6 millions de citoyens de pays européens extérieurs à l'UE-27 résidaient dans l'UE au début 2011 ; plus de la moitié d'entre eux étaient des citoyens turcs, albanais ou ukrainiens.

Le deuxième groupe le plus important était originaire d'Afrique (24,9 %). Arrivent ensuite, l'Asie (21,3 %), les Amériques (15,8 %) et l'Océanie (0,8 %).

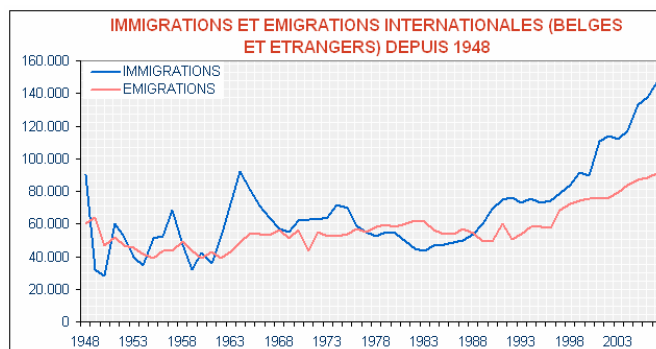
Plus de la moitié des citoyens de pays africains vivant dans l'UE venaient d'Afrique du Nord, souvent du Maroc ou d'Algérie.

En Belgique, les données relatives aux migrations proviennent depuis 1988 du Registre national qui centralise principalement les informations en provenance des registres de population communaux. Les statistiques de migrations internes décrivent les changements de résidence au sein du pays. Les statistiques de migrations internationales décrivent les immigrations en provenance de l'étranger et les émigrations à destination de l'étranger. La Belgique est un pays qui connaît les mouvements migratoires depuis 1948.

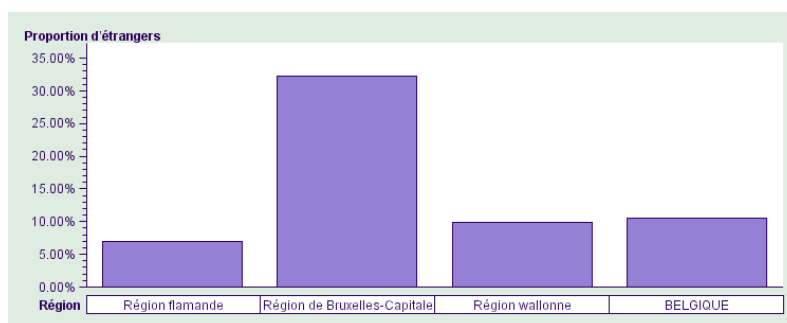
À ce titre, et selon la réglementation de la DG Statistiques, depuis 2007, le solde migratoire est calculé en faisant la différence entre le nombre d'immigrations internationales totales et le nombre d'émigrations internationales totales.

Les autorités belges estiment que la migration est devenue l'une des principales composantes de l'évolution de la population en Europe. Au cours des dernières décennies, les flux migratoires entre États membres de l'UE, ainsi qu'entre ceux-ci et les pays non membres de l'UE, ont eu un impact significatif sur la taille de la population dans la plupart des États membres.

**Graphique 1 :** Immigrations et Émigrations internationales (Belges et Étrangères) depuis 1948 (8).



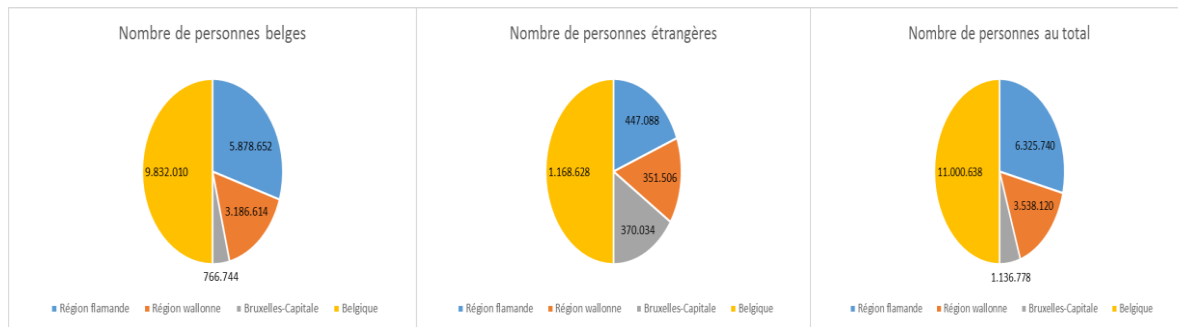
**Graphique 2 :** Indicateurs géographiques de la population étrangère en Belgique(9).



Selon ce graphique, la population étrangère représente 10,49 % de la population générale belge.

La Région Bruxelles-Capitale regorge à elle seule 32,29 %, suivie de la Région wallonne avec 9,85 % et de la Région flamande avec 6,94 %.

**Graphique 3 : Comparaison Populations belge et étrangère, CENSUS 2011**



Sources : CENSUS 2011.

J'ai réalisé ce graphique sur la base des informations prises sur le tableau « Population totale résidente en Belgique (demandeurs d'asile compris) au 01-01-2011. CENSUS ».

Il ressort de ce graphique que sur les 11 000 638 habitants de la Belgique en 2011, 9 832 010 sont belges et 1 168 628 sont des personnes nées à l'étranger.

La Région flamande qui a plus de population générale avec 6 325 740 habitants est composée de 5 878 652 Belges et 447 088 étrangers.

La Région wallonne compte 3 186 614 Belges et 351 506 étrangers pour une population globale de 3 538 120 habitants.

Quant à la Région — Bruxelles — Capitale, elle compte 1 136 778 habitants, dont 766 744 belges et 370 034 étrangers.

Enfin, sur 1 082 136 habitants qui composent la Province de Liège, 961 736 sont des Belges et 120 400 étrangers.

Comme le graphique 3 du chapitre « Données internationales » nous le renseigne, la population européenne vieillit rapidement dans le monde industrialisé.

La Belgique n'est pas du reste. Le vieillissement va constituer un handicap pour l'économie belge et européenne en général.

La question du vieillissement a été déjà posée par VRACKEN (10) dans son livre « le crépuscule du social ». Dans le chapitre sur « De nouvelles données de l'expérience PP. 62-66 », il explique que ces nouvelles données de l'expérience de l'état social se caractérisent par trois nouveaux défis :

1. La montée du chômage
2. L'instabilité des familles
3. Le vieillissement de la population

Par la même occasion, il rapporte que l'économiste Jean Boissonnat (2010) présume que le dernier défi (vieillissement de la population) va faire en sorte que l'avènement d'immigration des personnes venant des pays en voie de développement constituerait une aubaine.

Dans un article économique publié par le Monde (11), Thibault Gajdos affirmait « *qu'aucun économiste n'a jamais réussi à démontrer un lien évident entre immigration et chômage... Et quand il y a un lien, il est positif pour le marché de l'emploi...* »

L'article se poursuit en indiquant que sur une longue période, l'immigration est considérée comme un facteur positif pour la croissance économique et les finances publiques, indépendamment de la situation démographique. L'article rapporte également une étude de l'OCDE menée sur une longue période (2001-2011). Celle – ci, a mesuré que les immigrés représentaient 15 % des entrées en

emploi dans les métiers et secteurs en croissance, mais 28 % dans les métiers en décroissance. Autrement dit, alors que les natifs délaissent, logiquement, la formation et l'orientation vers les filières sans perspectives, ce sont les étrangers qui viennent répondre aux besoins du marché de l'emploi. Même si ces métiers en récession recrutent, ne serait-ce que pour remplacer une partie des départs à la retraite ?

En plus, un économiste de l'UCL, Frédéric Docquier a, quant à lui, estimé dans un autre article scientifique (12), que la mesure de l'effet fiscal de la présence de migrants qui pondère trois facteurs (1) l'apport de taxes ; 2) moins les transferts et 3) la consommation publique) est compliquée à mettre en évidence. Néanmoins, l'impact général des migrations sur le plan fiscal est, par conséquent, positif, même s'il varie par catégorie de population et par pays de naissance.

Toujours, selon Docquier, si l'on décompose ces chiffres par âge et par niveau d'éducation, se référant à une étude menée sur la France (aucune n'a été réalisée, à ce jour, en Belgique) conclut sans surprise que les migrants qualifiés contribuent plus à l'enrichissement du pays d'accueil que la moyenne de la population de celui-ci, alors que, inversement, la population migrante d'âge moyen contribue moins que la population moyenne totale à l'enrichissement du pays. La question sous-jacente à ces données serait celle — ci : est-il budgétairement désirable d'augmenter l'immigration ? L'économiste de l'UCL estime qu'à consommation publique constante, la réponse est oui (+0,96 % du PIB pour la Belgique). Sur base de ces estimations, Frédéric Docquier évalue l'impact réel des immigrés à + 0,5 % du PIB. Et, il ajoute « *et ce n'est pas une surprise que, budgétairement, il serait plus intéressant pour l'Europe d'être sélectif au niveau des migrants, pour ne retenir tout naturellement que les candidats les plus qualifiés, générant le plus de plus-value pour leur pays d'accueil* ». (Docquier 2014).

Pour ma part, à défaut d'avoir un dispositif « *sélectif* » des migrants, je pense qu'il est indispensable d'accompagner ceux qui ont déjà foulé le sol européen et particulièrement le sol belge.

Je ne suis pas le seul à percevoir la nécessité de cet accompagnement.

Conscients de cette nécessité, les dirigeants européens avaient lancé une première étude en 1986 sur la situation de la formation professionnelle des jeunes migrants dans cinq pays de l'Europe (13). Ensuite, le Conseil de l'Europe a commandité une étude sur la formation professionnelle en 1994 (14). C'en est suivi, l'élaboration et l'adoption, à la Haye, d'un programme sur la formation professionnelle des migrants en 2004 (15). Se prononçant également sur la question, l'OCDE a estimé que faciliter l'intégration des migrants sur le marché du travail est devenu une priorité majeure des pouvoirs publics (16). Pour confirmer que la question de l'emploi des migrants est au cœur de l'Europe, les dirigeants européens ont finalement, adopté, en mars 2010 la Stratégie Europe 2020 (17).

La Stratégie Europe 2020 est la stratégie de croissance que l'Union européenne a adoptée pour les dix années à venir. Elle a été adoptée par le Conseil européen de mars 2010 et s'articule en une série de cinq grands objectifs communautaires, eux – mêmes se composant d'objectifs communs qui guident les actions des États membres et de l'Union. Parmi les cinq grands objectifs européens, trois portent sur l'intégration des immigrés :

- « *porter à 75 % le taux d'emploi des femmes et des hommes âgés de 20 à 64 ans par le biais d'une meilleure intégration des immigrés en situation régulière et de la participation accrue des jeunes, des travailleurs plus âgés et des travailleurs peu qualifiés ;*
- *améliorer les niveaux d'instruction, en particulier pour que le taux d'abandon scolaire passe en dessous des 10 % et pour qu'au moins 40 % des jeunes âgés de 30 à 34 ans soient diplômés de l'enseignement supérieur ou équivalent ;*
- *favoriser l'inclusion sociale, en particulier via la lutte contre la pauvreté en sortant 20 millions de personnes de la précarité ou de l'exclusion sociale. »* (Objectifs Stratégies 20/20, 2010).

Les lignes directrices intégrées Europe 2020 constituent le cadre de la Stratégie Europe 2020 et des réformes au niveau des États membres. Celles du deuxième volet, qui portent sur les politiques des États membres, abordent directement la question de l'intégration des immigrés (Stratégie 20/20, 2010).



Elles sont formulées en ces termes :

- La ligne directrice 7 stipule que « *Les États membres devraient accroître la participation au marché du travail au moyen de mesures favorisant le vieillissement actif, l'égalité des sexes et l'égalité salariale, ainsi que l'insertion des jeunes, des personnes handicapées, des migrants en situation régulière et des autres groupes vulnérables sur le marché du travail* ».
- Elle précise en outre que « *Les États membres devraient également lever les obstacles à l'entrée de nouveaux arrivants sur le marché du travail* ».
- La ligne directrice 8 mentionne des « *politiques d'immigration et d'intégration ciblées* », ainsi que la nécessité « *de supprimer les obstacles à la mobilité professionnelle et géographique des travailleurs* ».

Quant à la Belgique, il a fallu attendre 2007 (18), pour que la question d'accompagnement professionnel des migrants soit traitée par une loi.

Cependant, bien avant cette date un décret de la Région wallonne de 1996 (19) organise l'intégration des personnes d'origine étrangère y compris leur intégration professionnelle. Plus tard, la Région a institué une Commission Wallonne de l'Intégration des Personnes Etrangères ou d'origine étrangère et des Centres Régionaux d'intégration (CRI).

Les missions attribuées aux CRI sont (20) :

- « *L'accompagnement des initiatives locales d'intégration dans le cadre des plans locaux d'intégration ;*
- *Encourager la participation sociale, économique, culturelle et politique des personnes étrangères ou d'origine étrangère et des échanges interculturels ;*
- *La coordination des activités d'intégration sur leur ressort territorial, notamment dans le cadre des plans locaux d'intégration ;*
- *La formation des intervenants agissant dans le domaine de l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère et le dialogue interculturel ;*
- *La récolte sur le plan local des données statistiques disponibles ;*
- *La concertation avec les autres centres afin de mener des politiques cohérentes sur le territoire de la région de langue française ».*

Après analyse de ce cadre théorique, je suis arrivé à conclure qu'apparemment, tous les instruments juridiques sont mis au point à l'échelle européenne et locale pour accompagner les migrants dans leur intégration professionnelle. J'ai découvert un cadre légal et plusieurs dispositifs (21) qui sont entre autres :

1. **Le niveau légal** : Il s'agit dans cette composante de situer des politiques migratoires et aux politiques d'aide sociale individuelle, des pratiques professionnelles des migrants mises en œuvre par les lois (APE, Plan ACTIVA, Article 60, Articles 35, etc.) ainsi que d'autres actions positives favorables.
2. **Les dispositifs d'initiations** : Ici, il s'agit de relever, entre autres, les actions d'initiation à la langue, à la culture du travail, aux outils informatiques, etc.
3. **Les dispositifs pré et périformations** : Dans cette composante, il est question de retrouver les initiatives de préformation, d'orientation professionnelle, des dispositifs relatifs à l'éducation et à la formation post-migration, à la reconnaissance de diplômes, à l'accompagnement pour la mise en place des projets professionnels, la valorisation des compétences ou d'appui à la création d'entreprises et à l'insertion dans des réseaux, etc.

4. **Les dispositifs relationnels :** Au niveau de cette composante, il s'agit des différentes initiatives de création de réseaux par aussi bien les techniques de mentorat que celles de tutorat ou de coaching. Certains constants indiquent que 70 % des emplois sont obtenus par un réseau de connaissances. Certains migrants sont en effet, dépourvus de tous contacts, en dehors de leur cadre culturel ou familial.

Cependant, malgré cet environnement juridique, légal et théorique, l'efficacité de ces pratiques et dispositifs sur l'insertion professionnelle des migrants restent à évaluer.

Mon mémoire concerne les dispositifs relationnels. Tout au long de celui-ci, je développerai, donc, plus les dispositifs de relations tant dans la mise en place de mes hypothèses de travail, que dans l'analyse documentaire, l'exploitation des données d'entretiens, d'observations et dans la reformulation des propositions des recommandations.

### III. PROBLÉMATIQUE

Dans le chapitre précédent, j'ai essayé de démontrer l'importance du travail des migrants dans leur pays d'accueil en Europe et en Belgique ainsi que le cadre juridique et institutionnel que les dirigeants politiques ont créé pour le rendre possible.

#### 3.1 PROBLEME DECELE

Nonobstant ces dispositifs mis en place, le premier monitoring socio-économique, publié en 2013 par le SPF Emploi et le Centre interfédéral pour l'égalité des chances (22), indique que le taux de chômage est le plus élevé en Belgique pour les personnes issues d'États candidats à l'UE (Macédoine, Croatie, Turquie) (23,9 %) et d'origine maghrébine (25,9 %) —, et ce, par rapport à la moyenne belge de 8,9 %. Le faible taux d'emploi des femmes d'origine étrangère est également à souligner dans cette étude ; il s'élève à 41,7 %, soit 13,2 points de pourcentage de moins que celui des hommes d'origine étrangère. L'une des causes de cet état de fait est que les migrants sont, la plupart du temps, dépourvus de tout contact social dans leur pays d'accueil. En Suisse, une étude (23) a recueilli des témoignages des réfugiés et des candidats réfugiés sur les obstacles à l'accès à l'emploi. Selon eux, « *l'absence de contacts sociaux va, dans certains cas, si loin que l'on peut parler d'une véritable isolation sociale* ».

Une autre évaluation française (24) a démontré que les migrants « *n'ont pas de réseau professionnel qui leur permettrait de positionner leurs bagages respectifs d'expérience par rapport à des postes et des fonctions de travail dans leurs domaines* ». À cela s'ajoutent le racisme et la xénophobie (25, 26 et 27) exercés sur les personnes d'origine étrangère sous l'angle de l'emploi.

Depuis plusieurs années, l'OCDE (28) pointe également la Belgique parmi les plus mauvais élèves de la classe en ce qui concerne la participation au travail pour ces personnes. Les conséquences de cette faible implication des migrants sur le marché du travail sont énormes. D'abord pour les migrants eux-mêmes, le degré de leur estime de soi chute et leurs familles vivent à la limite du seuil de pauvreté, etc. Ils restent dépendant de l'aide sociale. Les conséquences de cet état de fait sont multiples (28) :

- les faibles chiffres d'emploi et la perte récurrente des talents ;
- peu d'engouement quant à la compétitivité économique ;
- faible utilisation de toutes les compétences professionnelles dont dispose le pays.

Face à ce défi, plusieurs réponses sont proposées. Pour ma part, comme je l'ai indiqué ci-haut, j'ai pris l'initiative d'étudier l'angle des dispositifs relationnels.

#### 3.2 OBJECTIFS DU TRAVAIL DE FIN D'ETUDES

Après plusieurs réflexions sur les mécanismes d'accompagnement professionnel des migrants, je suis amené à soulever des interrogations sur les différentes stratégies qui sous-tendent les dispositifs de relations dans l'insertion professionnelle des migrants en Belgique. Ces multiples interrogations se sont transformées en objectifs clés de mon travail de fin d'études et qui se déclinent en six points :

- Faire ressortir les différentes formes de dispositifs de relations, scientifiquement évaluées, aux États-Unis, au Canada, en Europe et en Belgique.
- Définir le fonctionnement de ces dispositifs.
- Identifier les acteurs de la mise en œuvre de ces dispositifs.
- Découvrir leurs résultats obtenus sur l'insertion professionnelle des migrants à l'aide de ces dispositions.
- Dégager les conditions d'efficacité de ces dispositifs.
- Et enfin, formuler des propositions d'actions utiles pour le renforcement de ces dispositifs.

## IV. DÉMARCHES MÉTHODOLOGIQUES

Ma démarche scientifique s'est reposée sur trois ordres :

1. Tout d'abord, elle s'est, essentiellement basée sur la recherche documentaire, pour une grande partie du travail. Il s'agit de la réalisation d'une méta-analyse des travaux de recherches, de publications, d'évaluations et de témoignages des scientifiques sur les dispositifs d'insertion professionnelle des migrants.
2. Ensuite, j'ai mené quelques observations directes en milieu associatif pratiquant l'insertion professionnelle.
3. Enfin, pour corroborer la démarche, j'ai réalisé une recherche empirique pour une petite partie du travail par une dizaine d'entretiens avec des chercheurs et spécialistes d'insertion professionnelle, des travailleurs sociaux au sein des ASBL d'insertion professionnelle des migrants et des bénéficiaires eux-mêmes.

Ma première question a été de savoir quelles sont les pratiques favorisant l'insertion professionnelle des migrants.

Avant de répondre à cette question, j'ai tout d'abord rappelé les données statistiques des migrants dans le monde, en Europe et en Belgique.

Ensuite, j'ai étudié, brièvement, l'importance de leur apport économique et les différents instruments juridiques et institutionnels en matière de leur accompagnement professionnel mis en place à tous les niveaux du pouvoir politique avant de relever des exemples des dispositifs de relation mis en œuvre et évalués aux États-Unis, au Canada, en Europe et très timidement en Belgique.

#### 4.1. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

À l'analyse des données scientifiques disponibles sur les dispositifs d'accompagnement professionnel des migrants, j'ai eu comme l'impression que travailler sur un seul niveau des dispositifs d'insertion professionnelle ne garantit pas toujours, de manière efficace, l'accès à l'emploi pour les migrants.

Dans ces conditions, j'ai proposé deux solutions à l'efficacité d'insertion professionnelle des migrants:

1. Les associations et institutions d'insertion professionnelle des migrants augmentent leur efficacité en intégrant de manière transversale tous les dispositifs d'insertion professionnelle, ou
2. Les associations et institutions d'insertion professionnelle des migrants augmentent leur efficacité en travaillant en réseau de manière à ce que toutes leurs interventions couvrent l'ensemble de dispositifs d'insertion professionnelle.

Pour vérifier ces hypothèses, en premier lieu, je me suis servi des travaux des plusieurs études et évaluations scientifiques se rapportant à l'une ou l'autre des hypothèses.

Ensuite, je suis parti à la rencontre des associations d'insertion professionnelle des migrants, des scientifiques (chercheurs-acteurs) et des travailleurs migrants ayant bénéficié le soutien de ces associations dans l'obtention de leur emploi.

Les résultats sont positifs, appuyant l'une et l'autre hypothèse.

**Tableau représentant le nombre de personnes et structures rencontrées**

Personnes rencontrées en 2015 et 2016	Nombre		Total
	H	F	
Genre (Homme & Femme)			
Chercheurs ou enseignants de l'Université	2		2
Représentants d'associations de formation, d'accompagnement et/ou d'insertion professionnelle	3	2	5
Personnes ayant bénéficié d'une formation et/ou d'un accompagnement professionnel auprès d'une ou plusieurs associations	4	2	6
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>

# V. RÉSULTATS D'ANALYSES

## 5.1. ANALYSES DES DISPOSITIFS RELATIONNELS

Après avoir examiné une septantaine d'ouvrages consacrés aux dispositifs relationnels, j'ai découvert que certains d'entre eux sont très peu connus ou peu pratiqués en Belgique.

Il s'agit de : mentorat, tutorat, coaching, dispositifs appliqués aux groupes spécifiques, ainsi qu'autres formes des dispositifs.

### 5.1.1 MENTORAT

Le mentorat est largement présenté dans une étude de la Fondation Roi Baudouin (28, 2015).

Dans l'étude en question, il est ressorti que le mentorat offre aux migrants un lien direct avec le monde du travail en permettant de créer des duos composés de demandeurs d'emploi et de bénévoles, professionnellement actifs ou non et désireux de jouer un rôle de modèle ou de guide.

Le mentorat peut aider à mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail en Belgique, à accumuler des connaissances sur la fonction spécifique que l'on recherche, mais aussi à se constituer un réseau plus large. Le caractère informel des duos de mentorat permet en outre aux demandeurs d'emploi de développer leur confiance en soi au sein de ce trajet.

La Fondation est convaincue du potentiel de cette approche (28) et l'OCDE indique, de manière récurrente que « *le mentorat est une bonne pratique d'intégration, tant sur le marché du travail que dans la société au sens large* » (71, OCDE 2009.).

Comment se fait l'application du concept de mentorat ?

L'étude a concerné deux groupes particulièrement susceptibles d'obtenir des résultats négatifs sur le marché du travail :

1. **Les primo-arrivants hautement qualifiés** : Ils sont « hautement qualifiés ». Ils ont acquis leurs compétences, fréquenté l'enseignement supérieur et obtenu leurs diplômes à l'étranger. Mais ils n'entrent pas tous dans les pays membres de l'OCDE via un « *programme de migration de main-d'œuvre* ». *Ce type de programme est d'ailleurs trop sélectif comme en France et en Allemagne*. S'ils y entrent par autres voies tels que regroupement familial, raisons humanitaires ou comme étudiants, il n'est pas facile pour eux de trouver un emploi descend.
2. **Les jeunes issus de l'immigration** : Les jeunes issus de l'immigration sont soit des primo-arrivants, soit des personnes de la deuxième ou troisième génération – c'est-à-dire dont au moins un des parents ou grands-parents est d'origine étrangère.

Dans les environnements urbains fortement diversifiés en Belgique, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis, de nombreux jeunes adultes, qui participent à des programmes d'activation à l'emploi classiques, sont issus de l'immigration, bien qu'au départ, ces programmes ne les ciblent pas nécessairement en raison de leur origine. En Belgique, en France, aux Pays-Bas et en Suède et dans bien, d'autres pays, l'« *écart entre le taux de chômage des jeunes nés à l'étranger et des autochtones était environ 10% ou plus en 2013 (Eurostat 2013, « 29 »)* ». Même si la reconnaissance du diplôme peut être un frein « technique » d'un pays à l'autre, les réseaux sociaux restent indispensables pour des migrants demandeurs d'emploi. Des pays, comme le Canada et les États-Unis, et pour une certaine mesure, l'Allemagne et les Pays-Bas, initient des pratiques de mentorat pour les migrants hautement qualifiés en vue de leur intégration professionnelle.

### 5.1.2. DESCRIPTION DU TRAVAIL DE MENTORAT

En Europe (28), le concept de mentorat est défini comme étant une relation entre une personne expérimentée et un partenaire ou un pair plus jeune dans le but que la première personne coache ou conseille la deuxième. Le processus permet à une personne expérimentée (le mentor) de conseiller une autre inexpérimentée (le mentoré), ayant une carence « sociale », « cognitives » ou « technique ». Cette technique est appelée « *mentorat classique ou individuel* ». L'objectif de la technique de mentorat est d'aider les personnes ayant des difficultés d'axer à l'emploi d'avoir les ressources nécessaires pour en avoir accès. Les initiatives de mentorat ont pour objectif d'aider ceux qui éprouvent des difficultés à accéder aux services d'emploi et de formation classiques et à les utiliser.

Le mentorat peut être interprété différemment en fonction du contexte. En dehors du cadre professionnel, certaines formes de mentorat sont exploitées dans les communautés, les écoles ou les universités.

Les spécialistes de mentorat soulignent que « ...Le mentorat individuel s'inscrit parfois dans un programme plus large d'insertion sur le marché du travail et il arrive que les mentors soient actifs non pas dans une entreprise, mais dans la société, ou qu'ils soient retraités. Dans l'ensemble, de nombreux programmes d'activation à l'emploi poursuivent les mêmes objectifs que les projets de mentorat. Ces objectifs tournent généralement sur l'aide aux personnes défavorisées à accéder au marché du travail... » (Fondation Roi Baudouin<sup>5(28)</sup>, 2015, P13.). Mais, certains programmes utilisent d'autres méthodes pour y parvenir comme dans le contexte belge que nous verrons plus tard.

Ainsi, si les programmes de mentorat professionnel ont-ils pour objectif final l'offre d'un emploi au mentoré, ils poursuivent aussi d'importants objectifs intermédiaires pouvant contribuer à la réussite de cet emploi. Ce sont :

- le développement des compétences sociales et cognitives des migrants ;
- L'élargissement des réseaux socioprofessionnels ; et

La stimulation de la confiance en soi et de l'autonomie des migrants. Il est important de préciser que selon les informations reçues dans ma recherche documentaire toutes les initiatives de mentorat ne ciblent pas explicitement les personnes issues de l'immigration, mais qu'elles peuvent les toucher indirectement. Cependant, dans certains cas, l'existence d'une politique d'intégration des migrants et l'attitude générale du gouvernement vis-à-vis de l'intégration et de la diversité a influencé la nature des programmes de mentorat.

Dans le chapitre suivant, j'essaierais de présenter quelques pratiques de Mentorat en Europe, aux États-Unis et au Canada.

### 5.1.3. PRATIQUES DE MENTORAT EN EUROPE, AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA

Le mentorat est diversement pratiqué à travers le monde.

En Europe, les exemples les plus connus sont allemands, français et néerlandais. La Belgique présente d'autres caractéristiques des pratiques.

En Suisse, le projet Mentorat Emploi Migration « MEM » (31) a vu le jour, en 2010, au sein de l'EPER (Entraide Protestante de Suisse). Selon les initiateurs de ce projet, le mentorat est une forme d'accompagnement à la recherche d'emploi. Le processus est efficace, parce qu'il est personnalisable et il existe une certaine « réciprocité » entre les deux partenaires issus de la même profession.

L'objectif de ce dispositif est de « valoriser les compétences existantes parmi la population migrante vivant en Suisse ». La mise en œuvre de cet objectif suppose une méthodologie qui consiste à un accompagnement dans la construction des projets professionnels des migrants et l'implication de la population locale dans le processus d'intégration.

Les personnes concernées par ce projet sont des personnes en difficulté d'insertion professionnelle et ayant une faible connaissance du paysage institutionnel suisse. Ce sont donc, des migrants hors union européenne, sans oublier les ressortissants des États-Unis, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande. Elles sont de toutes professions, ayant une expérience professionnelle acquise dans l'informel ou via un diplôme.

La pratique de Mentorat chez l'EPER est caractérisée par huit actions :

- la prise de contact avec l'institution ;
- l'entretien téléphonique de confirmation ;
- l'entretien individuel ;
- la constitution des duos ;
- l'entretien de lancement ;
- le check ok après deux mois ;
- la check-list après six mois ;
- l'entretien de bilan.

**Résultats du mentorat en termes d'insertion professionnelle des participants menté-e-s ayant clôt un duo entre février 2010 et août 2012 (MEM, EPER, 2012).**

	VD	GE	Autres	Total
<b>N</b>	26	9	-	35
Insertion dans le même secteur, même niveau	38%	44%	n.a	40%
Insertion dans le même secteur sous qualifié	0%	11%	n.a	3%
Insertion dans un autre secteur	23%	11%	n.a	20%
Pas d'insertion	38%	33%	n.a	37%

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012

Ce tableau nous montre qu'entre 2010 et 2012, le dispositif MEM a permis l'insertion professionnelle de 63 accompagnées en fin de duo contre 37%.

En Allemagne, il existe deux méthodes majeures de mentorat. (28).

En premier lieu, c'est le Senior Experts Service (SES) qui a lancé en 2008 l'initiative VerA, qui vise à aider les jeunes de l'enseignement professionnel en danger de décrochage scolaire en les associant à des mentors à la retraite. La formation de deux jours est organisée entre les jeunes en décrochage scolaire (mentés) et le mentore senior. . VerA est devenu un programme national comprenant environ 70 coordinateurs locaux et 1 700 experts seniors, spécialement formés.

En deuxième lieu, une initiative dite « Rock your life » poursuit le même objectif que VerA ; c'est-à-dire en milieu scolaire et pour lutter également contre le décrochage scolaire. La méthode de Rock your life est d'associer des élèves défavorisés avec des étudiants universitaires.

En France, l'on rencontre quatre principaux concepts de mentorat.

D'abord, c'est la Fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion), (28) qui a mis en place un système de mentorat national. Elle dispose d'un réseau d'entreprises socialement responsables, impliquées dans le programme de mentorat. Celui-ci dure entre quatre et six mois et comprend une à deux rencontres mensuelles entre le mentor et le mentoré. Le programme est accessible à tous, mais donne la priorité aux mentorés issus de quartiers prioritaires ou allocataires sociaux.

Ensuite, des programmes de mentorat locaux, tels que « Tous Parrains » et Un parrain un emploi, sont aussi gérés par des associations à but non lucratif (28). Alors que Tous Parrains propose des



programmes de mentorat à différents groupes cibles (par exemple, les jeunes, les adultes, les personnes handicapées), Un parrain un emploi se concentre sur de jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi.

Il est, également, à signaler l'initiative du « *Parrainage : des Réseaux au service d'un Réseau* » de la Maison de l'emploi de la Valenciennes métropole (2012, 70). Le parrainage se fait en réseaux avec les entreprises du territoire de la Ville, les acteurs publics de l'emploi et la Maison de l'Emploi qui anime l'action. Les candidats sont reçus en entretien tous les 15 jours et un programme d'entrée de « mise en relation » leur sont proposés. Avant, un entretien est réalisé avec l'animateur du réseau du parrainage avant la mise en relation avec les parrains/marraine correspondant à l'orientation professionnelle du candidat. Un bilan professionnel individuel est proposé aux candidats et est réalisé par les acteurs du réseau qui se retrouvent, par ailleurs, régulièrement pour évaluer l'action. De 2010 à 2012, 48 entreprises se sont engagées dans l'initiative, alors qu'elles étaient 15 au début en 2010. Sur 81 parrainages engagés, 51 personnes sont sorties soit avec un emploi soit avec un programme de formation, soit 78% de réussite.

Enfin, un cabinet de recrutement à but non lucratif a été créé en 2007 par Saïd Hammouche en France (30). Celui-ci est parti du constat que « *les classes sociales défavorisées n'ont pas l'occasion d'entrer en contact avec le monde économique. Toute une génération de jeunes issus de l'immigration se heurte ainsi à des difficultés pour trouver un emploi, alors qu'elle a été formée par le système éducatif français. Or, de nombreuses entreprises ont en parallèle des difficultés à recruter* (Naïri Nahapétian *Alternatives Economiques* n° 335 - mai 2014, 30) ». Hammouche ajoute qu'« *...il manque dans ces villes un service public du recrutement, complémentaire de Pôle emploi, qui démarché les entreprises de façon proactive en leur demandant quels profils de postes ils recherchent. C'est ce travail que nous faisons, surtout en direction des PME, tout en accompagnant les candidats dans leurs démarches.* »

Il faut souligner qu'en dehors de cette dernière initiative, la méthode française cible rarement les personnes issues de l'immigration, mais se concentre plutôt sur des besoins et des obstacles particuliers en matière d'emploi des personnes défavorisées.

Aux Pays-Bas, de nombreux programmes de mentorat (28) se concentrent sur l'environnement scolaire et le mentorat de pair à pair. C'est le cas de plusieurs projets élaborés et financés par la plus grande fondation néerlandaise, Oranje Fonds. Un grand nombre de ces projets se concentrent sur le mentorat à l'école afin de lutter contre le décrochage scolaire et améliorer la confiance en soi et les compétences sociales.

Là aussi, le projet ne cible pas spécifiquement les jeunes issus de l'immigration, mais en pratique, 70 pour cent des élèves ont au moins un parent né à l'étranger.

Quant aux États-Unis, il existe plusieurs concepts de mentorat (28). C'est d'abord le programme Year Up qui est mis en avant. Il vise à soutenir les jeunes défavorisés de 18 à 24 ans dans leur développement professionnel.

Bien que le programme ne se concentre pas en particulier sur les jeunes issus de l'immigration, un grand nombre de participants appartiennent à une minorité ethnique — principalement afro-américaine et latino-américaine.

Le programme dure un an : des formations internes visant à améliorer les compétences techniques et professionnelles sont organisées pendant les six premiers mois et, durant les six derniers mois, des stages ont lieu dans l'un des 250 organismes publics et entreprises partenaires. Chaque étudiant participant est associé à un mentor bénévole, qui le rencontre régulièrement et l'aide à évaluer les offres d'emploi et à se constituer un réseau professionnel.

Le programme aide les participants à accéder à des emplois de meilleure qualité, assortis de meilleurs salaires.

Depuis sa création à Boston en 2000, le programme s'est étendu à d'autres villes sur les deux côtes américaines, ainsi qu'à Chicago, et a accompagné plus de 8 000 jeunes adultes.

Deux autres programmes facilitent l'insertion des migrants hautement qualifiés sur le marché du travail aux États-Unis : Upwardly Global20 et la Welcome Back Initiative (WBI).

Les deux projets offrent aux migrants hautement qualifiés un accompagnement qui va au-delà du seul mentorat et tous deux ont reçu le « E Pluribus Unum » Integration Prize, coordonné par le Migration Policy Institute, respectivement en 2010 et 2011.

Upwardly Global offre des conseils en matière d'emploi, un mentorat et des services de placement aux migrants et réfugiés hautement qualifiés. Lancé à San Francisco, le programme à but non lucratif s'est étendu à Chicago et à New York ces dix dernières années et a formé plus de 2 000 demandeurs d'emploi. Upwardly Global a établi des relations étroites avec la communauté locale.

La Welcome Back Initiative (WBI) est également lancée à San Francisco il y a plus de dix ans. Elle s'est développée dans neuf villes aux États-Unis. Elle se concentre sur les professionnels de la santé formés à l'étranger et les aide à s'intégrer sur le marché américain des soins de santé, à un niveau correspondant à leurs qualifications. Les services de la WBI aident ces professionnels à faire reconnaître leur diplôme et à obtenir leur accréditation, ainsi qu'à améliorer leurs compétences linguistiques, sociales et cognitives.

Les centres de la WBI ont accompagné plus de 11 000 professionnels de la santé formés à l'étranger. Plus de 3 000 d'entre eux ont pu faire légaliser leur diplôme et plus de 2 000 ont obtenu une accréditation. Les centres de la WBI travaillent en étroite collaboration tant avec les universités et organisations locales qu'avec les pouvoirs locaux.

Dans tous ces exemples américains, le mentorat s'inscrit dans une approche plus large d'insertion sur le marché du travail.

Au Canada, c'est le TRIEC qui est mis en avant. Un des éléments caractéristiques de la méthode de mentorat du TRIEC est d'avoir obtenu la collaboration efficace du secteur des entreprises. Si l'engagement du secteur privé a été une réussite, c'est parce que le TRIEC a placé la barre très haute en s'assurant de l'appui d'une personne haut placée dans l'entreprise ou d'un directeur général, qui pouvait promouvoir le TMP en interne et dans d'autres entreprises.

Étant donné que les entreprises promeuvent activement le programme auprès de leurs propres collaborateurs, 80 à 90 pour cent des mentors viennent des entreprises, soit directement, soit par le bouche-à-oreille.

En plus d'un directeur de haut niveau, le TRIEC veille à ce qu'un coordinateur interne suive à chaque fois les mentors au sein de l'entreprise. Dans ce cas, le TRIEC peut compter sur un cercle de directeurs haut placés, qui se rencontrent régulièrement pour débattre de stratégies et promouvoir le TMP.

Parallèlement, le TRIEC consacre beaucoup de temps à faire connaître ce programme au public. C'est ainsi qu'a été lancée la campagne grand public « *hireimmigrants.ca* ». Cette campagne souligne l'apport et le bénéfice économique que représente le recrutement de migrants hautement qualifiés et insiste sur les avantages pour les entreprises. S'il est vrai que chaque année, les entreprises participantes investissent quelque 28 000 heures de volontariat pendant les journées de travail ou en privé, le recrutement éventuel de migrants hautement qualifiés permet de générer des rendements plus élevés. La méthode de mentorat du TRIEC a été reprise par ALLIES (Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies) et s'est étendue à d'autres villes canadiennes.

Au Canada comme aux États-Unis, les partenariats entre plusieurs parties prenantes sont essentiels au bon fonctionnement des programmes d'insertion des migrants sur le marché du travail.

#### **5.1.4. TUTORAT**

Un des facteurs favorisant l'accès à l'emploi des migrants est la pratique de tutorat. Une étude (32) l'a identifié avec d'autres mesures d'accompagnement qui sont la reconnaissance des compétences et des diplômes et l'organisation de l'accueil.

L'Association Internationale de Formation et de Recherche en Instruction Spécialisée, Santé, Social (AIRFRISSE) (33), dans une étude a prouvé que dans le processus d'accompagnement professionnel des jeunes en milieu scolaire, il faudrait penser à instituer deux types de tuteurs : a) des tuteurs techniques qui se chargeront de prendre en charge les difficultés de l'apprenant et b) des tuteurs spécifiques à tous problèmes (santé, social, etc.), rencontrés par l'apprenant, dans le but de l'aider à réussir sa formation et accéder à l'emploi.

Guy Jobert (34) quant à lui, pense que le tutorat peut être appliqué dans le domaine éducatif à travers l'exemple de la « méthode mutuelle », « méthode pédagogique » du XIXe siècle qui faisait appel à l'usage de « moniteurs ». Ceux-ci accompagnent de manière individuelle les élèves selon leur rythme, leur niveau cognitif et capacité physique.

Un autre exemple de tutorat réussi a été souligné, sur tout autre contexte, par LAGARDE (2005, 35).

En effet, celui-ci a mené une étude sur un réseau de tuteurs dans le secteur agricole à Limoges en vue d'intégrer des migrants de ce secteur venus d'autres régions françaises. Ces migrants, pour réussir leur activité agricole doivent avoir des informations sur la terre cultivable, ses caractéristiques, les caractéristiques du marché agricole de Limoges, les besoins de la population, etc. Chaque migrant est accompagné par un tuteur agricole en milieu rural qui le conseille, le guide et le forme, de ce fait, les migrants réussissent bien leur intégration professionnelle agricole.

En Belgique, l'État a mis en place un programme de tutorat au profit des migrants MENA : Mineurs non accompagnés (36, 37). Le programme est mis en place par des associations telles que Caritas International, le centre résidentiel El Paso de Gembloux, le centre de formation scolaire en Alternance de la Fédération Wallonie Bruxelles de Suarlée (CEFA) *ou encore*, le réseau d'Entreprises de Formation par le Travail (EFT) du Nouveau Saint-Servais à Namur.

Le but de ce dispositif (37) est de permettre aux jeunes concernés de bénéficier d'un enseignement adapté, basé sur la pédagogie mise en œuvre au sein des EFT. Celle-ci repose sur un apprentissage en situation de travail. De plus, un système de parrainage est organisé, chaque jeune étant plus particulièrement pris en charge par un membre de l'équipe d'encadrement.

L'objectif du dispositif est de faire émerger des notions théoriques de la pratique de terrain. Cet apprentissage dit « inductif » permet aux jeunes de se former par essais et erreurs tout en étant guidés. En pratique, les horaires de formation en entreprise correspondent aux horaires scolaires. Néanmoins, grâce au dynamisme des méthodes et au caractère pratique de celles-ci, le jeune retrouve une position d'acteur de son apprentissage.

#### **5.1.5. COACHING**

Le seul exemple de coaching que j'ai rencontré dans mes recherches, en dehors de la Belgique, est l'expérience de Caritas International (38, 39) sur son projet d'accompagnement sur mesure à l'intégration des migrants ayant obtenu des statuts de Réfugié politique ou Protection subsidiaire.

Ceux – ci, en plus qu'ils sont accompagnés dans la recherche des logements et dans l'inscription à la Commune, l'organisation les aide à avoir un projet de vie incluant le choix à une formation professionnelle ou accéder à un métier.

## 5.1.6. DISPOSITIFS RELATIONNELS APPLIQUES AUX GROUPES SPECIFIQUES

### 5.1.6.1. Pratiques relationnelles au profit spécifique des Migrants et Réfugiés

Les réfugiés ont souvent des besoins très précis en termes d'insertion sur le marché du travail (28). Leurs besoins sont parfois regroupés avec ceux d'autres migrants dans le cadre de programmes d'insertion plus généraux, mais ils peuvent aussi être traités de façon spécifique.

Au Royaume-Uni, par exemple, il n'existe pas de politique d'intégration officielle des migrants en général, mais les réfugiés reçoivent une aide ciblée du gouvernement et de la société civile. C'est pourquoi les initiatives en leur faveur sont souvent plus complètes et ne se concentrent pas seulement sur l'emploi. De 2002 à 2005, l'organisation caritative TimeBank a par exemple, organisé Time Together, un programme de mentorat pour réfugiés, qui réagissait à la demande du gouvernement pour plus d'initiatives de mentorat favorisant l'intégration des réfugiés dans la société. En 2005, le projet a reçu un financement du gouvernement afin de s'étendre dans l'ensemble du pays. Depuis son lancement en 2002, Time Together a pu recruter et associer 2 500 réfugiés. Évalué en 2007, le projet a eu un impact positif sur l'intégration globale des réfugiés dans la vie quotidienne britannique : meilleures connaissances linguistiques, plus grande confiance en soi et réseaux sociaux plus solides. Refugees into Teaching est une autre initiative caritative de UK Refugee Council (dans le passé en collaboration avec Timebank). Son objectif est d'aider les réfugiés ayant une expérience dans l'enseignement à retrouver un poste d'enseignant. Bien que le financement de ce projet ait officiellement pris fin en 2011, l'organisme caritatif continue d'offrir des informations en ligne sur des formations, des ateliers ou des événements, un réseau en ligne pour réfugiés, ainsi qu'un nombre limité de stages bénévoles dans l'enseignement. Il fournit aussi des informations aux enseignants établis et aux écoles désireuses de s'engager bénévolement.

Les pays scandinaves, ont une importante histoire sur l'immigration humanitaire, il y a de cela deux décennies. En Suède (28), l'intégration des réfugiés, faiblement ou hautement qualifiés sur le marché du travail n'a pas été obtenue facilement. Une association créée en 2003 par des représentants du secteur privé en association avec la ville, l'université et le club de football de Malmö, (MINE), milite pour la promotion de la diversité sur le lieu de travail. MINE a lancé entre 2010 et 2013 un programme de mentorat pour les réfugiés, primo-arrivant, hautement qualifiés. « *En étroite collaboration avec l'Agence suédoise pour l'emploi, ces associations ont pris contact avec des mentorés réfugiés, tandis que les entreprises membres et le réseau d'entreprises plus large mettaient des mentors à disposition. Un facteur-clé de réussite a été d'obtenir l'appui de la direction des entreprises, ce qui a facilité l'implication globale de leurs mentors et a rendu celle-ci plus durable. Au total, le projet a constitué 55 duos, soit 110 participants. Les duos étaient formés en fonction des antécédents éducatifs et professionnels, les mentors et mentorés ont reçu des informations préliminaires et les mentors une formation spécifique. Le programme de mentorat a duré neuf mois, avec au moins une rencontre mensuelle d'une à deux heures. Une évaluation officielle des résultats par l'Agence suédoise pour l'emploi est en cours. Le coordinateur du projet a expliqué que la continuité du financement était un des obstacles à la poursuite du projet, mais que de façon plus générale, il était difficile de mobiliser le secteur privé pour qu'il s'ouvre à la diversité.* » (Fondation Roi Baudouin 2015, (28)P.28).

Dans le même ordre d'idée, une expérience coordonnée par les Ceméa Rhône-Alpes(41) et dont l'objectif est de prendre en compte les besoins des migrants au sein de leur formation professionnelle mérite d'être soulignée. Une part de ce projet s'axe sur l'accompagnement des mineurs isolés étrangers (MIE) dans leur insertion professionnelle.

Ces différents exemples d'accompagnement professionnel des migrants illustrent bien le rôle important des organismes caritatifs et des associations à but non lucratif dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives efficaces, mais aussi leur forte dépendance à l'égard des subventions publiques et leur combat permanent pour la continuité des projets.

### 5.1.6.2. Pratiques des dispositifs de relations au profit spécifique des femmes

S'il est vrai que dans la plupart des pays de l'OCDE (28), la crise économique a moins frappé les femmes nées à l'étranger que d'autres groupes d'origine étrangère (notamment les hommes ou les jeunes), leur taux d'emploi global dans de nombreux pays est resté inférieur à celui des femmes autochtones au cours de la dernière décennie et est en permanence inférieur au taux d'emploi des hommes, tant autochtones que nés à l'étranger. Peu de programmes de mentorat en Europe sont spécifiques au genre, mais on en trouve deux exemples notables au Danemark et en Allemagne.

Le réseau de mentorat du KVINFO (Centre de recherche danois sur les femmes et le genre, Fondation Roi Baudouin, 28) a été créé en 2002 pour mettre des femmes migrantes et réfugiées en contact avec des femmes actives dans la société danoise. L'objectif est d'autonomiser les migrantes et de les aider à s'insérer sur le marché du travail et dans la société danoise en se constituant un réseau social et professionnel. Le réseau met en contact des femmes aux profils professionnels et personnels très divers, qui sinon ne se rencontreraient jamais. Les duos collaborent pendant un an, se rencontrent en moyenne une fois toutes les deux semaines tout en restant en contact par e-mail, sur les réseaux sociaux ou par téléphone. Le KVINFO coordonne les entretiens préliminaires avec des participantes enregistrées et supervise la composition des duos. Depuis 2002, plus de 6 000 femmes ont participé à plus de 3 000 partenariats de mentorat. Un quart d'entre elles ont trouvé un emploi et un grand nombre d'autres femmes ont terminé une formation avec l'aide de leur mentor. L'expérience globale est ressentie de façon positive par les mentors et les mentorées. Récemment, une version plus jeune du réseau de mentorat a vu le jour. Il cible les jeunes hommes et femmes de 16 à 24 ans issus de l'immigration et compte actuellement 76 duos. Le réseau de mentorat du KVINFO est financé par le ministère danois des Affaires sociales et de l'Intégration.

À Francfort (Allemagne, 28), Beramí, une association à but non lucratif qui promeut l'insertion professionnelle, la reconnaissance des qualifications et l'enseignement pour adultes, gère depuis 2005 un réseau de mentorat pour femmes migrantes, appelé « Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen » (S'intégrer, changer de voie et progresser). Le programme se concentre sur les femmes migrantes hautement qualifiées appartenant à tous les secteurs professionnels. Il a été lancé par le Département des questions féminines de l'administration communale de Francfort-sur-le-Main, qui le finance également. Le projet a une approche locale qui se prête à un transfert dans d'autres villes, mais le financement local est le défi majeur. Le projet se déroule actuellement par cycles d'un an, avec un groupe de mentorat par an, et l'ONG doit chaque année réintroduire une demande de subvention auprès de la ville de Francfort. Neuf groupes ont participé jusqu'à présent, soit environ 18 duos chaque année ou 150 duos depuis 2005.

Les mentors sont recrutés au sein du réseau professionnel de Beramí, dans des entreprises partenaires ou par le bouche-à-oreille, mais il est difficile de trouver suffisamment de mentors dont le profil professionnel correspond à celui des mentorées. Celles-ci sont sélectionnées parmi les participantes à des formations ou il s'agit de femmes qui contactent Beramí pour obtenir des conseils. Elles doivent présenter des certificats officiels, avoir une bonne connaissance de l'allemand et être motivées. Les duos se rencontrent environ une fois par mois pendant deux à trois heures et tout au long de l'année.

En ce qui concerne les résultats, près de la moitié des mentorées décrochent un emploi qualifié pendant le projet de mentorat ou peu de temps après, et près d'un tiers suivent une nouvelle formation ou décrochent un stage. S'il est vrai que le processus de reconnaissance des qualifications constitue souvent un obstacle, le réseau de mentorat remédie à l'absence de réseau social et professionnel.

Le Réseau « Mêmes droits, mêmes voix » (40) lors d'une journée de formation qui avait comme thème « favoriser l'insertion socioprofessionnelle des femmes migrantes » a recommandé, dans ses dispositifs ad hoc :

- Des actions linguistiques
- Des actions d'informations : juridique, pratique, culturelle, sociale...

- Des groupes de parole
- Des actions d'orientation
- Des actions de soutien à la recherche d'emploi, de stages, de mises en situations professionnelles,
- Des actions de sensibilisation des employeurs afin de lever leurs freins éventuels à recruter des femmes, et issues de l'immigration.
- Des actions d'accompagnement de l'intégration dans l'emploi, afin de lever les freins culturels, organisationnels, relationnels, techniques... qui pourraient faire obstacle au processus d'intégration.
- Des actions d'accompagnement du processus de qualification professionnelle.

### **5.1.6.3. Pratiques des dispositifs de relations au profit spécifique des jeunes**

Aux Etats-Unis, le programme Year Up (28, 2015, 72) vise à soutenir les jeunes défavorisés de 18 à 24 ans dont ceux issus de l'immigration mexicaine.

La stratégie de ce programme consiste à dispenser aux jeunes des formations internes visant à améliorer leurs compétences techniques et professionnelles pendant six premiers mois de l'année et, durant les six derniers mois, des stages ont lieu dans l'un des 250 organismes publics et entreprises partenaires. Chaque étudiant participant est associé à un mentor bénévole, qui le rencontre régulièrement et l'aide à évaluer les offres d'emploi et à se constituer un réseau professionnel.

De ce fait, le programme a aidé des jeunes issus de l'immigration notamment les « *Afro-Américaines et les Latino-Américains* » à accéder à des emplois de meilleure qualité, assortis de meilleurs salaires.

En 2015, ce sont 13 000 jeunes adultes qui ont bénéficié de cette approche dont 75% ayant accédé à un emploi.

### **5.1.6.4. Dispositifs « collectifs » de rencontre entre des chercheurs d'emploi issus de l'immigration et des employeurs des pays d'accueil**

D'autres formes d'initiatives relationnelles en matière d'accompagnement professionnel des migrants ont été évaluées par une étude commanditée par l'Union européenne (6).

Il s'agit de :

#### **5.1.6.4.1. Médiation culturelle**

Dans l'UE (42), dans un large éventail de programmes de villes ont utilisé les services de médiateurs culturels ou mentors. Généralement, cette pratique se fait à l'aide des bénévoles du grand public, ou bénévoles professionnels tels que les personnes retraitées, ou les étudiants.

L'idée est que les migrants aient accès à un soutien d'un membre de la population majoritaire ou un migrant de longue date. Cette personne peut les aider à négocier des structures institutionnelles complexes, afin d'améliorer leur employabilité ou à améliorer leurs compétences linguistiques. Il ressort des évaluations faites par cette étude que cette adaptation minutieuse des migrants à des mentors — médiateurs culturels est une approche qui a la clé de la réussite d'intégration des migrants.

Un autre aspect à souligner dans ce chapitre est que la « culture du travail » n'est pas forcément la même chez les migrants que chez nous en Europe. Dans mon travail, je rencontre des personnes d'origine étrangère qui chez eux, seuls les hommes partent travailler. Les femmes ont une mission d'éducation des enfants et de la gestion familiale.

C'est en ce sens que GHEBAUR(43), en rapportant les résultats d'une étude sur les « non-publics de la culture » réalisée dans une association de la ville de Fleury (France) qui fait participer les migrants qui suivent des cours de français aux activités culturelles de la ville, soulignait qu'« *officiels et bénévoles mettent en avant ce que la culture peut et doit apporter en termes à la fois d'ouverture d'esprit et de connaissances* ». Même si la participation de ces activités par les migrants n'est pas concertée, cette médiation culturelle « imposée » aux migrants constitue une forme d'accompagnement en matière relationnelle, entre eux et la culture de la ville d'accueil. En effet, les travailleurs sociaux qui leur dispensent des cours de français ne les informent pas en avance que tel jour sera consacré à une visite culturelle de peur que ceux – ci oublient ou s'absentent à cette activité.

Enfin, les ateliers « Théâtre – Action » peuvent être un outil culturel important à l'entrée à l'emploi des migrants.

A cet effet, Rachel BRAHY, dans sa thèse sur l'« engagement de participants dans un atelier de théâtre — action : ethnographie d'une coprésence bienfaisante (44) » a rapporté d'une participante (Tina) qui voit cette activité s'inscrivant dans son parcours de vie : « *J'étais au chômage depuis très longtemps lorsqu'une convocation (me) suggère clairement qu'il est « temps de mettre à faire quelque chose » ! Tina se renseigne alors « de gauche à droite » et entame d'abord une formation pour « se retrouver (elle) — même », « pour pouvoir aborder les employeurs plus facilement ». Elle espérait un espace « ouvert ». Si, « j'y suis allée », insiste-t-elle, c'est « pour ouvrir des choses ».*

#### **5.1.6.4.2. Partenariats**

Des partenariats efficaces et pertinents sont souvent la clé pour des projets d'intégration efficaces (CEPS, 2009, 28). Les approches de partenariat ont été couronnées de succès lorsque plusieurs acteurs et organismes, y compris les migrants eux-mêmes, se réunissent pour développer des initiatives d'intégration. Les connaissances locales et culturelles sont importantes dans la réalisation de succès. L'approche a été largement tentée avec les groupes ethniques simples et peut être moins efficace, ou exiger l'adaptation dans les zones super diverses. Dans le même ordre d'idée, une étude luxembourgeoise (47) a fait ressortir les résultats d'une évaluation positive de partenariat entre des « jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration et représentants d'entreprises luxembourgeoises ». Ces rencontres ont permis aux migrants de faire tomber le mythe lié à leurs difficultés d'accès à l'emploi dans les entreprises luxembourgeoises.

#### **5.1.6.4.3. Forums et réseaux**

Certains succès ont été obtenus dans des villes comme Leicester, Copenhague et Berlin dans l'intégration professionnelle des migrants par des initiatives des forums de croyance en soi (28). Celles-ci ont fonctionné sur une base interreligieuse et inter — ethnique et l'occasion pour de multiples acteurs des communautés de migrants pour se connecter avec les organismes et institutions et discuter sur des questions clé d'intérêt pour les communautés de migrants.

Cependant, le succès de cette approche dépend de l'environnement politique dans lequel elle évolue, notamment, à savoir si les communautés sont ouvertes à l'information qu'elles reçoivent et si elles sont prêtes à agir. Au cas où ces communautés constatent la perte de confiance en soi des migrants participants, des ateliers de discussions sans but pratique sont mis rapidement en place pour les encourager à reprendre leur participation. Ailleurs, les réseaux ont été mis en place pour rassembler tous les acteurs locaux intéressés par la migration ensemble pour aider le partage de l'information ou le développement d'idées.

L'intégration des migrants en Europe passe par une approche interdisciplinaire (48, 49). De ce fait, la corrélation entre des véritables relations entre les réseaux sociaux des migrants et leur accès aux ressources d'intégration augmentent leur chance d'accès à l'emploi. Pour cela, l'importance du rôle de l'information et des réseaux sociaux dans l'intégration socioprofessionnelle des immigrants est mise en exergue au Québec (50, 51).

Le parcours de Madame M. et de Sarah M. (Entretien 2 et 3.) que j'ai interviewé semble converger vers cette conclusion. En effet, elles m'ont dit que « *les associations de leurs ressortissants vivant à Liège* » ont été l'une des sources de soutien qu'elles avaient reçues lorsqu'elles étaient demandeuses d'emploi. Madame M. s'est exprimée en ces termes « *...et, tu sais les conseils de mes frères de Liège m'ont aussi aidé. Lors de la fête annuelle, ils m'ont dit qu'à l'asbl Jefar -Formation, je peux suivre une formation en aide-soignante. J'y été et j'y ai suivi une pré -formation. De là, lorsque j'ai réussi mes examens, ils m'ont dit d'aller à l'IPEPS Herstal pour m'inscrire à une longue formation. Madame Evelyne a même appelé pour nous annoncer là bas. On était cinq.* »

Enfin, selon une revue du système des Nations Unies (52, 53), les villes devraient être plus impliquées dans le domaine de l'intégration des migrants et des réfugiés. Il est indispensable que les villes et ses

entreprises et associations permettent aux migrants de mener leur vie quotidienne et avoir des interactions leur permettant la création de liens sociaux avec la communauté.

#### **5.1.6.4.4. Planification participative aux pratiques d'intégration**

Alors que de nombreuses initiatives locales émergent organiquement en réponse à des problèmes locaux, d'autres sont soigneusement conçus autour de la recherche et des analyses des besoins (28). Un certain nombre de villes ont entrepris des consultations avec les populations locales, en vue d'éviter la duplication d'intervention sur le terrain. D'autres ont formé les migrants à entreprendre des évaluations des besoins dans leur propre communauté. Ces approches ont l'avantage de pouvoir accéder à des connaissances d'initié permettant l'avenir des initiatives visant à être soigneusement adaptées aux besoins des populations locales et d'être connectées à la fonction locale, la société et le paysage institutionnel. En outre, les initiatives d'employabilité sont plus efficaces lorsqu'elles sont soigneusement conçues autour des besoins du marché du travail local.

#### **5.1.6.4.5. Intégration et ciblage**

Il y a un débat permanent sur les avantages de cibler des migrants parmi les populations générales en vue d'accompagner leur effort d'intégration (7). Il est généralement admis que les nouveaux migrants ont besoin d'aide spécifique, mais le ciblage des groupes en particulier pose problème, car cela provoque la crainte d'une réaction de la population majoritaire qui peut se sentir refuser d'aide d'accompagnement.

Parmi les stratégies efficaces mises en œuvre en Europe, on cite « le Forum des étrangers en Pologne ». Le Forum vise à trouver des remèdes aux problèmes d'intégration rencontrés par les ressortissants de pays tiers en réunissant des représentants des organisations non gouvernementales, les communautés de migrants et des responsables gouvernementaux locaux. Ce Forum a prouvé être efficace pour les problèmes de communication en ce qui concerne l'intégration des migrants de pays tiers à des niveaux plus élevés de gouvernement (CSES, 2013, 28).

Des approches ciblées exigent clairement la sensibilité, mais aussi un climat politique favorable. Par exemple, la Conférence islamique allemande a été fondée en 2006 comme un nouvel espace de dialogue et d'action commune pour définir et améliorer les relations entre les organisations étatiques et musulmanes (28). Elle a reçu de nombreuses critiques principalement dues au manque de transparence et une approche « top-down ». En revanche, Berlin a mis en place son propre Forum Islamique pour apporter les principales parties prenantes ensemble pour discuter de sujets dans un environnement sûr et privé. Bien que les travaux du Forum ne soient pas facilement quantifiables, il ne semble pas avoir le soutien et la participation d'un grand nombre minoritaire clé des groupes qui ne possèdent pas l'expérience précédente de travailler au sein d'un réseau. Elle comprenait également des partenaires clés dans le Sénat de Berlin et de la police (OSF, 2011). Toutefois, ce fut dans le contexte où l'Allemagne reconnaît que les musulmans allemands font partie de l'Allemagne. Les particularités de la situation politique peuvent avoir influé sur les résultats de ces initiatives (Ramalingham, 2013, 6).

Aux États-Unis (28), les organisations de réinstallation des réfugiés dans les grandes villes du pays se concentrent fortement sur la préparation à l'emploi, en réponse au besoin de transition très rapide qui se pose dès que les réfugiés sont reconnus et cessent de percevoir des allocations sociales.

Le mentorat peut faire partie de cette préparation, en particulier si les activités de mentorat sont précédées d'une phase d'évaluation professionnelle. L'International Rescue Committee organise chaque année la Leader in Training Career Week pour des jeunes talentueux et motivés, dans le cadre du New York Refugee Youth Program. L'objectif est d'informer ces jeunes adultes des possibilités de carrière en les mettant directement en contact avec une série d'entreprises et de professions et de stimuler ainsi leur trajectoire professionnelle.

La Career Week organise des visites de groupe chez plusieurs célèbres employeurs de New York.



#### 5.1.6.4.6. Famille comme premier réseau social en contexte de migration

CÔTE—GIGUERE (54) rapporte le propos de Michèle Vatz Laaroussi (2001, 2008, 2009) qui souligne, l'importance de la famille dans les stratégies d'intégration ; la famille étant l'une des formes possibles (et initiales) de réseau social. « *Cette famille [...] [était] comme le "bateau repère" dans lequel elles naviguaient tout au cours de la trajectoire d'immigration* » et aussi, ensuite, dans le processus d'intégration (Vatz Laaroussi et coll. 1999).

De plus, chacun de ses membres est aussi contributif au développement des réseaux de sa famille, même les enfants par qui « vont s'instaurer les réseaux relationnels qui s'ancrent dans le local (le quartier, la ville, le système scolaire) et qui vont s'ajouter et se croiser avec ceux du pays d'origine et de la famille élargie » (Vatz Laaroussi 2001). Les familles des migrants sont mixtes et variées. L'on rencontre des couples immigrés/autochtones, tout comme leurs liens de voisinage et d'amitié qui peuvent être créés dans leurs lieux d'habitation, par les écoles de leurs enfants, par l'appartenance à des associations des parents d'élèves, dans le comité de quartier, etc.

Ceci démontre, si besoin est que chez les migrants, le « lien social fort » (55) est préalable à leur réussite économique.

Cependant, CÔTE—GIGUERE fait remarquer que même si le développement de réseaux sociaux constitue, pour les migrants, notamment les femmes, une stratégie d'intégration et paradoxalement, leurs réseaux familiaux, sont aussi une source de contraintes qui les ralentissent parfois dans l'atteinte de leurs objectifs.

Granovetter Mark (56) donne une nouvelle dimension à ce qu'il qualifie des « liens faibles » qui sont constitués des personnes que nous ne connaissons pas ou que nous connaissons à peine.

Pour lui, nos amis proches tendent à être dans les mêmes cercles sociaux que nous. Pour cela, les informations qu'ils reçoivent correspondent fréquemment avec celles que nous connaissons déjà.

Par contraste, des personnes que les migrants ne connaissent pas ou peu peuvent leur filer des informations nouvelles qui peuvent les aider à avoir un emploi.

Cette thèse est renforcée par l'entretien que j'ai réalisé avec Monsieur X (entretien 1) dans le cadre de ce travail. Monsieur X était au CPAS de Liège et à aucun moment son assistante sociale, le FOREM ou quelqu'un de son entourage ne lui a parlé du Service d'insertion (Réinser) rattaché au même CPAS. Une personne qu'il rencontre souvent dans une rue qu'il a l'habitude de passer lui a demandé ce qu'il faisait comme métier. Il lui a répondu qu'il était à la recherche de l'emploi et ce dernier lui a conseillé d'aller s'inscrire au Réinser. Cette information a été une porte ouverte pour lui, parce qu'elle lui a permis d'avoir le poste d'ouvrier article 60 (57) à la Ville de Liège.

#### 5.1.6.4.7. Soutien par les pairs

Les migrants « intégrés » dans leurs pays d'accueil peuvent aider ceux qui sont venus après eux, à surmonter les obstacles liés à l'accès à l'emploi. Je vais parler de « soutien par les pairs ». Dans ce sens, Souhila Mehiaoui (Mai 2013 « 58 ») a entrepris des enquêtes dans des groupes de discussions des travailleurs issus de l'immigration à Montréal. Il a recueilli des différents obstacles au maintien de l'emploi cités par les migrants eux — mêmes et qui ont aidé d'autres migrants dans leur intégration professionnelle.

### 5.1.7. DISPOSITIFS DE RELATIONS EN BELGIQUE

En Belgique, les dispositifs d'accompagnement professionnel des migrants en Belgique sont marqués par la complexité de l'organisation politique du pays.

Si les politiques de migration sont gérées par le niveau fédéral, les compétences de l'intégration des migrants et les politiques culturelles sont dévouées aux régions et communautés(28). Compte tenu de la décentralisation des politiques d'emploi, de manière générale, des instances publiques spécialisées dans la formation et l'accompagnement professionnel des demandeurs d'emploi ont été mises en place au niveau régional :

- le VDAB (Service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle) en Flandre ;
- le FOREM (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi) en Wallonie ;
- ACTIRIS en Région de Bruxelles-Capitale, et
- Arbeitsamt en Communauté germanophone.

Si en Flandre, les primo-arrivants suivent un programme d'intégration obligatoire depuis plusieurs années, en Wallonie, le tout dernier décret d'intégration en 2016 a fusionné les politiques d'intégration et d'accueil. L'approche adoptée dans les centres d'intégration régionaux de Wallonie a tendance à être globale. Pour ce faire, l'apprentissage de langue est devenu obligatoire dans le parcours des primo-arrivants.

Cette 'approche « *diversifiée* » de la politique d'intégration et le traitement décentralisé des questions en matière d'emploi créent un paysage très morcelé d'acteurs et d'organisations impliqués dans des activités de mentorat et d'activation à l'emploi.

Je m'en vais présenter ces différentes initiatives.

#### 5.1.7.1.1. Initiatives en faveur de la diversité

Bien que de nombreux projets qui s'attaquent aux défis de la diversité sur le marché du travail n'offrent pas nécessairement des activités d'orientation professionnelle ou de mentorat , ils jettent néanmoins les bases de meilleurs contacts entre les demandeurs d'emploi vulnérables et les employeurs et entreprises. Ces programmes veulent « *sensibiliser aux avantages de la diversité dans le secteur privé, en développant la confiance des employeurs, en les mettant efficacement en contact avec les services publics de l'emploi ou en les aidant à revoir leurs procédures de recrutement* »(Fondation Roi Baudouin, 2015, 28).

Dans cette perspective, Jobkanaal (28) créé en 2003 par la Chambre flamande de commerce et d'industrie (réseau flamand d'entreprises VOKA), conformément aux directives du gouvernement, a instauré un quota de diversité sans, toutefois, contraindre leurs adhérents.

Le dispositif concerne les seniors, les personnes handicapées ou les travailleurs d'origine étrangère.

L'approche consiste à ce que des conseillers Jobkanaal (travailleurs sociaux) et donc, n'ayant aucune « *expérience en ressources humaines* » mettent à la disposition des personnes bénéficiaires des informations sur les points de vue des entreprises et des conseillers en matière d'emploi ainsi que des appels à candidature préalablement étudiés par les conseillers Jobkanaal eux –mêmes.

Un autre dispositif de diversité est « *les labels et plans de diversité* ». Ils sont attribués aux entreprises qui inscrivent un plan de diversité dans leur politique de recrutement. Créés par le gouvernement, « *entre 2007 et 2013, 103 entreprises bruxelloises ont élaboré des plans de diversité et 54 se sont vu décerner un label, dont 8 prolongations* » (Fondation Roi Baudouin, 2015, 28). Le label de diversité

est revu tous les deux ans. Aujourd'hui, ce label est de plus en plus important pour la réputation d'une entreprise.

#### **5.1.7.1.2. Programme d'activation à l'emploi pour les demandeurs d'emploi peu qualifié**

La Flandre, la Wallonie et la région bruxelloise ont toutes trois lancé des projets (28) visant à faciliter l'insertion sur le marché du travail des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Certains de ces projets ciblent les jeunes chômeurs en particulier. Ces projets ne sont pas réellement axés sur le mentorat, mais combinent un coaching régulier, individuel et collectif.

Par ces initiatives, on peut citer :

- Le projet Werkinleving Jongeren (Wij!) en Flandre, financé par le Fonds social européen (FSE), est coordonné par le gouvernement flamand et le service public de l'emploi VDAB et mis en œuvre dans 13 villes en Flandre. En janvier 2014, WIJ! gère 1 141 projets au niveau local. Il se concentre sur les jeunes chômeurs peu qualifiés de 18 à 25 ans. L'objectif est d'offrir à ces jeunes demandeurs d'emploi des compétences et des formations complémentaires très spécifiques, afin de réduire l'écart entre leurs qualifications et les exigences du marché du travail.
- Recherche active d'un emploi (RAE) à Bruxelles exerce son action sur les jeunes adultes demandeurs d'emploi peu qualifiés de tous âges dont un grand nombre d'entre eux sont issus de l'immigration. Le projet Recherche active d'un emploi (RAE ou AZW pour Actief zoeken naar werk en néerlandais) est intégralement financé par le FSE, il est diffusé et géré par le service public bruxellois de l'emploi (ACTIRIS) et mis en œuvre par des associations locales à but non lucratif. Les bénéficiaires doivent avoir 18 ans et avoir été inscrits à ACTIRIS.
- L'ASBL Université Ouverte de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Charleroi a mis en place un programme dénommé « Global Starter » (59) qui est un programme de formation interactif et pratique d'intégration socioprofessionnelle pour migrants francophones. Il permet à ces derniers de valoriser leurs compétences, clarifier leurs ambitions académiques et construire leur projet professionnel. Le programme s'adresse aux primo-arrivants qualifiés (au minimum un niveau de l'enseignement secondaire supérieur) résidant en Région wallonne et ayant satisfait à l'entretien de sélection. La partie théorique est composée d'une formation de 120 heures et la partie pratique de 120 heures de stage en entreprise. Cette dernière partie allie trois axes potentiels : « *a) l'immersion dans l'environnement de travail, b) le renforcement approfondi de certaines compétences et/ou c) les démarches utiles au parcours académique ou à l'insertion socioprofessionnelle* ».

#### **5.1.7.1.3. Initiative d'insertion de groupes spécifiques sur le marché du travail**

Plusieurs initiatives d'insertion sur le marché du travail se concentrent sur un groupe cible particulier, notamment les personnes issues de l'immigration en général, les primo-arrivants hautement qualifiés ou les jeunes chômeurs (28). Mais peu d'initiatives s'adressent exclusivement aux jeunes issus de l'immigration.

#### 5.1.7.1.4. Initiatives axées sur les personnes issues de l'immigration Minderhedenforum

Les organisations de la société civile lancent la plupart des programmes d'insertion sur le marché du travail des personnes issues de l'immigration.

- Le Forum des Minorités est un acteur important dans ce domaine. Il représente plus 1 600 associations ethnoculturelles de la société civile en Flandre et milite pour l'égalité de traitement et de participation des minorités. Le forum a dirigé le projet Work Up des « *conseillers en activation* », qui opèrent comme les coachs à l'emploi dans les missions régionales de Wallonie. Le projet existe depuis 2007 et est financé par le gouvernement régional. L'objectif est de réduire la distance entre les demandeurs d'emploi issus de l'immigration et le marché du travail en améliorant l'accès aux services de l'emploi. En Flandre, huit conseillers de Work Up opèrent au niveau local dans six zones urbaines et sont financés par le ministre flamand du Travail. Il y a en outre un conseiller en matière d'emploi à Bruxelles, financé par le ministre bruxellois de l'Emploi et de la Formation professionnelle.
- Mentor vzw est une association locale à but non lucratif, établie à Courtrai en Flandre-Occidentale, qui s'investit en faveur de l'emploi durable des groupes vulnérables de la société. Un des projets actuels offre un accompagnement aux demandeurs d'emploi francophones de la région, étant donné que le VDAB, le service public flamand de l'emploi, n'est pas autorisé à les aider en français. Le projet est financé par le VDAB, qui oriente les candidats vers l'association, et il durera aussi longtemps que nécessaire étant donné qu'il est renouvelable chaque année. La plupart des participants sont « *des hommes d'Afrique du Nord peu qualifiés, domiciliés dans la région de Menin* ».
- A Liège, les centres régionaux d'intégration des personnes étrangères et d'origine étrangères de Liège et Verviers (CRIPEL et CRVI) ont mis sur pied, le Jobcoaching(73). Adressé aux personnes d'origine étrangère (des demandeurs d'asile recevables, les régularisés, les personnes arrivées dans le cadre du regroupement familial) faiblement qualifiées, le dispositif avait comme mission d'Assurer l'accompagnement des bénéficiaires pour évaluer leurs difficultés d'insertion et les redynamiser dans leur recherche d'un emploi ou d'une formation. Par ailleurs, les institutions initiatrices se mettaient à la disposition des entreprises pour tout besoin éventuel en matière d'aide quant au recrutement des personnes d'origine étrangère (compréhension de la législation en matière de l'équivalence des diplômes, du permis de travail, etc.). Le coach a triple rôle : le rôle de « *catalyseur* », « *facilitateur* » et « *médiateur* ». Ce travail se décline en quatre étapes qui sont : la prospection, la pré-embauche, l'embauche, le post-embauche et la fin du coaching. Par la pratique de jobcoaching, le CRIPEL a enregistré, entre janvier et août 2007, 15 accompagnements dont 8 (5 CDD, 2 CDI et 1 Art.60) ont eu l'accès à l'emploi en fin du processus.

#### 5.1.7.1.5. Initiatives axées sur les migrants hautement qualifiés

Les migrants hautement qualifiés bénéficient de plus en plus d'attention, en particulier en Flandre. Leurs principales difficultés pour accéder au marché du travail sont dues à « *une absence de réseaux sociaux, une connaissance insuffisante des codes socioprofessionnels nécessaires pour postuler à un emploi et des compétences linguistiques limitées ou insuffisantes* ».

- Le VDAB(28) offre des formations en « *néerlandais seconde langue* » aux primo-arrivants hautement qualifiés et gère deux programmes relativement récents qui ciblent ce groupe à Gand et Anvers et sont tous deux financés principalement par le Fonds social européen.
- Eminentia (28) est un programme qui, de 2011 à 2012, a offert des services d'accompagnement à l'emploi adaptés aux migrants hautement qualifiés. Il était géré et mis en œuvre par la ville de Gand, en collaboration avec des partenaires locaux et avec le soutien financier du FSE. Depuis le début de l'année 2014, il bénéficie de fonds supplémentaires afin

de disséminer et d'intégrer sa méthodologie dans les principales activités du VDAB (en particulier en Flandre orientale et occidentale et dans le Brabant flamand). Pendant la première année, deux coachs à l'emploi à temps partiel ont travaillé avec 49 migrants hautement qualifiés, dans le cadre d'un programme préparatoire individualisé et de séances de groupe. Ils se concentraient sur des compétences particulièrement insuffisantes (faible connaissance du néerlandais, chômage de longue durée et accès limité au marché du travail). La plupart des participants se sont inscrits au programme par l'intermédiaire du VDAB, d'autres via des CPAS, des bureaux d'interim, des associations de migrants ou par le bouche-à-oreille. Eminentia a organisé des rencontres éclair avec des employeurs, ainsi que des ateliers destinés à les aider à adapter leurs techniques de recrutement et à élargir leurs horizons. Sur les 49 participants, 32 ont trouvé un emploi correspondant à leur niveau de qualifications à la fin du programme (bien que cinq d'entre eux l'aient reperdu entre-temps). Un des éléments clés de ce programme était le système de point de contact unique de ses services.

- Forum pour primo-arrivants hautement qualifiés (HOA) est géré par De8 à Anvers. C'est une plateforme où plusieurs initiatives sont lancées à l'attention des migrants hautement qualifiés. Sa base de données (*ProTalent*) met les migrants en relation avec des employeurs. Lancé en 2012, le projet rassemble de plus en plus de profils et d'informations sur les migrants hautement qualifiés destinés à des employeurs potentiels, mais des conseillers en matière d'emploi l'utilisent également. Les nouveaux candidats doivent enregistrer leur profil et saisir des mots-clés appropriés pour que les employeurs puissent les trouver. Ce dispositif met également en place des séances « *meet and greet* » avec des entreprises diversifiées et organise des visites d'entreprise, des formations collectives et des séances d'évaluation avec plusieurs grandes entreprises participantes, comme IBM et KBC.

#### **5.1.7.1.6. Initiatives axées sur les jeunes chômeurs**

Tout comme en France et aux Pays-Bas, plusieurs projets plus larges d'insertion sur le marché du travail (28) (comme le projet d'immersion professionnelle des jeunes en Flandre) se concentrent sur le chômage des jeunes et quelques initiatives locales existent également à Bruxelles et Anvers.

- Discover Your Talent. La première édition de la journée « Discover Your Talent » a été organisée à Bruxelles en 2011. Cette initiative est née d'un « *intérêt croissant* » pour la responsabilité sociale des entreprises (surtout parmi des entreprises anglo-américaines) et le bénévolat. La démarche consiste à l'organisation d'une journée de cinq ateliers d'une heure. Chaque entreprise organisait un atelier et les demandeurs d'emploi circulaient de l'un à l'autre. Les thèmes abordés sont « *la rédaction d'un CV, les techniques propres aux entretiens d'embauche, les médias sociaux et les techniques de présentation* ». Actiris finance Discover Your Talent depuis 2012. Les critères de participation spécifiques pour les candidats sont : être chômeurs, vivre à Bruxelles et être âgés de 18 à 25 ans. En 2013, sur 72 inscriptions, 41 candidats ont satisfait à tous ses critères. Sur les 41 participants, 61 pour cent ont obtenu des résultats positifs sept mois après la fin de l'événement. Soit ils ont accès à un emploi soit ils sont entrés en formation. Les asbls Maks et Engage ont dupliqué le dispositif.

#### **5.1.7.1.7. Initiatives de mentorat classiques**

En Belgique, les initiatives de mentorat individuelles traditionnelles impliquant un mentor du secteur privé sont rares, relativement récentes et dispersées (28). Des évaluations détaillées font défaut et leur succès ou leur impact n'ont pas encore été établis. Les exemples ci-dessous montrent que la volonté de lancer de telles initiatives de mentorat et d'impliquer des partenaires existe bel et bien — surtout au niveau local. Mais la mission est souvent de faible ampleur et les résultats à long terme incertains.

- Bright Future et Parrainage/Peterschap. Be.Face, un réseau d'entreprises bruxelloises à but non lucratif, a lancé deux programmes de mentorat, Bright Future et Parrainage. « *Bright Future* » se concentre sur des diplômés talentueux qui ont terminé au moins deux années d'enseignement supérieur, mais rencontrent des obstacles économiques, sociaux, culturels ou linguistiques sur le marché du travail. Le programme ne cible pas les jeunes issus de l'immigration en particulier, mais certains obstacles à l'emploi. Quant au « *Parrainage* », il s'adresse aux demandeurs d'emploi de 18 à 30 ans qui éprouvent des difficultés à s'insérer sur le marché du travail (*par exemple, parce qu'ils sont peu qualifiés, réfugiés, migrants ou chômeurs de longue durée*). Les deux projets sont nés du désir de rapprocher deux mondes disparates. Les diplômés talentueux de Bright Future élargissent leur réseau socioprofessionnel et reçoivent un appui et des conseils pour orienter leur future carrière. Les demandeurs d'emploi défavorisés accèdent plus facilement au marché du travail et entrent directement en contact avec des employeurs et des entreprises. Le programme de mentorat s'est inspiré de l'idée et de la méthodologie du programme de mentorat FACE en France, mais l'a adapté au contexte bruxellois. Le résultat du programme de mentorat est positif pour environ 60 pour cent des participants.
- MentorU. La cellule de réflexion européenne « Pour la Solidarité asbl », a lancé le projet-pilote MentorU à Bruxelles en 2011, dans le but d'associer des mentorés chômeurs et des professionnels (mentors bénévoles) qui les aident à rédiger un CV et une lettre de motivation, à se familiariser avec les codes de conduite et la culture du monde professionnel et à élargir leur réseau socioprofessionnel. Les duos étaient constitués en fonction de critères tels que le secteur professionnel, la situation géographique, les préférences personnelles et les loisirs. « *Le mentorat a duré six mois, avec des rencontres régulières sur le lieu de travail du mentor au moins une fois par mois, complétées par des contacts téléphoniques ou par e-mail. Pour la Solidarité ASBL a collaboré avec Decider's, un service de consultance pour entreprises, qui milite en faveur de la diversité et de la responsabilité sociale des entreprises, afin d'attirer de grandes entreprises (comme McKinsey, PwC et RTL Belgique) et leurs mentors* ». (Fondation Roi Baudouin, 2015, 28). L'asbl a par ailleurs collaboré avec des partenaires socio-économiques locaux, actifs dans le domaine de l'insertion professionnelle (Actiris, missions locales à Bruxelles et CPAS). Ce travail en réseaux avec des partenaires aux missions différentes peut aider les migrants à trouver du travail. Le témoignage de Madame M. (Entretien 2) renforce cette thèse. En effet, chez le cas de cette jeune femme migrante que j'ai rencontrée, elle me relate que « *ma première structure d'accueil et d'accompagnement professionnel fut l'ASBL Jefar Information - Emploi-Formation* ». Après avoir suivi une formation en orientation professionnelle, l'asbl l'a référée à l'IPEPS d'Herstal, partenaire de l'ASBL qui l'encadre, pour suivre une formation d'aide – soignante sans faire de test d'admission. « *...mes formatrices m'ont dit que comme je suis admise ici à ma pré-formation, celle-ci est reconnue par l'IPEPS d'Herstal. J'y suis donc allée suivre ma formation d'aide-soignante* ». Par la suite, d'autres sources d'information l'ont aidé à avoir un emploi article 60.

J'ai rencontré le même type de partenariat entre l'IPEPS d'Herstal et l'ASBL Créasol (Entretien 3). En effet, Madame Sarah m'a rapporté « *qu'après ma pré-formation à Créasol, nous avons organisé une visite d'entreprise à l'IPEPS d'Herstal. Et, l'asbl (Créasol) nous a informés que nous pouvons nous inscrire pour suivre la formation d'Aide-soignante sans passer un test d'admission. C'est ce que j'ai fait dès la rentrée prochaine* ».

Pour ce qui est de l'évaluation du dispositif « MentorU », l'asbl « Pour la Solidarité » a enregistré, dans sa première phase de mise en œuvre, entre septembre 2011 et août 2012 que sur 52 participants, 50% ont obtenu des résultats positifs « *la plupart ont décroché un contrat d'emploi de longue durée ou fixe et d'autres ont suivi des formations ou des stages* ».

A la deuxième phase du projet, malgré que ce soit un seul partenaire qui avait continué, 44 personnes ont participé au programme, parmi eux, 68 % ont achevé le programme jusqu'à la fin. 2/3 ont obtenu

des résultats positifs même s'il est constaté la diminution du nombre d'emplois effectifs. La participation à des stages et formations a, quant à elle, augmenté.

- DUO for a JOB (60) est une ASBL qui organise du mentoring du même nom. La stratégie consiste à mettre en contact à Bruxelles des jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration avec des seniors (pré) et retraités expérimentés, idéalement du même secteur de recherche, afin que ces derniers les soutiennent et les encadrent dans leur recherche d'emploi. Ce projet a plusieurs finalités qui sont : 1) favoriser la mise à l'emploi des jeunes issus de l'immigration à Bruxelles ; 2) recréer du lien social et des solidarités de proximité ; 3) encourager le vieillissement actif ; 4) favoriser les rencontres interculturelles et intergénérationnelles et 5) sensibiliser le grand public. À travers ce mentoring intergénérationnel (61), DUO for a JOB souhaité contribuer à garantir à tous les mêmes opportunités d'accès à l'emploi. La démarche vise également à échanger entre les deux âges, à créer des liens intergénérationnels et interculturels, participant ainsi au renforcement de la cohésion sociale à Bruxelles. Pour les mentors, c'est une occasion de s'engager dans une action de citoyenneté, de rester actif tout en partageant leur expérience, de développer des compétences sociales et d'intégrer un réseau de plus de 150 mentors. Cela sera l'occasion pour les jeunes d'être accompagnés et conseillés lors de leur recherche d'emploi. Entre 2013 et 2015, ce sont 160 mentors et 270 mentorés formés, 220 duos créés dont 85 actifs. Pour les résultats, 43 % de mentorés ont trouvé de l'emploi et 29 % sont soit en formation professionnelle ou en stage.
- Ensuite, Caritas International met en place un projet de coaching (38, 39) d'accompagnement sur mesure à l'intégration des migrants ayant obtenu des statuts de Réfugié politique ou Protection subsidiaire. Ceux – ci, en plus qu'ils soient accompagnés dans la recherche des logements et dans l'inscription à la Commune, l'institution les aide à avoir un projet de vie incluant le choix à une formation professionnelle ou accéder à un métier. Par ailleurs, l'État a mis en place un programme de tutorat au profit des migrants MENA : Mineurs Non accompagnés (36, 37). Le programme est mis en place par des associations telles que Caritas International, le centre résidentiel El Paso de Gembloux, le centre de formation scolaire en Alternance de la Fédération Wallonie Bruxelles de Suarlée (CEFA) *ou encore*, le réseau d'Entreprises de Formation par le Travail (EFT) du Nouveau Saint-Servais à Namur. Le but de ce dispositif (37) est de permettre aux jeunes concernés de bénéficier d'un enseignement adapté, basé sur la pédagogie mise en œuvre au sein des EFT. Celle-ci repose sur un apprentissage en situation de travail. De plus, un système de parrainage est organisé, chaque jeune étant plus particulièrement pris en charge par un membre de l'équipe d'encadrement. L'objectif du dispositif est de faire émerger des notions théoriques de la pratique de terrain. Cet apprentissage dit « *inductif* » permet aux jeunes de se former par essais et erreurs tout en étant guidés. En pratique, les horaires de formation en entreprise correspondent aux horaires scolaires. Néanmoins, grâce au dynamisme des méthodes et au caractère pratique de celles-ci, le jeune retrouve une position d'acteur de son apprentissage.

Tous ces exemples de dispositifs de relations montrent que les quelques initiatives de mentorat classique qui existent se concentrent surtout sur les jeunes ou sur une population défavorisée plus large, mais qu'aucun projet ne cible les migrants hautement qualifiés. Cependant, l'association à but non lucratif De8 à Anvers collabore avec le VDAB et l'Institut de recherche pour le travail et la société (HIVA) de la KU Leuven à l'élaboration d'un modèle de mentorat pour primo-arrivants hautement qualifiés. Cette initiative, financée par le FSE, veut d'abord explorer les modèles de mentorat pour migrants hautement qualifiés qui se sont avérés positifs à l'étranger avant d'élaborer un programme adapté au contexte anversoïse et belge. L'objectif final est d'associer 30 à 40 primo-arrivants hautement qualifiés à des professionnels sur le marché du travail belge.

#### **5.1.7.1. 8. Les acteurs de mise en œuvre des dispositifs relationnels**

##### **5.1.7.1.8.1. Société civile**

À tous égards, les acteurs de la société civile — qu'il s'agisse d'associations à but non lucratif, de fondations ou d'organismes caritatifs — jouent un rôle vital dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de mentorat, tutorat, coaching ou d'autres dispositifs d'activation à l'emploi.

Leur portée et leur continuité dépendent du type et de la taille des partenariats, des collaborateurs qu'ils réussissent à intéresser et du type de financement dont ils disposent.

Gerstnerova (62) souligne principalement l'importance des associations des migrants dans l'accompagnement professionnel des immigrés. Selon elle, leur dynamisme, leur efficacité et leur capacité à aboutir aux buts sociaux qu'elles se sont assignés sont parmi les facteurs favorisant le processus d'insertion professionnelle des immigrés dans leur pays d'accueil.

Bien que le contexte de la politique migratoire et d'intégration diffère d'un pays à l'autre, il existe de nombreux exemples d'engagement de la société civile et de subventions publiques qui soutiennent les dispositifs relationnels relatifs à l'accompagnement professionnel des migrants.

L'engagement du secteur privé (28) est généralement plus marqué en Suède, Autriche, Allemagne et au Canada, alors que les initiatives gouvernementales dominent en France et aux Pays-Bas.

Aux Etats-Unis (28), le gouvernement fédéral ne joue aucun rôle formel dans l'intégration des migrants en général et n'a pas de programmes spécifiquement centrés sur leur insertion sur le marché du travail. Les programmes de mentorat y sont d'ailleurs financés par une série de sponsors privés, d'entreprises et par des donations.

Les initiatives de mentorat existantes sont généralement lancées par la société civile au niveau local, avant de s'étendre éventuellement à d'autres villes.

Dans certains cas, ces programmes dépendent d'un financement local ou d'aides publiques pour développer leurs effectifs.

Dans de nombreux cas, l'interaction du gouvernement, du secteur privé et de la société civile détermine le nombre, la taille et la nature des programmes de ces dispositifs. Parallèlement, la mesure dans laquelle ces programmes ciblent ou intègrent les personnes issues de l'immigration dépend fortement du contexte migratoire et d'intégration.

Au Royaume-Uni, où il n'y a pas de politique d'intégration officielle des migrants, rares sont les programmes spécifiquement centrés sur les migrants en tant que tels. Ils se concentrent soit sur les réfugiés en tant que groupe cible très particulier, soit sur les jeunes chômeurs en général.

En Allemagne, la politique d'intégration des migrants est relativement récente et de nombreux investissements sont effectués pour favoriser leur insertion dans l'enseignement et sur le marché du travail (62). De ce fait, plusieurs programmes de mentorat se concentrent de facto sur les jeunes issus de l'immigration ou les migrants hautement qualifiés.



#### **5.1.7.1.8.2. Gouvernement**

Même si dans certains cas, les gouvernements sont absents dans la mise en œuvre des initiatives de relations, de temps en temps, ceux-ci ne se limitent pas à une subvention, mais lancent activement des programmes d'insertion sur le marché du travail. C'est surtout le cas lorsqu'ils tentent de s'attaquer à un problème prioritaire, comme le chômage des jeunes ou certains obstacles à l'accès au marché du travail (28).

Plusieurs programmes en France et aux Pays-Bas se concentrent sur les jeunes défavorisés et leurs besoins spécifiques, sans cibler en particulier les jeunes adultes issus de l'immigration (28).

En France, les missions locales sont des organismes publics décentralisés dont l'objectif est d'aider les jeunes de 16 à 25 ans à accéder au marché du travail. Ces organismes mettent en œuvre plusieurs programmes importants, dont le contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS), qui se concentre sur les jeunes chômeurs peu qualifiés dans cette même tranche d'âge. Les contrats sont des cadres d'accompagnement individuel d'un an, axés sur la recherche d'un emploi et susceptibles d'un suivi après l'embauche. Ils ont pour objectif de renforcer l'autonomie et la confiance en soi des jeunes adultes et de leur assurer un emploi durable ou, du moins, une formation ou une nouvelle aide à la recherche d'un emploi. À titre d'exemple, en 2012, près de 1,4 million de jeunes ont bénéficié d'un accompagnement général dans 451 missions locales en France. La plupart étaient âgés de 18 à 21 ans et peu qualifiés (jeunes en décrochage scolaire ou ayant suivi l'enseignement secondaire, mais sans obtenir le baccalauréat). En 2012, 170 000 jeunes ont signé un contrat CIVIS et 49 pour cent d'entre eux ont trouvé un emploi ou se sont inscrits à une formation complémentaire.

Les missions locales en France mettent aussi en œuvre le programme de mentorat — Parrainage. Depuis 1997, ce programme s'est étendu à l'ensemble de la France, avec comme objectif d'aider les jeunes à trouver un emploi. Il est entièrement financé par le gouvernement — au niveau central et régional — et par l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE).

Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi (28), en collaboration avec d'autres partenaires sociaux et professionnels, a lancé au printemps 2014 le programme de mentorat Link2Work. Le programme veut s'attaquer au chômage des jeunes et lance des projets-pilotes à Amsterdam et Rotterdam. Les groupes cibles dans les deux villes sont susceptibles d'évoluer, mais les autorités veulent se concentrer sur les jeunes (hautement) qualifiés, via les universités et les associations de jeunes, et Rotterdam sur les jeunes en formation professionnelle, via les écoles. Les deux programmes visent à mettre les jeunes en contact avec des employeurs pour faciliter le passage de l'école/université à un emploi. Le projet est entièrement financé par le ministère et on espère qu'à long terme, il sera intégré au sein des structures éducatives et professionnelles existantes. Au niveau central, le principal partenaire du ministère est le SER (Conseil socio-économique), qui comprend de nombreux membres professionnels et des entreprises. Tant les petites que les moyennes et grandes entreprises sont intéressées par une collaboration.

L'Union européenne à travers le Fonds Social Européen intervient également sur certains projets.

#### **5.1.7.1.8.3. Secteur privé**

Obtenir l'adhésion du secteur privé est un défi de taille pour de nombreux programmes de mentorat et d'insertion sur le marché du travail, mais dans certains cas, des entreprises lancent des projets en partenariat avec des organismes publics ou des associations à but non lucratif. Un grand nombre de ces initiatives sont financées au moins en partie par le gouvernement.

En Autriche (28), la Chambre de commerce fédérale a lancé en 2008, en collaboration avec le Fonds d'intégration autrichien et le Service public de l'emploi, le programme Mentorat pour Migrants. Son objectif est d'associer des migrants hautement qualifiés à des professionnels du monde de l'entreprise ayant de bons contacts professionnels, afin de les aider à élargir leur réseau social et renforcer leurs capacités. Le Service public de l'emploi et le Fonds d'intégration autrichien ont tous deux contribué à

la prise de contact avec les migrants intéressés, tandis que les mentors du secteur des entreprises étaient repérés via le réseau de la Chambre. Les partenariats de mentorat durent six mois. Le mentor et le mentoré se rencontrent environ cinq heures par mois. Pas moins de 700 duos ont été constitués en 2013. Le programme a été jugé positif par les deux parties et, à l'issue de celui-ci, 39 pour cent des mentorés ont trouvé un emploi. Lancé à Vienne, le projet s'est rapidement étendu à trois autres entités fédérées.

Le programme Joblinge a été lancé en 2007 par le Boston Consulting Group et la Fondation Eberhard von Kuenheim de BMW AG. Le projet s'adressait aux jeunes peu qualifiés de 15 à 25 ans et a duré six mois, en ce compris un stage de six à huit semaines et un mentorat. La plupart des participants au programme Joblinge étaient des hommes de plus de 20 ans, titulaires tout au plus d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur et issu de l'immigration. Le programme a été lancé à Munich, puis s'est étendu à dix villes allemandes et, depuis 2007, quelque 1 600 jeunes y ont participé. Les organisateurs envisagent de l'étendre davantage. Le projet est financé par plusieurs partenaires privés et publics. L'engagement collectif du secteur privé, du gouvernement et de la société civile garantit le fonctionnement, la prise de contact et la continuité du projet. Le programme a été jugé très positif et a notamment reçu le German Fairness Prize en 2013. Le Forum économique mondial l'a en outre qualifié de bonne pratique.

Au Royaume-Uni, une association de professionnels des ressources humaines — Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) — a lancé en 2011 un projet-pilote similaire pour les jeunes de 18 à 24 ans : Steps Ahead Mentoring. L'initiative émanait des organisations membres et du CIPD même et visait à accroître l'engagement des employeurs en faveur de l'emploi et à rendre leurs organisations plus conviviales pour les jeunes. Le programme de mentorat est fortement axé sur l'emploi, mais ne prévoit aucune restriction ou condition quant au niveau scolaire, bien que les mentorés soient en majorité des diplômés, orientés vers le programme par Jobcentre Plus, avec lequel le CIPD collabore en exclusivité. La Fondation Dutch Dream a été créée en 2006 par Atilla Aytekin, directeur général de Triodor Software, une entreprise de développement de logiciels ayant des filiales aux Pays-Bas, aux États-Unis et en Turquie, qui s'investit en faveur de l'entrepreneuriat et la diversité. La fondation a été créée pour aider les entrepreneurs débutants issus de groupes ethniques minoritaires à réussir dans leur entreprise et a lancé le programme de coaching Dare to have a dream. Ce programme est organisé à l'échelle nationale aux Pays-Bas depuis 2010 et s'est récemment étendu au niveau régional. Chaque année, 20 entrepreneurs sont sélectionnés et associés à 20 managers ou personnalités du secteur privé et public. Le partenariat dure un an et prévoit au moins une réunion par mois en plus des ateliers et master classes. Le programme ne bénéficie d'aucun financement structurel ou gouvernemental, mais est financé par les entrepreneurs participants et les entreprises accompagnatrices.

En Suède, les associations professionnelles sont également actives dans ce domaine. L'association suédoise des ingénieurs (Sveriges Ingenjörer), par exemple, a élaboré un programme de mentorat pour ingénieurs primo-arrivants qui les met en contact avec des ingénieurs chevronnés pour faciliter leur insertion sur le marché du travail suédois. Pendant le projet-pilote, 20 duos ont été formés dans le cadre d'un partenariat de neuf mois. Suite aux réactions positives des participants, il est prévu d'étendre le projet à 40 duos dans la phase suivante. Parallèlement, l'association médicale suédoise (Sveriges Läkareförbund) met en œuvre un programme appelé Guides d'introduction pour primoarrivants, financé par le Service public de l'emploi. Ce programme s'inscrit dans le cadre d'un plan d'introduction général destiné aux migrants, qui peut durer jusqu'à deux ans. Le but est d'aider les médecins migrants à s'insérer dans le système de soins suédois. Le programme aide les médecins formés à l'étranger à obtenir une licence les autorisant à exercer leur profession et à décrocher un stage comme première étape dans le système.

#### **5.1.7.1.8.4. Les citoyens**

L'élément le plus difficile et le moins malléable ou prévisible pour une insertion efficace sur le marché du travail est de faire en sorte que toutes les parties prenantes poursuivent le même objectif. Plusieurs acteurs locaux en Belgique reconnaissent que la partie la plus difficile du processus de coaching à l'emploi est d'approcher et de convaincre les employeurs, en particulier lorsqu'il s'agit de personnes issues de l'immigration peu qualifiée (28). D'une part, des négociateurs expérimentés, comme les coachs à l'emploi dans les missions régionales en Wallonie ou les conseillers de Jobkanaal, peuvent jouer un rôle de médiateur : ils comprennent les besoins des employeurs et tentent de repérer les demandeurs d'emploi capables d'y répondre. D'autre part, les conseillers en matière de diversité sont nécessaires non seulement pour promouvoir les avantages économiques de la diversité (et lutter contre la discrimination), mais aussi pour aider les entreprises à modifier leurs pratiques de recrutement ; comme les labels de diversité en Belgique et en France. Mais il faut de toute façon un changement de mentalité plus large de la part non seulement des employeurs, mais aussi du grand public et du monde politique. Changer les mentalités signifie qu'un problème sous-évalué dans le passé devient une priorité publique et politique. Au Canada (28), la stratégie du TRIEC s'est avérée exemplaire pour attirer l'attention du public sur une priorité ; faire travailler les migrants hautement qualifiés et convaincre tant le gouvernement que le secteur privé des avantages du projet. En plus de son partenariat de mentorat, le TRIEC s'est beaucoup investi en sensibilisant et promouvant un sentiment d'urgence via sa campagne « hireimmigrants.ca ». Fin 2006, une campagne très efficace, comprenant des spots télévisés et des affiches, a attiré l'attention sur le chômage des migrants hautement qualifiés et les opportunités dont les entreprises se privaient en ne les recrutant pas. Il est intéressant de noter que la campagne était déjà financée en partie par le gouvernement central et régional. Par conséquent, les campagnes d'affichage et de spots télévisés sont des outils que l'on pourrait facilement adapter et appliquer dans le contexte d'un autre pays.

#### **5.1.7.1.8.5. Les Migrants et leurs familles**

La capacité à développer des réseaux d'interconnaissance peut aider les migrants ayant un faible niveau d'études à changer leur statut social (62, 64).

#### **5.1.7.1.8.6. Durée d'accompagnement**

Après une durée maximale de 12 mois (31), la relation de mentorat prend fin. Mais, il peut arriver qu'elle se termine plus tôt, lorsque par exemple, le mentoré a obtenu un emploi dans son secteur de qualification ou lorsqu'il a trouvé une piste professionnelle à suivre et que celle-ci se révèle être concrète et sûre. D'autre part, une relation de mentorat peut s'achever du fait de son annulation. Cette dernière n'est prononcée qu'après discussion avec chacun des participants et en cas de constat d'échec de la relation. Cela arrive lorsque le principe du mentorat a été mal compris par l'un des deux partenaires : si le mentor se montre par exemple trop directif ou paternaliste ; si un participant démontre un manque d'investissement personnel dans la relation (rendez-vous manqués à plusieurs reprises, par exemple.).

La deuxième cause d'une annulation trouve sa raison dans l'impossibilité, pour l'une des deux parties de poursuivre la relation de mentorat que cela soit pour des raisons médicales ou familiales, un manque de disponibilité ou un déménagement hors de son lieu ou sa ville de résidence.

La troisième cause est due au renoncement du mentoré qui après avoir exploré toutes les pistes disponibles arrive à la conclusion qu'une réorientation est sans doute la solution la plus opportune pour lui au vu du manque de débouchés dans le métier de ses qualifications (ex. le monde de l'édition).

L'entretien de bilan qui clôt une relation de mentorat est organisé lorsque le mentoré a trouvé une piste professionnelle ou après un an. En revanche, aucun bilan n'est tiré lorsqu'une relation de mentorat est annulée.

## 5.2. ANALYSE SUR LES PRATIQUES EFFICACES DES DISPOSITIFS RELATIONNELS

**Tableau d'analyse de l'efficacité des dispositifs relationnels**

Dispositifs	Indices d'efficacité	Public touché	Méthodologies	Caractéristiques
Mentorat MEM (Suisse)	Entre 2010 et 2012, le dispositif a permis l'insertion professionnelle de 63 accompagnées en fin de duo contre 37%.	Migrants hors UE, pays en voie de développement et non.	-Les deux partenaires sont issus d'une même profession.  -L'implication de la population locale.	Valorisation des compétences existantes.
Mentorat TRIEC (Canada)	28 000 heures de volontariat consacrées par 50 entreprises.	Migrants et employeurs	Mobilisation des mentors au sein des entreprises	Lancement de la campagne « hireimmigrants.ca »
Parrainage : des Réseaux au service d'un Réseau (Valenciennes, en France)	De 2010 à 2012, 48 entreprises engagées. Sur 81 parrainages réalisés, 51 personnes en emploi ou formation, soit 78% de réussite	Tout public demandeur d'emploi	Entretien avec l'animateur et mise en relation avec les parrains/marraine correspondant à leur orientation professionnelle.	Action en réseaux avec les entreprises locales, les acteurs publics de l'emploi et la Maison de l'Emploi.
MINE (Suèdes)	55 duos, soit 110 participants	Réfugiés	Secteur privé en association avec la ville, l'université et le club de football.	L'appui de la direction des entreprises, même si c'est difficile.
La Welcome Back Initiative « WBI » (Etats-Unis)	11 000 accompagnés, 3 000 (légalisation diplômes) et 2 000 (accréditation).	Migrants professionnels de la santé formés à l'étranger.	-insertion dans le secteur de soin selon leur qualification (approche globale).	Collaboration avec les universités, organisations locales et pouvoirs locaux.
TimeBank « Time Together » (Angleterre)	De 2002 à 2005, 2500 réfugiés touchés.	Réfugiés	Secteur d'enseignement.	Intervention complète (langues, social, emploi, etc.)
KVINFO (Danois)	6 000 participantes, 3000 en mentorat, ¼ accèdent à l'emploi et d'autres en formation.	Jeunes femmes réfugiées de 16 à 24.	Femme d'origine étrangère –mentor. Entretiens préliminaires avec des participantes avant la formation des duos.	femmes migrantes et réfugiées en contact avec des femmes actives dans la société.
Berami (Allemande)	18 duos chaque année ou 150 duos depuis 2005 : près de la moitié des mentorées accèdent à l'emploi et 1/3 entre en formation ou stage.	Femmes migrantes	Migrantes hautement qualifiées appartenant à tous les secteurs professionnels.	Le financement local important reconduit chaque année par l'administration communale par réintroduction tacite de la demande par l'ONG.
Year –Up (Etats-Unis)	En 2015, 13 000 jeunes accompagnés et 75% ayant accédé à un emploi.	Jeunes 18-24 ans issus de l'immigration (notamment mexicaine)	6 mois de formation interne de renforcement des compétences déjà acquises et 6 mois de stage en entreprise.	250 organismes publics et entreprises partenaires.
Jobcoaching (Liège)	Entre janvier et août 2007, sur 15 accompagnements, 8 (5 CDD, 2 CDI et 1	Migrants faiblement qualifié	Le candidat, l'employeur et le coach (relation en triangle).	Accompagnement individualisé et médiation, travail en

	Art.60)			réseaux
Discover Your Talent (Bruxelles)	En 2013, sur 41 participants, 61% ont accès soit à un emploi ou à une formation.	Jeunes de 18 à 25 ans issus de l'immigration.	Organisation d'une journée de 5 ateliers d'une heure animés par 5 entreprises.	Chaque entreprise organise un atelier (CV, techniques propres aux entretiens d'embauche, médias sociaux et techniques de présentation)
Duo for Job (Bruxelles)	Entre 2013 et 2015, 220 duos créés dont 85 actifs. 43 % de mentorés ont trouvé de l'emploi et 29 % (formation ou en stage).	Jeunes chercheurs d'emploi qualifiés issus de l'immigration.	Les deux partenaires sont issus d'une même profession.	Mentors bénévoles. Engagement des seniors (pré) et retraités expérimentés,
MentorU (Bruxelles)	Phase 1 : 52 participants, 50% ont obtenu des résultats positifs. Phase 2 44 participants, 68 % ont achevé le programme jusqu'à la fin et 2/3 ont accédé à l'emploi.	Chômeurs tout public.	CV, lettre de motivation, familiarisation avec les codes de conduite et la culture du monde professionnel, élargissement de réseau socioprofessionnel.	Collaboration en réseaux (Actiris, missions locales à Bruxelles et CPAS).  Mentors bénévoles.

L'analyse de ces quelques dispositifs relationnels majeurs en matière d'insertion des migrants sur le marché du travail nous indique que bien que ces dispositifs soient dispersés, leur nombre témoigne, si besoin est, de l'intérêt que les politiques et les acteurs d'Insertion professionnelle, en particulier, accordent.

Une autre réalité, ce que tous ces dispositifs (mentorat, tutorat, coaching et autres) partagent des points communs : le face à face, le travail sur mesure, en contexte réel, transmissions de savoirs et de savoir-faire, ainsi que de savoir-être techniques, relationnels, etc., qu'ils soient conduits sur une longue durée, ou de manière asymétrique, qu'ils soient appliqués aux « *insérés* » ou au « *non-insérés* », etc. tous ces spécificités font que l'impact d'un dispositif soit différent ou complémentaire à un autre.

En suisse, par exemple, si le dispositif Mentorat Emploi Migration (MEM) a permis l'insertion professionnelle des 63 mentorés, c'est parce que celui-ci s'est basé sur trois facteurs d'efficacité :

- La valorisation des compétences existantes des migrants ;
- Le fait que les mentors et les mentorés sont issus d'une même profession, même si le premier a plus d'expérience que le deuxième et
- L'implication de la population locale.

Le facteur « même profession » est également, l'un des moteurs de « Duo for Job » à Bruxelles où 85% des mentorés sont actifs entre 2013 et 2015.

Le facteur « valorisation des compétences » a été aussi déterminant pour le dispositif « Year –Up » des Etats –unis où 75 % des personnes accompagnées ont trouvé de l'emploi.

Deux autres indicateurs d'efficacité de ces dispositifs sont : la transversalité et le réseautage. Presque tous les dispositifs, s'ils ont réussi, c'est parce que, soit, ils ont inclus dans leur intervention, l'apprentissage de la langue, le social et l'emploi, le cas de « Time Bank-Time Together » en Angleterre, soit qu'ils interviennent en réseau, le cas de « TRIEC » (Canada), « MINE » (Suède),

« MentorU » (Belgique) et plusieurs autres dispositifs. A ce chapitre, je relève que bien que dans la pratique, de nombreuses initiatives de mentorat et d'aide à l'emploi aient été élaborées et mises en œuvre par des organisations de la société civile, la collaboration du gouvernement et du secteur privé est capitale pour garantir leur réussite et leur survie.

En Belgique (28), le projet d'insertion sur le marché du travail des jeunes issus de quartiers prioritaires en Wallonie est un exemple d'une aide publique solide ayant permis l'élaboration et l'élargissement d'une méthode fructueuse. Le mentorat pour les migrants en Autriche et Joblinge en Allemagne (28) sont de « bons » exemples de la capacité d'initiative des employeurs et de la manière dont un programme peut être reproduit et élargi avec l'appui solide du secteur privé.

Cependant, les programmes de mentorat les plus efficaces et ayant le plus d'ampleur sont ceux dans lesquels plusieurs partenaires collaborent. Le programme de mentorat du TRIEC (28) est un excellent exemple de partenariat impliquant plusieurs parties prenantes, à savoir la société civile, des prestataires de services partenaires, des établissements d'enseignement, des employeurs et des gouvernements à tous les niveaux. Mais obtenir le concours du secteur privé ne suffit pas. Le projet MentorU (28) en Belgique a montré « *qu'un paysage économique en mutation peut rapidement influencer la propension des employeurs à participer* » (Fondation Roi Baudouin, 2015, PP. 46-56).

Par ailleurs, une étude commanditée par l'Union européenne (48) a démontré l'efficacité de la formation des réseaux sociaux pour la réussite de l'accompagnement professionnel des migrants. Dans cette étude, Jenny Phillimore qualifie ces réseaux de « *capital social et réseaux sociaux* ». Ainsi, selon lui la création des espaces et lieux de rencontre entre différentes origines des migrants, la densité et la variété de leurs réseaux sociaux élargis au-delà de leur espace « confiné » et de leurs zones géographiques sont essentiels pour la réussite de leur intégration professionnelle.

À cette mise en évidence, les entretiens que j'ai obtenus avec Mesdames M. et Sarah (Entretien 2 et 3) convergent vers cette réalité. Ces deux femmes d'origine étrangère témoignent que si elles ont eu « *rapidement* » le travail, c'est parce qu'elles ont eu la « *chance* » d'être intégrées dans plusieurs réseaux d'accompagnement : les associations d'insertion professionnelle et leur réseau, les associations des migrants, les amis et camarades de classe étrangers et européens qui sont soucieux de leur accès à l'emploi.

Les responsables d'asbl (voir entretien 6 à 10.) que j'ai rencontrés m'ont eux aussi confirmé que s'ils réussissent l'accompagnement professionnel des migrants, c'est parce qu'ils travaillent soit en partenariat avec d'autres intervenants (asbl Au Petit Soleil (entretien 6.), A-Z. Solution (entretien 8.), Perséides asbl (entretien 9.) soit en intégrant des thématiques transversales (asbl AIIR (entretien 7.) dans leurs actions.

En effet, les asbl « Au Petit Soleil » et « A-Z. Solution » offrent des cours de Français Langue Etrangère (FLE) aux migrants primo-arrivants et de longue durée. À la fin de leur formation, les bénéficiaires sont directement redirigés vers des associations d'insertion socioprofessionnelle partenaires, le plus souvent, intervenant dans la même zone d'intervention que ces associations. Paul THUNISSEN (entretien 6.), responsable de cours de français à l'asbl « Au Petit Soleil » m'expliqua que le fait de référer les bénéficiaires vers une structure plus proche permet à ce que ces personnes « *reviennent auprès d'eux pour leur faire faire des états d'avancement de leur projet d'intégration professionnel et échanger avec elles, si besoin, sur des éventuelles difficultés qu'elles rencontrent là-bas* ».

Quant à l'asbl AIIR (entretien 7.), son Président, Monsieur Hans SERGE que j'ai rencontré m'a expliqué l'importance que leur institution donne aux activités transversales. Leur association propose aux migrants, aussi bien, des cours de Français Langue Etrangère (FLE) que ceux relatifs à l'orientation professionnelle, à la formation pour des métiers, à la rédaction du CV et de Lettre de Motivation.

L'asbl AJS TAL-LAFI-Belgique (entretien 10.), en plus de toutes les activités de l'asbl AIIR, propose aux migrants, de séances d'entretien d'embauche, des visites d'entreprise et des activités interculturelles et intergénérationnelles, le tout, pour permettre une meilleure intégration professionnelle aux migrants.

L'analyse de ce tableau relève également, qu'il y a une prise en compte de la particularité des bénéficiaires. En ce cela que les dispositifs KVINFO (Danois) et Year Up (Etats-Unis) trouvent toute leur place, car le programme touche les réfugiés et parmi lesquels, les femmes et les jeunes. Les initiateurs de ces dispositifs jugent que compte tenu de son parcours et de sa situation spécifique, cette catégorie de la population mérite un encadrement personnalisé. En effet, les réfugiés arrivent, le plus souvent, sur le territoire de leurs pays d'accueil sans famille, sans amis et sans aucune connaissance, non seulement de la culture du travail de leurs pays d'accueil mais aussi de leurs entreprises. Parlant, de la personnalisation de soutien, la Welcomme Back Initiative «WBI» des Etats-Unis et le «TimeBank-Time Together» de l'Angleterre soutiennent respectivement des migrants spécifiques du secteur de la santé et du secteur de l'enseignement.

Autres facteurs de réussite décelé par l'analyse de ce tableau, est l'importance du financement du pouvoir public local. Le dispositif de Berami (Allemagne), pourtant mis en place dans une entité communale, a réussi à mobiliser, chaque année, du fonds auprès de l'administration communale.

L'analyse de ces dispositifs m'amène aussi, à souligner que si le coach est en général un professionnel, un éducateur, un psychologue, etc., il apparaît que c'est son métier. C'est ainsi que les initiatives du FOREM, d'ACTIRIS et de VDAB peuvent trouver leur place, dans un esprit d'état social actif. Ici, le coaching joue pleinement le rôle « d'activation ». Le mentor, quant à lui, est généralement bénévole (les préretraités et retraités, etc.). Et le tuteur en entreprise ou en institution, quant à lui, intervient dans le cadre de son travail (patron ou référent d'entreprise, patron d'apprentissage, maître de stage, etc.). Un seul constat est, cependant le même : peu importe que le tuteur, le coach ou le mentor soit bénévole ou professionnel, qu'il soit en interne ou à l'externe, leur objectif de production est le même : faire en sorte que les migrants suivis aient un emploi.

Cependant, l'on peut aisément, constater que les dispositifs qui sont renforcés par d'autres stratégies produisent mieux des résultats que les autres qui se contentent de leurs uniques stratégies. C'est le cas de « Duo for Job » qui allie mentors-seniors-bénévoles avec des jeunes chercheurs d'emploi qualifiés issus la même profession. Ce qui m'amène à souligner, spécifiquement, l'importance du rôle du mentor, en tant que tel, dans la réussite du mentorat. Pour cela, Eby et al. (46, 65) mettent en avant cinq caractéristiques favorisant la réussite de Mentorat. Ce sont :

1. Une relation unique, car aucun duo ne ressemble tout à fait à un autre ;
2. Le mentorat est un partenariat d'apprentissage puisque l'acquisition de connaissances est à son centre ;
3. La relation est un processus qui dépend du type de soutien prodigué par le mentor (émotionnel, psychosocial, instrumental, etc.) ;
4. La relation de mentorat est réciproque puisque le mentor en tire également des bénéfices ;
5. La relation est dynamique, car la relation évolue au fil du temps.

De son côté, Norman H. Cohen (31) distingue six dimensions des compétences interpersonnelles d'un mentor qui sont :

1. La dimension relationnelle où la notion de confiance est centrale, née d'une écoute empathique et de la tolérance.
2. La dimension informative où le mentor prodigue des conseils à son mentoré pour faire avancer sa carrière.
3. La dimension de facilitation puisque le mentor, par ses suggestions et ses pistes de réflexion, amène son mentoré à explorer également d'autres alternatives jusqu'ici non considérées.

4. La dimension de confrontation où le mentor teste les capacités de son mentoré à relever des challenges et à dépasser ses acquis, afin de renforcer son potentiel.
5. La dimension concerne la perception du mentor comme un modèle, à travers l'écoute de ses récits de vie et de ses expériences professionnelles. Avoir une figure à laquelle le mentoré peut s'identifier est une source de motivation supplémentaire.
6. La dimension répertoriée par Cohen concerne la visualisation qu'a le mentoré de son futur. Dans cette phase, le mentoré adopte un esprit critique sur ses choix et perspectives professionnels, aidé dans sa réflexion par les observations de son mentor.

Malgré tout ce qui précède, pour réussir leur mission, les mentors doivent être régulièrement mis à jour par rapport aux informations sur le marché du travail et les possibilités d'insertion (65). Ils doivent également avoir un espace d'échanges d'expériences ensemble.

Enfin, l'analyse des ouvrages étudiant ces dispositifs relationnels, m'amène à souligner d'autres facteurs qui sont à prendre en compte dans la mesure de l'efficacité des dispositifs de relation :

### 5.2.1. Force des liens faibles

Mark Granovetter (56) est un sociologue américain qui dans son ouvrage *Getting a job : a study of contacts and careers* (1995) a publié une étude visant à comprendre comment un individu prend connaissance des opportunités d'emploi qui s'offrent à lui. Son étude montre que les individus dépendent fortement de leurs contacts personnels pour entendre parler d'un poste vacant. Or, les contacts personnels ne constituent qu'un moyen possible parmi d'autres. On peut, en premier lieu, citer les moyens formels qui se définissent par le recours à un intermédiaire impersonnel entre le demandeur d'emploi et l'employeur (exemple, parution d'annonce). L'on peut aussi mentionner, la candidature spontanée qui implique que le demandeur d'emploi envoie son dossier de candidature à une entreprise, sans passer par un intermédiaire formel ou personnel et sans savoir, non plus, si un poste y est vacant. Enfin, les contacts personnels impliquent l'action d'une connaissance du demandeur d'emploi qui lui transmet l'information utile d'une opportunité d'emploi ou qui le recommande auprès de l'employeur concerné. Les résultats ont révélé que sur un panel de plus de 150 personnes, 56 % avaient trouvé leur emploi grâce à un contact personnel, 19 % par un moyen formel et 19 % par la candidature spontanée (ainsi que, 6 % de non-réponses) (Granovetter 1995). Comme le montrent ces chiffres, les répondants ont également déclaré que le canal qu'ils privilégient pour trouver un emploi est celui des contacts personnels, mais que si aucun emploi satisfaisant ne pouvait être trouvé par ce moyen, ils se tournaient, à défaut, vers les moyens formels. Granovetter pose donc le constat suivant : « *Personal contacts are of paramount importance in connecting people with jobs. Better jobs are found through contacts, and the best jobs, the ones with the highest pay and prestige and affording the greatest satisfaction to those in them, are most apt to be filled in this way. With a few interesting exceptions, those who do not find their jobs through personal contacts, would have liked to do so, but were prevented by 'structural' factors.* » (Granovetter, 1995). Pour le sociologue, trouver un emploi dépend donc de la manière dont on le cherche. En analysant plus précisément les mécanismes de diffusion de l'information par les contacts personnels, Granovetter constate que ces derniers sont ce qu'il conceptualise comme des liens faibles : « *The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie. Each of these is somewhat independent of the other, though the set is obviously highly intra-correlated.* » (Granovetter 1973 : 1361).

Il distingue trois formes de liens :

- 1) Les liens forts (marqués par une relation soutenue et fréquente) ;
- 2) Les liens faibles (formés par de simples connaissances) et
- 3) Les liens absents (par exemple, avec un vendeur).



Dans le cas d'une recherche d'emploi, le sociologue découvre que l'information d'une opportunité d'emploi est souvent transmise par une simple connaissance (lien faible) et non par un ami proche (lien fort). Dans mes travaux de recherche, l'entretien avec Monsieur X a appuyé cette thèse (Entretien1). En effet, Granovetter explique que seul un lien faible peut transmettre l'information utile qui correspond au poste recherché par le demandeur d'emploi. Si la communauté d'appartenance de ce dernier ne se compose que de liens forts, il lui sera difficile de trouver une passerelle dans ses relations pour obtenir un poste en dehors de son cercle proche. C'est, effectivement, un rôle de passerelle que joue ici le lien faible: *'From the individual's point of view, then, weak ties are an important resource in making possible mobility opportunity. Seen from a more macroscopic vantage, weak ties play a role in effecting social cohesion. When a man changes jobs, he is not only moving from one network of ties to another, but also establishing a link between these.'* (Granovetter 1973: 1373).

En d'autres termes, c'est la force des liens faibles qui permet à un migrant de traverser et de s'insérer dans un nouveau réseau social.

En ce sens, le travail réalisé par les associations de migrants, les foires et bourses à l'emploi, les carrefours/platformes avec les représentants du patronat, des « speed dating » et autres rencontres pour l'emploi sont des occasions propices pour les migrants demandeurs d'emploi.

### **5.2.2. Paradoxe de soutien des familles**

Comme le souligne CÔTE — GIGUÈRE (54), si le développement de réseaux sociaux constitue, pour les migrants, une stratégie d'intégration, paradoxalement, leurs réseaux familiaux peuvent constituer une source importante de contraintes qui les ralentissent parfois dans l'atteinte de leurs objectifs.

### **5.2.3. Tuteurs techniques et tuteurs spécifiques**

Dans le processus d'accompagnement professionnel des jeunes migrants en milieu d'apprentissage, il faudrait penser à instituer (33) des tuteurs techniques ; qui pourraient s'occuper des difficultés des migrants - apprenants et des tuteurs spécifiques ; qui pourraient prendre en charge, de manière spécifique, tous problèmes de santé, social, etc. que les migrants rencontreront tout au long de leur apprentissage, et ceci dans le but de l'aider à réussir son projet professionnel.

### **5.2.4. Pérennisation et financement durable**

Pour garantir un fonctionnement efficace des dispositifs relationnels en matière d'insertion professionnelle des migrants, il faudra disposer d'un financement de base durable.

En exemple, l'étude la Fondation Roi Baudouin (28) indique que les pratiques de mentorat sont rarement inhérentes aux politiques structurelles générales. Les programmes mis en œuvre dans le cadre de ce dispositif sont « *correctifs complémentaires, centrés sur ceux qui glissent entre les mailles du filet des services classiques* ». Toute chose qui pèse « *lourdement sur l'existence et la survie mêmes des programmes de mentorat* ». (Fondation Roi Baudouin, 2015, PP.29-31).

Dans de nombreux cas, le financement du gouvernement joue un rôle majeur dans la mise en œuvre de ces dispositifs. Cependant, ces fonds sont souvent « *tributaires* » des priorités politiques nationales, qui sont susceptibles d'évoluer. Ce qui signifie que l'aide financière arrive souvent par cycles et est rarement allouée à long terme. C'est surtout le cas lorsque les fonds se concentrent sur un groupe très particulier, par exemple, les réfugiés au Royaume-Uni et en Suède(28).

Si les efforts politiques se concentrent sur des problèmes plus larges de cohésion sociale ou de chômage des jeunes, comme en France, ces priorités (et le financement correspondant) sont susceptibles de durer plus longtemps.

Les fonds européens peuvent alléger les politiques nationales en la matière en allouant des enveloppes importantes dans l'accompagnement professionnel des migrants. Le défi qui pointe à

l'horizon, facteur indispensable au succès, est de prioriser l'emploi des migrants parce qu'il profite à tous et de consacrer suffisamment de fonds aux efforts qui stimulent la réussite d'un emploi.

### 5.2.5. Changement de mentalité

Au niveau de ce chapitre, je commencerais par présenter ce témoignage pathétique de professeur suisse, Ueli Mäder<sup>1</sup>(66). Il faut noter que sur le marché de l'emploi, même les personnes migrantes dont le niveau de formation est élevé doivent lutter contre des préjugés en raison de leur origine ou de la couleur de leur peau. Le professeur Ueli Mäder illustre cette problématique avec deux portraits dressés dans le cadre de l'étude « *Les universitaires d'origine étrangère sur le marché du travail en Suisse* ».

*« Un des parcours présentés est celui d'Henri-Michel Yéré, originaire de Côte d'Ivoire, et doctor designatus en philosophie. Après avoir déposé, en vain, de nombreuses candidatures auprès de petites entreprises et d'institutions publiques, M. Yéré rencontre au sortir d'une pièce de théâtre une femme qui le recommande à son employeur actuel. Il est convoqué à un entretien et décroche un poste fixe quelques mois plus tard. Tanuja, Sri Lankaise d'origine et spécialiste des questions en matière d'asile, doit elle aussi parfois faire face à des préjugés. Aujourd'hui encore, certains de ses collègues la prennent pour une secrétaire, une apprentie ou une stagiaire. Quant aux commentaires racistes, elle connaît aussi. Un interprète d'un certain âge aurait par exemple déclaré avoir eu de la peine à gérer le fait qu'une jeune femme de couleur mène un interrogatoire. Régulièrement, Tanuja est confrontée à des remarques relatives à son origine ou à la couleur de sa peau, ce qui la dérange beaucoup d'autant plus que certains commentaires sont blessants et d'ordre trop privé. Elle estime que le problème principal des personnes de couleur hautement qualifiées est le fossé qui sépare leur propre perception d'elles-mêmes de celle que leur renvoie l'entourage. Pour elle, il n'y a en effet rien de spécial à ce qu'elle ait réussi, en tant que personne de couleur, une formation de qualité en Suisse et occupe un bon poste. Lorsque des tiers lui réservent un traitement différent, elle prend néanmoins conscience qu'elle fait exception en Suisse ». (Tangram29, juin 2012, P.100).*

Ce témoignage suisse, nous fait savoir qu'il y a encore des expériences des cas de discrimination des migrants sur les lieux de travail en raison à leur origine ou couleur de leur peau. Mais, heureusement, le récit nous fait découvrir qu'il y a aussi des cas des migrants qui obtiennent du travail avec l'appui d'autres personnes autochtones.

En Belgique, un expert de l'IWEPS (MARFOUK A. Working paper, 68) a attiré l'attention du public sur les attitudes vis — à-vis des immigrés et particulièrement sur le lien entre les préjugés et les fausses idées perçues de l'immigration et la discrimination à l'égard des immigrés en matière d'accès à l'emploi. Il a cité un rapport de l'OCDE (2000) qui stipule que « *rien ne permet d'affirmer jusqu'ici que l'immigration a aggravé le chômage de la population autochtone. Il se peut même qu'elle ait eu un effet bénéfique sur l'économie et sur l'emploi autochtone* ». Quant au Rapport mondial sur le développement humain 2009, PNUD, il indique que « *l'immigration accroît l'emploi et il n'existe aucune preuve d'un effet d'éviction sur les autochtones* ».

Un autre rapport de l'OCDE (2007-2008) souligne qu'en Belgique, la proportion des travailleurs indépendants dans l'emploi total est répartie comme suit : immigrés (14,7 %); natifs (12 %); 100 000 personnes ont été employées dans les entreprises créées par les entrepreneurs immigrés, soit 9 % de l'ensemble des emplois.

Eu égard à toutes ces évaluations scientifiques positives et favorables au travail des migrants, les acteurs de promotion des dispositifs de relation doivent se mobiliser pour participer à changement la mentalité du public vis-à-vis aux migrants et à leur projet professionnel.

---

<sup>1</sup> M. Ueli Mäder est professeur de sociologie à l'Université de Bâle et à la Haute école de travail social. Il dirige l'Institut de sociologie et les études post-grades en analyse des conflits.

# CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

À la fin de mon travail d'études, je retiens que le nombre de migrants à travers le monde progresse (2) ; 214 millions estimées en 2010 contre 195 millions enregistrés en 2015. Cette hausse du nombre de migrants tient pour l'essentiel au nombre croissant de réfugiés, même si les chiffres de la présence de ce dernier dans les pays en développement ont baissé de 1,1 million de 2000 à 2005.

Les femmes représentent 49 pour cent du total. Six migrants internationaux sur dix (128 millions) résident actuellement dans les pays développés et sont dans leur majorité (74 millions) originaires des pays en développement.

Tout comme l'Europe, la Belgique fait face au vieillissement (10) de sa population qui va constituer un handicap pour son économie et par ricochet, l'économie européenne.

C'est pourquoi le sociologue belge Didier VRACKEN (2014, 10), tout en soulignant le propos de l'économiste Jean BOISSONNAT (2010) présage que le défi du « *vieillissement de la population* » en Europe va faire en sorte que l'avènement d'immigration des personnes venant des pays en voie de développement constituerait une « *aubaine* ».

Pour ce faire, notre société a intérêt à insérer le plus rapidement possible les migrants à l'emploi. Mais, il est démontré par plusieurs études (23, 66) que cet objectif fait face à des obstacles de la discrimination et la xénophobie dans les milieux de travail.

Aussi, les migrants n'ont-ils pas toujours de bons réseaux relationnels dans les pays d'accueil.

Des actions utiles et pertinentes de mentorat, tutorat, coaching et autres dispositifs de relations, mises en œuvre collectivement ou individuellement en faveur des migrants et scientifiquement évaluées, pourraient être le renforcement de ces réseaux.

Si certains spécialistes du travail des migrants (69) soulignent que pour avoir accès à l'emploi, ceux-ci doivent acquérir, de manière progressive, une maîtrise linguistique, de meilleures qualifications professionnelles et une meilleure connaissance de l'organisation institutionnelle de leur pays d'accueil, d'autres, quant à eux (32), jugent que pour l'efficacité d'accès à l'emploi, les migrants doivent, en plus, avoir une plus grande aptitude à mobiliser leurs (nouveaux) réseaux sociaux par les différents dispositifs de relations.

Cependant, l'utilisation de ces dispositifs n'est efficace que quand ils sont adaptés aux groupes des personnes spécifiques. C'est pourquoi, les pratiques des plusieurs dispositifs de relations au profit spécifique des femmes migrantes et des réfugiés font école dans les pays scandinaves, en Allemagne et au Royaume-Uni (6, 28, 40).

Il n'est pas assez de rappeler que ces approches relationnelles ont porté leurs fruits ailleurs :

- En Danemark, le réseau de mentorat du KVINFO (Centre de recherche danois sur les femmes et le genre, 28) a mobilisé, depuis 2002, plus de 6 000 femmes qui ont participé à plus de 3 000 partenariats de mentorat. Un quart d'entre elles ont trouvé un emploi et un grand nombre d'autres femmes ont terminé une formation avec l'aide de leur mentor. L'expérience globale est ressentie de façon positive par les mentors et les mentorées, de telle sorte que récemment, une version plus jeune du réseau de mentorat a vu le jour. Il cible les jeunes hommes et femmes de 16 à 24 ans issus de l'immigration et compte actuellement 76 duos.
- À Francfort (Allemagne), Beramí, une association à but non lucratif qui promeut l'insertion professionnelle, la reconnaissance des qualifications et l'enseignement pour adultes, gère depuis 2005 son programme « Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen » (S'intégrer, changer de

voie et progresser, 28). Il se déroule actuellement par cycles d'un an, avec un groupe de mentorat par an, et à ce jour, ce sont neuf groupes qui y participent, soit environ 18 duos chaque année ou 150 duos depuis 2005.

Au Royaume-Uni, même s'il n'existe pas de politique d'intégration officielle des migrants en général, les réfugiés reçoivent une aide ciblée du gouvernement et de la société civile. C'est ainsi que les initiatives en leur faveur sont souvent plus complètes et ne se concentrent pas seulement sur l'emploi. À titre d'exemple, de 2002 à 2005, l'organisation caritative TimeBank a organisé Time Together, un programme de mentorat pour réfugiés, favorisant l'intégration des réfugiés dans la société. Celui-ci a pu recruter et associer 2 500 réfugiés. Évalué en 2007, le projet a eu un impact positif sur l'intégration globale des réfugiés dans la vie quotidienne britannique : meilleures connaissances linguistiques, plus grande confiance en soi et réseaux sociaux plus solides.

Même s'il manque des études et évaluations scientifiques pertinentes sur l'impact des dispositifs de relations sur l'emploi des migrants en Belgique, quelques timides approches identifiées dans ma méta-analyse, y semblent être intéressantes. En ce sens, il importe de souligner l'expérience innovatrice de « DUO for a JOB » (60,61) dont la stratégie consiste à mettre en contact, à Bruxelles, des jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration avec des seniors (pré) retraités expérimentés, idéalement du même secteur de recherche. En termes de résultats, ce dispositif de mentorat classique a, entre 2013 et 2015, mis en place, 160 mentors et formés 270 mentorés. 220 duos ont été créés dont 85 actifs. 43 % de mentorés ont trouvé de l'emploi et tandis que 29 % sont soit en formation professionnelle ou en stage.

Aussi, relèverais-je certaines conditions d'efficacité des dispositifs de relations dans l'insertion professionnelle des migrants.

Premièrement, il s'agit de la prise en compte de la transversalité de tous les dispositifs d'insertion dans l'accompagnement professionnel des migrants. Le cas de parcours de Madame M. et de Sarah M. (Entretien 2 et 3.) que j'ai rencontrées dans le cadre de mes entretiens empiriques en est un exemple. Elles m'ont fait savoir que si elles ont eu leur boulot, c'était grâce à un travail de « *réseau entre les associations d'insertion qui les ont accompagnées, leur institution de formation, les associations de leurs ressortissants vivant à Liège et leurs amis belges et migrants comme elles* ». L'intégration à travers la culture et/ou le sport est également possible. Inoussa (Entretien 4) l'a souligné. Footballeur — amateur, il a été recruté « *bénévolement* » par un club de foot à Neufchâteau. Le dirigeant du club a parlé de lui à une ASBL partenaire au club. Il a « *plaidé* », ses compétences professionnelles, en dehors de celles sportives et celle-ci l'a recruté en son sein. Ces expériences témoignent que si les intervenants travaillent en réseaux, ou si, les migrants se servent de leurs réseaux, les résultats ne peuvent qu'être positifs en matière de leur accès à l'emploi.

Dans ce chapitre de la transversalité, la thèse de Mark Granovetter (45), sur la « *force des liens faibles* » a trouvé toute son importance. En effet, les sources des « bonnes » informations sur l'accès à l'emploi des migrants ne proviennent pas forcément de leurs relations proches. Leurs contacts éphémères et lointains peuvent être d'un apport efficace. Mr X (entretien 1.) l'a expliqué avec ses « *propres mots* ». « *Ni le FOREM, encore moins son assistante sociale qui était alors très proche de moi, qui me pousse à aller chercher du boulot ne m'a informé que je pouvais trouver du travail (contrat sous l'article 60) au Re'insér ...* », (paradoxalement qui est un service du CPAS de Liège.) Il y a fallu qu'une personne qu'il a rencontrée dans « la rue » pour qu'il en soit informé. Il s'y est rendu et il y a trouvé du boulot.

Deuxièmement, le rôle de mentor, tuteur, coach ou médiateur culturel ainsi que leur collaboration est jugé très déterminant dans la mise en œuvre des dispositifs relationnels vis-à-vis de l'intégration professionnelle des migrants. Le mentor doit se doter de compétences [31] et mobiliser des caractéristiques spécifiques [46,65] pour mener à bien sa mission. En plus, dans le processus d'accompagnement professionnel des jeunes migrants en milieu d'apprentissage, il faudrait penser à instituer [33] des tuteurs techniques ; qui pourraient s'occuper des difficultés des migrants - apprenants et des tuteurs spécifiques ; qui pourraient prendre en charge, de manière spécifique, tout problème de santé, social, etc. que les migrants rencontreront tout au long de leur apprentissage, et ceci dans le but de les aider à réussir leur projet professionnel.

Enfin, dernièrement, le changement de mentalité des citoyens et des entreprises s'avère nécessaire pour la réussite des pratiques de tous les dispositifs de relations dans l'intégration professionnelle des migrants. À ce sujet, il est à souligner que sur le marché de l'emploi, même les personnes migrantes dont le niveau de formation est élevé doivent lutter contre des préjugés en raison de leur origine ou de la couleur de leur peau [66]. Si, la discrimination des migrants en raison de leur origine ou la couleur de leur peau constitue un frein à leur intégration professionnelle, en Suisse, il est fort heureusement démontré qu'il y a aussi des cas des migrants qui obtiennent du travail avec l'appui d'autres personnes autochtones [66].

Eu égard de tout ce qui précède, aux termes de mon travail d'études, je formule des recommandations suivantes

1. L'engagement politique au plus haut niveau : Tout comme l'apprentissage du français langue étrangère est cumulé au dispositif d'accueil en région wallonne, je recommande la prise en compte de la transversalité et/ou de la prise en charge de l'accompagnement professionnel des migrants en réseaux d'acteurs.
2. L'évaluation scientifique sur l'impact des dispositifs de relation relatifs à l'accès à l'emploi des migrants en Belgique. Cette évaluation permettrait de définir des objectifs et des critères clairs des dispositifs relationnels et mieux préparer les rôles des mentors et mentorés. Elle aiderait à définir avec précision les groupes cibles concernés par les dispositifs (jeunes peu qualifiés ou issus de l'immigration, femmes migrantes, migrants hautement qualifiés ou réfugiés) et le type de mentors, tuteurs coach qui leur convient le mieux (retraités, professionnels expérimentés et actifs ou pairs professionnels).
3. La personnalisation de la prise en charge. Les primo-arrivants eux —mêmes diversifiés (demandeur d'asile, candidats —réfugiés et réfugiés, membres de leurs familles venus dans le cadre de regroupement familial) et migrants de longue durée n'ont pas forcément les mêmes réalités et besoin en matière d'accompagnement professionnel.
4. La formation et la professionnalisation des mentors, coach, parrains/marraines, car la plupart des pratiques se font bénévolement.
5. Le partage d'expérience, la duplication des « best pratics » (meilleures pratiques) au niveau local (la Belgique et régions), européen, américain et/ou canadien. Lorsque les résultats et l'impact du dispositif sont évalués, sa vulgarisation sera facilitée.

Dans cette perspective, comment ne pas clore ce travail de fin d'études en citant l'expert belge de l'IWEPS [MARFOUK A. Workin paper, 68] ?

Il a, en effet, attiré l'attention du public sur les attitudes vis — à-vis des immigrés et particulièrement sur le lien entre les préjugés et les fausses idées perçues de l'immigration et la discrimination à l'égard des immigrés en matière d'accès à l'emploi. Selon lui, « *rien ne permet d'affirmer jusqu'ici que l'immigration a aggravé le chômage de la population autochtone. Il se peut même qu'elle ait eu un effet bénéfique sur l'économie et sur l'emploi autochtone* » [OCDE, 2000].

# BIBLIOGRAPHIE

1. Sources, Glossaire de la Migration Internationale, [OIM 2004].
2. Rapport du SG ONU du 2/08/2010.
3. ONU, 2007, Département des affaires économiques et sociales Division de la population. *Perspectives de la population mondiale — La Révision de 2006*. ST/ESA/SER.A./261/ES. New Work.
4. OIM, 2008, *État de la Migration dans le monde. Gestion de la mobilité de la main-d'œuvre dans une économie mondiale en mutation*. Volume 4 — Série des rapports État de la migration dans le monde de l'OIM Genève.
5. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics) (Consulté le 1/01/2016).
6. Comprendre la crise des migrants en Europe en cartes, graphiques et vidéo. En savoir plus sur [http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/09/04/comprendre-la-crise-des-migrants-en-europe-en-cartes-graphiques-et-videos\\_4745981\\_4355770.html#SfxJ2mF92p7b1jtW.99](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/09/04/comprendre-la-crise-des-migrants-en-europe-en-cartes-graphiques-et-videos_4745981_4355770.html#SfxJ2mF92p7b1jtW.99). (Consulté le 1/01/2016).
7. [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/fr) (Consulté le 1/01/2016).
8. [http://statbel.fgov.be/fr/binaries/3151\\_fr%5B1%5D\\_tcm326-52014.png](http://statbel.fgov.be/fr/binaries/3151_fr%5B1%5D_tcm326-52014.png). (Consulté le 1/01/2016).
9. « Population totale résidente en Belgique [demandeurs d'asile compris] au 01-01-2011. CENSUS ». (Consulté sur le site Direction Statistiques belge, le 1/01/2016).
10. Didier VRANCKEN, 2014, *Le crépuscule du social*, Liège, Presses universitaires de Liège, coll. « Manuel », , édition revue et augmentée, ISBN : 9 782 875 620 446. 104 p.
11. Les migrants, une chance pour l'économie européenne. [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/09/02/l-arrivee-de-migrants-n-est-pas-un-danger-pour-l-economie-europeenne\\_4743046\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/09/02/l-arrivee-de-migrants-n-est-pas-un-danger-pour-l-economie-europeenne_4743046_3234.html). (Consulté le 1/01/2016).
12. L'impact économique des migrants sur les pays riches : des chiffres qui laminent les préjugés. <http://www.crvl.be/index.php/2014-03-03-15-37-14/revue-de-presse/5317-article-l-impact-economique-des-migrants-sur-les-pays-riches-des-chiffres-qui-laminent-les-prejuges>. (Consulté le 1/01/2016).
13. Conseil de l'Europe, 1<sup>ère</sup> édition 1986, *Rapport de synthèse de l'étude sur la Situation de la formation professionnelle des jeunes migrants en Belgique, au Danemark, en France, au Luxembourg et au Royaume-Uni*. Berlin : CEDEFOP — Centre européen pour le développement de la formation professionnelle. Bundesallee 22, D-1000 Berlin 15, Tel : [0 30] 88 41 20 – Telex 184 163 eucen d), 124 p.
14. Conseil de l'Europe, 1994, *Projet de Formation professionnelle vers l'égalité des chances des immigrés*. Strasbourg : Service de l'édition et de la documentation du Conseil de l'Europe, (Directives pratiques), 68 p.
15. Le Programme de La Haye adopté les 4 et 5 novembre 2004 par le Conseil de l'Europe) et un traité institué (Traité de Lisbonne modifiant le traité sur l'Union européenne et le traité instituant la Communauté européenne, signé à Lisbonne le 13 décembre 2007.

16. *Les migrants et l'emploi [Vol. 2], novembre 2008 : L'intégration sur le marché du travail en Belgique, en France, aux Pays-Bas et au Portugal. ISBN : 978-92-64-03617-8. OCDE., PP. 334.*
17. CE. COM. [2010] 2020, 03/03/2010, COMMUNICATION DE LA COMMISSION EUROPE 2020 : Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Bruxelles.
18. *L'État belge, le 06 juillet 2007, Loi sur l'accueil des demandeurs d'asile et autres catégories des étrangers. Bruxelles : Moniteur Belge.*
19. *Décret de la Région wallonne de du 4 juillet 1996 relatif à l'intégration des personnes étrangères ou d'origine étrangère.*
20. <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/integration-personne-origine-etrangere/dispositifs/centre-regional-integration>. (Consulté le 1/02/2016).
21. Maïlys Meirlaen, 26 avril 2016, *Méta-analyse de la littérature sur l'évaluation des dispositifs d'insertion socioprofessionnelle des travailleurs immigrés au Canada et aux États-Unis. CRIPEL*, [seconde rencontre des parties prenantes à la recherche-action « Diversité sur le marché de l'emploi et insertion socioprofessionnelle des travailleurs issus de l'immigration », dans le cadre du projet Fonds Social Européen [2015-2020] des Centres Régionaux d'Intégration en Région wallonne. Liège.
22. *Monitoring socio-économique, 2013, Centre interfédéral pour l'égalité des chances & SPF Emploi.*
23. HCR Suisse, mars 2015, *Intégration sur le marché du travail - Le point de vue des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire en Suisse.* © UNHCR, [P.8].
24. L'INDICE — Lorraine Mathews, Guy Drudi, Mars 2008, — *Rapport : Évaluation du projet et Jumelage professionnel pour les immigrants de l'organisme centre d'appui aux communautés immigrantes de Bordeaux Cartierville [CACI].* « Pour passer du projet expérimental à un programme porteur de retombées spécifiques d'intégration professionnelle » [www.indicemarketing.com](http://www.indicemarketing.com). 514-374-2220, 64 pages.
25. Centre Egalité des chances, Sept. 2012, *Baromètre de la Diversité-Emploi.* Bruxelles, P.170. .
26. CHICHA M.T., 3 mai 2012, École de relations industrielles-Université de Montréal. *Discrimination systémique en emploi, pratiques inclusives et égalité inclusive.* Colloque annuel du CEETUM.
27. RENAR, 2012-2013, Rapport alternatif : Le racisme et les pratiques discriminatoires associées dans le secteur de l'emploi en Luxembourg.
28. Fondation Roi Baudouin, Janvier 2015, MPI-Europe. *Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord — Stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail.* Manufast- ABP asbl.
29. Enquête sur les forces de travail dans l'Union européenne, 2013, Eurostat, consultée le 20 mai 2014, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/lfs>.] [Figure 1. Taux de chômage en pourcentage de la population active dans les États membres de l'UE sélectionnés, en fonction de l'âge et de l'origine, 2013].
30. Naïri Nahapétian, Alternatives économiques n° 335 — mai 2014. [[http://www.alternatives-economiques.fr/ces-entrepreneurs-qui-viennent-des-fr\\_art\\_1298\\_68053.html](http://www.alternatives-economiques.fr/ces-entrepreneurs-qui-viennent-des-fr_art_1298_68053.html)].
31. Dina Bader. Rosita Fibbi, 2012, *Évaluation du projet-pilote Mentorat Emploi Migration [MEM] Étude réalisée sur mandat de l'EPER.* Université de NEUCHÂTEL et SFM.2012.

32. Altay Manço, Frédéric Mertz, Laurence Gillen- CETIS, Février 2014, *Travail et intégration des migrants. Recrutement, reconnaissance, relations sociales. Parcours des travailleurs issus des pays tiers au Luxembourg. RED N ° 18.*— ISBN 978-99959-860-0-1.
33. AIRFRISSS, 23-24 novembre 2006, *Colloque — Tutorat et accompagnement*. PP.251.  
  
Guy Jobert, Mars 2016, Education Permanente France — Revue trimestrielle — *Le Tutorat- Quelles pratiques pour quels enjeux ?* N° 206.
34. LAGARDE Vincent [vincent.lagarde@unilim.fr], 24-25 nov. 2005, — CREOP-Faculté Droit-Economie de Limoges. *Expérimentation d'un Réseau de tuteurs à l'installation en milieu rural. Premiers résultats et difficultés*. Paris.
35. Réseau européen des migrations, Juillet 2009, — Point de contact belge. Mineurs non accompagnés en Belgique.
36. La Lettre de l'IRFAM — n° 29, 2012, Diversités et citoyennetés spéciales « MENA ».
37. Caritas International, Janvier 2014, Fond Européen pour les Réfugiés [FER]. *Réfugié ch. travail Résultats d'une étude sur la formation et l'emploi menée auprès de réfugiés*.
38. Caritas International, Octobre 2011, Fond Européen pour les Réfugiés [FER]. *Accompagnement sur mesure : clé d'une intégration réussie. Rapport de deux ans d'expérience avec des réfugiés ayant obtenu leur statut en centre fermé*.
39. Réseau « Mêmes droits, mêmes voix », Juin 2011, Journée de formation du 11/02/2011. « Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des femmes migrantes ».
40. Article : Améliorer la formation professionnelle dans l'accompagnement des migrants [Ceméa Rhône-Alpes]. *Publié au Congrès national de Grenoble du 17 au 23 août 2015 organisé par CEMEA — Penser et agir l'avenir. Mis en ligne sur le site « <http://congres2015.cemea.asso.fr/focus-sur-des-actions-de-terrain/2015/06/ameliorerlaccompagnement-des-migrants-dans-la-formation-professionnelle-cemea-rhone-alpes/> » et consulté le 12 mars 2016.*
41. Kathleen Burr, February 2011, – Policy Analyst-Citizenship and Immigration Canada – *Local Immigration Partnerships: Building Welcoming and Inclusive Communities through Multi-Level Governance*. Canada.
42. Cosmina Ghebaur, Sept. 2013, « Les non-publics de la culture. Une approche ethnographique de situations de réception demicontraintes », *Communiquer* [En ligne], mis en ligne le 01 février 2015, consulté le 08 janvier 2016. URL <http://communiquer.revues.org/145> ; DOI : 10.4000/communiquer.145
43. Rachel BRAHY. Thèse de doctorat soutenue le 08 décembre 2012, *L'engagement de participants dans un atelier de théâtre — action : ethnographie d'une co-présence bienfaisante*, l'Ulg.
44. Mark GRANOVETTER-La révolution relationnelle. Liens faibles, liens forts : le paradoxe de la relation sociale [consulté sur le site <http://www.lesiteducontenu.com/www/liens-faibles-liens-forts-le-paradoxe-de-la-relation-sociale/> le 22 avril 2016].



45. L. T. Eby et T. D. Allen, 2008, Moving Toward Interdisciplinary Dialogue in Mentoring Scholarship: An Introduction to the Special Issue. *J Vocat Behav.* 2008 Apr; 72–2 – : 159–167. DOI : [10.1016/j.jvb.2008.02.005](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.02.005).
46. CIJ Luxembourg et IRFAM, Février –Juin 2015, Maison de l'Afrique Luxembourgeoise. *Unis vers l'emploi*.
47. Jenny Phillimore – KING, July 2014, Applied Social Studies. *Local and experiential aspects of migrant integration*. Unit Overview Paper n.7/.
48. Marta Kindler, 14 July 2014, KING Project – Applied Social Studies Unit/EC. *Social networks, social capital and migrant integration at local level – European literature review – Desk Research Paper n.*
49. Kamel Béji et Anaïs Pellerin, 2010, [www.érudit.org](http://www.érudit.org). « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux » *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 65, n° 4, p. 562-583.
50. Peter A. Creticos, July 2006, Executive Director – Institute for Work and the Economy – *The Integration of Immigrants in the Workplace*. Pre-Publication Release.
51. Canadian Diversity [é] canadienne, 2014, *Partenariat pour la réussite Faciliter l'intégration et l'inclusion. Volume 11 : 1 Spring, Printemps*.
52. UNU, 1<sup>er</sup>/11/2014, Policy Brief: *Migrant and Refugee Integration in Global Cities: The Role of Cities and Businesses*. United Nations University 2014. ISBN 978-92-808-5002-4. ISSN 1813-5706.]
53. Université LAVAL, 2015, Catherine Côté-Giguère. *Parcours et voix de femmes : Intégration et réseaux sociaux chez des immigrantes récentes à Québec*. Québec, Canada.
54. Collection « Compétences Interculturelles », 26 novembre 2004, fondée et dirigée par Altay A. Manço, L. Muller et S. de Tapia. *Un dynamisme venu d'ailleurs : la création d'entreprises par les immigrés*. L'Harmattan.
55. Granovetter Mark, 02/2006, « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques. », *Sociologies pratiques* [n° 13], p. 9-36  
URL : [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2006-2-page-9.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2006-2-page-9.htm).  
DOI : [10.3917/sopr.013.0009](https://doi.org/10.3917/sopr.013.0009).
56. <http://www.droitsquotidiens.be/fr/question/quest-ce-que-la-mise-au-travail-article-60> [consulté le 13 mai 2016].
57. Souhila Mehiaoui, Mai 2013, École de relations industrielles/Université de Montréal : *L'intégration et le maintien en emploi des personnes membres de la CSQ issues de l'immigration*.
58. Université Ouverte [UO], du 1<sup>er</sup> sept. au 30 oct. 201, Globe Starter, Charleroi.
59. Julie Bodson, novembre 2015, *Missions de Duo for job ASBL*. Présentation ADDE. Bruxelles.
60. <http://www.duoforajob.be/> (Consulté le 20 avril 2016).
61. Gerstnerova A., 2014, TEMPS DE CRISE ET VIE ASSOCIATIVE-Migrants de l'Afrique subsaharienne et des Balkans en Europe. L'Harmattan, Paris.

62. Elizabeth Collett et Milica Petrovic, 2014, *The Future of Immigrant Integration in Europe: Mainstreaming Approches for Inclusion*. Bruxelles : Migration Policy Institute Europe.
63. NICOLE-D. C., ROULEAU-B. L., Février 1998, Imprimerie des Presses Universitaires de Luxembourg. Que sais-je ? L'Insertion des jeunes en Luxembourg.
64. Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur [[http://www.academia.edu/2103345/Le\\_mentorat\\_conditions\\_de\\_r%C3%A9ussite\\_de\\_ce\\_mode\\_d'accompagnement\\_de\\_l'entrepreneur](http://www.academia.edu/2103345/Le_mentorat_conditions_de_r%C3%A9ussite_de_ce_mode_d'accompagnement_de_l'entrepreneur)]. (Consulté le 13 mai 2016).
65. Rachel Humphrey, 15/July/2014, King Project. Integration Practice: Applied Social Studies Unit: Initiatives and Innovations by Institutions and Civil Society. Desk Research Paper n.
66. CRF Suisse, Juin 2012, TANGRAM29- Bulletin de la CFR — *Le domaine de l'emploi*.
67. MARFOUK A., Juin 2013, Workin paper de l'IWEPS. *Préjugés et fausses idées sur l'immigration et les immigrés, vecteurs de discrimination en matière d'accès à l'emploi*. N° 14/2.
68. [Auteur et date inconnus]. *LA LONGUE ET SINIEUSE ROUTE MENANT À L'EMPLOI — Une analyse des carrières sur le marché de l'emploi des demandeurs d'asile et des réfugiés en Belgique*.
69. Centre National d'information pour jeunes et la Maison d'Afrique, Mai 2016, *Projet « Information, Citoyenneté, Emploi-Tremplin (ICE-T) »*. Luxembourg.
70. Maison de l'emploi/Valenciennes Métropole, 2012, « Brochure, Maison d'Entreprises Citoyennes ». Valenciennes.
71. Chaloff, Jonathan et Georges Lemaitre, 2009, *Gérer les migrations de travailleurs hautement qualifiés: une analyse comparative des politiques migratoires et des enjeux des migrations dans les pays de l'OCDE*. OCDE: Paris. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=f&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM\(2009\)5](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=f&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM(2009)5).
72. Year Up-Rapport annuel 2015. [http://www.yearup.org/wp-content/uploads/2016/03/AR.2015.web\\_.singles.pdf](http://www.yearup.org/wp-content/uploads/2016/03/AR.2015.web_.singles.pdf), (consulté le 28/05/2016).
73. Annie Cornet, Professeure HEC-ULg (Liège-Belgique) & Christine Delhay, Chargée de recherches HEC-EGID-ULg (Liège-Belgique), Février 2008, *Rapport final d'évaluation et d'accompagnement du projet –pilote de jobcoaching au sein du CRIPEL et du CRVI - EGID (HEC-ULG)-ULG*.