



Profint

EUROPEAN PROFESSIONAL TEAMS
FOR SUCCESSFUL INTEGRATION
OF MIGRANTS AND REFUGEES

Modèle PROFINT Documentation

Formalisation et références du travail
des partenaires en IO2

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

1. Objectifs

- 1.1. Rappel des objectifs du modèle
- 1.2. Objectifs de ce document

2. 2. Méthode et outils

- 2.1. Méthode de travail
- 2.2. Grilles d'entretien
- 2.3. Méthode et outils d'analyse
- 2.4. Questionnement à la communauté de pratiques « Migrant Education » d'EPALE

3. Résultats des investigations

- 3.1. Synthèses des partenaires
- 3.2. Focus sur les retours des bénéficiaires
- 3.3. Retour de bonnes pratiques

4. Structuration du modèle PROFINT

- 4.1. Reformulation de la liste de facteurs de succès
 - 4.1.1. *Précision de la notion d'accompagnement global*
 - 4.1.2. *Sur la prise en compte de toutes les dimensions d'apprentissage*
 - 4.1.3 *Implication concrète des partenaires et participation des bénéficiaires*
- 4.2. Des facteurs de succès au modèle PROFINT

5. Références

- 5.1. Un accompagnement global
- 5.2. Des partenariats qualifiés et fonctionnels
- 5.3. Une méthodologie adaptée
- 5.4. Des équipes réactives et innovatrices

1. Objectifs

1.1. Rappel des objectifs du modèle

Le modèle PROFINT vise à offrir un cadre pratique de professionnalisation aux acteurs - organisations, managers et équipes opérationnelles - qui mettent en place et en œuvre des dispositifs ou projets d'accompagnement et / ou de formation en faveur de l'intégration socioprofessionnelle des migrants et réfugiés.

Les lignes directrices qu'il propose sur différents champs d'action et de professionnalisation sont destinées à offrir une trame de structuration de la plateforme de ressources professionnelle que le projet PROFINT a pour objectif de produire, et en premier lieu de la démarche de formation des professionnels qui sera développée en phase IO3 et testée dans le cadre du projet.

1.2. Objectif de ce document

La construction du modèle PROFINT et de la plateforme de ressources professionnelles s'opère selon une démarche du type « recherche action » : Ce sont des managers et des acteurs opérationnels dans les organisations partenaires qui construisent les productions du projet à partir d'analyses récurrentes de leur pratiques et de celles de partenaires, de parties prenantes ou de pairs.

Le travail réalisé en première phase de projet (IO1) a permis aux partenaires d'élaborer une liste de facteurs de succès des dispositifs d'accompagnement de migrants/réfugiés à partir d'une cartographie et d'analyses croisées de leurs pratiques. Il a été documenté dans la publication « Rapport IO1 – dispositifs d'accompagnement et de formation des migrants et réfugiés – Facteurs de succès ».

La démarche de travail de cette deuxième phase de projet (IO2) a été d'aller confronter les analyses faites (formalisées par la liste de facteurs de succès) à la pratique et aux points de vue d'un plus large groupe d'acteurs, partenaires, bénéficiaires et acteurs extérieurs porteurs de bonnes pratiques d'accompagnement en faveur de l'intégration des migrants et réfugiés. Cette confrontation a contribué à établir une liste améliorée de facteurs de succès sur la base de laquelle le modèle PROFINT a été construit.

Ainsi la phase IO2 de construction du modèle PROFINT, ici documentée, constitue une deuxième boucle d'allers-retours entre :

- « la pratique » investiguée par les trois partenaires opérationnels du projet (MLV, MCG, Tikitut) puis analysée et formalisée par chacun,
- et le travail d'analyses transversales et de production intellectuelle opérées à la fois collectivement par les quatre partenaires du projet et en interactions croisées entre le quatrième partenaire (SI) et les trois partenaires opérationnels du projet.

Ce document vise à formaliser le processus d'allers-retours effectués en phase IO2, processus à la base de la construction du modèle PROFINT. Il a pour objectif, à la fois :

- de faire état d'une validation collective des analyses réalisées et de la production qui en est issue
- et de documenter tous les éléments constitutifs du modèle par des références qui pourront contribuer à nourrir les étapes ultérieures du travail des partenaires, en premier lieu IO3.

2. Méthode et outils

2.1. Méthode de travail

Le travail des partenaires opérationnels a consisté à s'entretenir de manière ouverte avec :

- *des acteurs externes (voire internes) impliqués* dans les dispositifs cartographiés, et dans des dispositifs similaires/ complémentaires/concurrents (intervenants et partenaires divers; entreprises / tuteurs /parrains; formateurs; bénévoles; agents de l'emploi; financiers/autorités publiques; etc...)
 - *des bénéficiaires* de l'accompagnement dans le cadre du dispositif cartographié ou de dispositifs similaires/ complémentaires/concurrents,
- pour identifier quels étaient *de leur point de vue* les points forts et points faibles desdits dispositifs.

2.2. Grilles d'entretien

Des grilles d'entretien ont été proposées aux partenaires opérationnels produites à partir de la liste de facteurs de succès élaborée en IO1, résumés ci-dessous (Figure 1)

- 1) Le dispositif mis en place ou utilisé pour accompagner des migrants/réfugiés **visé à l'acquisition d'un emploi** et a **comme fil rouge le développement d'un projet et de compétences professionnels**, quel que soit le niveau de compétences et d'expérience acquises par les bénéficiaires recrutés et accompagnés.
- 2) Le dispositif **visé un accompagnement global** et se base sur le fait que la maîtrise de la langue du pays d'accueil, l'intégration sociale et culturelle et le développement professionnel des bénéficiaires sont l'objet **d'apprentissages qui interagissent et se renforcent les uns les autres**.
- 3) Le dispositif **s'appuie sur une connaissance du territoire et un ancrage dans le milieu local**
- 4) Le dispositif **privilégie la pratique** comme mode d'apprentissage:
- 5) Le dispositif **s'appuie dès sa mise en place sur un réseau de partenaires qualifiés**
- 6) Le management développe et entretient **des partenariats fonctionnels au niveau organisationnel**.
- 7) L'accompagnement est **à la fois collectif et individuel**.
- 8) **L'accompagnement individuel est rapproché** et autant que possible **conjoint avec les partenaires**
- 9) L'accompagnement entretient/s'appuie en premier lieu sur **la motivation et le respect des codes** et il vise **l'autonomie** des bénéficiaires
- 10) L'équipe accompagnante (interne et externe) est **disponible et réactive**
- 11) Le dispositif opère **« un ciblage continu »** des bénéficiaires avec des retours et des adaptations c'est à dire qu'il se base sur **une méthodologie d'accompagnement adaptative**.
- 12) L'organisation responsable du dispositif **optimise les ressources d'accompagnement internes et externes** (professionnelles et bénévoles)
- 13) Le management **communique sur le dispositif et ses résultats** et utilise des outils et **des méthodes adaptées aux interlocuteurs**

Figure 1. Liste établie à l'issue de la première étape du projet PROFINT (IO1) des facteurs de succès des dispositifs d'accompagnement et de formation des migrants et réfugiés

Pour planifier les entretiens et élaborer les grilles d'entretien, nous sommes partis du fait que les facteurs de succès listés réfèrent chacun plus particulièrement à *différentes parties prenantes* des dispositifs :

- les bénéficiaires (4,7,8,9,10,11),
- les partenaires de l'organisation mettant en œuvre le dispositif (5,6),
- l'organisation mettant en œuvre le dispositif (1,2,3,12,13),

et chacun plus particulièrement à *différents champs de professionnalisation* :

- la stratégie d'accompagnement de l'intégration (1,2,3),
- la gestion des partenariats (5,6),
- la méthodologie d'accompagnement (7,8,9,10,11),
- le développement de compétences d'accompagnement (12,13).

Nous avons donc proposé *quatre grilles différentes d'entretien* (voir Annexe – A,B,C,D) respectivement à l'adresse :

- de partenaires impliqués dans les dispositifs cartographiés, hors entreprises, mais incluant éventuellement des acteurs internes à l'organisation et ne faisant pas partie de l'équipe dédiée au dispositif
- d'entreprises accueillant des bénéficiaires sur un emploi/une pratique
- d'acteurs accompagnant /intervenant sur un dispositif similaire/complémentaire/concurrent
- de réfugiés ou migrants ayant bénéficié d'un accompagnement en faveur de leur intégration

La cible *partenaires* a été questionnée 1) sur le dispositif, ses dimensions d'accompagnement et ses points forts et faibles 2) sur le fonctionnement du partenariat autour du dispositif et 3) sur les besoins en compétences des équipes et des organisations.

Les entreprises, partenaires ayant une relation spécifique d'accompagnement des bénéficiaires, ont été questionnées 1) sur la situation et les spécificités des bénéficiaires 2) sur l'accompagnement conjoint qui caractérise le partenariat du dispositif avec les entreprises et 3) sur les besoins en compétences de leurs équipes et de leur organisation.

Les acteurs impliqués sur d'autres dispositifs d'accompagnement dispositifs similaires ont été questionnés directement sur les facteurs de succès, les caractéristiques des bénéficiaires à prendre en compte, les partenariats et les compétences à développer, c'est à dire les quatre champs de professionnalisation auxquels réfèrent les facteurs de succès.

Enfin, les questions posées aux *bénéficiaires* concernaient 1) la méthodologie de l'accompagnement et 2) la période pratique éventuellement passée en entreprise/le premier contact avec le milieu du travail.

Nous avons aussi proposé une grille d'évaluation des apprentissages, à l'adresse des bénéficiaires, à partir de laquelle ils pouvaient exprimer l'importance qu'ils donnent à différents types d'apprentissage au cours de leur parcours sur le dispositif (voir Annexe - E).

2.3. Questionnement à la communauté de pratiques « Migrant Education » d'EPALE

Par le biais du profil « Projet PROFINT » membre d'EPALE et de sa communauté de pratiques « Migrant Education », nous avons communiqué à la communauté la liste des facteurs de succès élaborée à l'issue de la phase IO1 assortie de la question suivante :

« Au cours de la première phase de notre projet PROFINT, nous avons réalisé une cartographie détaillée de notre dispositif respectif et des processus d'accompagnement qui accompagnaient les migrants et les réfugiés dans leur intégration sociale, culturelle et professionnelle. Nos discussions et analyses collectives ont contribué à produire une liste de facteurs de réussite pour la mise en place et la mise en œuvre de tels dispositifs.

À la lumière de VOTRE propre expérience, quels facteurs parmi ceux-ci souhaitez-vous commenter et / ou souligner comme étant particulièrement importants? Avez-vous des bonnes pratiques spécifiques à partager qui illustrent vos commentaires? »

2.4. Méthode et outils d'analyse

L'analyse des investigations a été réalisée à plusieurs niveaux. D'une part, les partenaires opérationnels ont renvoyé au fur et à mesure à SI leurs comptes rendus d'entretien et les résultats des questionnaires aux bénéficiaires. Ils ont aussi réalisé une synthèse de l'ensemble de leurs entretiens rapportant si et dans quelle mesure les différents facteurs de succès étaient validés.

SI a repris l'ensemble des informations remontées des différents entretiens qui ont été organisés et analysés à l'aide d'une grille structurée selon les différents facteurs de succès listés en IO1 (voir Annexe – F,G).

Enfin, les partenaires ont consacré une journée de travail d'analyse collective croisée de leurs résultats d'investigation à l'occasion d'une réunion transnationale (TNM3 – Palermo, 2/10/2019).

3. Résultats des investigations

3.1. Synthèses des partenaires

La synthèse du *partenaire italien MCG* souligne que l'ensemble des acteurs interrogés intervenant sur le dispositif italien ont jugé que le succès du dispositif dépendait du fait que:

- Il est basé sur une connaissance du territoire et un ancrage dans l'environnement local qui part des demandes et besoins locaux en termes d'emplois, qui est planifié et mis en œuvre en relation avec les acteurs et institutions locaux et qui est ancré dans la culture et l'histoire locales.
- Il favorise la pratique en tant que mode d'apprentissage, notamment en termes de rencontres et d'échanges (avec diverses personnes de l'environnement local) et de diverses activités de production et situations professionnelles
- Il repose sur la mise en place d'un réseau de partenaires qualifiés et que la direction développe et maintient des partenariats fonctionnels au niveau organisationnel.
- L'accompagnement est à la fois collectif et individuel, même si l'accompagnement collectif, dans le dispositif italien a prévalu sur l'accompagnement individuel (cet individu doit être renforcé).

Un point faible du dispositif, non exclusivement conçu pour les migrants / réfugiés est la quasi absence d'activités visant l'apprentissage linguistique et «civique».

Les acteurs externes interrogés à propos du dispositif confirment pour l'essentiel les facteurs de succès mis en évidence par le partenariat PROFINT.

Sur les facteurs à renforcer et les compétences à développer par les opérateurs apparaissent:

- Les compétences linguistiques pour être un médiateur pour les bénéficiaires finaux
- La connaissance du cadre législatif national relatif au système d'accompagnement et d'intégration des migrants
- La maîtrise d'approches et d'outils pédagogiques et de communication adaptés à une cible très défavorisée
- La mise en réseau pour renforcer les partenariats locaux.

La synthèse du *partenaire français MLV* confirme la nécessité, pour un accompagnement réussi de :

- Un accompagnement global qui tient compte de l'aspect logement, santé et parcours de vie
- Une méthodologie adaptée avec un SAS collectif intensif en début de parcours sous forme d'ateliers, un accompagnement individuel renforcé et un support à l'acquisition des savoirs de base
- Des partenariats réguliers et renforcés en interne et en externe : partenariat avec des collègues dans l'organisation, partenariats sociaux et partenariats économiques

- Des équipes ayant des qualités d'écoute, de l'empathie et des capacités de diagnostic des situations des bénéficiaires

Une synthèse faite des entretiens menés par le partenaire suédois (Tikitut) confirme que des facteurs importants de la réussite d'un dispositif sont :

- Un accompagnement des bénéficiaires sur les trois niveaux de leur apprentissage (linguistique, socioculturel et professionnel) en renforçant les interactions positives entre apprentissages.
- La pratique comme mode privilégié d'apprentissage
- Un réseau de partenaires locaux qualifiés et des partenaires qui connaissent et comprennent bien le dispositif et ses objectifs
- Communiquer sur le dispositif et sa plus value
- Un accompagnement collectif avec des petits groupes permettant un support individuel rapproché
- Faire participer les bénéficiaires, leur faire s'approprier les activités
- La flexibilité du dispositif.

3.2. Focus sur les retours des bénéficiaires

Nous avons analysé séparément les retours de deux groupes de bénéficiaires à savoir :

- d'une part les bénéficiaires du programme UVUC (TIKITUT) tout nouveaux arrivants en Suède qui sont entrés dans ce dispositif sans aucune ou avec une très faible connaissance de la langue suédoise.
- et d'autre part les bénéficiaires du dispositif de Garantie Jeunes (MLV) et du programme LavoRas (MCG) orientés sur l'accompagnement vers l'emploi et la formation professionnelle et accueillant des bénéficiaires maîtrisant relativement bien sinon bien la langue du pays d'accueil.

Il en ressort que les réponses des deux groupes ne se différencient néanmoins pas, s'agissant de confirmer les facteurs de succès énoncés en IO1 relativement à l'accompagnement global et à la méthodologie d'accompagnement.

Le partenaire suédois a interrogé des bénéficiaires issus de différentes cohortes ayant suivi son programme UVUC. Si tous ont intégré le programme avec l'objectif premier d'apprendre plus rapidement la langue suédoise, plusieurs d'entre eux soulignent l'importance de la dimension professionnelle introduite dans les activités (réalisation de projets ou stage pratique et pour certains d'entre eux emploi à l'issue du programme) ainsi que les progrès qu'ils ont pu faire en termes de socialisation et de découverte et compréhension de la culture suédoise. Leurs réponses confortent unanimement et détaillent l'impact très positif de la pratique et des activités collectives en petits groupes (mode unique d'apprentissage sur lequel est basé le programme) pour l'apprentissage de la langue, mais aussi pour se socialiser et se familiariser avec la culture du pays et enfin pour acquérir de toutes premières compétences professionnelles (à travers l'apprentissage projet au travail de projet, la réalisation de projets collectifs ou des interventions et des échanges sur divers aspects du tourisme durable). L'importance d'un suivi individualisé et rapproché par les équipes d'accompagnement (renforcée par des tuteurs) est soulignée tant pour soutenir l'apprentissage de la langue et les progrès de socialisation que pour appréhender l'emploi et les contacts avec /la pratique dans l'entreprise. A signaler que s'agissant des difficultés rencontrées au premier temps de pratique professionnelles, ce sont unanimement les difficultés relatives au vocabulaire professionnel qui sont citées.

L'autre groupe témoigne unanimement dans les entretiens d'objectifs professionnels à l'entrée dans le dispositif (avec la motivation à obtenir une aide financière pour les bénéficiaires de la Garantie Jeunes – MLV) et en même temps plusieurs bénéficiaires confirment à posteriori l'importance d'activités d'intégration socioculturelles ou d'intervention sur les domaines périphériques tels que la santé, le logement le cadre de vie. Ils confirment l'importance d'une combinaison d'activités

collectives (importantes pour la prise progressive de confiance en soi, les échanges, le réseau et les solidarités créées) avec un accompagnement individuel rapproché (plus particulièrement dans la phase de premier contact avec les employeurs et avec le milieu du travail).

Pour rendre compte des retours des bénéficiaires ayant répondu au questionnaire (Annexe - E) sur leurs apprentissages, nous avons regroupé les différentes propositions du questionnaire en 5 domaines d'apprentissage :

- linguistique (propositions 1-4)
- socialisation et culture (propositions 5-8)
- civique et vie quotidienne (propositions 9-15)
- professionnel - construction d'un projet (propositions 16-18)
- professionnel - compétences et techniques de recherche d'emploi (propositions 19-22)

Les figures 2 et 3 (page suivante) donnent la moyenne des valeurs d'importance (de 1 - pas important - à 3 - très important) que les différents bénéficiaires de chaque groupe ont attribuées à chaque domaine d'apprentissage.

S'agissant des bénéficiaires du dispositif suédois UVUC, il est frappant de constater que si tous avaient intégré le dispositif avec l'objectif d'apprendre le suédois, ils ont tous déclaré avoir fait des progrès sur les différents champs d'apprentissage et attribuent une grande importance à ces processus. S'agissant de l'apprentissage linguistique, la plupart d'entre eux n'ont manifestement pas eu le temps d'aller jusqu'à apprendre à écrire un texte dans le cadre du programme, plusieurs d'entre eux considérant pour autant que ce n'était pas important ou pas très important eu égard à leur niveau de connaissance de la langue en entrant dans le programme.

S'agissant du groupe de bénéficiaires d'un accompagnement à dominante professionnelle (Italie et France) ils donnent en majorité une grande importance à l'apprentissage professionnel, en premier lieu l'acquisition de compétences et de techniques de recherche d'emploi. Mais on constate aussi qu'un tiers d'entre eux (6 bénéficiaires) ont indiqué qu'ils avaient progressé dans la maîtrise de la langue du pays d'accueil pendant leur parcours sur le dispositif estimant que cette dimension d'apprentissage était assez importante. Les bénéficiaires qui ont indiqué qu'ils n'avaient pas fait de progrès sur le plan linguistique ont en même temps indiqué que ce n'était pas important pour eux. Mais surtout, mis à part deux d'entre eux, ils disent tous avoir fait des progrès en matière d'intégration sociale et culturelle ainsi que sur la maîtrise des règles civiques et les démarches de la vie quotidienne, ce qu'ils considèrent comme relativement important voire très important pour trois d'entre eux.

3.3. Retour de bonnes pratiques

Le questionnement adressé à la communauté de pratique « Migrant Education » d'Epale a permis de récolter quelques commentaires sur les facteurs de succès IO1 et un recueil de bonnes pratiques consistant et assorti d'une réflexion sur les facteurs de succès de la part d'un projet sur l'accompagnement et l'intégration de mineurs accompagné menés par des partenaires français, espagnols, italiens, autrichiens et suédois.

Les entretiens menés par les partenaires de PROFINT avec différents acteurs de l'accompagnement des migrants et réfugiés a permis aussi d'identifier quelques bonnes pratiques pouvant illustrer et fonder différentes préconisations du modèle PROFINT.

Ces bonnes pratiques figurent comme références à différentes préconisations du modèle PROFINT dans la partie 5 de ce document.

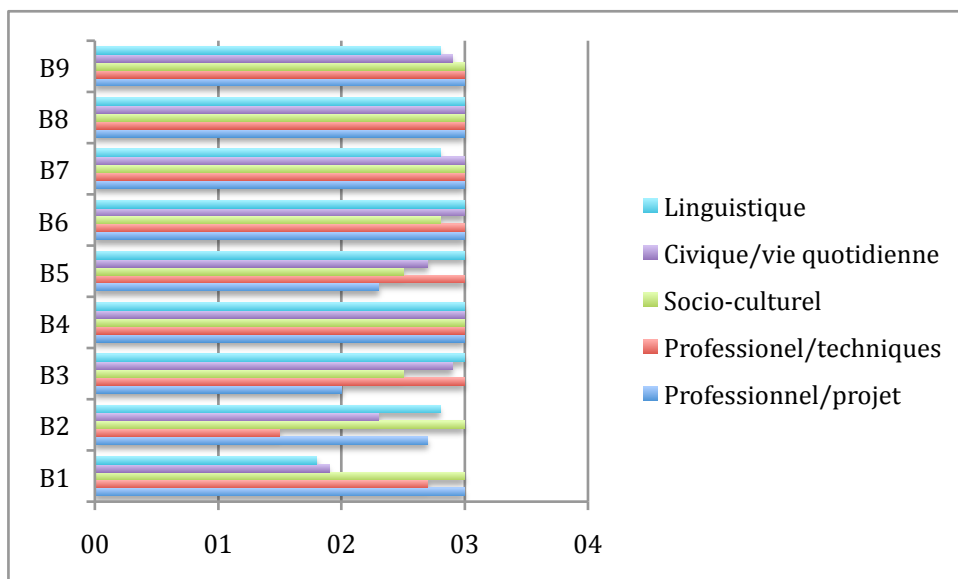


Figure 2. Importance donnée aux différents apprentissages par les bénéficiaires du dispositifs d'accompagnement suédois

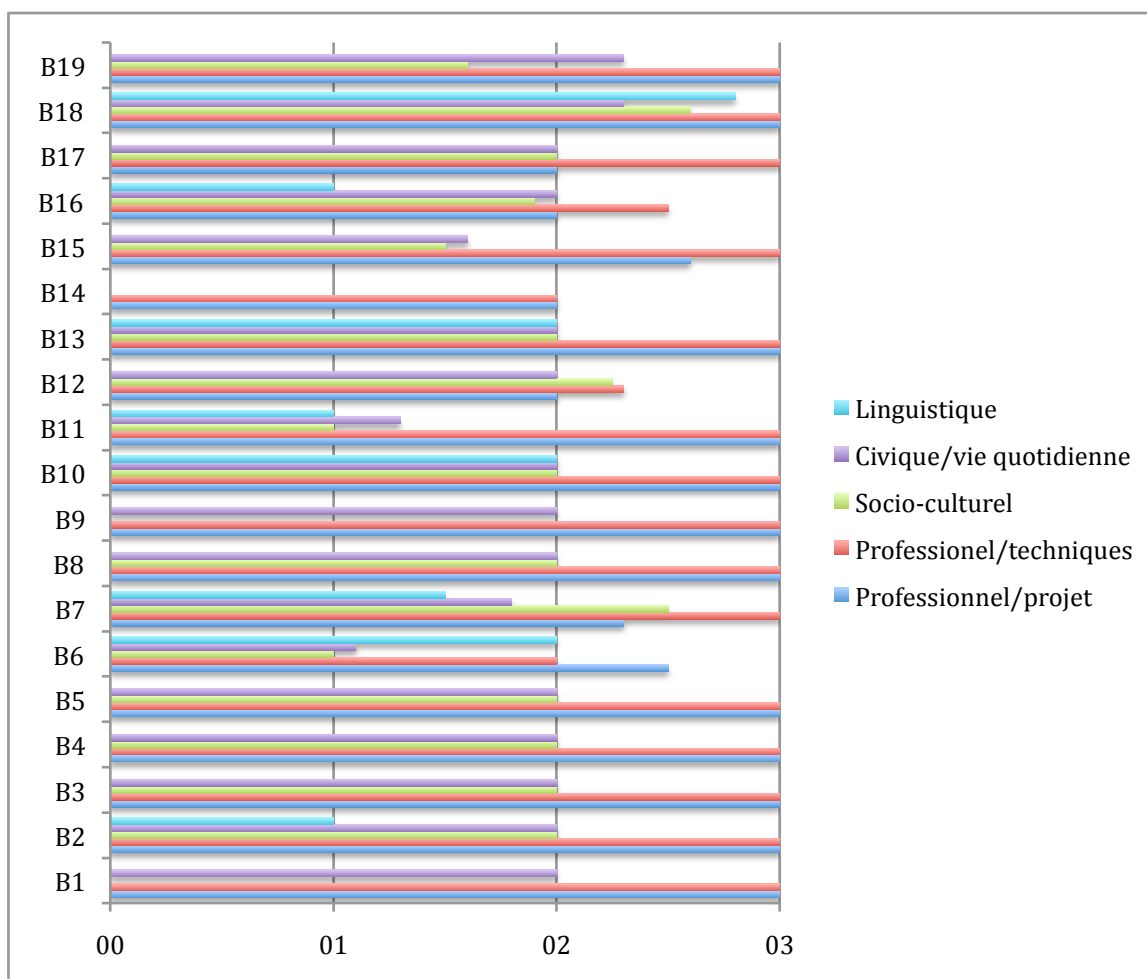


Figure 3. Importance donnée aux différents apprentissages par les bénéficiaires des dispositifs d'accompagnement italien et français

4. Structuration du modèle PROFINT

4.1. Reformulation de la liste de facteurs de succès

Dans leur ensemble, les facteurs de succès listés à l'issue des cartographies réalisées en IO1 ont été validés par les acteurs et bénéficiaires interrogés lors de cette deuxième phase du projet PROFINT. Toutefois, l'analyse transversale de l'ensemble des résultats d'investigation et les séances de discussions/ analyse collectives ont abouti à une précision et à la reformulation comme suit de cette liste de facteurs de succès (Figure 2).

- 1) Le dispositif vise **un accompagnement global** des nouveaux arrivants, c'est à dire 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.
- 2) Le dispositif se base sur le fait que la maîtrise de la langue du pays d'accueil, l'intégration sociale et culturelle et le développement professionnel des bénéficiaires sont l'objet **de trois processus d'apprentissages qui interagissent et se renforcent les uns les autres**, tout au long du parcours d'intégration.
- 3) Le dispositif **s'appuie sur une connaissance du territoire et un ancrage dans le milieu local.**
- 4) Le dispositif s'appuie dès sa mise en place sur **un réseau de partenaires qualifiés.**
- 5) Les équipes et le management développent et entretiennent **des partenariats fonctionnels aux niveaux opérationnel et institutionnel.**
- 6) Le dispositif **implique concrètement les partenaires** dans les différentes phases et dimensions du processus d'accompagnement des bénéficiaires.
- 7) Le dispositif prévoit **un accompagnement à la fois collectif et individuel.**
- 8) **L'accompagnement individuel est rapproché** et autant que possible **conjoint** avec les partenaires impliqués dans les différentes phases ou dimensions de l'accompagnement.
- 9) Le dispositif **privilégie la pratique** comme mode d'apprentissage et promeut autant que possible **la participation active des bénéficiaires** à la définition et réalisation des activités ou projets
- 10) L'accompagnement s'appuie sur/ développe en premier lieu **la motivation** des bénéficiaires et vise leur montée en **autonomie.**
- 11) Les équipes accompagnantes **connaissent bien la situation des migrants et réfugiés** ; elles sont à **l'écoute des bénéficiaires, disponibles et réactives.**
- 12) Le dispositif opère « **un ciblage continu** » des bénéficiaires avec des retours et des adaptations c'est à dire qu'il se base sur **une méthodologie d'accompagnement adaptative.**
- 13) Les équipes accompagnantes et leurs organisations **communiquent sur le dispositif et sur ses avancées et résultats** auprès de leurs différentes parties prenantes, en **utilisant des méthodes adaptées aux différentes catégories d'interlocuteurs.**

Figure 4. Liste améliorée des facteurs de succès des dispositifs d'accompagnement et de formation des migrants et réfugiés à l'issue de la phase IO2 du projet.

4.1.1. Précision de la notion d'accompagnement global

Les investigations respectives des partenaires et l'analyse collective réalisée au cours du TNM3, les a amenés à réfléchir sur la notion d'accompagnement global introduite en phase IO1 et a conduit à reconsidérer la formulation des deux premiers facteurs de succès listés à l'issue de cette phase (voir figure 1).

Les investigations en IO2 ont effectivement montré 1) que les autres dispositifs étudiés/abordés lors de l'investigation intègrent, à l'image des trois dispositifs cartographiés par les partenaires, un objectif de professionnalisation en vue de l'acquisition d'un emploi et 2) que l'acquisition d'un emploi était un des objectifs principaux de la plupart des bénéficiaires interrogés. En même temps, en analysant et discutant cet aspect de l'accompagnement, les partenaires ont été amenés à bien poser, d'une part, que l'obtention d'un travail ne signifie pas nécessairement être intégré dans la société d'accueil, socialement et culturellement, et d'autre part, que l'obtention d'un travail obligeait à réunir et/ou gérer toute une série de conditions « périphériques » qui peuvent aussi bien être un tremplin qu'un obstacle à l'acquisition finale d'un emploi.

Ils se sont accordés sur le fait qu'un accompagnement réussi doit avoir *le travail et la pleine intégration des personnes* comme objectif, ce qui implique qu'il prenne bien en compte l'ensemble des dimensions de l'intégration des personnes (professionnelle, linguistique, sociale et surtout culturelle) et puisse appréhender toutes les conditions « périphériques » à même de faire obstacle ou levier à l'atteinte de l'objectif fixé.

D'où la formulation suivante du premier facteur de succès des initiatives d'accompagnement et des dispositifs mis en place :

1) Le dispositif vise un accompagnement global des nouveaux arrivants, c'est à dire 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.

4.1.2. Sur la prise en compte de toutes les dimensions d'apprentissage

Les retours des bénéficiaires et les témoignages de pratiques des acteurs accompagnants confirment tous le fait que les bénéficiaires apprennent *sur plusieurs niveaux* de toutes les situations qu'ils expérimentent durant leur parcours d'intégration et à tous les stades de ce parcours. Il apparaît clairement que la maîtrise de la langue, la socialisation et l'acculturation de même que l'acquisition d'une employabilité/la professionnalisation sont des processus longs qui influent les uns sur les autres et doivent progresser parallèlement si l'on veut atteindre une intégration complète des personnes.

D'où la formulation suivante du deuxième facteur de succès qui, en réalité, précise au niveau de la mise en œuvre des processus d'accompagnement les conditions d'un accompagnement global :

2) Le dispositif se base sur le fait que la maîtrise de la langue du pays d'accueil, l'intégration sociale et culturelle et le développement professionnel des bénéficiaires sont l'objet de trois processus d'apprentissages qui interagissent et se renforcent les uns les autres, tout au long du parcours d'intégration.

Nos investigations indiquent que la mise en pratique de cette condition a des implications multiples - au niveau de la conception du dispositif, de la méthodologie d'accompagnement, de la gestion des

partenariats supportant le dispositif, des compétences des équipes, etc. - que nous avons formalisées en termes de préconisations dans le modèle PROFINT.

Les investigations réalisées en IO2 ont alimenté notre réflexion et la formulation de nos préconisations relativement aux trois dimensions d'apprentissage mais surtout relativement à la maîtrise progressive de la langue que nous n'avions pas abordée dans le détail autrement que dans l'analyse des pratiques d'accompagnement du projet UVUC de TIKITUT en phase IO1. Sur cette question, entretiens et remontées de bonnes pratiques :

- indiquent la nécessité de réfléchir au développement des compétences d'accompagnement linguistique dans le cadre des dispositifs mis en œuvre ou chez les partenaires (les entreprises d'accueil notamment) pour aider les bénéficiaires à progresser dans leur maîtrise de la langue à différents stades de leur parcours.
- permettent d'identifier différentes pratiques dans différents contextes : formes d'organisation des équipes d'accompagnement, outils, méthodes ou dispositifs partenariaux pour bien accompagner les progrès de maîtrise de la langue à différents niveaux des parcours d'intégration
- posent la nécessité de réfléchir à la gestion de la diversité linguistique des bénéficiaires d'un dispositif (diversité des langues maternelles et diversité des niveaux de maîtrise de la langue du pays d'accueil) dans différents contextes

Dans tous les cas, la prise en compte du contexte institutionnel et organisationnel local apparaît incontournable pour appréhender efficacement cette dimension de l'accompagnement, ce qui est en cohérence avec l'énoncé de notre troisième facteur de succès (relativement à la connaissance du/l'ancrage dans le territoire).

4.1.3. Implication concrète des partenaires et participation des bénéficiaires

- Autant dans les bonnes pratiques observées que dans les propos recueillis auprès des acteurs et des bénéficiaires lors des entretiens, *l'implication concrète des partenaires* dans le dispositif s'est montrée multiple (intervenants, coaches, formateurs, tuteurs, parrains) et avoir de l'importance à plusieurs niveaux. Elle permet aux partenaires de mieux connaître les bénéficiaires, le dispositif d'accompagnement et l'organisation avec qui ils collaborent renforçant ainsi le fonctionnement et l'efficacité des partenariats. Elle permet de prendre en compte et de renforcer différentes dimensions d'apprentissage et de progrès des bénéficiaires. Elle crée différents espaces d'expression ou de pratique favorables à l'apprentissage des bénéficiaires

Ceci justifie que nous mettions en avant l'implication concrète des partenaires dans les dispositifs comme facteur de succès en soi :

6) Le dispositif implique concrètement les partenaires dans les différentes phases et dimensions du processus d'accompagnement des bénéficiaires.

- Un aspect important qui est remonté des entretiens avec différents acteurs et avec les bénéficiaires concerne la nécessité de faire *participer* autant que se peut les bénéficiaires à la construction et la réalisation (voire à la (re)programmation) des activités constituant le dispositif d'accompagnement. Il s'agit par là de prendre en compte, pour en faire des leviers, les expériences et compétences que peuvent avoir les nouveaux arrivants. Il s'agit aussi pour les jeunes migrants/ réfugiés de promouvoir leur montée en autonomie. La participation doit être le corollaire de l'importance donnée à la pratique comme mode d'apprentissage dans les dispositifs d'accompagnement :

9) Le dispositif privilégie la pratique comme mode d'apprentissage et promeut autant que possible la participation active des bénéficiaires à la définition et réalisation des activités ou projets.

4.2. Des facteurs de succès au modèle PROFINT

De ces facteurs de succès découlent un certain nombre de préconisations ou lignes d'action pouvant guider les acteurs institutionnels et opérationnels qui veulent mettre en place et en œuvre des dispositifs efficaces d'accompagnement et de formation des migrants et réfugiés (figure 5, page suivante).

Ces préconisations concernent quatre grands champs de professionnalisation des acteurs de l'accompagnement déjà identifiés ci-dessus et fortement interdépendants :

- la stratégie d'accompagnement de l'intégration
- la gestion des partenariats
- la méthodologie d'accompagnement
- le développement de compétences d'accompagnement

Le modèle est ainsi structuré en quatre parties dont les intitulés soulignent les quatre grands axes de préconisations énoncées.