



Profint

EUROPEAN PROFESSIONAL TEAMS
FOR SUCCESSFUL INTEGRATION
OF MIGRANTS AND REFUGEES

Le modèle PROFINT

Le projet PROFINT est un partenariat stratégique en matière d'éducation des adultes constitué par



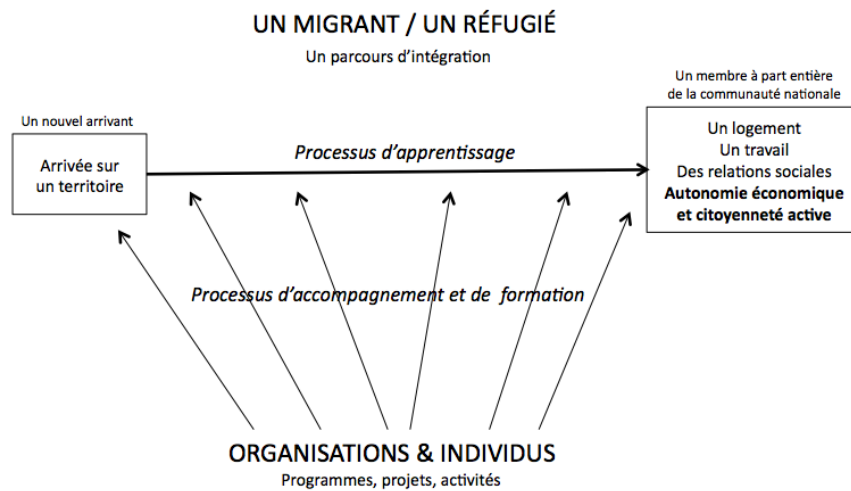
Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs; la Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication

Objectif et cibles

Chaque migrant / réfugié arrivant dans un pays ou sur un territoire est enrôlé dans une série de dispositifs et d'activités (obligatoires ou non) mis en place et en œuvre par différents types d'acteurs (ensemble ou parallèlement / indépendamment) afin de soutenir différentes étapes de son parcours vers une intégration complète.



Le parcours d'intégration d'un migrant/réfugié après son arrivée sur un territoire

Le modèle PROFINT et la ressource de compétences qui s'organisera autour, ont pour but de contribuer à la professionnalisation de ces différents acteurs, c'est-à-dire de leur donner des éléments pour accompagner des parcours d'intégration réussis, quels que soient leurs initiatives et leur niveau d'intervention.

Avec des parcours d'intégration réussis, on entend par là qu'ils permettent aux nouveaux arrivants de devenir membres à part entière de la communauté nationale d'accueil en obtenant un emploi, un logement, un réseau social, les amenant à une autonomie économique et la pratique d'une citoyenneté active.

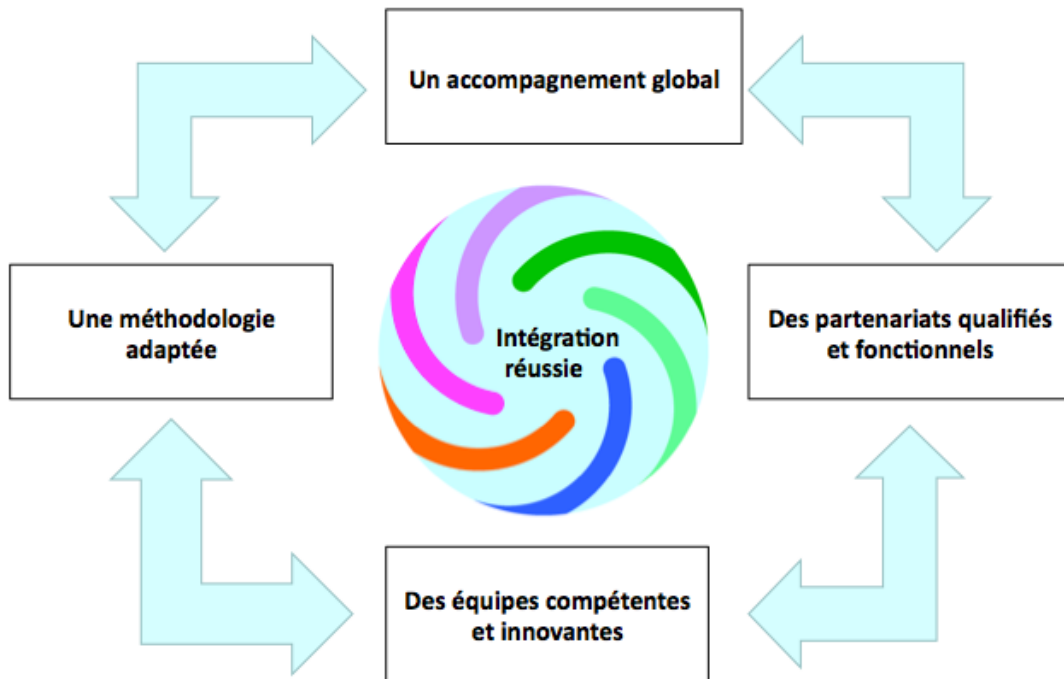
Nous considérons ce modèle particulièrement utile pour les équipes et les organisations partenaires qui mettent en place et en œuvre des projets structurés d'accompagnement et / ou de formation pour favoriser l'intégration socioprofessionnelle des nouveaux arrivants, comme c'est le cas pour les partenaires de PROFINT. Pour autant,

- . les institutions finançant et coordonnant différents programmes d'intégration,
- . les acteurs des secteurs social, de l'emploi, de la formation, ..., qui mettent en place ou contribuent à divers projets d'intégration ou à des activités destinées aux nouveaux arrivants,
- . ainsi que les personnes volontaires impliquées dans ces projets et activités

pourront tous y trouver des éléments leur permettant de mieux situer leurs actions et de contribuer plus efficacement à l'intégration des migrants et des réfugiés sur leurs différents territoires.

Le modèle PROFINT structure un cadre pratique d'action pour tous ces acteurs. Il est basé sur les facteurs de succès identifiés à partir de la cartographie et de l'analyse que les partenaires opérationnels de PROFINT ont fait de leurs dispositifs et de leurs processus d'accompagnement et qu'ils ont affinés, sur la base d'entretiens et d'enquêtes réalisés dans chaque pays avec les bénéficiaires et des acteurs impliqués dans l'accompagnement et la formation des migrants / réfugiés.

Le modèle PROFINT



Un accompagnement global

- . Travail et intégration: Objectif du parcours d'intégration
- . Prendre en compte trois domaines d'apprentissage
- . Renforcer des processus d'apprentissage interdépendants
- . Ancrer les projets sur le territoire

Des partenariats qualifiés et fonctionnels

- . Identifier le réseau pertinent de partenaires
- . Mettre en place et organiser des partenariats fonctionnels
- . Institutionnaliser les partenariats

Une méthodologie adaptée

- . Prendre en compte les spécificités des bénéficiaires
- . Soigner le ciblage, le recrutement et la sortie des bénéficiaires
- . Considérer l'importance des activités collectives
- . Organiser un accompagnement individuel intensif et rapproché
- . Privilégier la pratique et une approche participative

Des équipes compétentes et innovantes

- . Bien connaître et maîtriser la situation des migrants/réfugiés
- . Constituer et organiser des équipes vigilantes et réactives
- . Informer - communiquer

Un accompagnement global

Travail et intégration - Objectif principal du parcours d'intégration

L'objectif déclaré de tout pays d'accueil est de faire en sorte que les nouveaux arrivants pénètrent le plus rapidement possible le marché du travail, minimisant ainsi le temps de leur dépendance économique et réduisant les coûts liés à l'intégration de chaque personne migrante. Trouver un emploi ou poursuivre leurs études pour la réalisation de leur projet professionnel est également l'objectif principal énoncé par la plupart des migrants et des réfugiés accompagnés et / ou interrogés par les partenaires de PROFINT. Notre expérience montre même que le plus souvent et en ce qui concerne l'objectif de trouver un emploi, les migrants et les réfugiés sont plus motivés que d'autres personnes éloignées de l'emploi et accompagnées dans leur recherche.

Mais l'accès à l'emploi n'est pas seulement une question d'acquérir des techniques de recherche, de se former, d'obtenir un stage, etc. Il s'agit également de réunir et/ou de gérer toute une série de conditions «périphériques» qui peuvent aussi bien être un tremplin qu'un obstacle à l'acquisition finale d'un emploi.

Et avant tout, avoir un travail ne signifie pas nécessairement être intégré dans la société d'accueil.

En d'autres termes, un parcours d'intégration réussi est un processus complexe qui exige un *accompagnement global*. Par ce terme, nous entendons que les différents acteurs qui travaillent sur des initiatives ciblant les migrants / réfugiés ont à l'esprit le chemin que ceux-ci doivent faire jusqu'à *leur intégration complète* et qu'ils appréhendent tous les problèmes que ceux-ci doivent affronter au cours de leur parcours d'intégration.

Prendre en compte trois domaines d'apprentissage

Du point de vue des formateurs et des accompagnants, le parcours d'intégration concerne trois domaines d'acquisition de connaissances et de compétences:

- *Linguistique*: apprendre la langue du pays d'accueil pour pouvoir progressivement parler, comprendre, lire et écrire cette langue dans des situations quotidiennes et professionnelles.
- *Professionnel*: acquérir les compétences professionnelles nécessaires (connaissances de base et connaissances métier, savoir faire et savoir être) pour formaliser un projet professionnel, rechercher, obtenir et conserver un emploi.
- *Socioculturel*: C'est le domaine d'apprentissage le plus complexe. Il concerne:
 - . L'éducation civique de base, c'est-à-dire apprendre les droits et les devoirs d'un citoyen du pays d'accueil et connaître les institutions, les règles et les lois qui les régissent et les servent.
 - . Apprendre et comprendre les règles et les normes sociales régissant la vie quotidienne dans le pays d'accueil (socialisation)
 - . Apprendre et s'approprier les habitudes culturelles et les autres éléments du patrimoine culturel du pays d'accueil, comprendre les valeurs qui sous-tendent cette culture, saisir les différences culturelles avec un esprit ouvert et voir en quoi ces différences peuvent être positives pour le migrant / réfugié et pour la société d'accueil (acculturation)

La formation linguistique des migrants / réfugiés est un domaine bien développé et méthodologiquement bien soutenu par les pays et l'Europe. L'accompagnement professionnel est pris en charge par nombre d'acteurs expérimentés dans l'accompagnement de personnes éloignées de l'emploi.

Par contre, les questions socioculturelles constituent, à part l'éducation civique de base, un domaine d'apprentissage moins formalisé, bien qu'il soit particulièrement important pour la pleine intégration des personnes issues pour la plupart de cultures très différentes de la culture européenne. Et c'est aujourd'hui souvent sur cette dimension que de nombreux pays d'accueil ne parviennent pas à assurer une réelle intégration des migrants et des réfugiés accueillis.

Il est donc important d'accorder une attention particulière à cette dimension d'apprentissage socioculturel dans les différentes activités et dispositifs destinés aux migrants / réfugiés.

Renforcer des processus d'apprentissage interdépendants

La formation et l'accompagnement proposés tout au long du parcours d'intégration des migrants sont normalement offerts de façon fragmentée et séquentielle. Les programmes d'intégration nationaux ou régionaux commencent généralement par une formation linguistique et se poursuivent par une formation à la citoyenneté et un accompagnement professionnel qui se déroulent le plus souvent en parallèle avec différents niveaux de perfectionnement linguistique. Mais les nouveaux venus, comme toute personne, n'apprennent pas en compartiments. Les différents processus d'apprentissage interagissent les uns avec les autres et notre expérience montre qu'ils peuvent se renforcer mutuellement dans le cadre d'un accompagnement ou d'une formation prenant en compte et stimulant l'ensemble de ces différentes dimensions d'apprentissage.

Ceci doit être pris en compte lors de la planification / de la gestion d'un dispositif ou même d'une activité spécifique: chaque dispositif, chaque activité offre toujours une gamme d'apprentissages possibles - apprentissage de la langue, socialisation, acculturation et intégration professionnelle – à laquelle il est important de réfléchir pour l'exploiter aussi pleinement que possible et renforcer les progrès des bénéficiaires.

L'expérience montre par exemple qu'il est possible et efficace de soutenir l'intégration professionnelle par l'acquisition de postures et de normes (par exemple dans le cadre d'exercices de communication spécifiques, d'activités pratiques, etc.) dès le début de l'accompagnement des nouveaux arrivants - dans un centre d'accueil ou dans le cadre d'activités ayant pour objectif principal l'apprentissage de base de la langue.

Une question importante concerne les relations et même la coordination qui peuvent être établies entre les formateurs en langue et les acteurs accompagnant l'intégration professionnelle et/ou socioculturelle des nouveaux arrivants. Ces accompagnements sont encore trop souvent déconnectés, alors que les nouveaux arrivants sont pourtant plus rapidement sociabilisés et employables

- s'ils ont la possibilité de pratiquer leurs acquis linguistiques théoriques dans le cadre d'activités d'accompagnement professionnel et/ou socioculturel
- s'ils acquièrent en cours de langue le vocabulaire lié à leur projet et futur environnement professionnel.

Ancrer les projets sur le territoire

Un accompagnement global tel que défini ci-dessus suppose nécessairement que les formateurs et les accompagnateurs développent une bonne connaissance de leur territoire et ancrent leurs projets dans l'environnement local.

Il s'agit de préparer les nouveaux arrivants à répondre aux demandes des employeurs locaux et à s'adapter aux emplois offerts par le territoire.

Il s'agit également d'exploiter le patrimoine culturel du territoire (de la gastronomie au patrimoine architectural en passant par le patrimoine naturel ou populaire) pour familiariser les nouveaux venus avec la culture du pays hôte.

Il s'agit enfin de faire vivre des rencontres aux nouveaux arrivants et de leur faire créer des liens avec les gens, à commencer par les habitants et tous les services de l'environnement local.

Pour les acteurs de la formation et de l'accompagnement, contribuer à un accompagnement global, tel que défini ci-dessus nécessite

- de bien connaître les initiatives existantes sur le territoire avec lesquelles se coordonner, se faire complémentaire et échanger des bonnes pratiques.
- de s'appuyer sur les organisations locales qui possèdent des compétences complémentaires utiles à l'accompagnement et sur les institutions qui encadrent et soutiennent, au niveau local, le parcours d'intégration.

Une méthodologie adaptée

Prendre en compte les spécificités des bénéficiaires

La situation des migrants / réfugiés a ses spécificités qui créent souvent des obstacles le long du parcours d'intégration mais peuvent également faire levier à leur progression. Ces spécificités déterminent la manière d'appréhender et d'accompagner les nouveaux arrivants - tout comme elles demandent des compétences spécifiques aux accompagnateurs et formateurs. Il faut considérer que :

- Les nouveaux arrivants n'ont *aucune connaissance du marché du travail et du monde du travail* du pays d'accueil. Les jeunes n'ont souvent *peu ou pas d'éducation et pas d'expérience professionnelle*. Ceux qui ont une formation ou même une profession, ont souvent une mauvaise idée des possibilités que leur offre le pays d'accueil et ont par conséquent *des attentes inadéquates*, souvent trop élevées.

- Les nouveaux arrivants proviennent de *cultures différentes*, souvent aujourd'hui très éloignées de la culture européenne. Certains éléments culturels (comportement social, habitudes religieuses, relations entre hommes et femmes, modèles familiaux, etc.) peuvent être en porte à faux avec les principes citoyens et les valeurs qui sous-tendent la culture du pays d'accueil. D'autres sont au contraire en mesure d'enrichir considérablement son patrimoine culturel (domaines artistiques, gastronomie).

- Travailler avec des nouveaux arrivants en groupe signifie le plus souvent travailler avec *une grande diversité* :

- . de niveaux de connaissance et de savoir-faire professionnels,
- . de cultures et d'ouverture culturelle,
- . de langues maternelles et de maîtrise de la langue du pays d'accueil,
- . de situations privées et de contraintes périphériques.

- Une spécificité très importante à prendre en compte s'agissant des nouveaux arrivants est leur *«vulnérabilité»* c'est-à-dire le risque accru qu'ils courent d'être empêchés dans leur parcours d'intégration, notamment leur intégration professionnelle, et de décrocher de l'accompagnement dont ils bénéficient. Dans tous les pays, l'environnement social n'est jamais unanimement favorable aux migrants et aux réfugiés et il peut créer des obstacles ou, dans certains cas, être préjudiciable aux personnes. Sécuriser les parcours d'intégration est par ailleurs complexe, sur le plan administratif et pratique, et le moindre incident peut enrayer l'ensemble du processus et entraîner un bénéficiaire dans une spirale négative. Un facteur qui renforce cette vulnérabilité est *l'isolement social relatif* dans lequel se trouvent de nombreux nouveaux arrivants, du moins dans la première période de leur parcours d'intégration.

- Une spécificité qui peut compenser tous les obstacles cités et constituer un levier pour leur intégration est leur *grande motivation* à obtenir un emploi et à s'intégrer en tant que membre à part entière de la communauté nationale. Comme mentionné ci-dessus, l'expérience des partenaires de PROFINT est que les réfugiés et les migrants figurent souvent parmi les bénéficiaires les plus motivés qu'ils accompagnent vers l'emploi.

Soigner le ciblage, le recrutement et la sortie des bénéficiaires

Le ciblage

Compte tenu de la diversité des situations des migrants / réfugiés arrivant sur un territoire, il est important pour le succès de leur intégration de bien cibler les bénéficiaires d'une activité ou d'un projet.

Il est par conséquent important que les autorités et diverses institutions qui financent et structurent des programmes d'intégration réfléchissent à l'influence qu'elles exercent sur la manière dont les nouveaux arrivants seront orientés et accueillis sur divers dispositifs, lorsqu'elles définissent leurs critères de financement et la répartition des responsabilités pour la prise en charge d'un projet en particulier et des parcours d'intégration en général.

Pour les accompagnateurs et formateurs, la question du ciblage peut se poser de manière différente, selon qu'ils développent un dispositif ou une activité s'adressant uniquement à des nouveaux arrivants dans un contexte / un programme plus ou moins bien défini ou qu'ils décident de positionner des migrants / des réfugiés sur un dispositif existant.

Dans tous les cas, les questions fondamentales à poser sont les suivantes:

- Quel problématique principale voulons-nous contribuer à résoudre concernant les nouveaux arrivants et quel objectif avons-nous avec notre projet / notre activité?
- Quels bénéficiaires voulons-nous atteindre? Quel niveau d'homogénéité / hétérogénéité dans un groupe visons-nous / acceptons-nous et selon quels critères?
- Quelles organisations / quels acteurs ont accès aux bénéficiaires potentiels?

Bien cibler les bénéficiaires est donc la première étape d'un dispositif d'accompagnement qui suppose *une bonne connaissance de l'environnement organisationnel local*, comme indiqué ci-dessus.

Cela suppose ensuite de développer *une communication adaptée sur le dispositif et ses objectifs*

- vers les organisations de sourcing / d'orientation,
- vers les personnes de sa propre organisation qui accueillent les bénéficiaires arrivant par eux-mêmes
- et enfin vers les bénéficiaires potentiels.

Il est important que cette communication soit adaptée à chacune de ces cibles, dans sa forme (directe ou indirecte) et son contenu.

Indépendamment de l'importance de l'organisation responsable du dispositif ou de l'action, il est recommandé pour le succès du dispositif / de l'action, de penser, même de manière informelle, à un plan de communication englobant toutes ces cibles.

Le recrutement

Le recrutement fait référence au processus que les acteurs de l'accompagnement mettent en place pour sélectionner les nouveaux arrivants ciblés qui bénéficieront au final du dispositif mis en œuvre. Ces processus peuvent être plus ou moins développés selon les dispositifs et parfois hors du contrôle des acteurs de l'accompagnement. C'est toutefois un processus fondamental pour assurer le succès du dispositif et éviter les décrochages et les spirales négatives qui pourraient en découler.

Lorsque les responsables du dispositif d'accompagnement n'ont pas le contrôle de la sélection, informer directement sur le dispositif et ses objectifs, les personnes en charge de cette sélection est fondamental.

En tout état de cause, la sélection des migrants et des réfugiés ne peut pas être toujours basée sur les critères habituels de connaissances et de compétences, mais sur la base de ce qui contribue au succès de leur intégration, à savoir *leur motivation*. La mise en œuvre de procédures d'inscription participatives, ou encore d'un processus progressif de constitution de cohortes de bénéficiaires ou d'introduction au dispositif, peuvent être des moyens de tester et / ou renforcer la motivation des bénéficiaires potentiels.

La sortie

Les conditions dans lesquelles les bénéficiaires quittent un dispositif d'accompagnement sont aussi importantes que celles dans lesquelles elles y entrent.

Le parcours d'intégration est long et même si un accompagnement et une formation se terminent par l'acquisition d'un emploi, le parcours d'intégration n'en n'est pas pour autant sécurisé. Chaque dispositif d'accompagnement / de formation doit inclure des procédures de sortie offrant aux bénéficiaires les meilleures conditions possibles pour poursuivre leur intégration avec succès. Cela peut être:

- donner une reconnaissance formelle des compétences acquises au cours du parcours d'accompagnement,
- connecter le bénéficiaire à une organisation/ un dispositif / un référent qui assure le suivi sous une forme adaptée à la situation du bénéficiaire sortant,
- donner un réseau / des contacts au bénéficiaire sortant pour trouver du travail s'il n'en a pas trouvé, pour combler ses lacunes en matière d'apprentissages, ou pour élargir son réseau de contacts sociaux
- organiser la possibilité pour les bénéficiaires sortants de retourner chez leur référent actuel en cas de besoin,
- mettre en place des procédures de suivi des anciens bénéficiaires,

La sortie d'une cohorte de bénéficiaires doit également être l'occasion d'évaluer :

- les progrès des bénéficiaires sortants, sur *les trois différentes dimensions* de leur parcours d'intégration,
- le dispositif, en questionnant bénéficiaires et partenaires intervenants pour pouvoir faire évoluer et affiner les processus d'accompagnement et de formation.

Considérer l'importance des activités collectives

L'expérience montre qu'un dispositif d'intégration réussi doit inclure à la fois un accompagnement et une formation *individuels et collectifs*.

Au début d'un parcours d'accompagnement, une période d'activités collectives permet la constitution d'une dynamique de groupe, d'une solidarité et d'une assistance mutuelle entre les bénéficiaires. Ceci est particulièrement important pour les réfugiés / migrants qui sont souvent isolés et privés de soutien extérieur. Le groupe peut être le premier endroit où ils se forment activement à l'expression et à l'échange dans la langue du pays d'accueil, où ils s'entraînent à communiquer de manière constructive avec des interlocuteurs d'une autre culture, à gérer les désaccords sociaux et prendre leur place dans une activité collective, avant de devoir le faire par eux-mêmes dans le nouvel environnement social.

Des activités collectives intensives au début d'un dispositif - c'est-à-dire des activités de groupe quotidiennes pendant au moins quelques semaines - permettent aux bénéficiaires de se révéler et donnent aux équipes d'accompagnement la possibilité de mieux connaître leurs spécificités individuelles, leurs forces et leurs difficultés selon la situation.

Planifier des sessions collectives pendant un parcours, lorsque les bénéficiaires sont dispersés en formation individuelle ou pratique, leur donne la possibilité d'échanger leurs expériences et de révéler des succès ou des échecs dont ils ne pensent pas forcément parler en échange individuel avec leur référent.

Les activités collectives offrent enfin *un potentiel d'apprentissage plus large* - professionnel, culturel, social et linguistique - qui doit être pris en compte, à plus forte raison si l'on intervient à un stade précoce du parcours d'intégration. Elles créent également plus d'opportunités pour impliquer différents partenaires externes (professionnels, tuteurs, sponsors, etc.) dans l'accompagnement des bénéficiaires, renforçant ainsi le processus de socialisation et d'acculturation progressives des nouveaux arrivants.

Organiser un accompagnement individuel intensif et rapproché

Les migrants et les réfugiés ont besoin d'un accompagnement individuel intensif et étroit durant une longue période. Cet accompagnement doit remplir plusieurs conditions :

- Il doit être *intensif* et *coller précisément aux situations et objectifs très différents des bénéficiaires*. Concrètement cela veut dire des contacts très réguliers et formalisés, préparant et évaluant chaque étape franchie par le bénéficiaire dans sa recherche d'un travail, ses contacts avec les entreprises, sa pratique, sa formation, etc.
- Les accompagnateurs doivent toujours *faire preuve de vigilance et être réactifs* en cas d'incidents et d'obstacles périphériques (sociaux, administratifs, concernant le logement, la santé, l'économie, la famille, etc.) susceptibles de menacer rapidement le bon déroulement du parcours et de mettre le bénéficiaire en situation critique.
- *Un référent unique* par bénéficiaire qui a la responsabilité de suivre l'ensemble du parcours de chaque bénéficiaire dans le dispositif est une nécessité pour assurer ce soutien intensif et rapproché dont ont besoin les migrants et les réfugiés. Les tuteurs linguistiques et les sponsors volontaires peuvent soutenir et renforcer cet accompagnement individuel mais ne peuvent se substituer à un référent professionnel unique.
- Organiser et obtenir *un accompagnement conjoint* avec les tuteurs / les professionnels / les formateurs pendant la période où les bénéficiaires suivent une formation professionnelle ou pratique est aussi une nécessité absolue. C'est nécessaire pour *la qualité de l'accompagnement*, mais aussi *pour rassurer les employeurs et les entreprises d'accueil* qui pourraient hésiter à accueillir des personnes sans expérience et sans une parfaite connaissance de la langue d'accueil et des normes du monde de l'entreprise.

Privilégier la pratique et une approche participative

S'agissant des nouveaux arrivants, formation et accompagnement doivent autant que possible promouvoir *la pratique* en tant que mode d'apprentissage.

- *Pratique de la langue* : Parler, entendre et écouter d'autres personnes qui parlent, lisent et écrivent dans une variété de situations, sont nécessaires pour progresser et intégrer les acquis des cours de langue. Aux premiers stades de l'intégration, il est important et efficace de donner aux nouveaux arrivants l'occasion de pratiquer la langue en dehors de la salle de classe et éviter qu'ils ne parlent que leur langue maternelle dans leur communauté ou leur famille. Cela suppose, au début du parcours, des méthodes, des exercices et des accompagnements adaptés pour permettre aux bénéficiaires de progressivement s'exprimer, prendre part aux discussions et s'approprier ce que les gens expliquent ou présentent. A ce stade, l'expérience montre que de simples activités pratiques avec des groupes de bénéficiaires – c'est à dire quand ils produisent quelque chose et / ou entrent en contact avec d'autres personnes - sont celles où ils s'expriment le plus, prennent l'initiative des conversations et progressent de ce fait dans la langue, mais aussi dans d'autres domaines (socialisation, professionnalisation)

À un stade ultérieur de la maîtrise de la langue, il est également important de faire des liens entre l'apprentissage linguistique et les projets professionnels et de pratiquer la terminologie en référence à une profession et au monde du travail.

- *Pratique des contacts sociaux et des échanges culturels*: Apprendre une langue, c'est davantage que d'apprendre des mots et des règles syntactiques. C'est une question d'échange et de socialisation. La pratique de la langue va de pair avec la pratique des contacts sociaux et des échanges culturels avec diverses personnes de l'environnement local

- *Pratique de diverses activités de production et situations professionnelles*: La pratique de différentes activités de production et de situations professionnelles est un moyen efficace de préciser un projet professionnel et / ou d'apprendre un travail pour les migrants / les réfugiés arrivant sur un nouveau marché du travail et dans des environnements de travail pour lesquels ils n'ont aucune expérience.

La pratique, quels que soit sa forme et son objet, offre en effet des opportunités d'apprentissage aux trois niveaux (linguistique, socioculturel, professionnel) qu'il est important que les accompagnateurs sachent exploiter pour renforcer les processus d'apprentissage respectifs et rendre leur accompagnement plus efficace.

Comme indiqué ci-dessus, si les nouveaux arrivants ont de nombreuses lacunes en matière de connaissances et d'expérience pour s'intégrer dans le pays d'accueil, ils ne sont pas une page blanche pour autant et ils ont des expériences. Pour certains d'entre eux, ils ont déjà une profession, une éducation, etc. L'expérience montre qu'il est important de prendre en compte ces compétences et expériences en utilisant autant que possible *des méthodes participatives*. Cela signifie par exemple d'impliquer les bénéficiaires dans la préparation de différentes activités et même éventuellement dans la construction des programmes. Il est également important d'organiser une marge de manœuvre pour les initiatives individuelles, développant et favorisant ainsi l'autonomie, en particulier chez les jeunes bénéficiaires.

Des partenariats qualifiés et fonctionnels

Identifier le réseau pertinent de partenaires

Tout porteur de projet d'accompagnement/de formation de migrants et réfugiés qui veut s'inscrire dans une démarche d'accompagnement global doit *identifier avec soin et mobiliser des acteurs* sur lesquels s'appuyer pour mettre en œuvre avec succès le dispositif d'accompagnement.

Il s'agit d'une approche détaillée et stratégique pour engager *de façon significative* des acteurs publics ou privés/associatifs dans le dispositif et les processus d'accompagnement - engagement qui fait d'eux *des partenaires* du dispositif.

Ciblage et accompagnement

Le ciblage et le recrutement pertinents de bénéficiaires motivés *a besoin de s'appuyer sur des partenaires qui peuvent orienter à bon escient* des nouveaux arrivants vers le dispositif ou *qui permettent une prise de contact* avec des bénéficiaires potentiels pour les informer sur le dispositif et ses objectifs. Ce peut être des acteurs institutionnels ou associatifs de l'accueil et du premier accompagnement des primo-arrivants, des acteurs de la formation linguistique ou des porteurs d'initiatives diverses ciblées sur les migrants/réfugiés.

Freins périphériques

Dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement professionnel des nouveaux arrivants, il est important d'identifier tous les acteurs qui peuvent contribuer concrètement *à prévenir ou, le cas échéant, à gérer des situations périphériques pouvant faire frein ou même obstacle* au bon parcours des bénéficiaires - qu'il s'agisse du domaine social (logement, santé, ...), administratif, financier ou même linguistique.

Il peut s'agir d'un acteur compétent et reconnu dans l'accompagnement social des réfugiés avec lequel établir des protocoles d'intervention conjointe en cas de différents problèmes ; de différentes administrations et services publics au sein desquels identifier des intervenants qualifiés auxquels pouvoir faire appel pour informer et/ou assister les bénéficiaires dans des situations précises ; il peut s'agir des acteurs de la formation/du soutien linguistique avec qui se coordonner et/ou interagir dans l'accompagnement et la formation des bénéficiaires.

Socialisation et acculturation

Il est ensuite important d'identifier et de mobiliser un certain nombre d'acteurs qui, dans l'environnement local, *peuvent contribuer à renforcer le processus de socialisation et d'acculturation des bénéficiaires*. Ce peut-être toutes sortes d'acteurs du milieu socio-culturel associatif, privé ou public avec qui organiser des activités collectives pratiques, des visites, des interventions et plus généralement créer des opportunités d'échanges à la fois adaptées au niveau de connaissances et d'intégration des bénéficiaires concernés, stimulants et cognitivement enrichissants pour eux.

Pratique professionnelle et emploi

- Enfin, *les entreprises, les employeurs ainsi que les acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle* constituent un groupe d'acteurs à aborder et à mobiliser de façon spécifique. Il s'agit d'identifier :

. Quelles entreprises offrent des emplois sur le territoire ? Lesquelles peuvent accueillir des visites ou des stages d'immersion ? Parmi celles-ci, lesquelles affichent des engagements en termes de responsabilité sociale et peuvent par là même s'engager à offrir leurs chances à de nouveaux arrivants ?

. Quels acteurs de formation offrent des services particulièrement adaptés aux besoins des bénéficiaires ?

. Quels acteurs peuvent nourrir un réseau d'entreprises à contacter ? Lesquels pourront contribuer à orienter vers/informer sur des opportunités de pratiques et de formation ?

Mettre en place et organiser des partenariats fonctionnels

Un partenariat autour d'un dispositif d'accompagnement ne peut se mettre en place et devenir fonctionnel qu'à partir d'un minimum de *compréhension commune*, par les partenaires :

- de la situation des réfugiés/migrants et de leurs problématiques
- de leurs compétences respectives
- des objectifs du dispositif et du rôle que chacun peut et doit jouer pour les atteindre

Pour établir cette compréhension commune et la renforcer au cours du temps :

- il est important de donner aux partenaires potentiels une *information précise sur le dispositif, ses objectifs et « la valeur ajoutée »* qu'il apporte au parcours d'intégration des bénéficiaires.

Il s'agit de faire voir concrètement au partenaire potentiel comment le dispositif peut faire progresser certains migrants/réfugiés, de quelle manière et dans quelle mesure il répond à des besoins que le partenaire potentiel a lui-même identifiés et/ou auquel il veut lui-même contribuer à répondre.

Il s'agit d'établir de *la confiance*, voire dans certains cas (comme par exemple avec des entreprises offrant une pratique professionnelle à un jeune migrant/réfugié) de *rassurer* sur les conditions et les bénéfices du partenariat pour le partenaire et pour les bénéficiaires.

- il est conseillé *d'impliquer directement les partenaires* dans les activités et les processus d'accompagnement des migrants et réfugiés, notamment dans le cadre des sessions d'accompagnement collectif. Ce peut être faire intervenir un partenaire sur un sujet social, culturel ou professionnel ; impliquer des partenaires professionnels comme formateurs, comme accompagnateurs sur une activité spécifique, comme tuteurs ou simplement parrains d'une promotion ; etc...

- il est important *de formaliser les routines de collaboration et d'établir des protocoles d'action et d'accompagnement conjoints* qui définissent bien les rôles de chaque partenaire. Ces routines doivent inclure *des moments d'échanges, de retours d'expérience et d'évaluation* de la collaboration dans une perspective à la fois de valorisation des contributions de chaque partenaire et d'amélioration continue de la collaboration.

Institutionnaliser les partenariats

Les équipes opérationnelles - et souvent certains individus particulièrement engagés – portent une grande part du bon fonctionnement et de la plus value apportée par un partenariat. Cependant, un partenariat, pour être pérenne et efficace, ne doit pas seulement reposer sur des individus et leur capacité de bien travailler ensemble ou de développer des actions communes réussies. Il doit être *validé, soutenu et valorisé par les organisations respectives* auxquelles appartiennent les individus qui le mettent en œuvre.

- Les modes de collaboration des partenaires doivent être formalisés et validés aux niveaux managérial et de l'organisation
- Les actions et résultats partenariaux des acteurs opérationnels doivent être reconnus et valorisés par leur managements et organisations respectifs
- Les partenariats doivent être évalués conjointement au niveau institutionnel
- Les partenariats et leur plus-value pour intégration des migrants et réfugiés doivent être rendus visibles par les organisations partenaires dans les réseaux socio-économiques et institutionnels du territoire.

Des équipes compétentes et innovantes

Bien connaître et maîtriser la situation des migrants et réfugiés

Les organisations et professionnels qui sont à l'initiative/qui mettent en œuvre des dispositifs d'accompagnement et de formation de migrant/réfugiés le font en général (comme c'est le cas les partenaires du projet PROFINT) sur la base d'une bonne connaissance des publics en situation d'exclusion, ou en difficulté d'insertion et éloignés de l'emploi.

S'agissant de mettre en œuvre ces connaissances et compétences auprès des migrants et réfugiés, il est particulièrement important de prendre en compte *la vulnérabilité particulière* de ce public et de renforcer la capacité *de vigilance* et *de réactivité* des équipes face aux situations pouvant faire frein ou obstruction aux progrès des bénéficiaires sur leur parcours d'intégration.

Cela suppose que les équipes opérationnelles :

- aient *une bonne connaissance du cadre national législatif et réglementaire* concernant le système d'intégration et d'asile ainsi que des administrations concernées et de leurs compétences, pour pouvoir orienter les bénéficiaires dans toutes démarches administratives nécessaire à leur bon parcours ou pour éventuellement dénouer rapidement toute situation administrative complexe et bloquante.
- soient *sensibilisées aux mécanismes de discrimination / rejet / méfiance* dont les bénéficiaires peuvent être la cible et qu'elles soient en capacité d'argumenter/ de rassurer l'environnement ou des partenaires, en mettant en avant les compétences portées par les bénéficiaires et en les valorisant.
- soient sensibilisées *aux différences culturelles* et à *la gestion de la diversité culturelle* dans les groupes qu'elles accompagnent.

Constituer et organiser des équipes vigilantes et réactives

S'agissant de constituer et d'organiser les équipes d'accompagnement il est important mettre tout en œuvre pour permettre *un suivi individuel rapproché et sans rupture* des bénéficiaires le long de leur parcours dans le projet/le dispositif. Cela peut se faire à minima :

- en instituant des référents uniques à chaque bénéficiaire, ce qui veut dire d'attribuer aux membres d'une équipe d'accompagnateurs un portefeuille de bénéficiaires suivis par eux tout au long du parcours
- en renforçant les professionnels de l'accompagnement avec des ressources volontaires (assistance linguistique, parrainages individuels ou collectifs) et en définissant clairement les rôles de chacun le long du parcours et vis à vis des bénéficiaires
- en formalisant les modes d'articulation de l'équipe d'accompagnement avec les acteurs internes ou externes intervenant sur différents domaines ou phases d'apprentissages (formalisation de l'accompagnement conjoint dans des périodes de pratique ; articulation de l'apprentissage linguistique et professionnel, ...)

Il est aussi important de donner les moyens aux équipes *d'ajuster leurs pratiques* et *d'adapter en continu leur processus d'accompagnement* en fonction de la situation des bénéficiaires et des événements qui caractérisent leur parcours.

Le contexte nouveau d'immigration dans lesquels se trouvent les pays et les territoires plaide enfin pour *un échange renforcé d'expériences et de pratiques* entre les équipes travaillant sur différents dispositifs/initiatives.

Informier – Communiquer

Au delà de l'équipe accompagnatrice, quatre types de cibles sont à prendre en compte en matière d'information et de communication autour du dispositif. Il est important :

- de clairement identifier *les parties prenantes internes du dispositif* – personnel d'accueil/d'orientation de bénéficiaires, personnel administratif, ... – et de les informer sur le dispositif et ses objectifs, les critères de recrutements ainsi que sur les besoins/ les spécificités des migrants et réfugiés
- d'informer *les partenaires potentiels* sur le dispositif, ses objectifs et sa plus-value. Les *partenaires effectifs* doivent aussi être continuellement informés de l'avancée des collaborations et des résultats obtenus.
- d'informer les parties prenantes territoriales de l'intégration des réfugiés et migrants des résultats et de la plus-value apportée par le dispositif, en premier lieu les financeurs et les responsables des programmes et de la politique territoriale.
- de réfléchir à une information sur le dispositif et à une stratégie de communication adaptées aux migrants et réfugiés considérés comme bénéficiaires potentiels du dispositif