



**HAL**  
open science

## La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés

Philippe Semenowicz, Jérôme Mbiatong, Jean-Pascal Higélé, Albena Tcholakova, Nacira Aït-Abdesselam, Marie-Christine Vermelle

### ► To cite this version:

Philippe Semenowicz, Jérôme Mbiatong, Jean-Pascal Higélé, Albena Tcholakova, Nacira Aït-Abdesselam, et al.. La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés. DARES - Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion. 2024, pp.443. halshs-04524479

**HAL Id: halshs-04524479**

**<https://shs.hal.science/halshs-04524479v1>**

Submitted on 29 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

• VALORISATION DE LA RECHERCHE

JANVIER 2024

N° 3

# La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés

## Analyse de trois dispositifs

**Philippe Semenowicz**

(resp. scientifique)

**Jérôme Mbiatong**

Université Paris Est Créteil

**Jean-Pascal Higelé**

**Albena Tcholakova**

Université de Lorraine

**Nacira Ait-Abdesselam**

**Marie-Christine Vermelle**

Université de Lille

Les rapports *Valorisation de la Recherche* sont des travaux de chercheurs et chercheuses ayant bénéficié d'une contribution financière de la Dares. À ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs et autrices, et ne représentent pas la position de la Dares ni celle du ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

# La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés

## Analyse de trois dispositifs

### Synthèse du rapport final

Responsable scientifique :

Philippe Semenowicz - Université Paris Est Créteil, LIRTES, UR 7313

Jean-Pascal Higélé, Albena Tcholakova - Université de Lorraine, 2L2S-Nancy, UR 3478

Nacira Ait-Abdesselam, Marie-Christine Vermelle - Université de Lille, CIREL, ULR 4354

Jérôme Mbiatong, Philippe Semenowicz - Université Paris Est Créteil, LIRTES, UR 7313

*Cette recherche a bénéficié d'une contribution financière de la Dares, dans le cadre de l'appel à projets de recherche « Evaluation de programmes et dispositifs visant l'intégration professionnelle de réfugiés », lancé sous l'égide du comité scientifique d'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences.*



Notre recherche consiste en une analyse qualitative de trois dispositifs (que nous appelons A, B et C) financés par le Plan d'investissement dans les compétences dans le cadre de l'appel à projets « intégration professionnelle des réfugiés » (AAP IPR), lancé en 2018 par le Haut-Commissariat aux Compétences et à l'Inclusion par l'Emploi. Pour explorer la diversité des projets qui en ont été lauréats, nous avons sélectionné les dispositifs étudiés afin qu'ils couvrent les trois méthodologies d'intervention identifiées par la plaquette de présentation des lauréats de l'AAP IPR : amélioration de la coordination des acteurs et de l'articulation avec le droit commun, accompagnement socioprofessionnel et accompagnement global. Trois monographies ont été réalisées en adoptant une même méthodologie couplant analyse documentaire, observation des pratiques et entretiens semi-directifs. Au total, le matériau empirique se compose de 66 observations (réunions, séquences de formation, rendez-vous d'accompagnement...), 65 entretiens avec les professionnels ou bénévoles impliqués dans la mise en place des dispositifs, 31 entretiens avec les publics réfugiés bénéficiaires de ces dispositifs ainsi qu'un focus group avec 6 réfugiés. La comparaison des résultats obtenus sur les trois terrains aboutit aux six constats suivants.

#### 1. Des dispositifs qui diffèrent dans l'analyse des besoins, la construction de partenariats et l'ingénierie de conception

Porté par un acteur parapublic de l'emploi, le dispositif A situe les besoins à un double niveau. D'une part, mieux coordonner les parcours d'insertion par la mise en relation des divers acteurs de l'insertion professionnelle des réfugiés sur le territoire. D'autre part, accélérer l'entrée en emploi par la médiation auprès des employeurs et la mise en œuvre des financements de formation et d'accompagnement adaptés à la situation des réfugiés et indisponibles dans le droit commun. Réalisée en quatre semaines, la proposition a, avant tout, été conçue sur la base de l'expérience et du ressenti de son rédacteur, responsable d'antenne d'une structure locale de promotion et d'intermédiation de l'emploi. Les acteurs institutionnels (collectivités locales et association d'entreprises) qu'il a consultés n'ont pas été co-constructeurs du projet et leur implication dans le dispositif est faible. L'avènement d'un « territoire agile » favorable à l'insertion professionnelle des réfugiés s'en trouve entravé.

Le fondement idéologique du dispositif B est un principe de refus du misérabilisme. Porté par des associations créées lors de l'arrivée en Europe des Syriens fuyant leur pays, il envisage les

personnes réfugiées comme un talent à valoriser. Le pivot du dispositif consiste en une formation linguistique intensive dispensée au sein de grandes écoles au niveau national, à partir desquelles est censée se déployer une communauté inclusive. Sur le territoire investigué, les étudiants bénévoles en charge de l'opérationnalisation du dispositif sont parvenus à créer un réseau local connectant les antennes régionales des structures porteuses du projet et des associations œuvrant dans l'accompagnement social. Mais les efforts déployés par les étudiants achoppent sur l'accompagnement professionnel, qui reste le parent pauvre de l'offre d'activités organisées localement pour répondre aux problématiques spécifiques des réfugiés. Le pilotage à distance du dispositif ne comporte pas d'outillage en matière d'accès à l'emploi, domaine dans lequel les trois structures du consortium sont totalement novices.

Le dispositif C propose un accompagnement global des réfugiés. Tout d'abord, par une formation longue visant à les professionnaliser par l'alternance sur un métier. Ensuite, par une prise en charge de leurs problématiques périphériques, en particulier celle du logement, identifiée comme une condition nécessaire au bon accomplissement du processus d'insertion. Le dispositif est porté par un consortium mené par la filiale d'un grand groupe du travail temporaire, qui a mobilisé des structures avec lesquelles il entretenait déjà des liens. Le Président de la filiale a élaboré seul les bases du projet, mais chaque partenaire du consortium a travaillé sa partie selon sa compétence spécifique. Ce partenariat, de type interinstitutionnel au moment de la réponse à l'appel d'offres, s'est en partie doublé d'un partenariat interactoriel lors de la mise en œuvre du dispositif. Les membres de l'équipe projet ont établi des relations plus ou moins fournies avec leurs interlocuteurs dans les structures partenaires.

## 2. Des modèles de sourcing déterminés par la nature des dispositifs et de leurs porteurs

Le terme de sourcing, en voie de diffusion dans l'action publique, désigne l'ensemble des pratiques visant à repérer et à mobiliser un vivier de public cible. Importé de l'univers managérial, ce terme n'est traditionnellement pas usité dans les mondes professionnels de l'insertion, de l'accompagnement social ou vers l'emploi. Durant notre enquête, nous ne l'avons rencontré qu'au sein du dispositif B, où il s'inscrit dans une culture « start-up » particulièrement marquée par les anglicismes ou franglicismes. Plus largement, notre enquête montre que la nature des dispositifs et de leurs porteurs distingue les formes et les enjeux du sourcing.

La structure parapublique à l'initiative du dispositif A a une approche peu construite du sourcing parce que sa position institutionnelle la place *a priori* comme un interlocuteur des structures d'insertion auxquelles elle s'adresse et son modèle économique est celui de la subvention. De fait, son partenariat privilégié avec une structure du service public de l'emploi et les financements proposés suffisent à atteindre les objectifs quantitatifs. Les dispositifs B et C, portés par des acteurs privés – une association devenue entreprise à impact (ESUS) et la filiale d'un grand groupe de travail temporaire – ont en revanche une conception et une dimension beaucoup plus marchandes de leur dispositif, qui impliquent des stratégies offensives et structurées de sourcing.

Le dispositif B entend le sourcing comme une mission centrale, levier de croissance et de rentabilité. Elle y consacre à ce titre une part importante en personnel dédié sur la communication et les partenariats. Malgré l'absence de sélection et l'ouverture à des personnes qui ne sont pas réfugiées, les formations ne sont pas pleines et marquées par un certain nombre d'abandons. Sur le dispositif C, la stratégie de sourcing s'avère d'autant plus nécessaire que l'entrée dans le dispositif est sélective puisqu'il s'agit de coller aux exigences d'entreprises qui accueillent les alternants et paient pour ce service. On y note également un nombre non négligeable d'abandons en cours de formation de la part des stagiaires. Ces stratégies de sourcing ont en commun une certaine marginalisation des acteurs centraux du service public de l'emploi au profit d'acteurs divers (centres d'hébergement d'urgence, Office Français de l'Immigration et de l'Intégration...) qui jouent le rôle d'intermédiaires prescripteurs.

### 3. Des dispositifs qui opèrent des inflexions notables par rapport au projet initial

Les dispositifs étudiés ont été sélectionnés au terme d'un appel à projets ayant retenu les propositions jugées les plus pertinentes. Ils sont donc censés être financés pour mettre en œuvre le projet tel qu'il a été soumis puis affiné avec les commanditaires. Pour autant, on observe pour les trois dispositifs de notables décalages entre la proposition initiale et la manière dont les dispositifs fonctionnent concrètement. Ces décalages ont des origines variées. Des changements ont pu être précocement apportés pour corriger des défauts de conception constatés dès la mise en œuvre du projet. Des évolutions externes ont pu obliger les acteurs du dispositif à s'adapter ou à l'inverse créer des opportunités de développement que ces derniers ont choisi de saisir.

Parfois certaines dimensions centrales de la proposition initiale se révèlent dans les faits peu ou pas mises en œuvre sans que la raison en soit clairement identifiée. Les actions réalisées n'ont pas nécessairement les dimensions innovantes affichées. Le discours de distinction des répondants à l'appel à projets (vis-à-vis de la pratique de levée préalable des freins dans le dispositif A, vis-à-vis des acteurs traditionnels de l'insertion dans le dispositif B ou vis-à-vis du programme HOPE dans le dispositif C) peuvent-être valorisants dans une phase de sélection, mais ne se traduisent pas toujours en pratique. Ces constats interrogent donc aussi les modalités de l'organisation des politiques publiques par l'appel à projets.

#### 4. Des dispositifs qui entendent insérer durablement les réfugiés sur les métiers en tension

Les dispositifs que nous avons étudiés ciblent largement les « métiers en tension » comme débouchés professionnels mais empruntent des voies différentes pour y conduire les réfugiés.

Le dispositif A repose d'emblée sur une stratégie de « *work first* », qui s'est au fil du temps doublé d'un « *work fast* ». Bien que divers dans ses modalités d'intervention, les porteurs du projet privilégient des mises en emploi les plus rapides possibles sur des emplois basiques pour lesquels une formation « sur le tas » dans l'entreprise serait suffisante, et dont la tenue serait possible même dans le cas d'une faible maîtrise de la langue. La question de la professionnalisation est relativement absente et le projet professionnel pas ou peu pris en compte.

Le dispositif C cible au contraire des métiers en tension réclamant une qualification et propose par conséquent des parcours de formation longs. Cette stratégie assumée de « *training first* » se heurte néanmoins à deux défis. D'une part, la mise en place d'une ingénierie pédagogique adaptée, afin que les réfugiés tirent véritablement parti de la formation dispensée et que les épreuves d'évaluation leur soient ajustées. D'autre part, un risque d'instrumentalisation, inhérent aux stratégies de recours à l'alternance dans les entreprises de main-d'œuvre, les tâches confiées en situation de travail pouvant se révéler déconnectées de la formation.

Le dispositif B néglige paradoxalement la question de l'insertion professionnelle, laissant les réfugiés s'en débrouiller avec ou sans l'aide des acteurs traditionnels de l'insertion dont il entend pourtant se distinguer. On peut qualifier par défaut son approche de « *laisser faire* ». Parallèlement à la formation, une partie de ses bénéficiaires occupent, pour des motifs

alimentaires, des « simple jobs », qui apparaissent également comme leur horizon inévitable aux yeux d'une partie des acteurs mettant en œuvre le dispositif.

Bien que les métiers en tension visés par A et C diffèrent, les deux dispositifs se heurtent à des difficultés similaires pour y insérer durablement les réfugiés. D'une part, les mises en situation de travail, qu'il s'agisse d'immersions pour A ou d'alternance pour C, ne débouchent pas forcément sur des propositions d'embauches durables de la part des employeurs à la sortie. D'autre part, les offres d'emploi en CDI proposées ne trouvent pas forcément preneurs parmi les réfugiés. On note des dissonances de rationalités et de temporalités entre l'objectif des dispositifs et le projet d'une partie de leurs bénéficiaires. D'un côté, les dispositifs déploient une logique adéquationniste dont le succès est mesuré à l'aune de la mise en emploi durable sur des métiers en tension. De l'autre, certains réfugiés acceptent de se former ou d'occuper ces emplois mais sans se projeter durablement dans ces voies professionnelles. Les réfugiés se conforment aux attentes du dispositif dans une perspective provisoire puisque nombre d'entre eux maintiennent l'espoir d'échapper ultérieurement au déclassement que ces emplois peuvent représenter.

##### 5. Le déclassement comme fatalité ?

Notre recherche tend à confirmer le constat du déclassement comme fatalité du parcours des réfugiés, déclassement entendu comme mobilité sociale descendante par rapport à ce que les réfugiés étaient (statut) ou faisaient (métier, emploi) avant leur exil. L'expérience de déclassement, c'est-à-dire de désajustements de projet et de reconnaissance, prend des degrés divers selon les dispositifs : marquée dans le dispositif A, elle affleure dans les dispositifs B et C. Elle résulte d'une dissonance de rationalités et de temporalités entre le projet des réfugiés et l'objectif des dispositifs étudiés.

Les représentations stéréotypées des réfugiés en tant que main-d'œuvre facilement mobilisable pour les secteurs d'activité en tension, qui conduisent les professionnels de l'accompagnement à recourir au registre du deuil de la carrière passée, sont en décalage avec les attentes de la plupart des réfugiés. La logique adéquationniste de construction de l'insertion professionnelle à partir des besoins des entreprises, présente dans les dispositifs A et C, peut alors être facteur de déclassement. A l'inverse, dans le cas du dispositif B qui a misé sur une intégration sociale générale comme base d'une future insertion professionnelle, l'ambition affichée est d'éviter le

déclassement, en autorisant notamment un projet de poursuite d'études. Rien ne permet pour autant d'affirmer que ce pari s'avère payant dans les trajectoires d'insertion professionnelle, le dispositif ne proposant ni accompagnement vers l'emploi en interne, ni connexion avec des organismes externes spécialisés dans ce domaine.

Les modalités différentes d'apprentissage de la langue portées par chacun des dispositifs étudiés rendent compte de leurs conceptions de l'insertion professionnelle et de leur rapport au déclassement éventuel qu'elles impliquent. Lorsque l'apprentissage de la langue est pensé en fonction d'objectifs professionnels, il représente potentiellement un « piège » et participe de la fatalité du déclassement. Ainsi les formations au français référées à l'apprentissage de métiers spécifiques (Français langue professionnelle) dans le dispositif C et pour partie dans le dispositif A produisent nécessairement de l'assignation à un métier et sont *in fine* peu émancipatrices. Le choix du FLE (Français langue étrangère) dans le dispositif B, la préparation au DELF (Diplôme d'études en langue française), sont, par comparaison, perçus et vécus par nombre de participants comme porteur d'ouvertures vers des possibles, en quelque sorte un « sésame » (notamment chez les plus jeunes) de leur intégration.

Nos investigations sur les dispositifs étudiés mettent enfin en lumière la diversité des attentes des personnes réfugiées et de leurs usages des dispositifs selon leurs propriétés sociales, leur parcours et leurs objectifs d'intégration en France. Les réfugiés peuvent trouver, par des formes de réappropriation des actions des dispositifs, des ressources pour sortir des assignations stéréotypées et aménager leur parcours d'insertion en fonction de leurs propres aspirations et projets. A défaut d'une concordance entre les objectifs des dispositifs et ceux des réfugiés, ces derniers se saisissent des ressources qui y sont offertes (formation en français, accès au logement, revenus provisoires, etc.) pour poursuivre leurs propres projets personnels et professionnels, concurrents des objectifs d'insertion visés par les dispositifs eux-mêmes. Leurs effets ne se limitent donc pas uniquement à ceux qui avaient été planifiés par leurs concepteurs.

## **La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés**

### **Analyse de trois dispositifs**

**Rapport final, septembre 2023**

Responsable scientifique :

Philippe Semenowicz - Université Paris Est Créteil, LIRTES, UR 7313

Jean-Pascal Higelé, Albena Tcholakova - Université de Lorraine, 2L2S-Nancy, UR 3478

Nacira Ait-Abdesselam, Marie-Christine Vermelle - Université de Lille, CIREL, ULR 4354

Jérôme Mbiatong, Philippe Semenowicz - Université Paris Est Créteil, LIRTES, UR 7313

*Cette recherche a bénéficié d'une contribution financière de la Dares, dans le cadre de l'appel à projets de recherche « Evaluation de programmes et dispositifs visant l'intégration professionnelle de réfugiés », lancé sous l'égide du comité scientifique d'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences.*

INTRODUCTION GENERALE.....	10
1. Contexte de la recherche.....	10
2. L'accès à l'emploi des réfugiés : revue de la littérature académique .....	13
3. Un parti-pris de recherche : analyser la mise en œuvre des programmes .....	16
4. Méthodologie de la recherche.....	20
5. Structuration du rapport.....	25
PREMIERE PARTIE .....	26
DE LA COORDINATION DES ACTEURS A UN MODELE « WORK FIRST AND WORK FAST » AUTONOMISE : DECALAGES ET DISSONANCES DU DISPOSITIF A VIS-A-VIS DES PROFESSIONNELLES ET DES REFUGIES .....	26
1. Présentation du dispositif A .....	27
2. Une conception peu négociée du dispositif A.....	29
2.1. Un projet construit rapidement dans un contexte jugé mature .....	29
2.2. Conception et mise en œuvre : un projet peu co-construit, une équipe projet isolée ....	31
2.2.1. Des partenaires finalement peu impliqués .....	32
2.2.2. Les partenaires-cibles du dispositif non sollicités pour la conception du projet ....	34
3. Sourcing et difficulté à créer de la coordination territoriale .....	36
3.1. Calibrage du dispositif : sourcing des réfugiés.....	36
3.2. Sourcing des accompagnatrices de réfugiés : une mobilisation insuffisamment préparée ? .....	38
3.3. Une offre bien ciblée ?.....	41
3.3.1. Une mobilisation en demi-teinte du réseau des structures d'insertion.....	42

3.3.2. Le dispositif A comme guichet de financements .....	43
3.3.3. La difficulté à s’insérer dans des pratiques existantes .....	46
3.3.4. Des besoins de traduction ?.....	48
3.4. Déploiement récent d’une prise en charge directe des réfugiés .....	51
4. Appariement offre-demande : du projet des réfugiés à l’opportunité de demande d’employeurs .....	52
4.1. Les mutations du modèle de l’appariement offre-demande dans le dispositif A .....	52
4.1.1. Le modèle initial de réponse aux besoins des entreprises.....	53
4.1.2. Partir du projet des réfugiés et faire de la médiation en entreprises .....	54
4.1.3. Partir des opportunités : répondre à la demande d’entreprises par de l’intermédiation directe.....	58
4.2. Dispositif A et structures partenaires : tensions entre deux modèles de rapprochement de l’offre-demande .....	61
4.2.1. Référentes : temps long de la levée des freins à l’emploi de la construction d’un projet professionnel réaliste .....	62
4.2.2. Équipe projet : formation et médiation au service d’une insertion rapide (work first and work fast) .....	66
5. Dissonances entre les projets des réfugiés et les projections du dispositif .....	73
5.1. Dissonance de rationalité et de projet.....	75
5.2. Désajustement vis-à-vis des attentes professionnelles des réfugiés .....	81
Conclusion sur le dispositif A : de l’ambition de gouverner à distance une continuité des parcours des réfugiés à l’intermédiation directe dans une logique d’insertion rapide .....	96

DEUXIEME PARTIE .....	99
LE PROJET B : UN DISPOSITIF DE DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES LINGUISTIQUES DECONNECTE DES QUESTIONS D’INSERTION PROFESSIONNELLE DES REFUGIES.....	99
Introduction .....	100
SECTION 1 – L’EMERGENCE D’UN NOUVEAU TYPE D’ACTEURS DANS LE CHAMP DE L’INTERVENTION SOCIALE ?.....	103
1. La fabrique du dispositif B et son modèle économique .....	103
1.1. La genèse du projet B .....	103
1.2. La conception du projet B, d’intégration des personnes réfugiées.....	104
1.2.1. Principes généraux de conception et financement .....	104
1.2.2. La ré-ingénierie de dispositifs existants et l’essaimage de modèles “expérimentaux”, financés par le PIC. ....	116
1.2.3 Vers l’industrialisation d’un modèle.....	118
1.2.4. Une veille stratégique et fonctionnelle / opérationnelle.....	124
1.3. La réalisation d’un dispositif clés en main standard et digitalisé .....	126
1.3.1. Le parcours de formation tronc commun et base de l’accompagnement.....	127
1.3.2. Un dispositif qui repose, en local, sur une équipe d’étudiants.....	128
1.3.3. La digitalisation du process pédagogique .....	130
1.3.4. De “l’onboarding” de bénévoles à la professionnalisation .....	132
1.4. Un modèle économique évolutif : de l’association à “l’entreprise à impact” .....	135
1.4.1. Les choix stratégiques et économiques de PILOT .....	136
Une force de travail bénévole .....	136

1.4.2. L'hybridité d'un modèle philanthropique juxtaposé à une activité lucrative .....	139
1.4.3. Les stratégies de développement sur le modèle de la start-up .....	142
2. Le « sourcing » : comment le dispositif global s'alimente de réfugiés et comment le public y accède .....	148
2.1. Qu'en est-il de la définition du terme « sourcing » ? .....	148
2.2. Une fonction de « sourcing » pilotée par le central et inscrite dans une stratégie globale de développement .....	151
2.2.1. Un « sourcing » marqué par une logique de communication directe envers les réfugiés.....	152
2.2.2. Un « sourcing » qui s'appuie aussi sur une communication envers les partenaires en charge de l'intégration des réfugiés .....	153
2.2.3. Des difficultés de « sourcing » sur le territoire .....	155
2.3. Un « sourcing » qui repose sur une expertise multiple et déterminante de sa stratégie de développement.....	157
2.3.1. Des compétences techniques avérées.....	157
2.3.2. Une connaissance des droits et dispositifs des réfugiés .....	158
2.3.3. L'expertise de PILOT, légitimée et reconnue par les instances nationales .....	159
2.3.4. Une compétence en matière de production d'outils de communication et de coordination .....	160
2.4. Un « sourcing » fondé, au niveau national, sur un partenariat avec l'OFII.....	161
2.4.1. Des coopérations avec les Directions territoriales .....	162
2.4.2. Un partenariat qui élargit la cible.....	163
2.5. Nos observations sur le territoire investigué .....	165
2.5.1. Difficultés à identifier l'origine des candidatures.....	165

2.5.2. Procédure de sélection et d'écrémage non identifiée.....	166
2.5.3. Une offre de formation linguistique plébiscitée par les participants .....	167
3. De la conception aux mises en œuvre concrètes : le travail sur le projet et l'accompagnement à l'intégration professionnelle dans le dispositif et leurs effets .....	168
3.1. L'organisation de l'accompagnement dans le dispositif B.....	170
3.1.1. En premier lieu, les entretiens d'accueil-recrutement des candidats à la formation organisée dans la grande école.....	171
3.1.3 L'accompagnement à la définition du projet professionnel.....	176
3.2. Au-delà du dispositif, quelle continuité des parcours des participants dans le projet ...? .....	178
3.2.1. La mise en réseaux des partenaires sur le territoire .....	179
3.2.2 Les évolutions à venir... .....	182
3.3. Visée et réalité du projet : employabilité, entre relégation et déclassement.....	184
<b>SECTION 2 – L'EXPERIENCE VECUE DU PARCOURS DE FORMATION : UNE « PARENTHESE ENCHANTEE » DANS UNE DIFFICILE TRAJECTOIRE D'EXIL ET UN PROCESSUS CONTRAINT D'INTEGRATION EN FRANCE ? .....</b>	<b>197</b>
1. Quelles évolutions du fonctionnement du dispositif ? .....	199
3. Présentation de la population interrogée .....	205
4.. L'analyse des expériences vécues du dispositif .....	219
4.1. Vécu de l'expérience de la formation dans la grande école - Le rapport au dispositif	219
4.2. Le rapport à l'apprentissage du français et le rôle de la compétence linguistique dans la définition du projet .....	229
4.3. Le rapport au temps dans le processus d'intégration.....	242
<b>CONCLUSION GENERALE DE LA MONOGRAPHIE B .....</b>	<b>251</b>

TROISIEME PARTIE.....	254
LE DISPOSITIF C : UNE VERSION « AMELIOREE » DU PROGRAMME HOPE ?.....	254
1. Un dispositif capitalisant sur une expérience du programme HOPE .....	256
1.1. Un porteur de projet impliqué de longue date dans le programme HOPE .....	256
1.2. Un consortium associant des partenaires choisis pour leurs ressources .....	262
1.3. Un parcours long décomposé en deux étapes .....	269
1.4. Un modèle économique qui s'équilibre par une facturation aux entreprises utilisatrices .....	273
2. Une mise en adéquation offre/demande construite comme HOPE à partir des besoins des entreprises.....	277
2.1. Un projet remodelé par rapport à sa version initiale .....	277
2.2. Une volonté de proposer des débouchés professionnels originaux au risque d'une prospection délicate des entreprises .....	280
2.3. Ouvrier paysagiste : un métier en tension méconnu ? .....	284
2.4. Un dispositif jouant le rôle d'un « tiers employeur » pour les entreprises clientes.....	290
3. Un sourcing diversifié qui s'accompagne d'une forte sélection à l'entrée .....	294
3.1. La rédaction de l'offre : une traduction des attentes des entreprises qui n'est pas neutre .....	295
3.2. Un périmètre du sourcing qui entend diversifier les viviers de recrutement.....	300
3.3. Des opérations de sélection qui privilégient le critère de la maîtrise de la langue.....	309
3.4 Compléter la promotion pour en assurer la viabilité financière .....	319
4. Un dispositif ambitieux soumis à de multiples tensions .....	324
4.1. Un financement sur appel à projet qui impacte le fonctionnement du dispositif .....	324

4.2. Proposer un hébergement temporaire tout en accompagnant vers le logement pérenne ? .....	334
4.3. Les aléas de la logique adéquationniste.....	342
4.3.1. Des profils de réfugiés qui séduisent inégalement les employeurs.....	343
4.3.2. Des postes en province difficiles à pourvoir.....	345
4.3.3. Une professionnalisation par l’alternance soumise à conditions .....	348
4.3.4. Une linéarité du parcours incertaine .....	356
4.4. Des stagiaires dont les motivations ne convergent qu’en partie avec les visées du dispositif .....	358
4.4.1. Une pluralité de situations à l’entrée du dispositif.....	358
4.4.2. Une réappropriation du dispositif par les stagiaires en fonction de leurs besoins	361
4.4.3. Des sentiments contrastés des stagiaires à l’égard du dispositif.....	363
4.4.4. Le dispositif C, une ressource supplémentaire pour les stagiaires.....	366
Conclusion de la monographie C .....	367
CONCLUSION GENERALE .....	369
1. Du dispositif idéal au dispositif fonctionnel : élaboration, implantation, inflexions .....	369
1.1. Des dispositifs qui diffèrent dans l’analyse des besoins, la construction de partenariats et l’ingénierie de conception .....	370
1.2. Des modèles de sourcing déterminés par la nature des dispositifs et de leurs porteurs .....	376
1.3. Des dispositifs qui opèrent des inflexions notables par rapport au projet initial.....	380
1.3.1. Dispositif A : échec de la coopération des acteurs de l’IPR sur les objectifs de « work first » et déploiement d’une intermédiation directe .....	381

1.3.2. Dispositif B : réduction à l'enseignement de FLE et à la bonne volonté des étudiants bénévoles.....	382
1.3.3. Dispositif C : retour des logiques d'assignation aux métiers en tension face aux contraintes de mise en œuvre .....	384
2. Du dispositif fonctionnel au dispositif vécu : dissonances, désajustements, réappropriations .....	389
2.1. Des dispositifs qui entendent insérer durablement les réfugiés sur les métiers en tension .....	390
2.2. Le déclassement comme fatalité ? .....	394
2.2.1. Le déclassement par assignation aux métiers en tension et non-reconnaissance des qualités professionnelles des réfugiés .....	397
2.2.2. Effets de la place et des formes de la formation linguistique dans l'assignation professionnelle des réfugiés .....	398
2.2.3. Questionnements sur le déclassement au prisme de l'adéquationnisme.....	402
2.2.4. De la non fatalité du déclassement ? Des dispositifs que les réfugiés se réapproprient en fonction de leurs projets .....	403
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>408</b>
<b>Annexe méthodologique : les détails du plan d'enquête pour chaque dispositif étudié .....</b>	<b>422</b>

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. Contexte de la recherche

Ce rapport est tiré d'une recherche menée dans le cadre de l'appel à projets de recherche de la DARES intitulé « Évaluation de programmes et dispositifs visant l'intégration professionnelle des réfugiés ». Cet appel à projets de recherche fait suite à l'appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés » (AAP IPR), lancé en 2018 par le Haut-Commissariat aux Compétences et à l'Inclusion par l'Emploi. Le troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences dénombre à l'issue des trois vagues de sélection 56 lauréats déployant 71 projets dans 12 régions métropolitaines. Entre 2018 et 2022, 48,6 millions d'euros ont été engagés sur cet AAP<sup>1</sup>, le nombre de bénéficiaires s'élevant à 14 000 fin 2021<sup>2</sup> (pour un objectif d'environ 28 000 bénéficiaires d'une protection internationale et demandeurs d'asile de plus de 6 mois d'ici à 2023).

Ces objectifs représentent une augmentation significative du nombre de réfugiés accompagnés. A titre de comparaison, le programme Hébergement, Orientation, Parcours vers l'Emploi (HOPE)<sup>3</sup>, lancé en 2017 et piloté par l'État en partenariat avec l'OFII, se limite à un nombre prévu de 1 500 bénéficiaires par an. La prise en charge de l'insertion des primo-arrivants<sup>4</sup>, et en particulier de l'insertion professionnelle des réfugiés, est récente. Elle a d'abord été

---

<sup>1</sup> Données de suivi financier issues du collecteur DGEFP (extraction de septembre 2023)

<sup>2</sup> Données issues du collecteur DGEFP : l'outil de collecte mis en place par la DGEFP est alimenté trimestriellement par les porteurs de projet lauréats des AAP nationaux du PIC (AAP Prépa-apprentissage, AAP 100% inclusion, AAP Repérer et mobiliser les « invisibles », AAP Intégration professionnelle des réfugiés). Il porte sur le suivi des bénéficiaires : profil et situation à l'entrée, parcours, motif et situation à la sortie. Les informations recueillies sont exploitées par la DGEFP à des fins de pilotage des AAP et mise à disposition de la Dares.

<sup>3</sup> Le programme HOPE a été initié via un appel à projets du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP). Il résulte de la réponse conjointe de sept opérateurs de compétences (OPCO), formalisée par un accord-cadre conclu le 3 mai 2017 avec l'État, Pôle Emploi, le FPSPP et l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII). Sa mise en œuvre est assurée par l'Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA). Comme son nom l'indique, le programme HOPE propose un accompagnement global, d'une durée de 8 mois, dont le coût unitaire est évalué entre 20 000 et 26 000 euros.

<sup>4</sup> Les étrangers en situation régulière (dont les bénéficiaires de la protection internationale) présents sur le territoire national depuis moins de cinq ans. Pour présenter la population étrangère en France, les rapports institutionnels ont l'habitude de distinguer la catégorie d'étrangers et d'immigrés. La première renvoie aux personnes étrangères ne disposant pas de la nationalité française, alors que la seconde catégorie, construite par le HCI (Haut conseil à l'intégration) en 1992, définit quant à elle, les immigrés, en tant que personnes nées étrangères à l'étranger. C'est la définition qui est retenue par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques).

essentiellement soutenue par des programmes associatifs (Tcholakova, 2014). Ce n'est qu'en 2009 qu'elle est confiée au Ministère de l'Intérieur (via la Direction Générale des Étrangers en France). Ses opérateurs territoriaux sont notamment l'Office Français de l'Immigration et Intégration (OFII) et les services déconcentrés de l'État. Bien que le budget alloué soit en hausse régulière, le volet « intégration » reste alors sous-représenté dans la politique du ministère de l'Intérieur, qui privilégie la gestion de l'accueil plutôt que l'insertion de long terme<sup>5</sup>. Il se limite à la signature du Contrat d'Intégration Républicaine (anciennement Contrat d'Accueil et d'Intégration), qui ne concerne que les primo-arrivants durablement installés sur le territoire.

Le tournant dans la prise en charge étatique de l'insertion des réfugiés fait suite à la remise du rapport parlementaire d'Aurélien Taché en février 2018. Certaines de ses préconisations ont été mises en œuvre, en particulier suite au Comité Interministériel à l'intégration du 5 juin 2018 qui a donné les axes stratégiques de la « politique d'accueil et d'intégration » du gouvernement et a conduit à la création d'une Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés (DIAIR). Parmi les principales mesures figurent la modification et l'extension du Contrat d'Intégration Républicaine dans le sens d'un approfondissement de la formation linguistique et citoyenne, complétée par un entretien d'orientation professionnelle et par une évaluation des compétences. Il se dégage également une volonté de prise en compte des besoins spécifiques des réfugiés en termes d'accès au logement, d'accès aux soins ou d'accès aux droits. Enfin, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère du Travail se sont engagés à renforcer les moyens consacrés à l'intégration professionnelle des réfugiés<sup>6</sup> et à approfondir la gouvernance locale de l'intégration<sup>7</sup>.

L'AAP IPR s'inscrit dans le prolongement des préconisations de ce rapport parlementaire d'Aurélien Taché de février 2018. Celui-ci appelait en effet de ses vœux qu'un volet du PIC soit consacré au public des réfugiés, afin de mieux garantir l'accès au droit commun et le compléter par des prestations spécifiques. Le rapport recommandait pour cela de procéder selon

---

<sup>5</sup> Par ailleurs, le conseiller d'État, Thierry Tuot à qui le gouvernement français avait commandé en 2012 un rapport sur l'intégration en France, dresse un constat critique dans le rapport remis en 2013 (Tuot, 2013) sur la situation de l'intégration en France, dans lequel il pointe notamment les défauts des politiques d'intégration française menées depuis 30 ans. Sur ce sujet, voir aussi UNHCR (2013).

<sup>6</sup> Voir à ce sujet la circulaire du ministère du Travail du 11 janvier 2018 adressée aux préfets de région visant à inscrire l'accompagnement des primo-arrivants principalement dans les trois dimensions « emploi-formation-accompagnement ».

<sup>7</sup> A travers la mise en place de comités de pilotage régionaux et départementaux dédiés pilotés par les Préfets, réunissant les collectivités locales et les acteurs de l'emploi et de la formation (DIRECCTE, Conseil régional, Pôle emploi, acteurs du logement, de la santé, etc.), ou encore à travers des appels à projets lancés par les préfetures.

la démarche suivante : « *Les réponses devraient être élaborées par un opérateur intégrateur, qui pourra être une association ou un groupement, chargé d'organiser le rassemblement et la coordination des compétences de travail social et d'insertion professionnelle* » tout en « *respectant des principes définis au niveau national mais adaptés à chaque territoire* » (2018, p. 63). La procédure suivie par l'AAP IPR et la nature des projets lauréats soutenus apparaissent largement congruents avec ces orientations :

- l'AAP IPR a suivi une logique « bottom up » plutôt que « top down » : les pouvoirs publics ont misé sur la créativité des acteurs et soutenu les propositions qui leur paraissaient les plus innovantes, plutôt que d'imposer une marche à suivre ;
- l'AAP IPR a valorisé l'adaptation à des contextes spécifiques : les projets financés se caractérisent par leur échelle locale plutôt que nationale, ils sont ancrés sur des territoires et font le pari d'une synergie des acteurs déjà présents ;
- l'AAP IPR a retenu des projets reposant sur des partenariats entre des acteurs extrêmement divers : centres d'hébergement d'urgence de type Centre Provisoire d'Hébergement d'Urgence (CPH) ou Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA), service public de l'emploi (SPE), collectivités locales, branches professionnelles...

L'expérimentation des projets lauréats apparaît alors comme un processus visant à structurer le champ de l'insertion professionnelle des réfugiés, en explorant différentes pistes. La prise en charge des réfugiés s'avérant multidimensionnelle (emploi, formation, logement, accès aux droits...), ressurgissent des débats qui se posent déjà de manière récurrente dans le cas d'autres publics comme les jeunes en difficulté (Jellab, 1998 ; Zunigo, 2008), les chômeurs de longue durée (Demazière, 1992 ; Wuhl, 1996) ou les bénéficiaires de minima sociaux (Castrà, 2003 ; Duvoux, 2009). Faut-il créer des structures dédiées ou peut-on s'appuyer sur celles de droit commun ? Un accompagnement global spécifique doit-il être organisé ou bien suffit-il d'améliorer la coordination des acteurs intervenant dans les différents domaines ? Les parcours d'insertion doivent-ils commencer par traiter le volet social ou bien une insertion professionnelle peut-elle être automatiquement enclenchée ? Les projets lauréats de l'AAP IPR proposent des réponses fort diverses à ces questionnements. L'appel à projets de recherche de la DARES le soulignait en relevant « des philosophies d'action très différentes les unes des autres ». C'est cette diversité des méthodologies d'intervention que nous avons proposée

d'explorer. Un détour par la littérature académique consacrée à l'accès à l'emploi des réfugiés est préalablement nécessaire pour saisir l'originalité de notre approche.

## 2. L'accès à l'emploi des réfugiés : revue de la littérature académique

La littérature académique internationale portant sur l'accès à l'emploi des réfugiés consacre un « fait stylisé » qualifié de « *refugee gap* » (Dustmann *et al.*, 2017) : à caractéristiques identiques, l'insertion professionnelle des réfugiés s'opère à un rythme plus lent que pour les autres catégories de migrants. Ces écarts trouvent en partie leur origine dans les politiques publiques d'immigration, qui traitent différemment les réfugiés du reste des migrants. Ainsi, la lenteur de la procédure de la demande d'asile peut engendrer du découragement chez des personnes réfugiées déjà psychologiquement éprouvées par l'exil (Hainmueller *et al.*, 2016). Les dispositions réglementaires prohibant l'accès des réfugiés à un emploi à leur entrée dans le pays d'accueil peuvent également s'avérer contre-productives concernant leur employabilité à long terme car elle contrarie l'entretien et l'acquisition de compétences (Fasani *et al.*, 2021). Enfin, des programmes d'installation visant à répartir les réfugiés sur l'ensemble du territoire national peuvent les éloigner des zones géographiques où les opportunités d'emploi sont les plus fortes (Fasani *et al.*, 2020). Au-delà de ces entraves émanant des politiques publiques, la littérature académique insiste sur le cas singulier des réfugiés au regard des multiples obstacles qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi.

Un premier obstacle consiste tout d'abord dans une insuffisante maîtrise par les réfugiés de la langue du pays d'accueil, celle-ci n'étant le plus souvent ni leur langue maternelle, ni apprise avant l'exil. Sur la base d'une enquête statistique portant sur les Pays-Bas, De Vroome *et al.* (2018) vérifient qu'il s'agit là d'un facteur déterminant dans l'accès à l'emploi. Logiquement, un axe traditionnel d'intervention des politiques d'insertion en direction des réfugiés consiste dans des formations linguistiques. Sur la base d'une expérimentation naturelle réalisée sur les comtés de l'Allemagne, Kanas et Kosyakova (2023) démontrent que la quantité de l'offre de cours de langue proposée localement impacte positivement la probabilité d'emploi des réfugiés. Les réfugiés se caractériseraient en effet par un apprentissage de la langue davantage favorisé par des enseignements formels que par des échanges informels avec la population du pays d'accueil, contrairement aux autres catégories de migrants (Kosyakova *et al.*, 2022). Pour la fraction la plus diplômée des réfugiés, la maîtrise de la langue conditionne également le succès

d'une reprise d'études : Morrice (2013) note ainsi une diversité d'expériences du passage par les universités britanniques, allant d'un sentiment de valorisation à une perte d'estime de soi.

Un deuxième obstacle à l'emploi des réfugiés réside dans la valorisation des compétences acquises dans le pays d'origine. Tout d'abord, les réfugiés quittent généralement des économies où le recours à la technologie est moindre que dans les pays d'accueil, ce qui peut être à l'origine de compétences inadaptées. Quand bien même les réfugiés détiennent des compétences recherchées dans le pays d'accueil, celles-ci ont été acquises dans des systèmes éducatifs (Mozetic, 2018) et/ou des marchés du travail (Windisch, 2020) avec lesquels les équivalences ne vont pas de soi. De plus, les documents en attestant ne sont souvent plus en possession des réfugiés du fait de leur destruction ou de leur perte. Enfin, les méthodes développées pour identifier les compétences des réfugiés, comme l'EU Skills Profile Tool analysé par Burnazoglu (2020), peuvent se révéler impuissantes à valoriser l'ensemble des compétences des réfugiés en raison de la standardisation qu'elles opèrent. Ces multiples constats s'avèrent cohérents avec les résultats de De Vroome *et al.* (2018), selon lesquels l'obtention d'une certification et/ou l'exercice d'occupations professionnelles dans le pays d'accueil plutôt que dans le pays d'origine favorisent l'intégration professionnelle des réfugiés.

Un troisième obstacle à l'emploi concerne les phénomènes de discrimination à l'embauche subis par les réfugiés de la part des employeurs (Baranik *et al.*, 2018). Cheung *et al.* (2022) mettent ainsi statistiquement en lumière un impact spécifique du statut de réfugié, débordant la simple appartenance ethnique ou religieuse. Une expérience préalable de l'embauche de réfugiés limite néanmoins les attitudes négatives des employeurs (Lundborg et Skedinger, 2016), ce qui encourage à mener des actions en direction des employeurs pour déstigmatiser les réfugiés. Lutter contre les stéréotypes associés aux réfugiés s'avère toutefois délicat, comme le montre l'étude de Bullinger *et al.* (2022) sur l'usage de visuels par des structures de placement autrichiennes et allemandes. Les tentatives visant à déstigmatiser les réfugiés en les représentant comme des travailleurs investis dans leur tâche ou respectueux de la hiérarchie peuvent paradoxalement aboutir à une restigmatisation. Les stéréotypes positifs peuvent certes faciliter l'accès à certains emplois en conférant aux réfugiés des qualités recherchées par les employeurs, morales (volontaire, discipliné...) comme physiques (force, endurance...), mais aussi limiter leurs possibles professionnels ainsi que le montre l'enquête de Meslin (2011) sur les réfugiés cambodgiens en France.

Comme le relèvent De Vroome *et al.* (2018), un quatrième obstacle à l'emploi peut résider dans le manque de capital social au sein du pays d'accueil (amis...), dont les effets sont multiformes. Il peut entraver la connaissance des institutions du pays d'accueil, entraînant des situations de non-recours aux dispositifs de droit commun comme à ceux destinés spécifiquement aux réfugiés. Or ces derniers rencontrent des difficultés dans de multiples domaines (titres de séjour, logement, santé...), dont le traitement réclame de nombreuses démarches administratives (Blain *et al.*, 2018). Leur dématérialisation croissante aggrave encore la situation, nombre de réfugiés se caractérisant par un déficit de compétences numériques (Potocky, 2021). Le manque de capital social au sein du pays d'accueil peut aussi contrarier l'apprentissage des codes culturels qui régissent le fonctionnement des entreprises (Rushworth et Hackl, 2022). Enfin, il atrophie le réseau de relations sur lequel peut s'appuyer la recherche d'emploi (Torezani *et al.*, 2008). Certes, les réseaux communautaires des réfugiés peuvent constituer un capital social de substitution pour leur insertion professionnelle (Cheung et Phillimore, 2014), particulièrement s'ils comprennent de nombreux entrepreneurs en leur sein (Dagnelie *et al.*, 2019), mais au risque de phénomènes de relégation propres aux « enclaves ethniques ».

Face à ces multiples obstacles, nombre de pays européens ont, ces dernières années, infléchi leur politique d'accueil des réfugiés en privilégiant l'accès rapide à l'emploi plutôt que la construction d'un parcours d'insertion. Des programmes d'aide personnalisée à la recherche d'emploi ont à cet effet été mis en place en Allemagne, dont les effets se manifesteraient seulement sur le moyen terme mais avec des résultats particulièrement significatifs pour les réfugiés les moins instruits (Battisti *et al.*, 2019). A partir du cas du Danemark, Arendt (2022) souligne les limites d'une telle stratégie : si elle accélère effectivement l'accès à l'emploi, cela se fait au prix de contrats précaires et de temps partiel subi, rendant les effets à long terme incertains. De même, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre en Suisse, Bonoli et Otmani (2023) font le constat que les dispositifs d'intégration professionnelle incitent les réfugiés à devenir financièrement indépendants le plus vite possible, sur des métiers de bas niveau de qualifications dont se détournent les nationaux. L'analyse par Brell *et al.* (2020) de données internationales collectées dans sept pays à revenus élevés (Australie, Canada, Finlande, Allemagne, Norvège, Suède et Etats-Unis) valide l'hypothèse d'une intégration professionnelle des réfugiés s'effectuant majoritairement sur les segments les plus dévalorisés du marché du travail. Les métiers dits « en tension » constituent pour les réfugiés autant de « niches d'emploi » (Colic-Peisker et Tilbury, 2006), au risque d'une déqualification génératrice de remaniements identitaires (Tcholakova, 2016 ; Luimpöck, 2019).

Une voie alternative est tracée par l'expérience de pays ayant une longue tradition d'accueil des réfugiés, comme c'est le cas en Europe des pays scandinaves (Valenta et Bunar, 2010). La Suède a recentralisé la compétence de l'intégration des réfugiés pour mettre en place des programmes linguistiques renforcés et des modules d'accompagnement et de formation professionnels qui ont permis d'accroître nettement le nombre d'heures travaillées (Andersson *et al.*, 2016). La Finlande a refondu ses programmes d'intégration sur le même principe avec des résultats significatifs sur les revenus des bénéficiaires (Sarvimaki et Hamalainen, 2016). Symétriquement, à partir du cas australien, Yi-Jung (2021) montre que les formations linguistiques offrant des possibilités d'emplois valorisantes sont celles articulées avec une expérience de travail et une qualification professionnelle. Ces travaux convergent vers la nécessité d'articuler formation et emploi plutôt que de les traiter comme deux étapes successives du parcours d'insertion des réfugiés.

### 3. Un parti-pris de recherche : analyser la mise en œuvre des programmes

Notre recherche porte sur les dispositifs d'intégration professionnelle lauréats de l'AAP IPR. Financés dans le cadre du PIC, ces dispositifs se donnent comme objectif de favoriser *in fine* l'accès à l'emploi, auquel le développement des compétences est subordonné. Dans notre rapport, nous examinons comment ces dispositifs entendent renforcer l'employabilité des réfugiés. En retenant cette notion, il ne s'agit toutefois pas de tomber dans le « piège de l'employabilité » (Tiffon *et al.*, 2017) en la considérant comme un attribut individuel, dans le prolongement des « approches privatives » (Frétigné, 2011) envisageant les personnes en insertion uniquement par leurs manques. Notre approche est celle d'une « employabilité collective » (Gazier, 2017, p. 23), dont la responsabilité est partagée entre les individus, les entreprises et les pouvoirs publics. Bien que ciblés sur la main-d'œuvre puisque les porteurs de projets s'engagent sur des effectifs de bénéficiaires, la philosophie du PIC relève de cette conception de l'employabilité. Les projets sont financés sur fonds publics et visent à mobiliser autant que possible les employeurs<sup>8</sup>. Le fait que certains publics soient davantage exposés à des

---

<sup>8</sup> La dimension collective transparaît clairement dans les guides de capitalisation n°4, n°5 et n°6 établis par le Haut-Commissariat aux compétences, qui s'attachent à « faire une nouvelle place aux bénéficiaires », « reconnaître les compétences par des voies adaptées » et « construire de nouvelles relations aux entreprises ». Les trois premiers guides focalisent quant à eux sur les individus puisqu'ils sont consacrés au « repérage des invisibles », à la « remobilisation des décrocheurs » et à la construction de « parcours sans rupture ».

difficultés d'accès à l'emploi y est donc traité par des actions visant leurs caractéristiques individuelles, mais aussi les processus collectifs à l'origine de la structure du chômage.

A l'instar d'autres appels à projets du PIC, l'AAP IPR encourageait la créativité des porteurs de projets en leur laissant un important degré de liberté pour construire leurs actions. Cette latitude accordée aux professionnels de l'insertion nous conduit à nous inscrire dans la lignée des recherches ayant montré que la mise en œuvre des politiques d'emploi dépendait largement des modalités de leur opérationnalisation (Simonin, 1995 ; Gelot et Nivolle, 2000 ; Meilland et Sarfati, 2016 ; Fondeur *et al.*, 2016). L'objectif est d'étudier quelles « carrières d'employabilisation » (Lima, 2019, p. 2) les dispositifs lauréats de l'AAP IPR organisent pour leurs bénéficiaires. Différentes prestations sont en effet envisageables pour renforcer l'employabilité des réfugiés : apprentissage de la langue, résolution des problématiques périphériques, bilans de compétences, élaboration du projet professionnel, formation, mise en relation avec les employeurs... En examinant les prestations effectivement proposées et la manière dont elles opèrent sur l'intégration professionnelle des réfugiés, nous cherchons à mettre au jour les conceptions de l'employabilité qui sous-tendent ces dispositifs.

Notre recherche procède d'une analyse qualitative de la fabrique de dispositifs publics (Castel, 2009 ; Ion et Ravon, 2005)<sup>9</sup> et du travail institutionnel en train de se faire. L'originalité de la recherche consiste en l'analyse des programmes à partir de l'expérience du travail des dispositifs. Notre recherche vise ainsi à ouvrir la « boîte noire » des projets lauréats, en analysant les mécanismes par lesquels ils opèrent. Parallèlement aux résultats en termes de sorties dites positives, c'est donc aussi la pertinence de la démarche et les enjeux qu'elle sous-tend qu'il convient d'analyser. Notre but est de connaître et de comprendre comment fonctionnent, en pratique, les projets retenus par l'AAP IPR. La démarche monographique et l'approche compréhensive offrent de ce point de vue des avantages précieux pour produire des effets de connaissance et d'intelligibilité. Elles permettent en effet de prendre en compte l'histoire et l'identité des acteurs, de saisir leurs représentations, d'analyser les stratégies qu'ils développent et d'observer la manière dont ils gèrent les conflits et les tensions qui émergent lors de la mise en œuvre d'un projet.

---

<sup>9</sup> Le concept de dispositif pourrait être entendu en des sens proches de ceux qui sont attribués par Castel (2009) lorsqu'il analyse le travail social comme un « dispositif de rattrapage » ou dans les recherches de Ion et Ravon (2005) lorsqu'ils évoquent la dimension de « montage ».

Un obstacle à notre approche réside dans l'hétérogénéité des projets financés par l'AAP IPR. A défaut de pouvoir tous les étudier, nous avons fait le choix de couvrir les trois grands types de projets identifiés par la plaquette de présentation des lauréats de l'AAP IPR<sup>10</sup> :

- « des projets visant à améliorer l'orientation vers l'ensemble des dispositifs existants à travers une meilleure articulation avec l'offre de droit commun (avec mobilisation des missions locales, des structures d'insertion par l'activité économique (IAE), etc.) et une meilleure coordination des acteurs » ;
- « des projets offrant un accompagnement socio-professionnel pouvant comprendre de la formation professionnelle » ;
- « des projets avec une logique d'accompagnement global : formation professionnelle, parfois en alternance, hébergement, suivi social et ouverture culturelle ».

Par ce choix, nous recherchons davantage la diversité que la comparaison. Notre volonté est d'embrasser toute la palette des projets lauréats de l'AAP IPR, qui diffèrent dans leurs objectifs, les moyens qu'ils mettent en œuvre pour les atteindre et le coût que cela implique<sup>11</sup>. Chacun des trois grands types de projets a été investigué par une des trois équipes de recherche ici associées, au travers de l'étude d'un terrain correspondant.

Le premier type de projets a été analysé par Jean-Pascal Higelé et Albena Tcholakova du Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) de l'Université de Lorraine<sup>12</sup>. Le dispositif étudié, nommé A, est porté par un acteur parapublic de l'emploi, lié à un établissement public de coopération intercommunale (EPCI). Le dispositif a pour objectif d'améliorer la coordination des différents acteurs de l'insertion professionnelle des bénéficiaires de la protection internationale, en proposant une meilleure articulation avec « l'offre de droit

---

<sup>10</sup> Cette plaquette, ornée des logos du Ministère du Travail et du PIC, a été adressée le 3 juillet 2020 par la DARES aux équipes de recherche ayant participé le 12 mars 2020 à une réunion de lancement de l'APR IPR. Sa transmission visait à ce que les équipes candidates disposent d'une présentation sommaire des projets lauréats et puissent contacter leurs porteurs pour solliciter l'accès aux terrains d'enquête. Le courrier d'accompagnement présentait cette plaquette comme un « catalogue recensant les projets lauréats de l'ensemble des vagues (...) pas encore officiellement publié (...) à ne pas diffuser. » Si l'on trouve en ligne des catalogues présentant les dispositifs lauréats des vagues 1 et 2 de l'AAP IPR, en revanche ce catalogue incluant la vague 3 n'y figure pas. La typologie des projets ici reprise avait préalablement été énoncée oralement lors de la réunion du 12 mars 2020 par la DARES.

<sup>11</sup> De manière polaire, les projets visant l'amélioration de l'orientation vers les dispositifs existants et la coordination des acteurs sont les moins coûteux car s'appuyant sur l'existant alors que ceux proposant un accompagnement global réclament des financements plus conséquents pour assurer des parcours intégrés.

<sup>12</sup> Sophie Mathieu (en tant qu'ingénieure de recherche) et Rachel N'Guettia (en tant que stagiaire) ont participé au recueil des données sur le dispositif A. Qu'elles soient ici remerciées.

commun » et une meilleure coordination des acteurs et des structures proposant des actions d'insertion professionnelle des réfugiés. Son objectif de départ est d'accompagner les professionnels, référents habituels (intervenants sociaux, chargés d'insertion, intermédiaires de l'emploi...) de réfugiés dans diverses structures : missions locales, associations, structures d'insertion par l'activité économique (IAE), structures d'hébergement, Pôle emploi...

Le deuxième type de projets a été investigué par Nacira Aït-Abdesselam, Jean-François Pyl et Marie-Christine Vermelle de l'équipe Trigone du Centre Interuniversitaire de Recherche en Éducation de Lille (CIREL) de l'Université de Lille. Le dispositif analysé, nommé B, se présentait initialement comme un projet d'accompagnement global. Après la mise en retrait, au sein du consortium, de la structure chargée d'assurer un accès au logement des réfugiés, le dispositif B s'est réduit dans les faits en un projet d'accompagnement vers l'emploi et la formation. Ce parcours de formation, initialement de courte durée, est organisé dans des grandes écoles réparties sur le territoire métropolitain. Chaque grande école du réseau national déploie et pilote deux parcours durant l'année universitaire. Le programme mis en place est axé essentiellement sur un dispositif de formation de « base », dont l'essentiel de l'activité porte sur le développement de compétences linguistiques.

Le troisième type de projets a été étudié par Jérôme Mbiatong et Philippe Semenowicz du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Transformations des pratiques Éducatives et des pratiques Sociales (LIRTES) de l'Université Paris Est Créteil (UPEC)<sup>13</sup>. Le dispositif investigué, nommé C, propose un accompagnement global des réfugiés. Il se compose dans les faits de deux étapes : tout d'abord une remise à niveau des réfugiés, centrée sur l'apprentissage du français dans une visée professionnelle, suivie ensuite d'un contrat en alternance couplant mise en situation de travail et séquences de formation. Tout au long du parcours est réalisé un accompagnement socioprofessionnel des réfugiés, visant à résoudre leurs problématiques périphériques (en particulier celle du logement). Le dispositif C est porté par un consortium mené par la filiale d'un grand groupe du travail temporaire, spécialisée dans l'insertion par l'activité économique (IAE).

Au sein de chacun des trois grands types de projets, les dispositifs retenus l'ont été selon des critères de proximité géographique pour permettre une présence régulière, mais aussi

---

<sup>13</sup> Nous remercions notre collègue Cédric Frégné pour ses conseils et ses relectures tout au long de cette recherche.

d'ouverture des terrains d'enquête. La DARES avait en effet indiqué qu'il revenait aux équipes de recherche postulant à l'APR IPR de s'assurer elles-mêmes de leur accès au terrain, en amont de leur candidature. Sans lettre de mission, cette tâche entamée dès avril 2020 s'est avérée d'autant plus laborieuse qu'elle se déroulait dans le contexte pandémique. Deux structures porteuses de dispositifs lauréats ont décliné notre proposition d'enquête. Le responsable du dispositif A nous a accordé un entretien exploratoire en juin 2020. A l'issue d'un échange en visioconférence, les deux correspondants du dispositif C ont donné fin juillet 2020 leur accord de principe. Celui pour le dispositif B a été obtenu en septembre 2020, après un entretien exploratoire avec trois acteurs du consortium le portant, *in extremis* pour l'échéance de dépôt du dossier à l'APR IPR.

Bien qu'en partie déterminés par une certaine contingence, les terrains investigués donnent à voir une variété de structures porteuses de dispositifs d'insertion professionnelle des réfugiés. La structure porteuse du dispositif A est para-publique, juridiquement de statut associatif, avec un financement pérenne sur le mode de la subvention. La structure porteuse du dispositif C intervient depuis les années 1990 dans l'IAE et y a acquis un poids important par ses 32 structures réparties sur une large partie du territoire. A l'inverse, les structures portant le dispositif B sont apparues récemment, dans la foulée de la « crise des réfugiés » de 2015, et s'affichent comme des « start-up sociales » par leurs modalités d'intervention « disruptives » et leur croissance rapide. La diversité des dispositifs investigués ne se limite donc pas seulement au type d'actions réalisées mais s'étend aussi au profil des acteurs qui les mettent en œuvre. La diversité des dispositifs que nous avons recherchée dans notre échantillon ne prétend toutefois pas à une représentativité des projets lauréats de l'AAP IPR.

#### 4. Méthodologie de la recherche

Pour réaliser ces monographies, les trois équipes ont travaillé en concertation, dans l'objectif de mobiliser les mêmes méthodes et techniques de recueil de données. Nous nous inscrivons dans le cadre d'une approche compréhensive prenant en compte la complexité des situations et des acteurs. Notre stratégie de recherche combine diverses techniques de recueil et d'analyse qualitatives dans le but de comprendre et d'expliquer les phénomènes observés. Notre travail s'inscrit délibérément dans une épistémologie compréhensive à la recherche des logiques d'action en présence, s'appuyant sur un recueil de données comprenant une analyse

documentaire, l'observation des pratiques de pilotage (et d'accompagnement) des dispositifs et des interactions avec les réfugiés ainsi que des entretiens avec l'ensemble des parties-prenantes.

Dans la mesure où les investigations de terrain se sont déroulées sur deux années (juin 2021-juin 2023), nous avons pu observer certaines évolutions des dispositifs (par exemple, reconfiguration à l'occasion de l'arrivée des Ukrainiens déplacés pour le dispositif A, annonce de ré-ingénierie du dispositif B ...). Aussi des acteurs ont été interrogés à plusieurs reprises en vue de recueillir des informations sur les ajustements opérés sur la conduite du projet et sur leurs modalités d'intervention. Les investigations sur le dispositif C ont été conduites dans le cadre du suivi d'une promotion de réfugiés se destinant au métier d'ouvrier paysagiste, sur une durée de 16 mois, depuis les informations collectives préalables au recrutement des stagiaires jusqu'à leur insertion sur le marché du travail.

Le détail du plan d'enquête pour chaque dispositif figure en annexe de ce rapport. Les données recueillies ont été anonymisées, en ne conservant que les intitulés des fonctions des personnes interrogées ou en recourant à des pseudonymes. Les extraits des sources documentaires et des entretiens sont, par convention, en italique et entre guillemets.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont facilité l'accès au terrain en nous octroyant de leur temps, ainsi que celles qui ont accepté le jeu des entretiens en nous faisant confiance.

Le recueil des données s'est fait en deux étapes successives.

La première, qui constitue le cœur du recueil de données empiriques, notre enquête étant centrée sur l'analyse monographique des trois dispositifs d'insertion étudiés, a concerné en premier lieu les pratiques de tous les acteurs mobilisés dans la mise en œuvre concrète des projets (juin 2021 – juin 2022). L'enjeu était d'ouvrir la « boîte noire » de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs en nous attachant à identifier les fondements et représentations des projets par leurs concepteurs, les modalités de coordination entre les différents niveaux d'acteurs et partenaires, enfin, les pratiques des acteurs chargés de l'accompagnement des réfugiés. Il s'agissait donc d'analyser et comprendre le dispositif fonctionnel relativement au projet pensé, tel que proposé en réponse à l'AAP du PIC « réfugiés ». Ce recueil de données s'appuie sur **des entretiens semi-directifs** auprès de différents acteurs concernés par la conception et la mise en œuvre de chacun des dispositifs, en vue de caractériser le contenu de leurs activités dans le

dispositif, les effets de leur implication sur leurs pratiques, leurs représentations des problématiques des bénéficiaires et de leur accompagnement, enfin, le regard qu'ils portent sur les coopérations et partenariats à l'œuvre sur le terrain.

**Des observations** ont été menées sur les trois terrains d'enquête en vue d'analyser, d'une part, les activités liées au pilotage et à la coordination entre partenaires et, d'autre part, les séances de formation et situations d'interactions entre bénéficiaires et personnes chargées de leur accompagnement.

**L'analyse compréhensive des différents documents** concernant les projets et dispositifs (propositions soumises lors de l'AAP, documents de suivi, plaquettes institutionnelles de présentation des projets, communication sur les réseaux sociaux professionnels, sites des porteurs de projets, flyers à destination des publics, comptes-rendus de diverses réunions, tableaux internes de suivi des stagiaires, informations via des courriels...) a permis de repérer les différents types et niveaux d'acteurs, leurs rôles et responsabilités, la nature de leurs interventions dans le pilotage ou le travail avec les bénéficiaires sur le terrain.

Dans une seconde étape de recueil des données (septembre 2022 – juin 2023), nous avons cherché à appréhender les usages de ces dispositifs par les réfugiés impliqués, en lien avec leurs projets d'insertion. Nous avons donc mené des entretiens avec les réfugiés, à la recherche de leur parole et de leur expérience du dispositif. Comment ont-ils vécu le dispositif relativement à leur projet global d'insertion sociale et professionnelle ? Comment cette expérience interfère ou non sur la dynamique de construction de leur insertion ? Quels sont pour eux les effets du dispositif ? En quoi infléchissent-ils leur parcours d'insertion en France ?

Notre démarche se situe dans une optique de recueil et d'analyse de l'activité discursive du sujet à la recherche des significations et du sens donné, par les réfugiés, à leur présence et à leurs activités dans les dispositifs, tout en les confrontant à des éléments objectifs de leurs parcours. Nous avons donc fait le choix de l'enquête qualitative et nous avons opté pour l'entretien semi-directif ou biographique que Danielle Desmarais nomme également « récits de vie » (2021). A l'instar de Lorraine Savoie-Zajc (2021, p. 275) nous considérons l'entrevue comme « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence ». L'entrevue semi-dirigée permet de rendre explicite l'univers de l'autre. Elle vise la compréhension du

monde de l'autre. Elle permet aux chercheurs d'apprendre à propos du monde de l'autre et aux interlocuteurs d'organiser, de structurer leurs pensées.

Si nous voulions appréhender l'expérience que les personnes réfugiées ont du dispositif et en comprendre les effets, cela ne pouvait se faire, selon nous, qu'à partir de leur histoire restituée dans le cadre de l'entretien. Ce dernier a, en effet, l'avantage de mettre en relief la parole de l'individu, sa spécificité, sa singularité. Tenir compte de cette singularité du sujet, percevoir les processus par lesquels il construit ses expériences, sa vision du monde, son rapport aux autres et à lui-même, c'est porter un regard qui ne l'enferme pas et ne le fige pas dans une catégorie déterminée. En ce sens les propos des enquêtés ont une valeur positive qui passe nécessairement par une attitude de compréhension à leur égard et qui permet un éclairage de leur histoire sociale.

Une approche (auto) biographique ou une démarche autobiographique comporte, selon Danielle Desmarais (2021, p. 304), trois caractéristiques spécifiques et indissociables. « En premier lieu, il s'agit d'une narration, à l'oral ou à l'écrit, de sa vie ou d'un volet de celle-ci. Un récit de vie est l'expression individuelle d'une certaine portion de la réalité socioculturelle, à partir de la conscience qu'en a un sujet-acteur. En deuxième lieu, cette narration prend forme à travers une temporalité biographique, c'est-à-dire le temps de la vie humaine. En troisième lieu, ce récit donne lieu à une recherche de sens par la personne qui raconte, au premier chef, et par la personne accompagnatrice [...]. La démarche autobiographique peut en effet être menée individuellement, [...] ou en collectif plus large. »

Cette dernière approche a inspiré plus particulièrement la conduite des entretiens avec les participants au dispositif B, en cherchant à retracer les événements clés de leur trajectoire de vie, les logiques, processus et dynamiques à l'œuvre depuis leur décision d'exil. Il s'est agi ainsi d'explorer leurs représentations, leurs perceptions, leurs systèmes de valeurs pour faire émerger le sens qu'ils attribuent à leurs expériences vécues du dispositif et à leur insertion sociale et professionnelle.

Les matériaux recueillis dans le cadre des entretiens se sont révélés d'une grande richesse dont nous ne rendons pas compte intégralement dans le présent rapport. L'enjeu de notre recherche se situe davantage dans la compréhension des dynamiques des dispositifs étudiés, incluant l'expérience de leurs bénéficiaires, que dans l'évaluation de leurs actions et résultats. Nombreux

sont en effet les processus en jeu et la complexité des rapports qu'entretiennent les personnes réfugiées avec les dispositifs.

Dans ce cadre, nous avons eu recours à un guide d'entretien dont la trame générale est pensée comme un échange et dont la dynamique est davantage conduite par les réponses de l'interviewé que par les questions de l'interviewer. Trois dimensions composent le guide d'entretien : la trajectoire et le parcours d'exil, la manière dont les personnes réfugiées vivent le dispositif et enfin, leurs projets, ressources et aspirations pour l'avenir.

Les entretiens ont duré de 50 minutes à deux heures, pour la plupart réalisés en individuel.

Les actions politiques qu'elles ont menées dans leur pays d'origine et les crises qu'elles ont subies, pouvant générer des craintes de la part des personnes réfugiées, ont exigé d'instaurer un climat de confiance en prenant le temps d'expliquer le sens de nos investigations. Il a également fallu dépasser des difficultés liées à la maîtrise de la langue. Leur niveau de français n'a pas toujours permis une bonne compréhension des questions, exigeant de les reformuler ou de les traduire en anglais. Des entretiens avec les réfugiés déplacés d'Ukraine ont été réalisés en russe (dispositif A) ; un entretien avec un réfugié syrien, a été mené avec l'aide d'un interprète bénévole. Certains enquêtés ont eu recours à une application de traduction dans leur langue d'origine, sur leur téléphone. Les extraits que nous en avons retirés sont restitués tels que formulés, hormis des corrections minimales de leur français, à des fins de compréhension pour le lecteur.

Malgré toutes nos précautions, nous nous heurtons à un flou concernant certains aspects de l'expérience vécue des réfugiés. Ainsi il a été difficile de saisir, pour certains, leur parcours administratif institutionnel et leur parcours d'apprentissage de la langue française. Par quels organismes sont-ils passés ? Ont-ils démarré leur apprentissage par les cours prescrits par l'OFII, Pôle emploi ou autre ? Nous sommes également confrontés à une imprécision concernant la temporalité de certains événements dont ils rendent compte. Non pas qu'ils ne souhaitent pas en faire état, mais les traumatismes générés ne leur permettent pas, au moment de l'échange, de situer avec certitude, les dates et lieux des expériences vécues.

## Plan d'enquête synthétique par dispositif

Dispositif	Entretiens avec les acteurs et structures	Entretiens avec les bénéficiaires	Observations
<b>A</b>	24	11	17
<b>B</b>	17	16	26
<b>C</b>	24	4* + 1 focus group avec 6 stagiaires	23
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>31</b>	<b>66</b>

\* pour une promotion de 10 stagiaires en début de formation d'ouvriers – paysagistes dont 7 l'ont terminé.

Le détail du plan d'enquête pour chaque dispositif étudié figure en annexe.

## 5. Structuration du rapport

Notre rapport se focalise sur quatre dimensions :

- la fabrique du dispositif et son modèle économique
- le sourcing des bénéficiaires
- les modalités de la mise en adéquation entre l'offre et la demande
- l'expérience subjective du dispositif par les réfugiés

Chacune des monographies qui forment les trois parties de ce rapport final sont construites à partir de ce canevas. Elles sont de longueur inégale car les trois dispositifs étudiés n'ont ni la même ampleur ni le même contenu, de sorte qu'il y a plus ou moins à observer pour chacun selon les thématiques fixées pour ce rapport final. Ces monographies sont complétées d'une conclusion générale, qui croise les résultats recueillis sur les trois terrains pour les quatre dimensions.

## PREMIERE PARTIE

DE LA COORDINATION DES ACTEURS A UN MODELE  
« WORK FIRST AND WORK FAST » AUTONOMISE :  
DECALAGES ET DISSONANCES DU DISPOSITIF A VIS-  
A-VIS DES PROFESSIONNELLES ET DES REFUGIES

# 1. Présentation du dispositif A

Le dispositif A que nous étudions<sup>14</sup> avait initialement pour objectif d'améliorer la coordination des acteurs et structures proposant des actions d'insertion professionnelle des bénéficiaires de la protection internationale (des réfugiés), ainsi qu'une meilleure articulation des actions avec « l'offre de droit commun ».

Le dispositif est porté par une structure para-publique<sup>15</sup> liée à un EPCI (établissement public de coopération intercommunale). Cette dernière a déjà pour mission de contribuer à la coordination et à l'animation des acteurs de l'insertion professionnelle en général. Dans ce sens, il ne semble pas étonnant qu'elle se pose comme prétendant à une coordination des acteurs sur le territoire sur le segment spécifique de l'insertion professionnelle des réfugiés.

Son objectif initial est donc d'accompagner les professionnelles<sup>16</sup>, référentes habituelles de réfugiés (intervenantes sociales, chargées d'insertion, intermédiaires de l'emploi...) qui travaillent dans diverses structures (mission locale, associations du secteur social, structures d'insertion par l'activité économique, structures d'hébergement, etc.), pour les aider dans l'accomplissement de leur mission d'insertion professionnelle des réfugiés. L'équipe dédiée – initialement une coordinatrice du dispositif et une « médiatrice continuité des parcours » avec en soutien le responsable de la structure porteuse à l'initiative du projet – avait pour objectif de venir en soutien des accompagnateurs et accompagnatrices de réfugiés dans les diverses structures amenées à prendre ceux-ci en charge, en proposant notamment des solutions complémentaires au droit commun.

Le dispositif, porté par la direction d'une antenne de la structure porteuse, était initialement conçu pour se déployer prioritairement sur un « quartier » à cheval sur trois communes de l'EPCI, comptant un peu moins de 15.000 habitants et fortement constitué d'habitat social, dont des structures d'hébergement et des CADA. Le projet devait à cet égard bénéficier de réseaux préexistants d'employeurs du territoire animés par la structure porteuse du dispositif, afin de permettre des stages ou embauches de bénéficiaires de la protection internationale intégrés au dispositif. En réalité, très rapidement le territoire d'intervention a concerné l'ensemble du

---

<sup>14</sup> La présentation du dispositif méthodologique mobilisé et des caractéristiques sociales des enquêtés figure en annexes.

<sup>15</sup> Elle a juridiquement un statut associatif de droit privé.

<sup>16</sup> La très grande majorité des professionnels accompagnant les réfugiés dans les différentes structures, ainsi que les porteurs du projet sont des femmes. Ainsi, dans le texte, pour les désigner nous emploierons désormais le féminin générique.

territoire de l'EPCI et même au-delà dans le département en fonction d'opportunités ou à la demande de la Préfecture.

Bien que s'adressant aux accompagnateurs et accompagnatrices de réfugiés, le dispositif conçoit ses objectifs en termes de nombre d'insertion professionnelle de réfugiés et les comptabilise à cet égard sur la base des dossiers transmis par les référentes des réfugiés. Le projet prévoyait également initialement de cibler son intervention sur les jeunes et les plus de 40 ans, avec une attention particulière sur les femmes réfugiées.

Le dispositif a commencé à être effectif en novembre 2019. D'après les données transmises par l'équipe projet, au 27 mars 2023, on comptabilisait 524 bénéficiaires de la protection internationale intégrés d'une manière ou d'une autre dans le dispositif. Parmi eux, on comptabilise :

- 320 sorties
- 115 en cours non disponibles (CDD de moins de 6 mois, CDDI, Garantie Jeunes/CEJ, formation de moins de 6 mois, maternité, etc.)
- 89 en cours disponibles

Parmi les 320 sorties :

- 99 sont en emploi durable (CDI ou CDD de 6 mois et plus)
- 54 sont en formation qualifiante (de 6 mois et plus)
- 16 sont en reprise d'étude
- 12 sont en création d'entreprise
- 20 sont partis pour cause de déménagement
- 49 ont abandonné (pas de retours depuis plus de 6 mois)
- 86 sont sortis sans solution durable après 24 mois « de suivi » dans le dispositif

La réponse à l'appel à projets du PIC Intégration professionnelle des réfugiés avançait un objectif pour le dispositif A de « 250 personnes effectivement prises en charge ». Avec 524 réfugiés enregistrés dans le dispositif, l'objectif assigné est largement atteint (même si on est au-delà du délai contractuel avec le PIC cet objectif était déjà dépassé avant la fin, à l'automne 2022, de la période de trois ans de financement du PIC).

Pour autant, pour l'initiateur du projet « on s'est engagé sur 250 intégrations réussies. C'est-à-dire qu'on va vraisemblablement en prendre en charge plus » (membre 1 équipe projet, juin

2020). Le porteur du projet, même si cela n'apparaît pas comme tel dans la réponse à l'appel à projets, concevait donc l'objectif comme étant 250 « sorties positives ». Fin mars 2023, si on se tient aux critères normatifs habituels des sorties dites positives mobilisés par les acteurs de l'action publique d'insertion (emploi durable, formation qualifiante ou création d'entreprise), on dénombre donc 181 réfugiés ayant une intégration professionnelle réussie soit un tiers des réfugiés comptabilisés depuis novembre 2019 dans le dispositif et 72% de l'objectif avancé de 250 intégrations réussies (objectif qui, rappelons-le, ne figure pas dans le conventionnement dans le cadre du PIC, l'engagement portant sur le nombre de BPI accompagnés).

Notons tout de même une forme de décalage entre cet objectif mesuré par un nombre de réfugiés intégrés ou sortis du dispositif, et le fait que ce dernier, initialement en tout cas, ne s'adresse pas aux réfugiés mais à leurs référentes. La réussite en termes d'intégration professionnelle « positive » ou « réussie » repose ainsi, outre les conditions économiques et sociales générales, sur la capacité des professionnelles des diverses structures chargées de l'accompagnement à obtenir des résultats, le dispositif A ne venant qu'en soutien de ces professionnelles. Ce nombre de sorties positives n'est donc pas complètement corrélé à l'(in)efficacité du dispositif et il faudra juger de l'intérêt d'un tel dispositif au-delà d'un simple comptage de sorties positives.

## 2. Une conception peu négociée du dispositif A

Pour appréhender le contenu de l'action menée, il n'est pas inutile de regarder la manière dont elle s'est construite. Cet élément paraît d'autant plus nécessaire que l'objectif affiché du dispositif est de mieux coordonner les différents acteurs (entreprises, professionnelles de l'accompagnement) de l'insertion professionnelle des réfugiés.

### 2.1. Un projet construit rapidement dans un contexte jugé mature

Le dispositif A est avant tout l'initiative d'un responsable d'antenne de la structure locale de promotion et d'intermédiation de l'emploi liée à un EPCI (Établissement public de coopération intercommunale). Ce responsable prend connaissance en octobre 2018 de l'appel à projets du PIC Intégration professionnelle des réfugiés (IPR), décide d'y répondre et sonde à cet effet des partenaires potentiels. Comme il le souligne dans la réponse à l'appel à projets qui aboutira au

dispositif A et dont il est le rédacteur : *« Le 19 octobre 2018, à l'occasion d'une réunion du "Groupe emploi" du [territoire sur lequel l'antenne de la structure intervient] l'organisation d'une réunion technique de concertation a été décidée »*. Le « groupe emploi », animé par cette structure de promotion de l'emploi, réunit des représentants des communes concernées par son territoire d'intervention, un représentant de l'EPCI, de l'État, de Pôle emploi et des réseaux ou associations d'entreprises du territoire. Il permet la diffusion d'informations sur les dispositifs et mesures pour l'emploi et sur les besoins des entreprises. Comme le précise toujours la réponse à l'AAP IPR, *« le 5 novembre 2018, une rencontre spécifique s'est tenue (...) : une présentation des attendus de l'appel à projets a été faite, les bases d'un projet d'action partenariale et des modalités d'organisation permettant de le conduire ont été soumises au débat, de même que la proposition d'organiser un consortium d'acteurs et de partenaires mettant les entreprises et [leurs] représentants au cœur du dispositif »*.

La réponse à l'appel à projets est finalement déposée le 18 novembre 2018. La définition et la rédaction du projet ont donc été réalisées de manière extrêmement rapide : *« Ça s'est fait en quatre semaines »* (membre 1 équipe projet, juin 2020). La structure de promotion de l'emploi en est le maître d'œuvre central et le consortium prévu initialement en mobilisant notamment divers acteurs publics et des membres du « groupe emploi », a finalement été réduit au maximum :

*« Dans l'esprit de la Caisse des dépôts, le consortium ne servait qu'à une seule et unique chose, à sécuriser les flux financiers sortants, c'est-à-dire ceux qu'on captait et qu'on redistribuait à des prestataires sans nous obliger à faire des appels d'offre (...) le consortium finalement, il a été signé mais il s'est réduit à sa portion congrue »*.

(membre 1, équipe projet, juin 2020).

Sont signataires : la structure de promotion de l'emploi porteuse du dispositif, une structure du service public de l'emploi qui est directement liée au porteur du projet (la direction est commune) et une radio locale associative chargée de publiciser le dispositif (une émission de présentation du dispositif a été réalisée ; *« il avait été envisagé de diffuser des CV audio, mais ça ne s'est finalement pas fait »* - membre 1 équipe projet, mai 2022).

Le projet se construit ainsi en mettant la structure de promotion de l'emploi comme responsable et acteur central du dispositif. Pour autant le responsable à l'origine du projet insiste sur le fait

que la réponse à l'appel du « PIC réfugiés » s'est construite de manière certes rapide, mais s'inscrit dans une mobilisation déjà présente du territoire :

*« J'ai le réseau, y'avait une réflexion, c'est pour ça que je vous dis qu'il y avait déjà quelque chose qui tournait dans... Y'avait des choses qui trainaient dans l'environnement, dans ma tête, etc. C'était pas complètement vierge (...) Et donc, quand cet appel à projet nous est parvenu, (...) très naturellement, j'ai réuni le groupe emploi. Je leur ai proposé le deal. Ils ont dit ok. On a travaillé un peu pour voir comment eux, ils pouvaient s'engager dans ce dispositif-là. Ensuite on a organisé une réunion élargie, avec les services de l'État, avec des représentants du groupe emploi, de l'État, du département, de la Région etc., pour proposer un avant-projet ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020).

## 2.2. Conception et mise en œuvre : un projet peu co-construit, une équipe projet isolée

Le récit de l'initiateur du dispositif A, se retrouve dans la réponse à l'appel à projets du PIC dont il est le rédacteur. Le document précise en synthèse que l'action proposée :

*« - Coordonne, organise et permet la synergie des professionnels de terrain tant pour le repérage et la prise en charge des bénéficiaires que pour l'ouverture sur le monde économique et la formation ;*

*- Positionne les représentants du monde économique au cœur du dispositif et les mobilise en tant qu'acteurs pour la promotion de l'intégration professionnelle des réfugiés auprès des entreprises du territoire, pour le recensement des besoins de l'emploi local ainsi que pour la définition des besoins en matière de formation pour l'adaptation à l'emploi.*

*- Est structurée de manière à permettre une large implication et collaboration de l'ensemble des partenaires institutionnels en lien avec les services de l'État, les collectivités territoriales et les acteurs de l'économie » (réponse à l'appel à projet du PIC, novembre 2018).*

Mais le contexte de collaborations pré-existantes ne suffira finalement pas à engager la dynamique collaborative attendue et sur laquelle le projet est structurée. Dans les faits les engagements des uns et des autres se sont avérés moins poussés que ce qu'on aurait pu attendre.

### 2.2.1. Des partenaires finalement peu impliqués

Le projet est censé mettre « *les entreprises et ses représentants au cœur du dispositif* » (réponse à l'AAP du PIC). L'ambition était de « *partir des besoins d'emploi* » et « *avec des formations courtes, les rendre [les réfugiés] employables, avec des formations d'adaptation à l'emploi* » (membre 1 équipe projet, mai 2022). Le rôle du réseau d'entreprises du territoire, impliquées dans le « groupe emploi » préexistant, était donc important puisque l'identification des besoins en main-d'œuvre constituait un moteur du soutien au travail d'accompagnement à l'insertion professionnelle des réfugiés. Or, dans les faits, le réseau d'entreprises semble davantage être un relai à certaines demandes que le moteur en termes de propositions d'emplois. S'il y a eu une concertation du « groupe emploi », le dispositif ne paraît pas véritablement co-construit avec les partenaires publics et privés de ce groupe, ce qui se traduit par une implication faible. Le responsable du dispositif qui, entre-temps, a quitté la structure porteuse du projet, mentionne que la collaboration avec le réseau d'entreprises existe tout de même, mais concède qu'elle n'est pas assez soutenue : « *le réseau marche, on avait besoin d'un stage en architecture, on balance le CV au président [du réseau d'entreprises], et on a une réponse très rapide* », mais « *le groupe emploi ne s'est pas réuni régulièrement (...) l'animation stricte du "groupe emploi" ne se fait plus* » notamment parce que le successeur du rédacteur du projet, selon ce dernier, « *n'a pas la fibre* » pour cette animation de réseau (membre 1 équipe projet, mai 2022). Plus radicalement, pour un autre membre de l'équipe projet, le groupe emploi :

*« N'agit pas du tout. Je pense que les objectifs n'étaient pas bien faits (...) parce qu'il faut demander plus par rapport à ce qu'on a demandé. (...) le groupe emploi ne s'est pas engagé sur ça (...) En fait il s'est engagé sur quoi ? Moi, ce n'est pas très clair ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022).

Ainsi le réseau d'entreprises qui devait occuper une situation motrice paraît plus annexe dans la réalité de la mise en œuvre du dispositif, même si dans la structure de promotion de l'emploi,

indépendamment du dispositif d’insertion des réfugiés, un salarié est en charge du lien avec ce réseau d’entreprises pour diffuser des offres ou demander des accueils en stage ou formation.

Du côté des collectivités, l’EPCI, principal financeur de la structure qui porte le dispositif, ne s’est pas engagée plus avant (« *ils ont un peu verrouillé* », membre 1 équipe projet, mai 2022) et le Conseil départemental n’a finalement pas participé financièrement - « *Le Département devait financer des formations, il n’en a rien été* » (membre 1 équipe projet, mai 2022) -, conduisant la structure à devoir opérer des réaffectations budgétaires en puisant dans la subvention du PIC réfugiés pour financer les formations.

Plus généralement, la construction budgétaire prévisionnelle qui affiche une participation au budget de la part de la structure elle-même et des collectivités de l’ordre de 30%, a tendance à valoriser au sein du projet des dépenses structurelles en fléchant l’affectation de ressources existantes sur le dispositif, mais la totalité des ressources véritablement supplémentaires sont redevables à la subvention du PIC. De ce point de vue le modèle économique du dispositif A repose quasi exclusivement sur cette subvention. La question de la soutenabilité financière hors subvention était pourtant un des enjeux affichés pour la conception du projet lui-même :

*« Alors ça c’est mon obsession quand je réponds à un appel à projets. Qu’est-ce qu’on fait après que la manne financière s’éteint ? Et, en accord avec ma direction, si on n’a pas, si on ne peut pas mettre en place l’étayage suffisant pour que ça se pérennise, on répond pas ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020).

Certes, la subvention demandée au PIC est relativement modeste au regard d’autres projets financés dans ce cadre (un peu plus de 600 000 euros sur trois ans), mais, pour le moment, c’est une ressource essentielle sans laquelle le projet ne pourrait se poursuivre et il est loin d’être garanti que d’autres financeurs s’accordent pour la prolongation du dispositif. D’ailleurs, alors que la période d’expérimentation se terminait fin 2022, l’équipe projet, notamment au regard de l’accueil récent de réfugiés ukrainiens, avait fait une demande de prolongation du dispositif « *au niveau de la DGEFP* » (membre 2 équipe projet, avril 2022) plutôt que d’envisager une autonomisation « locale » du dispositif. Au final, si le ministère n’a pas accordé de rallonge budgétaire, il a permis de prolonger la période de consommation des crédits : « *comme on n’a pas consommé tout notre budget, ils nous disent on va (...) prolonger la convention initiale* »

(membre 2 équipe projet, octobre 2022). Pour autant, ce report ne garantit pas la pérennité du projet au-delà de 2023.

### 2.2.2. Les partenaires-cibles du dispositif non sollicités pour la conception du projet

La difficulté dans l'accompagnement des réfugiés pointée par l'équipe projet rejoint le constat de la réponse à l'appel à projet : le suivi des réfugiés est trop fragmenté.

*« Chacun reprend à son compte le dossier, comme si c'était les miens. C'est les miens. Je m'en occupe. Du temps que je m'en occupe, OK, mais une fois qu'on s'en occupe plus, une fois qu'on a plus le dossier, il y a bien quelqu'un qui prend le relais. Et en fait c'est l'étape de coopération qui n'existe pas ».*

(membre 1 équipe projet, mai 2021)

L'enjeu premier est donc *« de mettre en place des choses pour que le territoire soit agile », « c'est de faire coopérer tous les acteurs »* (membre 2 équipe projet, mai 2021). Toutefois, la réponse à l'appel à projets du PIC IPR, rédigé dans l'urgence, a été construit hors de toute consultation des cibles mêmes du dispositif, à savoir les professionnels des structures accompagnant les réfugiés, ce qui interroge sur le ciblage du dispositif dans sa conception. Outre le repérage des besoins des entreprises, le dispositif se conçoit bien comme un facilitateur dans les parcours d'insertion des réfugiés par un travail de centralisation de l'information sur les parcours des réfugiés et la mobilisation de certains financements. Mais cette volonté de *« faire coopérer des acteurs qui jusqu'à présent ne communiquaient pas forcément »* (membre 1 équipe projet, mai 2021) et produire la synergie nécessaire à l'amélioration de la construction et du suivi des parcours des réfugiés vers leur insertion professionnelle, n'a bénéficié d'aucune co-construction en amont du dépôt du projet.

Ce n'est donc qu'après-coup que l'équipe projet a conçu des procédures et des outils de transmission et de partage de l'information : *« en fait l'agilité [du territoire], elle arrive pas comme ça, il a fallu que je mette en place des process, des communications et des outils pour pouvoir mettre en place ce parcours solidaire »* (membre 2 équipe projet, mai 2021).

La collecte de l'information est ainsi construite autour de deux principaux outils : la *fiche diagnostic* pour donner l'ensemble des informations nécessaires à intégrer une personne réfugiée dans le dispositif (prévue dès le commencement du projet) à laquelle s'est ajoutée la

*fiche navette* pour partager entre les divers intervenants et tout au long du parcours le suivi de la réfugiée ou du réfugié, prévue pour être mise à jour environ tous les mois.

La centralisation des informations est vue comme la condition de l'amélioration du suivi des réfugiés.

*« C'est des éléments qu'il nous faut pour garantir la continuité des parcours. Parce que sinon les informations sont mal transmises et finalement le bénéficiaire en question se retrouve pénalisé si toutes ces informations elles gravitent sans qu'il y ait de concertation ou de discussion (...) si y'a pas ce travail-là on se rend compte que parfois y a des personnes qui enchaînaient les formations linguistiques, comme y a pas eu de bilan, de suivi particulier (...) si y'a pas ces suivis réguliers, on empile, on empile, on empile, et puis voilà ».*

(membre 3 équipe projet, juin 2021)

*« La multiplication des acteurs fait que l'on replacarde à chaque fois des actions sans pour autant qu'il y ait une cohésion à l'intérieur même de l'action ».*

(membre 2 équipe projet, mai 2021)

La collecte et la centralisation d'informations sur les réfugiés entrés dans le dispositif prend une place importante dans le travail de l'équipe projet. Le rôle de la médiatrice « continuité des parcours » est finalement centré sur ces tâches de collectes :

*« Moi j'ai vraiment ce rôle d'essayer d'établir les suivis de nos bénéficiaires qui sont déjà sur l'action (...) on a un tableau qui recense tous les bénéficiaires intégrés, et on a des codes couleurs par rapport aux différentes situations, ceux pour qui il faut établir le parcours, ceux pour qui y a une action en cours, voilà. Et j'ai vraiment ce travail d'essayer de, mensuellement idéalement, avoir un retour de la part des référents des bénéficiaires (...) j'ai tout le temps le nez dans mon ordi (rire) ! ».*

(membre 3 équipe projet, juin 2021)

Ce travail de collecte procéduralisée de l'information sur les réfugiés et cette vocation de coordination territoriale place le dispositif A dans une forme de surplomb – « *c'est un chargé de mission/coordonnateur des parcours dédié, secondé par un médiateur social, qui est garant*

*de l'accompagnement global et de la continuité des parcours* » (réponse à l'appel du PIC) ;  
« *c'est ce que j'essayais de faire, mettre en place une force de frappe avec le chargé de mission* » (membre 1 équipe projet, juin 2022) – alors même que le contenu du projet s'est construit sans l'implication des structures d'insertion accompagnant effectivement les réfugiés.

*In fine*, le projet a été conçu par un responsable d'une structure de promotion de l'emploi, sur la base de son expérience et de son ressenti, en particulier au regard de la réalité d'une structure du service public de l'emploi auquel il est lié. Ce projet a été réapproprié ensuite par l'équipe projet, mais ne semble engager personne d'autre que les porteurs du dispositif. Ce relatif isolement de l'équipe projet n'est pas sans répercussion sur sa difficulté à trouver et faire valoir sa place ou son utilité à l'égard des structures qui accompagnent les réfugiés.

### 3. Sourcing et difficulté à créer de la coordination territoriale

La question du sourcing dans le cadre du dispositif A se pose de manière floue. Si on considère que le sourcing consiste à identifier le public potentiel mobilisable, la définition de celui-ci est plurielle puisque que le dispositif comptabilise un nombre de réfugiés intégrés, mais a vocation à cibler les structures et professionnelles en charge de l'accompagnement des réfugiés et non les réfugiés eux-mêmes. On pourrait même y ajouter le sourcing d'entreprises qui, au-delà des réseaux préexistants<sup>17</sup>, est en réalité absent de la démarche portée dans le dispositif A.

#### 3.1. Calibrage du dispositif : sourcing des réfugiés

La question du sourcing de réfugiés s'est posée avant tout au stade de la conception du projet, lorsqu'il a fallu calibrer son envergure, non sans difficulté du fait de manque de données fiables :

*« Quand j'essayais de calibrer un petit peu le nombre de personnes potentiellement bénéficiaires sur le territoire, j'avais des chiffres qui selon la source, que ce soit la DDCS, la Direccte, variaient du simple au décuple. Donc j'avais énormément de*

---

<sup>17</sup> « *On a un réseau, c'est facilitant quand on travaille à [structure porteuse du projet qui a un lien organique avec une structure du service public de l'emploi] parce que, en fait, il y a beaucoup de chargés de relation entreprises* » (membre 2 équipe projet, octobre 2022).

*mal à calibrer le nombre de personnes qu'on pouvait accompagner sur ce territoire ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020)

Le projet soumis à l'AAP IPR a finalement retenu un nombre d'« environ 250 personnes effectivement prises en charge (pour un parcours de six à vingt-quatre mois). Cet objectif a été fixé après consultation de plusieurs acteurs et institutions locales (S.E.S.I.T. et services sociaux de secteur, D.I.R.E.C.C.T.E., D.D.C.S., structures d'accueil et d'accompagnement, P.L.I.E. notamment) ». La réponse à l'appel précise en outre que du point de vue de la méthode d'estimation du potentiel de réfugiés accompagnés, « entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 5 juillet 2018, 288 jeunes de moins de 26 ans ont signé un C.I.R. dans le département (...) ; ceci laisse supposer que la volumétrie proposée est réaliste au regard de la population (jeunes et adultes de plus de 40 ans) potentiellement présente sur le territoire » d'intervention de la structure porteuse du projet. On voit par ce biais que des extrapolations sont faites à deux niveaux pour calibrer le dispositif : il s'agit d'une part d'extrapoler des données pour le territoire d'une EPCI à partir de données à l'échelle départementale, et d'autre part d'extrapoler les données de la population de personnes réfugiées jeunes et adultes de plus de 40 ans (ciblées initialement) sur la base des signataires du Contrat d'intégration républicaine (CIR) de moins de 26 ans. La définition du potentiel de réfugiés s'est donc faite de manière extrêmement approximative.

Ce flou dans le sourcing des réfugiés a d'ailleurs conduit le responsable du projet à une certaine prudence sur l'espace géographique de déploiement du dispositif au cas où le nombre de réfugiés se serait révélé insuffisant : « on a introduit dans le corps du texte, sous le contrôle du comité de pilotage local, la possibilité d'élargir l'action sur tout le sud du département ». Cette prudence s'avèrera au final inutile mais il y aura bien élargissement à l'ensemble de l'EPCI de l'espace de « recrutement » de réfugiés, c'est-à-dire dont la référente a fait remonter une fiche de diagnostic auprès de l'équipe projet. Cet état de fait a d'ailleurs vite été repéré, puisque le responsable du projet note déjà sept mois après le début de la mise en œuvre du dispositif, que « en fait, on se rend compte aujourd'hui qu'il y a la masse critique sur ce territoire [de l'EPCI, ndlr.]. Les 250, on les trouvera, on n'élargira pas forcément » (membre 1 équipe projet, juin 2020).

A travers le travail de conception du dispositif, on voit donc les difficultés d'évaluation du potentiel de réfugiés à accompagner. Ces approximations peuvent s'expliquer par l'absence de sources administratives ou par le manque de temps pour accéder et agréger l'information de quantification de ce public dans le court délai de rédaction de la réponse à l'AAP IPR. Mais au-delà du calibrage du dispositif en fonction du public réfugiés en situation d'être accompagné, le dispositif n'a pas vocation initialement à aller chercher les réfugiés mais s'adresse en réalité aux référents de ces réfugiés.

### 3.2. Sourcing des accompagnatrices de réfugiés : une mobilisation insuffisamment préparée ?

La structure porteuse du dispositif est, du fait de son positionnement institutionnel, en relation avec l'essentiel des acteurs de l'insertion professionnelle de son territoire d'intervention. La question du sourcing des accompagnants ne s'est-elle pas véritablement posée lors de la conception du projet et a été peu réfléchie.

L'équipe projet a informé son réseau de la mise en œuvre du dispositif et est allée le présenter dans les structures partenaires habituelles de manière plus ou moins formelle. C'est ce qu'évoque par exemple cette référente :

*« Elle [membre 2 équipe projet] était venue faire une intervention pour nous expliquer à l'époque (...) je ne me souviens plus le nom du dispositif, mais c'était en 2018. C'est sûr c'était bien avant le Covid où elle était venue nous parler du dispositif ».*

(référénte 3 structure 7, avril 2022)

Cette autre référente témoigne avoir eu connaissance du dispositif « à travers d'autres collègues [d'une autre structure mais géographiquement voisine], et puis du coup on les a appelés pour qu'ils viennent présenter [le dispositif] » (référénte 1, structure 1 ; décembre 2021), ou encore, « elles nous ont un petit peu expliqué leur travail et puis après elles nous ont envoyé des fiches et puis c'est comme ça, voilà, qu'on travaille avec eux quoi » (référénte 2, structure 1, décembre 2021).

Pour un responsable d'une association d'entraide, la prise de connaissance du dispositif s'est faite par :

*« Les relations personnelles parce que je connais un ancien responsable, on était ensemble dans le comité de service civique de la [structure porteuse du dispositif A] et il m'a dit qu'il y a un dispositif qui allait sortir bientôt et que ce serait très bien qu'on collabore ensemble dedans et donc c'est lui qui a donné mon contact à [membre 2 équipe projet]. Elle a pris contact immédiatement avec moi ».*

(réfèrent structure 6, avril 2022)

Cette autre accompagnatrice relate également la manière dont elle a pris connaissance du dispositif, d'abord à travers la brochure transmise par la structure porteuse du projet :

*« Au début, pour être très claire, je pataugeais un peu. Parce que quand on nous donne des documents comme ça, sur une action, il faut pratiquer pour voir les liens, pour voir les possibilités. Donc, une fois, deux fois, je me suis dit OK, il y a le permis, certes, mais il y a d'autres choses dont on parle sur le petit flyer qui m'a été transmis. Donc, ce qu'on a fait avec [les membres de l'équipe projet], on a organisé une réunion en fait, où elles m'ont bien expliqué exactement, ce qu'elles faisaient, elles, la coordination du parcours qu'elles pouvaient mettre en place en termes d'outils et moi je leur ai exposé quelques situations, elles m'ont dit, "oui ça on peut gérer, non ça on peut pas, on interviendra pas dessus" ».*

(référente structure 3, novembre 2021)

L'intégration des professionnelles de l'accompagnement se fait donc par mobilisation du réseau de la structure porteuse du projet de manière plus ou moins formelle. Mais dans un premier temps, la structure a surtout travaillé avec un partenaire du service public de l'emploi (SPE) avec qui elle partage des liens organiques et notamment une équipe de direction commune, ce qui a permis de démarrer facilement le projet : *« justement, parce qu'on est vraiment vraiment liés ! Du coup quand ça s'est mis en place, les collègues elles sont venues présenter le dispositif, [membre 2 équipe projet] est venue se présenter, là on a des réunions plénières<sup>18</sup> du coup voilà, on a été au courant »* (référente structure 2, novembre 2021). Mais au-delà de faciliter les liens

---

<sup>18</sup> Qui réunissent les accompagnateurs et accompagnatrices de l'ensemble des cinq antennes de la structure sur le territoire de l'EPCI.

avec les accompagnateurs et accompagnatrices de réfugiés, le dispositif s'est dans un premier temps appuyé structurellement sur ce partenaire privilégié :

*« C'est-à-dire qu'on a commencé l'action avec les réfugiés qui étaient identifiés à la [structure du SPE]. C'est-à-dire qu'ils sont partis des listes de la [structure du SPE]. Tous ceux qui avaient le statut de réfugié, on a demandé, la direction a demandé de renvoyer la fiche de diagnostic pour rentrer dans le dispositif ».*

(membre 2 équipe projet, mai 2021)

Lors d'un premier bilan après sept mois de mise en œuvre du dispositif A, les réfugiés issus de cette structure représentaient 85% des effectifs intégrés dans le dispositif et mis à part une association d'entraide, les orientations dans le dispositif de la part des diverses structures d'insertion étaient plus que marginales. Sans avoir de données nouvelles sur les proportions des structures qui orientent les réfugiés vers le dispositif A (les demandes en ce sens n'ont pas abouti), il semble qu'elles se soient ensuite diversifiées. Enfin, l'équipe projet a été amenée à partir de 2022 à procéder par elle-même à l'inscription des réfugiés ukrainiens, nouvellement arrivés sur le territoire enquêté.

S'il n'y a pas eu concertation des acteurs de l'insertion en amont du projet, ce dernier prévoyait néanmoins d'associer ces structures à travers une instance permettant cette concertation ou coordination : *« les comités techniques (...) avec les institutions qui représentent des référents »*. Cependant, *« des comités techniques, on n'en a jamais fait et on s'est aperçu que c'était lourdingue. Donc, ça se gère entre les chargés de mission et les référents »* (membre 1 équipe projet, juin 2020).

La méthode mise en œuvre pour impliquer les structures partenaires pose donc question. L'équipe projet mesure dans un premier temps la difficulté à mobiliser le réseau des partenaires par simple diffusion de l'information : *« On va arrêter l'institutionnel, parce que sur l'institutionnel ça ne redescend pas. Ça redescend pas dans les services. Il faut aller au plus proche du terrain pour pouvoir se dire qu'on met en place des choses qui vont être construites »* (membre 2 équipe projet, mai 2021). Les deux premières années du projet se font surtout en collaboration avec la structure du SPE liée au porteur du projet et trouve peu d'écho dans les autres structures qui accompagnent des réfugiés.

Au fur et à mesure, le bilan paraît un peu plus positif :

*« On a multiplié les échanges, on a essayé de mettre en place des plans individuels pour chaque bénéficiaire de la protection internationale et on a essayé la coordination des parcours et ça bien marché avec l'ensemble des référents avec lesquels on a pu bien coopérer. Et aujourd'hui, même ceux qui ne coopéraient pas commencent à venir ».*

(membre 2 équipe projet, mai 2021)

*« Maintenant il y a quand même pas mal de structures qui connaissent ».*

(membre 3 équipe projet, mai 2022).

La personne plus spécifiquement en charge du suivi des parcours dans l'équipe projet nous invite tout de même à nuancer : *« la difficulté [à coopérer] au niveau des structures mêmes, elle est toujours là malheureusement »*. Et si les structures s'adressent davantage à l'équipe projet, c'est davantage par « opportunisme »<sup>19</sup> :

*« Comme on a depuis quelque temps un système de rémunération (...), qui s'appelle la RFSP<sup>20</sup>, et les aides de financement individuel, bah voilà, là forcément, ça fait très vite un bouche-à-oreille et là on a plus de demandes d'intégration dans le dispositif, mais il y a encore du travail là-dessus je pense ».*

(membre 3 équipe projet, mai 2022)

Au final, dans le cadre des objectifs quantitatifs fixés à l'expérimentation, la mobilisation actuelle a suffi mais ne correspond pas aux attendus sur la mise en réseau et la collaboration entre les acteurs de l'insertion des réfugiés.

### 3.3. Une offre bien ciblée ?

Ce mode de construction du dispositif, à l'écart des structures qui accompagnent effectivement les réfugiés, pose question sur la pertinence du ciblage du contenu du projet et son insertion

---

<sup>19</sup> Nous reviendrons sur cet élément dans la partie suivante.

<sup>20</sup> Rémunération des stagiaires de la formation professionnelle.

dans les pratiques professionnelles et les réseaux des accompagnatrices auxquels il est censé s'adresser.

### 3.3.1. Une mobilisation en demi-teinte du réseau des structures d'insertion

La participation au dispositif d'un réfugié se mesure à l'inscription de la personne réfugiée à travers la remontée d'une « fiche diagnostic » à l'équipe projet et à l'alimentation régulière de son dossier en remontant les informations sur son parcours. Du côté des référentes dans les différentes structures, les pratiques en la matière se révèlent assez diverses. Certaines accompagnatrices ne remplissent pas la fiche diagnostic qui permet l'inscription : « *Les seuls outils qu'on remplit sont les outils de la plate-forme inclusion* » (référénte 3 structure 7, avril 2022) ; « *Non je ne la remplis pas, je sais je suis chiante... (rires)* » (référénte structure 5, mars 2022). D'autres accompagnatrices socio-professionnelles font parvenir des dossiers à l'équipe projet au cas par cas, selon les opportunités de financement : « *c'est suivant ce qui... ce qu'on peut solliciter* » (Référénte 1, structure 1, décembre 2021) ; « *c'est plus en fonction des demandes qu'on a à faire quoi* » et finalement « *j'en ai fait qu'une* » (Référénte 2, structure 1, décembre 2021).

D'autres en revanche vont intégrer systématiquement les réfugiés de leur portefeuille dans le dispositif A. C'est le cas dans la structure du SPE liée à la structure porteuse du projet dont on a vu qu'il s'agissait d'une consigne de la direction, et dont une des accompagnatrices relate la méthode :

*« La première chose qu'on fait, en fait, c'est ça : quand on reçoit un jeune étranger (sic.), bon voilà nous on va faire notre inscription classique (...) mais on a une fiche diagnostic qu'on remplit et qu'on envoie donc à [membres 2 et 3 équipe projet], en donnant les informations justement bah voilà les besoins, enfin bon. Et donc du coup c'est elles ensuite qui les mettent, qui les rentrent sur le dispositif. Et donc à partir de là, alors moi par exemple c'est vrai que moi là je le fais, je le fais tout le temps parce que... j'ai, bon... après elles peuvent aider pour la recherche d'emploi, etc., pour bon ça dépend, il y a plusieurs... ce qui va être, ça peut être logement, ça peut être emploi, mais du coup voilà ça fait une aide supplémentaire du coup ».*  
(référénte structure 2, novembre 2021)

Mais au-delà de ce partenaire privilégié sur le dispositif structurellement lié au porteur du dispositif A, une autre référente dans une petite structure (seule ASP<sup>21</sup> de la structure) explique qu'après avoir rencontré l'équipe projet, « *à partir de ce moment-là, on a pris la décision, dès que j'ai quelqu'un de réfugié primo arrivant qui rentre dans ce dispositif-là, j'envoie la fiche de diagnostic* » (référente structure 3, novembre 2021). Un autre référent explique de même que « *si une personne a le statut de réfugié je la positionne sur le PIC réfugiés parce que je me dis que s'il y a des aides ou des trucs comme ça à mobiliser il vaut mieux que la personne soit inscrite sur le dispositif là quoi. On essaiera d'aller gratter quelque chose, de mettre en place quelque chose* » (référent 1 structure 4, février 2022).

Ainsi, les pratiques d'inscription des réfugiés présents dans les portefeuilles des ASP peuvent être très différentes. Cependant à l'image du propos de ce dernier accompagnant, rencontré en février 2022, quelle que soit le degré d'implication vis-à-vis du dispositif dans la remontée d'informations auprès de l'équipe projet pour permettre cette coordination des parcours, tous nos enquêtés envisagent le dispositif d'abord comme un guichet de financements, et plus particulièrement de financement de formation au français ainsi que de la formation au permis de conduire.

### 3.3.2. Le dispositif A comme guichet de financements

Cette ASP est par exemple très claire sur l'intérêt porté au dispositif : « *moi mon critère ça va être, très clairement hein, je vais être sincère avec vous, c'est financier (...) C'est l'intérêt que je vois. Voilà* » (référente structure 5, mars 2022). Mais sans être nécessairement si radicaux dans le propos, toutes mentionnent avant tout le recours au dispositif à travers les financements qu'il permet :

« *On les sollicite sur différentes choses. C'est pour ma part pas mal sur le permis de conduire, sur des aides financières, sur l'entrée aussi en formation universitaire (...) la [structure porteuse du projet] peut apporter des aides [pour financer l'inscription]. (...) Je l'utilise pas mal sur le volet aide financière hein* ».  
(référente 1, structure 1, décembre 2021).

---

<sup>21</sup> Accompagnatrice ou accompagnateur socio-professionnel (ASP).

Lorsqu'un besoin est identifié, « à ce moment-là on fait la fiche de demande de financement. Pour un permis, ou pour des cours de FLE (...) à la fac de lettres<sup>22</sup>, quelque chose comme ça » (référente structure 3, novembre 2021), « s'il y a besoin de mettre en place une action FLE (...) j'oriente la personne à [membre 3 équipe projet]. Je sais qu'il y a une possibilité avec le permis, il me semble. Mais dans ce que me présentait [membre 3 équipe projet] sur les aides possibles, c'était du FLE, essentiellement c'était ça, sur du français voilà » (réfèrent 1 structure 4, février 2022).

Et pour cause, le dispositif A offre des opportunités dans la prise en charge du public réfugiés que n'offre pas le droit commun :

*« C'est tout type de financement qui aidera dans la continuité et la construction du parcours. Vraiment et ça reste très ouvert et après une fois que le formulaire nous est remis, on l'étudie et on voit la véracité ou pas de cette demande. Mais, et même au niveau des plafonds, y a pas de plafond particulier. Bon bien évidemment si c'est un devis à 6000 € quand même c'est... je pense pas qu'y ait forcément... après voilà ça dépend, ça dépend ».*

(membre 3 équipe projet, juin 2021).

Et cette opportunité est un point d'appui apprécié par les ASP :

*« Ils ont quand même une rapidité de réponse qui est vachement intéressante, et puis ils ont des propositions d'aides financières qui sont faites qui sont aussi intéressantes. Jusqu'à présent (...) comme on travaille avec des bénéficiaires du RSA, on faisait appel aux demandes d'aide du Conseil départemental, mais c'est un petit peu plus compliqué, il faut que ça passe hein, il faut que ça remonte dans les limbes du Conseil départemental pour que ça redescende, et puis des fois ça redescend en disant : "ben non, c'est pas accordé" pour X et X raisons, qui sont à notre sens pas toujours justifiées mais bon. Alors que à la [structure porteuse du*

---

<sup>22</sup> Le campus Lettres et sciences humaines et sociales de l'Université présente sur l'EPCI dispose d'un département FLE qui propose divers enseignements et prépare des étudiants étrangers au DELF de niveaux B1 et B2 ainsi qu'au DALF de niveaux C1 et C2.

dispositif A], *enfin je veux dire voilà, on fait la demande, assez rapidement on sait si ça va et si ça va pas déjà au départ, et puis si ça va, assez rapidement, on a la réponse. Donc ça c'est bien. Et puis, ben sûr, le permis de conduire c'est le permis de conduire en totalité, enfin voilà les sommes qui sont, enfin qu'on peut demander sont quand même vachement intéressantes* ».

(référente 2, structure 1, décembre 2021)

L'équipe projet regrettait en 2021 cette réduction du dispositif à un guichet de financement : « *On est identifié comme étant "ah bah oui ils financent les permis de conduire, ils financent les formations de FLE, ils financent une formation qui n'existe pas dans le droit commun"* » (membre 2 équipe projet, mai 2021). Si la coopération s'est un peu améliorée avec les structures d'insertion, un an plus tard, le constat reste toutefois sensiblement identique. Le partenariat reste avant tout motivé par les opportunités de financements qu'offre le dispositif : « *C'est la réalité finalement, soit ça va être un besoin financier – "oui j'ai entendu parler via tel partenaire ou je ne sais quoi, que dans le cadre du PIC réfugiés vous pouvez aider dans des financements individuels pour des formations, le permis de conduire, etc., etc."* », ou alors ils vont entendre parler de la RSFP » (membre 3 équipe projet, mai 2022). Sur ce dernier point il faut préciser que, au moment de la mise en œuvre en 2021 de la RSFP (rémunération des stagiaires de la formation professionnelle) adressée à un public jeune, s'agissant du public des jeunes réfugiés, l'équipe projet a été désignée comme intermédiaire de l'accès à cette allocation : « *toutes les personnes intégrées dans notre dispositif sont éligibles à cette rémunération et il faut avoir, un des premiers critères qu'il faut avoir entre 16 et 29 ans et puis voilà il y a un système de dégressif au niveau de la rémunération, en fonction de sa situation* » (membre 3 équipe projet, mai 2022).

Pour positionner un jeune réfugié sur la RSFP, il faut donc qu'il intègre le dispositif A :

« *Il faut qu'ils soient "PIC" justement. Ça leur donne droit à cette allocation, quand ils n'ont pas du tout de ressources, d'autres ressources. Donc voilà, donc moi par exemple quand j'ai regardé dans les jeunes que j'avais qui sont sur le dispositif, s'ils n'ont pas eu de ressources là en ce moment, etc., je monte un dossier et l'ASP<sup>23</sup> après peut les rémunérer. En plus c'est rétroactif* ».

(référente structure 2, novembre 2021)

<sup>23</sup> Agence de Services et de Paiement.

De même la mention quasi systématique au financement du permis de conduire, outre son importance pour l'accès à la mobilité et les problèmes de reconnaissance de la validité du permis du pays d'origine<sup>24</sup>, s'explique par le fait que le dispositif A propose des financements de formation à la conduite inaccessibles dans le droit commun et finance même structurellement une prestation spécifique de formation au Code de la route à destination des réfugiés : « [on a] un cofinancement de la [structure porteuse du projet] donc on va prioriser les personnes réfugiées ou sous protection subsidiaire » (référente 2 structure 4, avril 2022).

Au-delà des demandes de financement, plus marginalement, une ASP évoque lorsqu'on l'interroge sur les autres formes de recours au dispositif, des demandes très occasionnelles concernant certaines mises en relation avec des entreprises :

*« Ça peut être aussi trouver une entreprise mais c'est plus compliqué. Un lieu de stage, ou... je l'avais utilisé pour un Monsieur, il était architecte et pour trouver un lieu de stage. Parce que c'était difficile. (...) Ils ont un réseau sur les différentes entreprises donc ça peut être des portes d'entrée pour faire des PMSMP<sup>25</sup>, des stages pour faire plus simple, pour voir comment ça se passe... ».*

(référente 1, structure 1 ; décembre 2021)

Le caractère sans doute assez exceptionnel de cette demande se traduit par le fait que, du côté de l'équipe projet, le même exemple nous est présenté : « on avait besoin d'un stage en architecture, on balance le CV au président [du réseau d'entreprises], et on a une réponse très rapide » (membre 1 équipe projet, juin 2022).

### *3.3.3. La difficulté à s'insérer dans des pratiques existantes*

La difficulté du dispositif expérimental A est de solliciter des structures qui ont leurs conceptions et pratiques professionnelles ainsi que leur réseau en place.

A cet égard, cette référente explique ainsi que le contenu du dispositif ne correspond pas à ses conceptions de l'accompagnement :

---

<sup>24</sup> Selon une référente, les permis de conduire de ressortissants de certains pays comme la Syrie et l'Afghanistan ne sont plus considérés comme valant droit à un permis de conduire français.

<sup>25</sup> Périodes de mise en situation en milieu professionnel.

« C'était du placement et moi je ne fais pas de placement je ne suis pas une agence d'intérim à qui on appelle en disant j'ai besoin de trois personnes sur la formation machin est-ce que tu as du monde (...) Je ne peux pas dire aujourd'hui que je m'appuie sur le dispositif réfugiés de la [structure porteuse du projet]. C'est ponctuel ».

(référente structure 5, mars 2022)

Les ASP se construisent généralement leurs propres méthodes : « je n'ai pas d'outils spécifiques, j'ai ma façon de faire entre guillemets qui est basée sur plusieurs années où je fais ce boulot-là » (réfèrent 1 structure 4, février 2022). Elles se construisent également leurs propres réseaux d'entreprises et de partenaires :

« Mon seul outil de travail pour moi c'est mon réseau c'est ça mon outil de travail c'est le réseau (...) Chantiers d'insertion, partenaires, centre social s'ils veulent faire des stages, s'ils veulent être en immersion, s'ils veulent faire du bénévolat, ça va être le réseau. C'est mon outil de travail c'est ce sur quoi je m'appuie ».

(référente structure 5, mars 2022)

Et chacune se constitue son réseau :

« Je suis toujours à l'affut, qui cherche quoi ? qui est dans quel secteur ? Je pense que c'est comme ça que c'est le plus efficace (...) je commence à travailler sur les relations avec les entreprises, parce que "on vous invite à un forum pour l'emploi, mais ce qu'on aimerait surtout c'est travailler toute l'année et pouvoir compter sur vous toute l'année pour, soit des visites d'entreprises, soit des employés qui viennent chez nous pour présenter un métier ou des choses comme ça, qu'il y ait vraiment ce lien un peu plus fort et un peu plus durable que juste le jour du forum". C'est vraiment ce qu'on essaie de faire et il n'y a pas que moi qui essaie de faire ça puisque c'est aussi ce qu'essaie de faire la municipalité de [commune où se trouve les locaux de la structure] parce qu'elle a mis en place un groupe de travail aussi avec les acteurs de l'insertion, de la formation et de l'emploi sur son territoire (...) J'ai découvert les [associations territoriales d'employeurs] sur internet, dans les mois à venir je vais rencontrer les autres ».

(référente structure 3, novembre 2021)

Les structures d’insertion qui accompagnent les réfugiés (comme d’autres publics) forment donc à la fois un petit monde où l’interconnaissance est bien développée, avec des circulations de publics entre les différentes structures, et un monde aux modes de fonctionnement séparés du simple fait de l’éclatement institutionnel. La volonté du dispositif A de créer de la coordination vient heurter ces modes de fonctionnement où chaque ASP se construit ses outils, ses pratiques et ses réseaux. De ce point de vue, la conception du projet sans implication des structures qui accompagnent effectivement les réfugiés n’a sans doute pas facilité l’intégration de cette ambition de coordination du dispositif, qui s’est retrouvée réduite à une forme de partenariat instrumental, opportuniste et essentiellement financier.

Un des symptômes des problèmes de ciblage du dispositif par rapport aux pratiques professionnelles concerne l’offre de service d’un traducteur dans le cadre du dispositif.

### 3.3.4. Des besoins de traduction ?

Le concepteur du projet considère qu’il existe un vrai besoin d’interprétariat :

*« Pour pouvoir élaborer un CV, il faut pouvoir communiquer avec la personne. Et donc qu’est-ce qu’on a fait en réponse à ça ? C’était pas prévu mais on l’a acté sur des fonds propres. On a créé un poste d’interface trilingue français-anglais-arabe (...). Et cette interface trilingue va aller chez Pôle emploi, à la mission locale, dans le centre d’hébergement, sur le chantier IAE... à l’occasion d’un entretien entre le référent et la personne pour faciliter la communication ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020)

Pourtant, lors de nos entretiens les ASP interviewées n’expriment pas vraiment ce besoin :

*« Moi pour l’instant j’ai la chance de réussir à pas travailler avec un interprète (...) on a un petit bout de subvention du conseil départemental qu’on peut dédier sur l’interprétariat (...) en fait on l’a jamais utilisé complètement ».*

(référente 2, structure 1 ; décembre 2021)

*« Comme il y a quand même beaucoup de nationalités [parmi les bénéficiaires] on a aussi du coup la chance d’avoir des personnes qui sont bilingues trilingues, quoi*

*trilingues, et qui servent aussi un peu de traducteurs. Donc on ne fait jamais appel à de l'externe si vous voulez, mais en interne on arrive à se débrouiller pour qu'ils puissent se faire comprendre ».*

(référénte 3, structure 7, avril 2022)

Cette autre référente témoigne que :

*« La plupart des personnes qui sont arrivées, vraiment elles ne parlaient pas un mot de français, c'était surtout des personnes qui venaient de Syrie et qui étaient, pour le coup, arabophones. Et du coup, on a toujours un service civique qui parle arabe ou quelque chose comme ça, donc on arrive toujours à se débrouiller. Jusqu'à maintenant et ça fait deux ans et demi que je suis là, je n'ai jamais été complètement bloquée sur un entretien, on arrive toujours à se débrouiller ».*

(référénte structure 3, novembre 2021)

Les réfugiés se font aussi souvent accompagner par une connaissance qui maîtrise la langue. Les outils de traduction automatiques sont également des supports qui permettent aux ASP de se faire comprendre et de comprendre en retour les réfugiés qu'ils accompagnent. Certains mobilisent également des outils avec des images ou des dessins.

Mais au-delà du fait que les référentes ont des stratégies assez rodées pour surmonter les difficultés linguistiques, pour certains, le recours à des traducteurs est même contreproductif :

*« Non je ne le fais pas ça [recourir à un traducteur] c'est ma volonté. Même lorsque les gens viennent accompagnés parce que fréquemment aussi ils arrivent accompagnés de leur enfant qui est scolarisé en France qui maîtrise la langue. Je ne préfère pas au premier entretien, je leur dis d'attendre à l'accueil par ce que moi je veux aussi évaluer si je peux envoyer la personne aussi devant le patron. Parce que devant le patron il ne pourra pas être accompagné de son fils. Du coup il faudra bien qu'il aille tout seul qu'il parle tout seul ».*

(réfèrent 1, structure 4, février 2022)

Cette autre référente exprime cette même réserve vis-à-vis du recours à un interprète : *« je refuse d'y faire appel parce que dans les sections professionnelles, quand il sera face un*

*employeur, il n'y aura pas d'interprète. Donc il faut qu'il se débrouille, donc même si ça prend du temps et ben ça prend du temps* » (référente structure 5, mars 2022).

En réalité, aux dires du traducteur lui-même le service de traduction mis en place a uniquement servi à la structure du service public de l'emploi liée au porteur du projet (qui partage les mêmes locaux) : « *En fait moi je fais le lien entre les réfugiés et les conseillers [structure porteuse du dispositif A] ou [structure du SPE liée au porteur]* » (traducteur, juillet 2021). Cependant, il semble en décalage avec les besoins des professionnelles auxquels le dispositif est censé s'adresser.

Au final, nous interrogeons la manière dont le projet a été conçu et la nature du sourcing qu'il sous-tend. Le sourcing en termes de réfugiés inscrits dans le dispositif, s'il a préoccupé la manière de penser les objectifs quantitatifs de ce dernier s'est révélé être peu problématique, d'autant plus que le porteur du projet est structurellement lié à une structure de service public de l'emploi qu'il a pu mobiliser pour générer un flux d'inscriptions de réfugiés dans le dispositif. Par contre, le sourcing de structures accompagnant des réfugiés (en dehors de ce partenaire privilégié lié au porteur du projet) a semble-t-il été peu pensé. Si le porteur du projet bénéficie d'un positionnement institutionnel qui lui permet effectivement de pouvoir facilement s'adresser aux diverses structures chargées de l'insertion professionnelle de réfugiés, le contenu du dispositif, sa vocation à être une instance de centralisation de l'information, « *une force de frappe* » pour coordonner les besoins des entreprises et les réfugiés suivis par ces diverses structures, n'apparaît pas comme une attente des professionnelles qui accompagnent les réfugiés. Au-delà des opportunités de financements, le dispositif n'a donc pas véritablement suscité le partenariat ou les coopérations qu'on aurait pu attendre, parce que le dispositif doit trouver sa place dans l'enchevêtrement de conceptions et de pratiques professionnelles diverses d'une multitude de partenaires, ce qui rend l'exercice complexe et aurait mérité une attention plus forte au stade de la conception même du projet, ce que le temps contraint pour répondre à l'appel n'a pas permis. L'ambition de créer ce « territoire agile » que l'équipe projet appelait de ses vœux est donc en échec. De ce point de vue, l'équipe projet va fortement modifier son mode d'intervention.

### 3.4. Déploiement récent d'une prise en charge directe des réfugiés

Les derniers développements du dispositif A en 2022 en transforment fortement le contenu et l'esprit. Celui-ci, initialement conçu pour s'adresser aux accompagnatrices de réfugiés (référentes habituelles dans différentes structures intervenant dans l'accompagnement socio-professionnel de réfugiés), propose désormais une prise en charge directe des réfugiés.

Cette nouvelle orientation s'appuie d'abord sur l'accueil des réfugiés ukrainiens<sup>26</sup>. L'équipe projet a fait le choix de se substituer aux structures « classiques » d'accompagnement des réfugiés en intervenant précocement lorsque les réfugiés ukrainiens « *n'ont pas encore de référents* ». Ainsi, l'équipe projet a spécifiquement recruté au printemps 2022 deux accompagnatrices socio-professionnelles opportunément russophones – une travaillait déjà chez l'intermédiaire de l'emploi lié à la structure porteuse du projet. Ces deux accompagnatrices sont donc chargées de prendre en charge directement ce nouveau public : « *c'est nous qui gérons tout le dossier du déplacé ukrainien* » (membre de l'équipe projet 2, octobre 2022).

A cet égard, l'équipe projet est désormais directement présente aux guichets de la préfecture « *tous les vendredis après-midi* », lors des attributions et renouvellement des APS (autorisations provisoires de séjour liées au statut de déplacé et non de BPI, propre aux ukrainiens) :

*« On est en préfecture avec Pôle emploi, donc ils passent d'abord au guichet de la préfecture pour faire le papier, après ils arrivent chez nous, à Pôle emploi, inscription à Pôle emploi et nous, inscription sur les ateliers pour tout de suite proposer des actions en faveur de l'emploi, de la formation ».*

(membre 2 équipe projet, octobre 2022)

En octobre 2022, du fait de cette intervention systématique et directe, le dispositif A comprenait 130 déplacés ukrainiens soit un peu moins de 30% du total des inscrits dans le dispositif à cette date.

L'arrivée de réfugiés ukrainiens et la nécessité de leur prise en charge a affirmé un positionnement de l'équipe sur une logique de « *work first and work fast* », avec une insistance

---

<sup>26</sup> Les personnes ukrainiennes ont le statut administratif de « déplacés ». Ce type de statut a été activé pour la première fois par l'Union européenne en 2022, après le début de la guerre en Ukraine. Comme indiqué en annexe méthodologique, nous les qualifierons de réfugiés par facilité de langage, et parce que la grande majorité des femmes ukrainiennes que nous avons rencontrées, se qualifiait de cette manière.

très marquée sur les secteurs en tension (restauration, ménage industriel, logistique...). En octobre 2022, 42% des ukrainiens inscrits étaient déjà sortis du dispositif sur un emploi (données mentionnées en entretien mais auxquelles nous n'avons pas eu accès ensuite). Nous voulons donc attirer l'attention sur ces conceptions et pratiques professionnelles de rapprochement de l'offre et de la demande de travail, et leurs transformations dans le temps, aussi bien du côté de l'équipe projet que des structures d'insertion. Comme nous allons le voir, ces conceptions divergent et participent de l'explication du relatif échec du dispositif A à susciter de la coopération des acteurs de l'insertion professionnelle des réfugiés.

## 4. Appariement offre-demande : du projet des réfugiés à l'opportunité de demande d'employeurs

Le dispositif A propose un modèle d'appariement offre-demande qui fluctue dans le temps du projet : d'un modèle initial qui prône une *adaptation aux besoins des entreprises*, en passant par un deuxième modèle qui lui partirait des *projets des réfugiés* pour effectuer de la « *médiation active en entreprises* » à un troisième modèle qui part des *opportunités liées aux pénuries d'emploi* ainsi qu'au contexte récent d'accueil des réfugiés ukrainiens sur le territoire de l'EPCI. Ce modèle fluctuant présente néanmoins une constante. Elle défend la logique du « *job first* », que l'on retrouve portée par les structures accompagnant des réfugiés, centrée pour sa part sur la *levée des freins à l'emploi* et la construction d'un *projet professionnel réaliste*<sup>27</sup>. Apparaissent ainsi des tensions entre ces deux modèles que cette partie tentera de décrire.

### 4.1. Les mutations du modèle de l'appariement offre-demande dans le dispositif A

Le modèle de l'appariement offre-demande du dispositif A a varié au cours du temps en fonction des difficultés et des opportunités et donne à voir une tendance récente à l'effacement des frontières du territoire, d'abord circonscrit comme indiqué dans la réponse à l'appel à

---

<sup>27</sup> Sur les effets de cette conception de l'insertion professionnelle des réfugiés en tant que construction d'un projet professionnel « réaliste », sur les réfugiés accompagnés dans différents dispositifs, voir par exemple Tcholakova, 2014, 2016.

projets du PIC IPR au territoire de l'EPCI pour s'étendre géographiquement au gré des demandes politiques (accueil des réfugiés ukrainiens) et des opportunités pour répondre à la demande d'entreprises locales. Trois modèles d'appariement offre-demande peuvent être identifiés : un premier partant du besoin des entreprises, un second qui part du projet des réfugiés et propose de faire de la médiation en entreprises et le troisième qui rejoint le premier modèle en s'appuyant sur la demande d'entreprises mais en développant une prise en charge directe.

#### *4.1.1. Le modèle initial de réponse aux besoins des entreprises*

Nous l'avons déjà un peu expliqué, le projet du dispositif A, aussi bien dans la proposition que dans le discours du responsable du dispositif qui le porte, est présenté comme issu d'un contexte territorial favorable dans lequel les entreprises du territoire sont déjà en réseau avec la structure en charge du projet à travers l'animation d'un « groupe emploi » qui se réunit trois ou quatre fois par an et dans lequel *« on travaille sur l'information mutuelle, les besoins des entreprises en matière de personnel etc., et les nouveaux contrats, qu'est-ce qui est décidé par le service public de l'emploi pour faciliter les embauches »*, et qui a travaillé la question de l'insertion professionnelle des réfugiés (membre 1 équipe projet, juin 2020). Le projet prévoit donc d'associer les entreprises et de répondre aux besoins d'emploi non couverts.

La logique qui pointait dans la réponse à l'appel à projets semblait plutôt axée sur l'orientation professionnelle vers la demande des entreprises, en s'appuyant sur le droit commun tout en le complétant et en ne se substituant pas au rôle des référentes de réfugiés. L'image de combler « les trous dans la raquette » l'exprime bien :

*« Combler ces trous. Et pour faire évoluer aussi les pratiques. Je prends un exemple : on est un pays qui est malade du diplôme et de la qualification, d'accord ? Et on a, je parle pas des grands groupes, on joue pas dans la même cour à quelques exceptions près, mais les entreprises qui vont effectivement recruter, c'est les PME. Je prends un exemple, une personne, bon le projet a évolué depuis mais, boulanger dans son pays d'origine pendant plusieurs décennies. Arrivée en France, elle se projette sur la boulangerie. On fait évaluer cette personne dans une entreprise qui dit y'a des bases mais y'a des manques. On va pas inscrire cette personne dans un CAP Boulangerie, c'est stupide. On va demander à un organisme qui forme de lui*

*faire un programme sur mesure. Il va venir occuper un strapontin pour les formations d'apprentis pour acquérir les techniques dont il a besoin (...) Pour le compte du référent. Puisque on a en plus la puissance d'achat. On va le financer. Donc, on va apporter déjà cette réflexion-là auprès du référent : "vous voulez l'inscrire sur un CAP boulangerie, est-ce que c'est bien raisonnable ? Nous on va le faire évaluer dans une entreprise". Le rêve, c'est que on ait un référent disant "cette personne doit être évaluée dans tel métier, trouvez-moi l'entreprise". Et là, on va trouver l'entreprise, on va faire le bilan et on va porter ces éléments au référent pour qu'il puisse élaborer le parcours, et on va l'aider dans l'élaboration de cette ingénierie. Et si y'a des besoins financiers, on a la puissance d'achat pour le faire, pour déclencher, y compris sur le permis de conduire quand il est indispensable à l'exercice d'une profession ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020)

Ce premier modèle, axé sur l'orientation professionnelle vers la demande des entreprises, s'appuyant sur un partenariat avec les entreprises du territoire, tel qu'exprimé dans la réponse à l'appel à projets, est typiquement le modèle porté par le concepteur du dispositif. Mais cette conception se transforme assez rapidement vers un modèle qui part du projet des réfugiés et envisage de la médiation en entreprise, sous l'impulsion de la chargée de mission qui va être recrutée pour mettre en œuvre le dispositif.

#### *4.1.2. Partir du projet des réfugiés et faire de la médiation en entreprises*

Dans ce second modèle, la présence du partenariat avec les réseaux d'entreprises du territoire est en retrait. Ici, l'animation du dispositif et l'orientation avancée par l'équipe projet semble davantage tournée vers le projet des personnes réfugiées :

*« L'objectif déjà d'assurer leur quotidien à tous, c'est-à-dire d'avoir le quotidien et après, je dirais, c'est de construire les choses en fonction de ce qu'ils sont au moment où ils arrivent. Et peut-être que c'est de prêter attention et porter une attention particulière à la demande. De pas fixer les choses en fonction de ce qu'on a, mais faire du sur-mesure (...) Construire des parcours d'intégration réussie, c'est d'aller répondre à la demande [du ou de la réfugiée, ndlr.] ».*

(membre 2 équipe projet, juin 2021).

Au-delà d'une attention au projet des réfugiés plutôt qu'à la demande des entreprises, l'équipe projet porte une certaine attention aux spécificités identifiées des réfugiés. Dans la continuité des politiques d'insertion professionnelle, l'équipe projet conçoit son rôle comme ayant également pour fonction de travailler la question de l'adéquation offre-demande sur le marché du travail à la spécificité du public réfugiés :

*« On nous dit tout le temps, oui les réfugiés faut les mettre sur des postes du métier dans le bâtiment les travaux publics etc., bah moi j'en ai marre de les mettre là-dedans, c'est gâcher des choses, quoi » (...) Moi j'ai des médecins, j'ai des infirmiers, j'ai des éducateurs spécialisés, j'ai des ambulanciers, on veut les faire... c'est quand même des compétences, faudrait quand même pouvoir les exploiter. Autrement que d'aller les faire ramasser des légumes ou faire la tonte d'espaces verts, quoi ».*

(membre 2 équipe projet, mai 2021)

L'adéquation doit s'ajuster à cette diversité du public réfugiés dont les causes des difficultés d'accès à l'emploi, outre la maîtrise du français, relèvent de registres extrêmement différents. Aux dires de l'initiateur du dispositif A, les profils des bénéficiaires sont très variables selon leur nationalité :

*« Les syriens, généralement, ils ont été scolarisés, et pour certains, je parle des adultes, ont eu parfois des emplois assez prestigieux dans leur pays d'origine. Les ressortissants de la corne de l'Afrique, c'est pas le cas. Beaucoup n'ont jamais été scolarisés. Parmi les afghans, y'a les deux. Vous voyez, c'est pas homogène ».*

(membre 1 équipe projet, juin 2020)

Dans ce deuxième type de modèle d'appariement offre-demande, la représentation que se font les membres de l'équipe projet des spécificités du public réfugiés est prégnante. Cela marque d'une certaine façon l'idée de faire de la médiation en entreprise comme une tentative de travailler les demandes de l'entreprise pour coller aux besoins du public réfugiés. Le discours de l'un des membres de l'équipe projet synthétise cette mutation du modèle :

« Donc j'ai la référente du foyer d'hébergement qui me dit, j'ai eu un tel, ça lui convient pas parce qu'il fait de l'intérim, lui il veut pas d'intérim. Alors comment on fait ? On fait plier la personne en lui disant ben t'as fait la formation alors tu vas rester en intérim ? Mais les réfugiés ils s'en fichent. S'il veut pas aller faire de l'intérim, il fera autre chose. Et en fait, répondre à la vraie demande des gens, c'est ça qui nous intéresse. Construire des parcours d'intégration réussie, c'est d'aller répondre à la demande de ce jeune homme qui fait de l'intérim là-bas alors que ça l'intéresse pas. (...) Des fois j'entends des choses, mais ça me choque profondément. Vous avez une SIAE qui accueille une personne, son projet c'est une formation d'électricité. La SIAE avait un autre projet, c'était faire la production etc. Bah le gamin qu'est-ce qu'il fait ? Il essaie de se trouver lui-même sa formation d'électricien. Il veut pas faire d'entretiens de locaux, ça l'intéresse pas. Et en fait, il voulait faire une PMSMP. Donc il va faire la PMSMP, résultat des courses, il est plus dans la SIAE. On le garde pas parce que, et je me dis, sa demande c'est quoi ? Une formation en électricité. Donc dans la SIAE, j'entends bien votre demande, on va mettre en place une PMSMP en électricité et en attendant si ça vous intéresse, on continue le contrat dans la SIAE, mais en aucun cas on ne met des mesures de sanction pour vous sortir de la SIAE (...) On peut faire travailler des gens, c'est quelqu'un qui travaille bien, c'est quelqu'un qui est habile, adroit, il a un diplôme en université sur de la chimie, il voudrait continuer par de l'électricité, mais qu'on réponde à la demande ! Il veut ça. Vous rentrez dans une boulangerie, vous ressortez avec une tranche de jambon, c'est pas l'objet. Il veut faire de la formation en électricité, on se doit de répondre à sa demande. Et d'accompagner sa demande. Et tant qu'on est sur d'autres champs, je pense qu'il faut vraiment qu'on se pose les vraies questions. Comment construire un parcours aujourd'hui pour que ça fonctionne ? Après, j'ai peut-être des idées un peu utopiques mais le réel, c'est ça. La personne elle va décider de ses objectifs. Et si on remet de la pression sur ça, bah le gamin qu'est-ce qui fait, il vient plus, il se présente pas ? Pourquoi les jeunes fréquentent pas la mission locale, on va essayer d'y réfléchir. On va essayer de trouver une solution. Pourquoi les gens avec leur boulot, c'est qu'à un moment donné, ça leur plaît pas, parce que y'a des conditions qui font que. Comment on essaie de trouver une solution ? On fait de la médiation en entreprise ».

(membre 2 équipe projet, juin 2021).

Cette nécessité de faire de la « médiation active en entreprise » (selon le terme indigène) est la colonne vertébrale affichée de ce deuxième modèle d'appariement de l'offre-demande :

*« L'autre fois, j'avais Monsieur X parce que j'avais négocié une période de stage parce que ZZ n'arrivait pas à lui trouver un lieu de stage. Le pauvre diable il avait fait 100 entreprises pour essayer de trouver un stage. Je fais appel au réseau, je vois une offre d'emploi chez LL, j'appelle l'entreprise, le directeur me dit "oui OK, on va mettre en place la période de stage" et en fait il est embauché. Quand on fait que le suivi, Monsieur X il vous dit "je pars parce que j'ai un chef qui est raciste", et dans lequel moi j'en ai marre. Monsieur X, il est l'ingénieur, il fait préparateur de commandes, "il passe avec...moi je peux plus supporter". Je lui dis "Monsieur X attendez, je vais appeler le chef". J'appelle le directeur et tout est rentré dans l'ordre parce qu'on fait une action de médiation ».*

(membre 2 équipe projet, juin 2021)

Faire de la médiation en entreprise semble pour l'équipe projet le meilleur moyen pour résoudre des problèmes qui se posent dans l'accès à l'emploi des réfugiés :

*« Moi j'ai emmené quatre bénéficiaires chez XXX. Et voilà comment ça s'est passé. Moi j'ai vu passer une offre (...) d'ouvrier pour travailler dans la confection de masques. Et en fait, en recensant les profils des bénéficiaires de la protection internationale, il y avait quatre personnes qui avaient travaillé dans la confection et notamment en Turquie pour Lacoste. J'avais noté ça et je suis allée à XXX à [commune de l'EPCI] et la responsable des ressources humaines me dit, "bon ben je vais les recevoir". J'avais pris mon traducteur, elle commence à parler et en fait, elle leur demande, elle leur pose des questions concernant leurs compétences professionnelles, et en leur posant des questions sur les compétences professionnelles, ils se rendent compte qu'ils ne comprennent pas. Elle leur parle de piqueuse, de surjeteuse et en fait, naturellement elle dit "bon moi ce que je vous propose, c'est que je vous emmène dans l'atelier et je vais vous montrer les machines". Et en fait, l'entretien s'est déroulé vraiment sur le poste de travail et l'employeur a mis en place les conditions d'accueil et d'intégration des quatre salariés syriens qui ont intégré son entreprise. Elle a, elle a détaché un encadrant*

*qui parlait l'arabe et en fait et bien les quatre sont toujours chez XXX. On a financé les permis, on a financé les locaux, là on vient de financer l'achat du mobilier pour un jeune qui travaille là-bas. On a financé son mobilier pour qu'il ait son appartement. Et ben voilà ça c'est aussi une belle réussite. Parce que on a su répondre à leur demande et aujourd'hui ils travaillent chez XXX (...) En fait je réponds à la demande de l'entreprise, et je réponds aussi à la demande de mes quatre réfugiés qui voulaient un emploi durable dans la confection de préférence ».*  
(membre 2 équipe projet, juin 2021)

#### *4.1.3. Partir des opportunités : répondre à la demande d'entreprises par de l'intermédiation directe*

La troisième évolution du modèle d'intermédiation est marquée par trois grandes caractéristiques, et dessine une certaine rupture avec ce qui a été observé précédemment. D'une part, le modèle part des opportunités récentes de terrain en lien avec la situation d'accueil exceptionnel de réfugiés ukrainiens sur le territoire. Le modèle loué par la chargée de mission est un modèle différent de celui qu'elle vantait jusqu'alors, à savoir partir des attentes des réfugiés. Désormais, le modèle qui transparait des pratiques de l'équipe projet, propose de se concentrer sur les demandes des entreprises dans des secteurs en tension qui expriment un besoin :

*« Donc aujourd'hui, on est en train de se dire que finalement [le dispositif A, ndlr.] parce qu'il a les financements, parce qu'il peut coordonner les parcours, on n'a pas besoin que l'on identifie l'ensemble des partenaires et des dispositions. Maintenant aujourd'hui on nous sollicite parce qu'on a cette réactivité de mise en œuvre du dispositif notamment au niveau des secteurs en tension. Au niveau des entreprises. On est sollicité par [l'EPCI]. On est sollicité par l'association des maîtres restaurateurs, qui est un secteur en tension qui dit "on ne trouve personne, et nous on veut faire quelque chose pour les réfugiés". Donc qu'est-ce qu'on pouvait mettre en place ? Donc moi j'ai fait une ingénierie de formation, j'ai contacté un organisme et on met en place des POEC qui sont cette fois un dispositif relié par Pôle emploi. POEC ça fait Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collectif ou Individuel. Donc on a mis ça en place (...) une action collective pour*

*15 bénéficiaires de la protection internationale<sup>28</sup> qui vont rejoindre les entreprises du secteur marchand, des maîtres restaurateurs qui vont directement les intégrer dans l'entreprise. Pôle emploi paye une partie de la formation quand ils seront en centre de formation pour apprendre la sécurité. Pour apprendre la législation du travail en France. (...) Ça c'est ce qu'on est en train de mettre en place sur le secteur pour les maîtres restaurateurs. On est en train de mettre en place aussi une action pour la filière bois. La filière bois, idem. Là on travaille avec VV, on a mis en place le territoire, la coopération du territoire avec la personne qui s'occupe de ça chez nous, et on est en train d'organiser le même type de médiation avec le CC qui est un organisme de formation et des organismes qui sont en tensions parce qu'elles recruteraient des personnes pour travailler dans le bûcheronnage ou la sylviculture ou que sais-je encore, pour les métiers du bois. Même type de formation ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

La chargée de mission cite encore une action potentielle chez un gros traiteur de la Région :

*« C'est le président des traiteurs de (...) En fait ils veulent mener une action pour les personnes réfugiées, plus particulièrement les ukrainiens, ils voulaient mettre une action sur l'ensemble de la France. Dans un premier temps, on va déjà la mettre en place chez lui (...) Donc on va mettre en place 10 personnes par le biais d'une POEC, chez MM, sur différents profils qu'ils nous ont donné pour faire de la médiation active (...) On va assurer la médiation linguistique à l'intérieur même de l'entreprise (...) C'est nous qui finançons le complément de formation, parce que Pôle emploi prend à hauteur de 40%, et nous on va assurer le restant. Et les employeurs à l'inverse s'engagent sur un contrat minimum de 12 mois ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

Enfin l'opération avec la filière bois « n'aura pas lieu pour le moment parce que c'est trop disparate. L'ONF comme principal pourvoyeur de... ne peut s'engager que sur des contrats d'apprentissage et pour des BPI, c'est pas... l'objectif, c'est pas top » (membre 2 équipe projet, octobre 2022). De même l'action de placement chez le traiteur tournera court : « ça on n'a pas fait, j'ai pas eu de nouvelles » (membre 2 équipe projet, octobre 2022). Au-delà

<sup>28</sup> Ils ne seront finalement que douze à s'engager dans cette POEI.

de ces revers de partenariat avec des employeurs initialement demandeurs, l'orientation du dispositif semble désormais de partir des besoins des entreprises, faire de la médiation et de la mise en réseau, pour répondre à leurs demandes :

*« C'est s'organiser pour répondre aux besoins du territoire en matière économique pour intégrer les réfugiés (...) Donc c'est de beaux projets là qu'on est en train de construire, donc vraiment, tout le monde est partant pour ce style de démarche (...) Notre objectif, c'était vraiment d'organiser ce lien avec l'entreprise (...) La solution qu'on nous demande, moi, en fait parce que c'est dans mes gènes je pense, c'est d'aller vers les entreprises pour réussir l'intégration professionnelle, hein. Y'a qu'une entreprise qui peut intégrer, hein ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

Notons tout de même que là également, le dispositif est parfois saisi comme simple dispositif d'accès à des financements :

*« On en a une autre [POEI, ndlr] chez [logistique grande distribution]. Mais, j'ai initié le truc et l'organisme de formation n'a plus du tout pris contact avec nous, il s'est débrouillé tout seul, il a même fait des choses sans l'accord de Pôle emploi donc ça s'était un petit peu mal déroulé donc nous on a laissé tomber l'affaire ».*

membre 2 équipe projet, avril 2022)

Pour autant, ce sont des embauches portées au crédit du dispositif :

*« Ils sont sortis [du dispositif] sur emploi mais j'aurais bien aimé participer à l'intégration, pousser l'intégration des salariés, pour pouvoir sécuriser les postes, mais en fait, j'ai pas fait ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

On peut se poser également la question lorsque sur douze POEI dans la restauration, huit n'aboutissent pas par une embauche alors même qu'il s'agit de l'engagement des employeurs dans les POEI.

La prise en charge directe des réfugiés ukrainiens permet à l'équipe projet de déployer sans intermédiaire cette conception de « work first and work fast » (nous y revenons dans la section suivante). Les ASP russophones de l'équipe projet :

« Vont aller chercher les gens (...) j'ai fait un questionnaire d'intentions professionnelles et elles ont appelé les ukrainiens pour savoir quelles étaient les intentions professionnelles des personnes ukrainiennes, donc elles ont relevé "Vous voulez quoi ? Un CDI ? Oui. Les horaires de travail ou votre mobilité ? Où est-ce que vous êtes logé ? etc. Qu'est-ce que vous avez fait avant ?" (...) Ok donc, on a recueilli les intentions professionnelles, maintenant on a un événement RH vendredi après-midi à la [structure porteuse du dispositif] où il y a des entreprises qui ont dit à [l'EPCI] " on cherche du monde " (...) on fera un petit job d'étude entre les employeurs et les personnes pour qui on a pu recueillir les intentions professionnelles et on va organiser des rencontres. Pôle emploi va être là pour organiser les PMSMP, pour pouvoir aller tout de suite voir si ça peut marcher ou pas ».

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

Ce modèle d'accompagnement des ukrainiens peut par ailleurs être depuis peu déployé auprès de réfugiés d'autres nationalités, en passant outre les structures d'accompagnement des réfugiés qui les ont en charge : « je dis tant pis, tant pis, ils [les structures partenaires] sont pas prêts, moi faut que j'avance (...) ma principale coopération c'est avec Pôle emploi, Pôle emploi et les services de l'État (...) avec les autres, c'est pas la peine, dans l'immédiat, c'est pas la peine » (membre 2 équipe projet, mars 2023).

Ainsi les demandes de certains employeurs ont amené l'équipe projet à renouer, avec la logique initiale de coordination entre les besoins des entreprises et les réfugiés, avec une volonté d'intégration rapide dans l'emploi. A cet égard, la difficulté du dispositif A à se faire coordinateur des acteurs de l'insertion professionnelle des réfugiés tient précisément pour partie à des conceptions différentes des divers intervenants quant à la manière d'intermédiaire la demande et l'offre d'emploi.

#### 4.2. Dispositif A et structures partenaires : tensions entre deux modèles de rapprochement de l'offre-demande

Le dispositif A, essentiellement lu comme guichet de financements n'a pas modifié les pratiques professionnelles d'accompagnement des référentes de réfugiés, mais fait resurgir une tension

entre deux modèles opposés. Quand l'équipe projet du dispositif A soutient le modèle de « médiation en entreprise » et du « job first » pour une intégration rapide dans l'emploi, les structures d'insertion adoptent des pratiques professionnelles conformes à un modèle de « levée des freins à l'emploi » inscrites dans un temps plus long, prônent la construction d'un projet professionnel « réaliste » et insistent davantage sur la spécificité du public réfugiés quant à la maîtrise de la langue.

#### *4.2.1. Référentes : temps long de la levée des freins à l'emploi de la construction d'un projet professionnel réaliste*

De manière générale, les référentes envisagent l'intégration dans l'emploi comme devant être précédée de la levée de freins de divers ordres : « sur mes activités de travail à moi (...) il y a une majeure partie de social parce qu'il faut vraiment lever les freins pour pouvoir repartir sur de l'emploi, pouvoir déjà élaborer un projet, commencer à élaborer un projet d'emploi qui soit viable et qui soit en adéquation avec la situation de chacun » (référente 3, structure 7, avril 2022), et en particulier la maîtrise jugée insuffisante de la langue exprimée de manière récurrente comme une « barrière »<sup>29</sup> à l'insertion professionnelle :

*« Déjà il y a la barrière de la langue clairement ».*

(référente structure 5, mars 2022)

*« Alors il y a une chose très importante (...) C'est la barrière de la langue très clairement que je trouve très compliquée (...) Ici on a quand même, on souhaite et on leur dit, une seule langue, c'est le français. Ce n'est pas pour leur interdire quoi que ce soit ce n'est pas dans ce but-là, c'est qu'on a fait le constat que pour qu'ils puissent évoluer correctement dans la vie de tous les jours, il faudrait qu'il puisse maîtriser le français ».*

(référente 3, structure 7, avril 2022)

---

<sup>29</sup> A ce sujet, voir Cammarota (2001) et Tcholakova (2016).

*« Souvent ce qui se passe c'est qu'il y a la barrière de la langue, donc c'est une des premières, un des premiers objectifs ça va être ça, ça va être l'acquisition de la langue ».*

(référénte structure 2, novembre 2021)

La non-reconnaissance des diplômes est aussi identifiée comme un obstacle pour les réfugiés les plus diplômés parce qu'elle suppose un « travail de deuil » de sa situation antérieure :

*« Parce que lui il explique que sa licence ne peut pas être reconnue en France, il n'y a pas d'équivalence en France, donc il faudrait qu'il reparte de zéro ou presque bien qu'il ait des connaissances, mais il faudrait qui reparte de zéro et je pense qu'il est dégouté clairement ».*

(référénte 3, structure 7, avril 2022)

Dans le cas de ce réfugié, diplômé en droit, qui n'éprouve pas de difficulté en français, c'est l'impossibilité à exercer en tant que juriste qui pose problème. Envisager l'appariement offre-demande dans ce cas suppose un travail sur la construction d'un projet professionnel réaliste censé confronter les réfugiés « à la réalité du marché ». La problématique de la déqualification et de l'acceptation du déclassement objectif pour les réfugiés les plus diplômés parmi les réfugiés accompagnés se pose avec acuité pour la plupart des référentes rencontrées :

*« Les personnes qui justement ont un bagage assez important et qui avaient, pour certains, une situation professionnelle déjà établie dans leur pays et qui était plutôt CSP+, là on a une autre problématique qui est le deuil de la situation passée. Et du coup, ça peut être compliqué de se dire ben voilà, hier j'étais dentiste, aujourd'hui je ne peux plus être dentiste. Donc est-ce que je fais ? Est-ce que j'accepte de repartir un petit peu de plus bas pour éventuellement essayer de revenir à mon niveau d'origine tout en sachant pas si je vais y arriver au final. Ces choses-là sont très compliquées pour certains ».*

(référénte structure 3, novembre 2021)

*« C'est les amener à une demande, si elle n'est pas atteignable tout de suite, redescendre dans l'échelle, mais ça c'est un travail de deuil quoi, c'est pour ça que je dis que ça prend du temps ».*

(référente structure, 5 mars 2022)

Les réfugiés syriens sont souvent donnés en exemple de ce travail de deuil de la situation passée :

*« Faut pas généraliser, mais y a des beaux parcours en... enfin ouais, si il y a des qualifications et des expériences professionnelles oui (...) C'est au cas par cas je pense parce que certains ont la difficulté de faire le deuil d'avant, surtout quand... surtout quand il a été... comment dire... un certain niveau de vie, une qualité de vie, et puis c'est difficile parce que c'est une reconversion en règle générale, ou... y a des jeunes qui arrivent malgré tout à apprendre je trouve assez rapidement le français et le souci c'est que les diplômes sont pas reconnus, leurs diplômes ici en France sont pas reconnus, ils sont obligés de repasser une partie de leur diplôme quoi, valider au moment... ça dépend des métiers, refaire quand même un petit parcours universitaire pour valider leur diplôme. Même si l'ont. Y a pas d'équivalence ».*

(référente 1, structure 1 ; décembre 2021)

Plus globalement, travailler sur un projet professionnel « réaliste » exige pour les référentes de réfugiés dans les structures de s'engager dans du temps long :

*« Alors moi, je vais lui proposer concrètement qu'on retravaille un autre projet professionnel en attendant (...) puisque là, on a regardé s'il doit accéder à la formation ça sera en 2026, il y a encore beaucoup d'années. Donc il ne reste pas sans rien faire, l'idée c'est de reconstruire autre chose avec lui. Alors on a tout un tas d'outils d'accompagnement à mettre en place ».*

(référente 3, structure 7, avril 2022)

Les observations *in situ* réalisées auprès de référentes, ainsi que les entretiens menés en apportent des illustrations : « ASP - Est-ce que vous avez un projet professionnel ? BPI - Non. ASP – On va trouver. On a tout un tas d'outils. On va le construire ensemble » (observation référente 3 structure 7, juin 2022).

Une autre accompagnatrice socio-professionnelle recevant pour la première fois un réfugié de 47 ans, originaire du Kosovo, installé en France avec sa famille depuis deux ans, pointe l'importance de « *prendre le temps* » :

*« ASP - Le projet est orienté vers l'accès au logement pour l'instant, car le projet professionnel, le métier... contrôleur de train ou de bus ou encore dans le bâtiment... Vous avez le permis ? BPI - J'ai un peu peur. ASP- Il y a une association à [commune de l'EPCI] qui aide pour passer le permis de conduire (...) En petit groupe. Eux ils prennent le temps pour des personnes d'origine étrangère pour expliquer les mots (...) On va prendre le temps. Il y a des offres d'emploi auxquelles vous pourrez répondre, mais je vais peut-être, ce sera pas mal pour vous, vous positionner sur des chantiers d'insertion, et ça laisse le temps de peaufiner le projet professionnel ».*

(observation, référente 2 structure 1, mars 2022)

La référente notera dans la « fiche d'accueil et de suivi » – un des outils d'accompagnement qu'elle mobilise –, la mention « positionnement permis de conduire ».

Le modèle de rapprochement offre-demande consiste souvent pour les référentes à amener les réfugiés à l'apprentissage de la précarité et de la déqualification professionnelle, et l'acceptation du déclassement objectif. Ce qui prend souvent la forme d'une « reconnaissance dévalorisante » ou d'une « reconnaissance décalée »<sup>30</sup> qui, pour les réfugiés, s'apparente le plus souvent à de la méconnaissance, mais ce chemin s'envisage sur un temps long et de nombreux préalables à l'insertion dans l'emploi.

---

<sup>30</sup> « Dans ce cas, le réfugié est reconnu dans ce qu'il souhaite voir être reconnu mais pour moins que ce qu'il souhaite voir reconnu. Ainsi, un réfugié reconnu comme ingénieur en Russie se voit reconnu comme doté d'une compétence technique, mais moindre que celle de l'ingénieur. Dans ce cas, le processus de traduction des qualifications et des compétences qu'il espère et revendique s'effectue de manière dévalorisante pour lui. Un second type de déni de reconnaissance concerne la *reconnaissance décalée*. Dans ce cas, le réfugié n'est pas reconnu dans ce qu'il souhaite voir reconnu. Nous le rencontrons lorsque le réfugié se voit proposer un autre métier que celui qu'il souhaite, ce qui revient à lui reconnaître des compétences qu'il ne revendique pas, tout en ne reconnaissant pas ce qu'il considère être ses véritables compétences. On peut également parler à ce propos de *méconnaissance* ». Tcholakova (2014), *op cit.*, p. 118.

#### 4.2.2. *Équipe projet : formation et médiation au service d'une insertion rapide (work first and work fast)*

Au contraire des ASP que nous avons rencontrées, l'équipe projet cherche à inscrire l'accompagnement des réfugiés dans une temporalité courte. La durée maximale d'accompagnement par le dispositif A est d'ailleurs fixée à 24 mois, après quoi les réfugiés sont sortis du dispositif (86 personnes sont dans ce cas en mars 2023, bien que l'équipe projet annonce vouloir les recontacter).

Pour répondre rapidement aux objectifs d'insertion, les enjeux de formation des réfugiés sont saisis du côté de l'équipe projet avant tout sous l'angle d'une opérationnalité directe et à court terme : « *On est un pays malade de la qualification, du diplôme. Ce que veulent les entreprises, c'est les rendre [les réfugiés] employables avec des formations courtes, avec des formations d'adaptation à l'emploi* » (membre 1 équipe projet, mai 2022). La faible maîtrise du français par les réfugiés n'est pas considérée comme un frein majeur – « *les intermédiaires de l'emploi survalorisent les besoins en compétences linguistiques* » (membre 1 équipe projet, juin 2020). Le rapprochement offre-demande peut se faire d'après l'équipe projet en développant des formations adaptées :

*« Je vais sortir du droit commun et je vais trouver toutes les formations dont on a besoin sur le territoire (...) Pour pouvoir faire des réponses vraiment adaptées (...). Parce que quand vous avez des formations en informatique, où vous avez des gens qui sont pointus, qui parlent l'anglais, et qu'on vous dit, "ben non ils parlent pas assez bien français". L'informatique c'est la langue anglaise en priorité. Pourquoi vous mettez pas un module, on pourrait pas créer une formation en anglais ? ».*

(membre 2 équipe projet, mai 2021)

L'enjeu semble être toujours de rendre employable au plus vite, dans une logique compétences, plutôt que d'assurer l'acquisition d'une qualification : « *On fait évaluer cette personne dans une entreprise qui dit y'a des bases mais y'a des manques (...) On va demander à un organisme qui forme de lui faire un programme sur mesure. Il va venir occuper un strapontin pour les formations d'apprentis pour acquérir les techniques dont il a besoin* » (membre 1 équipe projet, juin 2020) ; « *on essaie de valoriser des compétences, plutôt que rester sur cette vieille méthode que de juste regarder le CV* » (membre 2 équipe projet, juin 2021).

Nous observons cette même orientation d'un placement le plus rapide possible lors d'une réunion collective d'information sur le dispositif A adressée à des réfugiés afghans et syriens (ainsi qu'un marocain) :

*« L'objectif, c'est de proposer des actions pour des emplois directs (...) aujourd'hui les entreprises recrutent, elles cherchent des talents (...) L'objectif, c'est de vous mettre en relation avec des entreprises et on vous accompagne pour que ça se passe bien (...) On va mettre en place des actions pour vous accompagner dans l'emploi (...) apporter tous vos talents à des secteurs qu'on appelle en tension ».*  
(membre 2 équipe projet, octobre 2022)

Ce qui sera traduit en anglais pour certains réfugiés en difficulté avec le français en ces termes : *« a job as quick as possible (...) we discuss with companies to adapt... »* (membre 3 équipe projet, octobre 2022).

Cette conception de l'intermédiation repose sur une représentation d'un public réfugiés peu exigeant ou docile (Meslin, 2020 ; Lusinchi 2022 ; Tcholakova, 2012)<sup>31</sup> : *« on essaie de partir des besoins de l'emploi avec l'accord de la personne, parce qu'on se rend compte, les personnes sont prêtes à aller là où il y a de la lumière. Ils n'ont pas forcément un projet extrêmement précis »* (membre 1 équipe projet, mai 2022). En avançant dans le temps le projet du dispositif A semble même se durcir. La chargée de mission invite à *« ne pas se focaliser sur l'idée du projet, projet professionnel, là c'est pareil, c'est très compliqué, c'est très restrictif »*. Prenant un exemple fictif et extrême d'une réfugiée qui souhaiterait être hôtesse de l'air elle explique : *« C'est quoi la priorité ? C'est hôtesse de l'air ou c'est un job, parce que là j'ai quelque chose pour démarrer demain. Pour faire caissière (...) après je dis pas, casser des rêves, c'est pas mon objectif, c'est le principe de réalité »* (membre 2 équipe projet, octobre 2022). Il est à noter que ce discours est à l'opposé de celui tenu un an et demi plus tôt.

La chargée de projet explique désormais comment cette orientation du dispositif A se traduit en pratique dans le fonctionnement de l'équipe projet concernant le public de réfugiés ukrainiens :

---

<sup>31</sup> Lusinchi décrit particulièrement ce type de rhétorique mobilisée par les professionnels de l'accompagnement vers l'emploi étroitement liée aux projections qu'ils et elles se font des réfugiés, stéréotypées se fondant sur le vécu spécifique de leur condition d'exilés, ayant traversé des difficultés les rendant moins regardant que d'autres publics et de ce fait plus employables. Ce type de représentations pousse sans doute un professionnel à qualifier le public des jeunes réfugiés « de la bonne came » (p. 100). Sur d'autres terrains, des professionnels de l'accompagnement de réfugiés pouvaient les qualifier de « public en or » (Tcholakova, 2012).

*« On reçoit les ukrainiens : vous voulez quoi ? Un emploi. Première chose. Combien d'heures ? Dans quel secteur de préférence (intonation d'insistance sur le mot). Et on ne s'engage pas sur "je veux être mécanicien, je veux être ingénieur dans l'écologie". On part sur l'intention : "je veux un boulot, parce que j'ai besoin du boulot (...) et j'ai besoin d'avoir de l'argent tout de suite" ».*

(membre 2 équipe projet, octobre 2022)

Le formulaire prévu pour recueillir ces « intentions professionnelles » traduit d'ailleurs la faible attention au projet professionnel de la ou du réfugié puisqu'il est simplement demandé quels métiers ont été exercés dans le passé et les autres choix envisageables avec un espace à remplir qui ne doit pas excéder une ligne.

**FICHE DE PRESCRIPTION : MISE EN RELATION POUR L'EMPLOI**

**INTENTIONS PROFESSIONNELLES**

**Nom :** \_\_\_\_\_ **Date de naissance :** \_\_\_\_\_  
**Prénom :** \_\_\_\_\_ **Adresse :** \_\_\_\_\_  
**Tel/mail :** \_\_\_\_\_  
**Enfants ? (nombre, âge) :** \_\_\_\_\_ **scolarisation :** \_\_\_\_\_  
**moyen de garde :** \_\_\_\_\_  
**Service social de rattachement** \_\_\_\_\_  
**Inscription Pôle Emploi :** Oui Non **Identifiant :** \_\_\_\_\_  
**Besoin d'un accompagnement à l'inscription, aux démarches .... :** \_\_\_\_\_  
**Nature de l'emploi recherché :** CDI CDD>6 mois CDD<6 mois Autres  
**Disponibilité à partir de :** \_\_\_\_\_ Si pas de suite précisez la nature de l'indisponibilité et la date : \_\_\_\_\_  
**Métiers exercés par le passé :** \_\_\_\_\_  
**autres choix envisageables :** \_\_\_\_\_  
**Niveau de français :** infra A1 Débutant Intermédiaire Courant  
**Niveau autres langues :** \_\_\_\_\_  
**Type de Contrat :**  
**Temps Partiel :** minimum d'heures contrat : \_\_ H \_\_ / semaine  
**Temps Plein** \_\_\_\_\_  
**Conditions et Horaires de Travail :**  
**A partir de quelle heure le matin :** \_\_ H \_\_  
**Jusqu'à quelle heure au plus tard en soirée :** \_\_ H \_\_  
**Si coupure en journée :** possible ou non ? \_\_\_\_\_  
**Si temps plein :** de 8H00 à 17H00 5 / 7 jours ? Oui Non  
**Travail les week-ends ?** Oui Non **Travail les jours fériés ?** Oui Non  
**Zone géographique / Mobilité/ temps de déplacement :** \_\_\_\_\_  
**Moyen de déplacement :** Voiture Permis B (non véhiculé(e)) Bus Vélo/trottinette  
**Commentaires :** \_\_\_\_\_

Le(la) candidat(e) atteste avoir été informé(e) que cette fiche a vocation à être transmise au service de mise en relation de [redacted] ayant en charge l'intégration professionnelle des réfugiés, qu'elle servira à organiser son accompagnement et son accès à l'emploi, précédé ou non d'actions de formation individuelles ou collectives.  
 Il(elle) atteste également avoir été informé(e) par son référent du fait que ces données pourront faire l'objet d'un traitement informatisé. Les candidat(e)s bénéficient d'un droit de consultation et de rectification de leurs données personnelles dans les conditions prévues par le règlement européen 2016/679.

Dans ce document, l'attention n'est pas portée sur le contenu du travail concret : le profil des postes recherchés, la formation, les qualifications et compétences acquises – tout cela est ignoré. La focale est portée sur les conditions d'emploi acceptables : CDI ou CDD, horaires et jours de travail acceptables pour le candidat et la zone géographique ou temps de déplacement acceptable, mode de garde s'il y a des enfants. La conception de l'intermédiation de l'emploi invisibilise totalement le travail concret et réduit l'emploi à un rapport marchand. Cela se traduit également dans les propos tenus lors de la séance d'information collective déjà mentionnée. Comme la chargée de mission tentera de le faire dire aux BPI réunis, mais qu'elle finira par

dire seule : « *Pourquoi on veut un travail ?...* [silence des participants malgré l’invitation par geste à répondre]... *pour la paye* ». L’emploi se résumerait donc à obtenir un revenu et le projet professionnel ne peut être que second : « *We will find solutions, if you want to work and that you are open to work in industry (...)* *If you are open minded to many kind of jobs* » (membre 3 équipe projet, octobre 2022). Et l’équipe projet se pose en cela en rupture avec la logique de construction du projet professionnel sur le long terme et de levée des freins à l’embauche des structures partenaires :

*« Faut tout de suite proposer des choses, quoi. Si on propose pas, ils [les réfugiés] restent, il va y avoir quelque chose d’autre [des prestations sociales, ndlr.] qui va se mettre à la place et qui va suffire (...) Les CIP [conseillers en insertion professionnelle des structures partenaires], ils sont morts de trouille à l’idée d’aller en entreprise (...) vous avez un jeune qui arrive qui dit " il me faut du boulot " (...) on lui dit "bah écoute ça va pas être possible, parce que t’as pas de CV, t’as pas ci, t’as pas ça, t’as besoin de travailler un peu sur ton savoir être" (...) En fait quand on doit traiter la demande [d’emploi], il faut la prendre tout de suite. Et plus on va retarder, plus on s’installe et on s’enkyste dans un dispositif d’aide sociale ».*

(membre 2 équipe projet, octobre 2022)

Le dispositif A a donc évolué dans sa philosophie même. Même si la logique du *work first* est présente depuis le début, la manière de le promouvoir s’est transformée profondément. Alors qu’il s’agissait d’animer un réseau de professionnelles pour les mettre en contact avec les besoins des entreprises, y compris par de la médiation auprès des entreprises afin qu’elles s’adaptent aux besoins mais aussi aux souhaits des réfugiés, aujourd’hui le dispositif privilégie la prise en charge directe des publics, d’abord ukrainiens mais également d’autres nationalités lorsque l’occasion se présente<sup>32</sup>, dans une perspective d’insertion la plus rapide dans des secteurs en pénurie de main d’œuvre. Cette logique « *work first and work fast* » se traduirait y

---

<sup>32</sup> L’équipe projet collabore notamment davantage avec Pôle emploi et la Préfecture. Comme l’explique à cet égard le chargé de mission emploi de la Préfecture que nous avons pu interroger à l’occasion d’une réunion d’information pour des réfugiés, la résolution des difficultés de main-d’œuvre fait partie des préoccupations nouvelles de la préfecture : « *Là on est vraiment sur du portage d’action (...) on travaille avec [association d’entreprises promouvant l’insertion], on essaie de faire des "bars à emploi" (...), et l’idée c’est de labelliser le dispositif et à terme, d’avoir tous les mois sur une commune du département, une manifestation de ce type (...)* *La différence, c’est qu’avant on était sur une logique de financement, alors que là, on va créer une action (...) je m’occupe de faire une évaluation de faisabilité, on se met d’accord (...) on va vraiment co-travailler ensemble* » (octobre 2022).

compris dans l'attribution des aides dont l'équipe projet explique qu'elles doivent être réservées aux réfugiés qui sont dans la perspective d'insertion immédiate dans l'emploi :

*« Et maintenant, on a pris le parti aussi que ne rentre dans le dispositif que la personne qui nous remet, ou le référent nous remet un document qui prend en compte les intentions professionnelles. Et on ne va gérer que des personnes qui vont être sur l'emploi pour proposer une solution à tout BPI qui arrive qui dit " moi je veux du boulot, ma priorité c'est ça", pas "je veux du français" ».*

(membre 2, équipe projet, octobre 2022)

Cette approche qui privilégie la demande de travail des employeurs sur le projet professionnel de la personne va donc favoriser les placements dans les secteurs en tension, et rejoint d'une certaine façon l'approche adéquationniste à l'œuvre dans les politiques publiques (de formation et de placement) des personnes en recherche d'emploi dans leur ensemble.

Par ailleurs, cette approche considère que le travail d'appariement de l'offre et de la demande, l'intermédiation de l'emploi, passe par la médiation envers les entreprises pour créer les conditions d'accueil d'un réfugié *malgré les freins à l'emploi* (non-maîtrise de la langue, problème de mobilité ...) et non pas *par la levée préalable de ces freins à l'emploi*. De la même manière, garantir l'insertion rapide dans l'emploi passe par une médiation pour ajuster la demande de l'employeur au potentiel des travailleurs disponibles :

*« Les entreprises ne se sont jamais posées la question "qu'est-ce que je suis prêt à faire pour intégrer du personnel ?". Parce qu'aujourd'hui il y a des entreprises qui sont en tension parce que justement elles ne se sont pas posées des questions (...) au bon moment (...) En fait, c'est réussir un équilibre entre l'offre et la demande pour que finalement ceux qui en ont le plus donnent plus (...) Si vous voulez quelqu'un pour aller travailler chez vous, vous êtes prêt à faire quoi ? (...) Si y'a une difficulté de logement, on se met en contact avec tout le monde ».*

(membre 2 équipe projet, avril 2022)

La logique de work first s'accompagne de l'idée d'une formation sur les postes de travail : *« On met en place des choses a posteriori, quand ils sont au boulot. On travaille avec l'entreprise, on met en place des cours de FLE (...) et on met en place une formation de 80 heures à l'intérieur de l'entreprise »* (membre 2 équipe projet, octobre 2022).

Le travail de médiation est donc un moyen de rapprocher l'offre et la demande. L'horizon reste le court terme, il s'agit de trouver des moyens rapides d'adapter l'offre de travail des réfugiés par des formations opérationnelles « sur mesure » et d'adapter la demande de travail des employeurs par une médiation qui permettra de trouver un appariement possible entre l'offre et la demande. « *Les entreprises, elles savent pas recruter, elles nous font des gros trucs de recrutement* » (membre 2 équipe projet, mars 2023), quand l'équipe projet encourage plutôt une médiation poste par poste, salarié par salarié pour créer les conditions (logement, transport...) qui permettent l'insertion durable. Mais l'insertion durable est avant tout présentée sous l'angle des conditions qui rendent l'accès et le maintien dans l'emploi acceptables et non sous l'angle des projets professionnels des personnes :

*« Le projet professionnel est une notion sur laquelle... j'ai abandonné l'idée du projet. Parce que quand on travaille sur le projet la difficulté c'est de se dire par exemple que je suis hôtesse de l'air donc moi mon projet c'est de reprendre mon activité d'hôtesse de l'air par contre j'habite au fin fond de je ne sais pas où... (...) C'est donc en fait mon projet ça ne va pas tenir quoi. Je peux avoir une intention professionnelle avec une préférence. Moi mon objectif c'est d'avoir un salaire ».*  
(membre 2 équipe projet, avril 2022)

*In fine*, le modèle d'appariement offre-demande porté par l'équipe projet semble réduire le travail à une marchandise dont il faut garantir l'échange en travaillant sur l'adaptation de l'offre et de la demande afin de garantir la possibilité de leur rencontre. Reste que ce modèle repose sur des demandes dont on peut se demander si elles pourront toujours trouver preneur, comme si le public réfugié n'avait pas d'autres aspirations professionnelles que celles d'avoir un emploi quel qu'il soit. Cette dimension sera interrogée spécifiquement plus bas sur la base de l'exploitation des entretiens menés auprès de réfugiés.

## 5. Dissonances entre les projets des réfugiés et les projections du dispositif

Notre enquête sur les professionnelles de l'accompagnement et les porteurs et porteuses du dispositif A permet donc de distinguer, comme nous l'avons souligné dans la précédente partie, les représentations et pratiques professionnelles de l'insertion professionnelle entre les ASP « classiques » et les porteuses du dispositif A qui cherchent à imposer une nouvelle morale de l'accompagnement qui rompe avec le parcours « *levée des freins, travail sur le CV et la lettre de motivation* », au profit d'une logique de « job first and job fast ». Pour justifier ce positionnement du dispositif A, l'une des porteuses du projet affirme notamment sa conviction que les réfugiés souhaitent avoir un emploi au plus vite, et qu'il faut saisir cette demande pour répondre aux besoins des entreprises, sans passer par le temps long de construction du projet professionnel ou d'un CV, temps qui aurait pour effet l'enfermement dans le « confort » des minima sociaux, dans « *l'assistanat* » (membre 2 équipe projet, octobre 2022). Les réfugiés sont vus avec des lunettes stéréotypées, en tant que travailleurs et travailleuses dociles, en tant que main-d'œuvre disponible (Spire, 2004), facilement mobilisables pour les secteurs d'activité en tension<sup>33</sup>.

Nos observations, font apparaître que ces représentations stéréotypées sont en décalage avec les attentes des réfugiés. C'est notamment le cas lors d'une observation de situation d'interaction entre l'une des membres de l'équipe projet et un réfugié syrien, lors d'un entretien individuel de recueil des « intentions professionnelles ». La cinquantaine, ancien professeur de mathématiques et de physique à l'université et au lycée pendant vingt ans et qui maîtrise un peu le français, Monsieur a suivi des cours de FLE à l'Université et a effectué une demande d'inscription en Master. Il semble avoir pris contact avec une autre membre de l'équipe projet pour obtenir un financement des frais d'inscription universitaires. Il précise que son objectif est de « *pratiquer le français* ». Même s'il a suivi une formation en français la période de confinement a entravé sa pratique. Pratiquer le français motiverait son inscription à l'Université. Par ailleurs, il indique voir également une opportunité d'améliorer sa maîtrise du français par la prise d'un emploi : « *Nous avons besoin de travailler pour pratiquer le français* ». Pour

---

<sup>33</sup> Le responsable d'une association d'aide aux réfugiés syriens confirme cette assignation aux métiers en tension dans les propositions de formation : « *On est connu maintenant comme association, on a des publics et les centres de formation (...) ils nous contactent régulièrement* » - dont le centre de formation qui a été chargé par Pôle emploi de faire la formation d'agent polyvalent en restauration. Interrogé sur le type de formations proposées, s'il s'agit de métiers en tension, le responsable associatif répond : « *C'est ça le plus demandé, le bâtiment, la restauration et les formations linguistiques à visée professionnelle* » (réfèrent structure 5, mars 2023).

autant il exprime le souhait de rester dans son domaine de compétences « *je veux travailler quelque chose de scientifique* », et enfin il serait enclin à exercer un emploi à « *temps partiel, parce que avec l'Université...* ». Face à sa demande, la membre de l'équipe projet cherche plutôt à l'amener à être souple dans sa recherche et propose de noter dans le formulaire de recueil des intentions professionnelles<sup>34</sup> : « *vous étudiez toute proposition* ».

Le même type d'observations a été noté dans un second atelier, destiné aux réfugiés ukrainiens : « *d'abord je fais la formation FLE et après on verra* », répondait une réfugiée ukrainienne à qui l'une des ASP russophones du dispositif, récemment recrutées demandait « *êtes-vous disponible pour travailler ?* ».

Les réfugiés dont nous observons l'atelier d'inscription et de sensibilisation sont directement intéressés par le type d'emploi qui va leur être proposés (« *what kind of jobs are provided ?* »). Ils ont des demandes précises, ce qui traduit un projet professionnel, un « désir de métier » (Osty, 2003), et non une simple quête d'un salaire : une demande concerne notamment la possibilité de suivre une formation en « *Asset management* », ou comme nous venons de le voir avec le réfugié syrien de reprendre des études en Master, en espérant pouvoir trouver un emploi proche de son ancien métier. La préoccupation centrale, qui conditionne souvent le projet de prise d'emploi des réfugiés observés, est généralement de pouvoir se former, notamment en français, et de pouvoir passer le permis de conduire, la reprise d'emploi apparaissant secondaire, voire instrumentale à l'apprentissage de la langue.

Les situations d'interactions observées semblent ainsi traduire un décalage entre ce qui est attendu par les réfugiés et ce qui est proposé par le dispositif dont l'enjeu est un accès (ou un retour) rapide à l'emploi, avec une formation réduite à l'adaptation au poste, dans le but principal de répondre aux pénuries de main-d'œuvre dans les secteurs en tension. Cela nous amène à formuler l'hypothèse d'une dissonance de rationalité entre réfugiés et porteuses du dispositif et d'un désajustement entre attentes et reconnaissance dans leur parcours professionnel.

Comprendre cette dissonance et ce désajustement, nous a amené à mener des entretiens compréhensifs auprès de réfugiés. Bien entendu pour le comprendre, il est nécessaire d'inscrire l'expérience sociale des réfugiés dans toute l'épaisseur de leur carrière sociale<sup>35</sup>. Ce n'a pas pu

---

<sup>34</sup> Pour plus d'information sur ces aspects, voir partie 4 de la monographie du dispositif A.

<sup>35</sup> On se réfère à la conception interactionniste de la carrière, voir par exemple Hughes (1996).

être atteint et par ailleurs ce n'est pas l'objectif de notre recherche. Dans ce qui suit, nous proposerons des hypothèses appuyées ou des pistes à creuser et non des résultats définitifs, à partir de deux questions principales : qu'est-ce qui pousse les femmes et hommes réfugiés rencontrés à entrer dans le dispositif A ? Qu'est-ce qui fait qu'ils et elles ressentent un désajustement par rapport à leur projet initial ?

Les réfugiés rencontrés en entretien s'appellent Irina<sup>36</sup>, Kateryna, Issam, Tamara, Natalya, Elias, Rami, Nael, Khalid... Elles et ils ont entre 19 ans et 48 ans, sont ukrainiennes, syriens, soudanais, érythréens... Elles et ils ont des trajectoires sociales et professionnelles diverses, des statuts sociaux et des positions également diverses (en termes de diplôme, de classe sociale, de sexe, de nationalité, d'âge, de statut social antérieur à l'exil...). Mais toutes et tous expriment souffrir de traumatismes liés à leur parcours migratoire et condition d'exilés et ressentir la langue comme barrière et piège qui marquent leurs horizons d'attentes professionnelles<sup>37</sup>. A degrés variables et dans des formes différentes, elles et ils expriment vivre un déclassement objectif et subjectif<sup>38</sup> et être pris dans des dissonances de temporalité<sup>39</sup>.

### 5.1. Dissonance de rationalité et de projet

Est-ce que les raisons pour lesquels les réfugiés s'engagent dans les dispositifs sont celles attendues par les porteurs et porteuses du dispositif ou correspondent aux objectifs de la politique publique ?

Le dispositif A cherche avant tout à répondre à la demande des employeurs avec le présupposé selon lequel les réfugiés constituent une main d'œuvre sinon docile, peu exigeante en matière de projet professionnel, notamment du fait des difficultés de maîtrise de la langue française. La stratégie de placement dans les métiers en tension correspond à cette orientation.

---

<sup>36</sup> Tous les prénoms ont été anonymisés.

<sup>37</sup> Sur la question du maintien d'horizons d'attentes positifs, voir Jahoda (1982) ; Lazarsfeld, Jahoda et Zeisel (1981).

<sup>38</sup> Cf. Tcholakova (2017 ; 2023).

<sup>39</sup> Sur l'importance de prendre en considération la dimension temporelle des parcours migratoires, voir Mercier, Chiffolleau et Thoemmes (2021).

La question qui se pose est celle du caractère durable de ces orientations réalisées par défaut. Un premier exemple de dissonance de rationalité se lit dans l'inscription à une formation dans le domaine de la restauration. Le dispositif A a ainsi négocié avec l'association régionale des maîtres-restaurateurs et Pôle emploi un programme de POEI avec pour objectif de contribuer à répondre à la pénurie de main-d'œuvre dans la restauration. Il s'agit d'une préparation à l'emploi de deux mois, équivalent à 400 heures de formation, financées par Pôle emploi, et pour lesquelles les employeurs s'engagent à embaucher le ou la stagiaire à la suite de la formation sur la base d'un contrat durable (CDD d'un an ou CDI). Dans les faits, cette formation était composée de quinze jours de cours théoriques, essentiellement sur les normes d'hygiène (HACCP), et d'un mois et demi de stage durant lequel le stagiaire est déjà productif car l'essentiel de ces stages se passe dans la restauration rapide et ne suppose pas un niveau de connaissances important en cuisine. Les deux mois sont rémunérés sous statut de stagiaire de la formation professionnelle à environ 700€ mensuels. Sur les douze réfugiés intégrés au programme de POEI « agent polyvalent de la restauration », seuls quatre ont poursuivi à l'issue de leur stage, dont au moins un n'a pas poursuivi dans le restaurant où il a effectué sa POEI et poursuit avec un contrat d'apprentissage pour passer un bac professionnel.

C'est notamment le cas d'Ahmed, un réfugié érythréen de 29 ans, qui vit en France depuis deux ans et qui souffre d'une forme de diabète. Il est marié, père d'un garçon, les deux restés en Érythrée et qu'il souhaiterait faire venir en France. Ahmed a travaillé comme berger nomade en Érythrée pendant un an et a un parcours migratoire complexe où s'articulent sensiblement expériences migratoires et professionnelles. Ahmed a vécu au Soudan et y a travaillé dans le domaine du bâtiment, ainsi qu'en Grèce où il a travaillé dans l'agriculture et dans le nettoyage de voiture sans contrat de travail :

*« Je reste au Soudan, peut-être à peu près 2 ans et 5 mois, après je passe en Turquie. Après je passe en Turquie une semaine. Et après je reste en Grèce durant 2 ans 5 mois. A la fin 2020 j'atterris en France (...) L'Érythrée c'est pas un pays francophone, on parle pas français, bien sûr on parle anglais. J'ai essayé avec les amis d'entrer en UK. Après, j'ai attrapé une maladie, le diabète et je suis resté ici (...) Quand j'étais au Soudan j'ai travaillé dans le bâtiment. C'est l'Afrique, c'est comme au black. Et quand j'étais en Grèce, j'ai fait des cours d'anglais avec une association. Et parfois je travaillais au black. Je travaillais dans l'agriculture. Moi, c'est comme ça, parfois je nettoyait les voitures ».*

(Ahmed, érythréen, 29 ans, en contrat d'apprentissage dans la restauration)

Ahmed a eu une trajectoire résidentielle marquée par plusieurs déménagements entre villes et foyers d'hébergement et par les difficultés de santé. Il se retrouve orienté vers la formation en restauration par son assistante sociale qui l'accompagne dans une structure d'hébergement et d'insertion :

*« Juste elle m'a appelé, elle m'a dit il y a une formation, comme vous êtes (...) ok. Moi je dis ok, elle me dit (...) Moi je cherche du travail, mais c'est pas facile parce que je ne parle pas bien et il y a personne que je connaissais, je cherche du travail partout mais c'est pas facile. Et mon assistante, quand elle m'a dit il y a formation, j'ai dit OK. Elle m'a dit après la formation il y a du travail, et j'accepte ».*

(Ahmed, érythréen, 29 ans, en contrat d'apprentissage dans la restauration)

Le stage est effectué dans la restauration rapide où il prépare des sandwich, coupe des légumes, met des aliments au four et parfois sert les clients, un restaurant où les conditions de travail semblent très difficiles et les relations entre collègues tendues. A la fin de la période de formation :

*« C'est l'intimidation. Quand je termine, le patron il me demande de travailler sans contrat. Et je refuse. Après je travaille dans un autre restaurant, j'ai signé un contrat ça s'appelle contrat d'apprentissage avec X<sup>40</sup>, ça s'appelle comme ça. C'est un fast food ».*

(Ahmed, érythréen, 29 ans, en contrat d'apprentissage dans la restauration)

Si l'objectif du suivi de cette formation est l'obtention d'un diplôme d'agent de restauration, ce n'est son projet professionnel qu'il formule et qui témoigne d'une dissonance de rationalité entre la logique de placement du dispositif et le projet du réfugié. Pour Ahmed, travailler dans

---

<sup>40</sup> X pour anonymiser le nom du restaurant où il effectue son contrat d'apprentissage.

la restauration n'est qu'un choix par défaut, lié à la faible maîtrise de la langue et son souhait de suivre une formation en FLE, à la méconnaissance de ses droits et au millefeuille institutionnel de l'insertion professionnelle qui creuse les conflits de temporalités, entre les attendus de la ou du réfugié et les attendus des diverses institutions qui encadrent son insertion<sup>41</sup> :

*« Non c'est pas choix. C'est parce que je ne trouve pas un autre travail (...) Toujours je cherche d'autres formations, c'est formation comme soudeur, et j'entre pas, je ne sais pas comment je fais ça (...) Je cherche parfois... site internet. Les dernières fois j'ai regardé dans le site internet, il y a (...) mais je ne sais pas j'attends, je regarde toutefois par internet. Et maintenant, je travaille le soir, je travaille dans le X, je travaille le soir, et le matin je fais le cours FLE avec la MJC à (...) Mais devenir soudeur (...) c'est comme mon rêve ».*

(Ahmed, érythréen, 29 ans, en contrat d'apprentissage dans la restauration, janvier 2023)

Les réfugiés peuvent certes s'intégrer aux actions d'insertion qu'on leur propose et apparaître comme volontaires. Cependant, leur participation peut être vue comme une phase provisoire, une opportunité par défaut pour remplir un quotidien, des journées longues sans occupation précise. C'est le cas de Nataliya, jeune réfugiée ukrainienne de 19 ans, arrivée en France en 2022 avec sa mère, sa plus jeune sœur et son petit frère de 10 ans. Traumatisée par ce qu'elle a vécu en Ukraine, elle ne souhaite pas poursuivre ses études en France, tout comme sa sœur d'un an sa cadette, au grand dam de sa mère qui se désole de les voir enfermées toute la journée dans leur chambre, en train de regarder des vidéos sur leur téléphone portable. Nataliya intègre la formation en restauration « par hasard », ne sachant pas quoi faire. Le stage de trois mois qui est associé est réalisé dans une boulangerie mais les conditions de transport (1h30 aller et autant pour de retour) et l'obligation de se lever tôt le matin l'épuisent. Elle tombe malade et aucun contrat ne lui est proposé à la fin de la formation.

---

<sup>41</sup> A ce sujet, voir Demazière et Pélagie (2001) ainsi que le dossier « Temps et migration », *Temporalités*, op. cit.

La participation aux actions d'insertion peut ainsi être vécue comme une phase provisoire ou simplement comme un moyen d'obtenir des revenus à court terme (au titre de l'indemnisation de stagiaire de la formation professionnelle) et ne constitue pas nécessairement un projet d'insertion professionnelle réel ou durable.

Ainsi en est-il de Nael, un réfugié syrien de 47 ans, marié et père de six enfants, dont une fille trisomique et diabétique qui nécessite une prise en charge régulière et un accompagnement dans le cadre des soins, qui est engagé dans une entreprise de nettoyage mais dont l'objectif est de quitter au plus tôt son emploi pour ouvrir une boulangerie. Ancien boulanger, y compris sur les routes d'exil (notamment au Liban où il se réfugie entre 2014 et 2018 et dans lequel il travaillait régulièrement avant la guerre en Syrie), il exprime un fort « désir de métier ». Redevenir boulanger en France est pour lui une façon de sauvegarder une continuité biographique<sup>42</sup>, un projet difficile à réaliser.

En France, Nael avait suivi une formation en français « professionnel » dans un centre social et dans le cadre de cette formation, obtient un stage de quinze jours dans une boulangerie. Suite à ce stage, il obtient un CDD dans une autre boulangerie tenue par le même patron mais éloignée de son domicile : « *je travaille la pâte, je travaille le baguette...* ». Il y travaille pendant un mois et demi mais cela se passe mal car selon ses dires, l'employeur ne lui paye pas toutes ses heures de travail :

*« J'allais toute la journée, à 4h du matin, je terminais à midi. Mais le patron, il m'a donné une fiche de paie (...) pour travailler 6h par jour. J'ai dit non, 4h à midi, il y a 8 heures. Il m'a dit, c'est ça France, vous pouvez terminer [de vous plaindre] ou arrêter ».*

(Nael, syrien, 47 ans, agent de nettoyage, mars 2023)

Il quitte son emploi dans la boulangerie et trouve un CDI en février 2022 dans une entreprise de nettoyage, par l'intermédiaire d'un ami également syrien qui y travaillait qui lui conseille de candidater spontanément auprès de l'entreprise : « *Je suis allé à l'entreprise S., elle m'a dit oui* ». Il occupe toujours cet emploi au moment de l'entretien : « *je travaille juste de nuit, de 2h du matin à 8h du matin, toute la nuit je travaille* ». Il nettoie deux restaurants : « *nettoyer le sol, le matériel* ». Pour autant le projet professionnel de Nael reste la boulangerie : « *j'ai parlé avec*

---

<sup>42</sup> Sur cette problématique, voir Tcholakova (2016).

*mon conseiller Pôle emploi si moi besoin crédit si moi ouvrir une petite boulangerie, il y a 2020 je pense* ». Nael comprend que pour bénéficier d'une aide à l'ouverture de son commerce, il doit d'abord travailler :

*« J'ai dit, je travaille un an, deux ans, après j'ai un peu l'argent si besoin un petit crédit. Mais moi signer un contrat CDI avec l'entreprise S. J'ai parlé avant de signer avec le patron, je travaille avec vous peut-être un an, peut-être maximum un an ou un an et demi. Après vous donnez une feuille pour mon chômage. Il m'a dit OK, signez. J'ai signé. Après [que] j'ai travaillé un an avec S, j'ai parlé avec la patronne, je voudrais arrêter travail. Elle m'a dit Nael je vais pas donner vous feuille pour votre chômage. Elle m'a dit "c'est ça la loi" (...) Si moi donne démission, j'ai pas donne vous une feuille pour le chômage" ».*

(Nael, syrien, 47 ans, agent de nettoyage, mars 2023)

L'emploi en CDI devient une sorte de piège. Nael explique ainsi se sentir piégé par sa méconnaissance institutionnelle redoublée d'une maîtrise jugée insuffisante de la langue pour se défendre : *« je sais pas c'est quoi moi [la loi] », « en plus j'ai une grande famille, si j'ai pas de chômage, et pas de RSA, il y a difficile »*. C'est également une condition pour qu'il puisse obtenir un crédit pour ouvrir sa boulangerie *« la banque elle m'a dit j'ai besoin tous les mois 300 euros (...) Moi, j'ai besoin de l'argent pour la banque, pour le crédit et pour ma famille. Si y'a pas de chômage, y'a pas de RSA, y'a pas de quelque chose »*.

Le projet de cet autre réfugié syrien - ancien professeur de mathématiques et de physique à l'Université puis au lycée en Syrie, que nous avons entendu plus haut, n'est également pas l'insertion durable dans les emplois proposés dans les secteurs en tension. Ce cinquantenaire est venu assister à une réunion d'inscription au dispositif A et de sensibilisation à un forum des métiers de l'industrie organisé quelques jours plus tard par l'UIMM. Lors d'un entretien individuel qui suit la réunion collective, il explique que son objectif est avant tout de pratiquer le français. A ce titre, s'il envisage de reprendre un emploi vers lesquels le poussent les intermédiaires de l'emploi, l'emploi n'apparaît comme une fin en soi, mais une occasion d'acquérir la langue française : *« nous avons besoin de travailler pour pratiquer le français »* - disait-il (entretien individuel avec une responsable du projet, 6 octobre 2022).

L'acceptation des réfugiés à suivre les propositions ou prescriptions du dispositif A ne traduit pas nécessairement un alignement des rationalités des réfugiés et de celles du dispositif. L'acceptation peut reposer sur divers mobiles – apprendre la langue, accéder à d'autres dispositifs, occupation par défaut, marchepied d'un autre projet professionnel, etc. – tous dissonants de la volonté portée par le dispositif A d'intégration relativement durable dans les métiers en tension. L'équipe projet insiste à cet égard sur les conditions durables d'emploi comme un atout « *Our aim is long term job, not interim (...) you can have good salary, advantage (...) a long time contract* » (membre 3, équipe projet, atelier, octobre 2022). Il y a en somme une double dissonance : dissonance de rationalité (les raisons pour lesquelles la ou le réfugié accepte et celles qui motivent le dispositif) et dissonance de temporalité (la durée de l'acceptation). Ces dissonances résultent et entretiennent des désajustements entre attentes et effets de reconnaissance<sup>43</sup>.

## 5.2. Désajustement vis-à-vis des attentes professionnelles des réfugiés

L'insistance sur les métiers en tension, si elle n'est pas spécifique aux réfugiés, l'est semble-t-il encore davantage pour eux, comme elle l'est d'ailleurs de manière récurrente depuis les origines des politiques d'asile (Lochak, 2021 ; Spire, 2004). Nombre de dispositifs dits d'intégration professionnelle pose les réfugiés comme des sujets de leur parcours qui doivent s'adapter aux besoins de main-d'œuvre des entreprises et sont donc vus comme une main-d'œuvre docile pour lesquelles l'expression d'un projet ou de souhaits professionnels pour maintenir un horizon d'attentes positif paraît secondaire. Nous l'observons dans le dispositif A mais il va de même pour d'autres programmes comme le dispositif C et le programme phare d'insertion professionnelle des réfugiés qu'est le programme HOPE. Témoignant dans la revue « Alternatives économiques », la directrice de l'innovation sociale à l'Afpa qui a initié le programme, confirme que la réussite de ce dispositif repose sur l'adéquation entre les parcours de formation proposés et les besoins en main-d'œuvre des entreprises du territoire : « *L'Afpa a sollicité les opérateurs de compétences des diverses branches professionnelles afin de connaître les besoins dans les secteurs les plus en tension : BTP, industrie, grande distribution, services à la personne, etc. Le dispositif fonctionne car il répond à des besoins non pourvus dans des entreprises, qui trouvent dans ces personnes réfugiées des collaborateurs modèles et*

---

<sup>43</sup> Sur ce point, voir par exemple Honneth (2000), Renault (2004), Tcholakova (2014 et 2016).

*très motivés* » (Canonne, 2021). L'offre de travail est priée de s'ajuster à la demande de travail, et de ce point de vue les réfugiés, compte tenu de leur fragilité sociale, s'inscrivant dans une « trajectoire de souffrance » (Riemann et Schütze, 1991 ; Tcholakova, 2016), sont une population qu'on peut supposer docile (« modèles et très motivés ») (Meslin, 2020).

Cette approche adéquationniste - qui comme nous l'avons précisé plus haut, tend à devenir un axe majeur des politiques publiques de formation des personnes en recherche d'emploi, en général - risque toutefois de buter dans un certain nombre de cas sur l'écueil de l'affirmation progressive de la ou du réfugié vis-à-vis de son projet professionnel. Les métiers en tension sont parfois avant tout un pied dans la porte de l'installation dans le pays d'accueil et une position acceptable par des réfugiés arrivés depuis peu ou lorsque la maîtrise de la langue et le projet d'installation durable n'est pas clair. Mais le projet professionnel peut s'affirmer avec le temps et le passé professionnel, les compétences et qualifications, revenir rapidement, repositionner le réfugié de sujet à acteur de son projet professionnel et démentir le souhait d'une insertion durable dans les métiers en tension.

Les profils des réfugiés, leurs expériences professionnelles et formations antérieures conditionnent les évolutions de leurs projets d'insertion professionnelle et n'en fait pas un public aussi captif des secteurs en manque de main-d'œuvre que peuvent l'espérer certains intermédiaires de l'emploi qui promeuvent de fait une forme d'« accueil déqualifiant » (Keyhani, 2020). Keyhani montre sur la base d'une enquête ethnographique au sein d'un dispositif public-privé d'insertion professionnelle de réfugiés comment ces publics sont vus et construits comme des « surnuméraires », considérés dès lors qu'ils viennent du « Sud global » comme une masse indistincte rangée par nationalité alors même qu'ils peuvent avoir des profils très divers, et stigmatisés comme souffrant globalement des manques conduisant à l'inemployabilité<sup>44</sup>.

Cet aveuglement à l'ambition professionnelle et à l'acceptation docile d'un emploi dans les métiers en tension revient dans nos entretiens avec des réfugiés.

---

<sup>44</sup> De ce point de vue, certaines ONG ont d'ailleurs pu stigmatiser le fait que la France et l'Europe déployaient une hospitalité à deux vitesses selon que les migrants ou réfugiés viennent de ce Sud Global ou d'Ukraine, à commencer par le fait d'activer pour la première fois la directive européenne adoptée en 2001 qui permet d'accorder une protection temporaire aux ukrainiens fuyant la guerre en 2022. Cette différence se traduit également dans le dispositif A, puisque la préfecture a sollicité spécifiquement l'équipe porteuse du projet dans l'accueil des réfugiés ukrainiens, que celle-ci s'est renforcée de deux salariées russophones en charge directe de l'accueil et de l'accompagnement des ukrainiens, jusque dans les locaux de la Préfecture au moment de l'établissement du titre de séjour.

C'est par exemple le cas d'Issam, réfugié syrien de 23 ans que nous avons rencontré en mars 2023. Avant son départ, Issam habitait avec ses parents une petite ville du sud de la Syrie. Il a un frère (qui quitte la Syrie en 2015 et vit désormais en Allemagne) et une sœur (qui quittera la Syrie en 2021 pour s'installer à Dubaï). Issam commence donc par quitter la Syrie pour le Liban en juin 2019 où il demande et obtient au bout de deux mois un visa pour le Brésil<sup>45</sup>. Il prend l'avion jusque Sao Paulo, rejoint ensuite Brasilia puis prend le bus jusqu'à la frontière de la Guyane. Il prend ensuite un bateau pour traverser la rivière qui matérialise la frontière avec la Guyane française. Il y obtient le statut de réfugié en 2020. Après de longs mois de conditions de vie matérielles très précaires, exacerbées par la crise du Covid 19, où il vit dans la rue, sur la plage avec d'autres réfugiés, Issam arrive dans la ville où nous enquêtons, choix qui se fait pour ne pas être trop loin de l'Allemagne où vit son frère et pour être dans une ville avec des facilités administratives. Il va bénéficier de l'accueil d'une ancienne connaissance et va être accompagné par la mission locale et par le dispositif A.

Quand Issam quitte la Syrie, il a 19 ans. Il y a été scolarisé et a obtenu un bac scientifique en 2018. Il s'inscrit en Génie mécanique en Syrie mais s'exile en 2019 sans avoir achevé sa formation. Une fois installé dans la ville dans laquelle nous enquêtons, il souhaite continuer son projet professionnel :

*« Mon projet c'était de suivre mes études (...) j'ai commencé par chercher une association pour apprendre le français ».*

(Issam, syrien, 23 ans, étudiant, mars 2023)

Il travaille par lui-même, suit des enseignements avec une association :

*« L'association, il aide, mais pas beaucoup quand même. Parce que là-bas il y a des bénévoles, des gens qui vont aider les étrangers, des gens comme ça, mais de façon pas très efficace, c'était pas vraiment des cours. Par exemple dans la semaine, on fait un jour, deux jours, trois jours max ».*

(Issam, syrien, 23 ans, étudiant, mars 2023)

---

<sup>45</sup> D'après ses dires, tout comme d'après ceux d'un autre jeune réfugié syrien, Nour, que nous avons rencontré, en avril 2023, à l'époque le visa pour le Brésil est facile à obtenir, et l'accès à la Guyane française parait alors un moyen accessible de demander l'asile en France et de rejoindre l'Europe.

Issam finit par obtenir une inscription en 2021 au DELF à l'Université et le dispositif A l'accompagne notamment dans sa demande d'exonération des frais d'inscription.

En 2022, il candidate : « *en licence de Mathématique-informatique et chimie-Physique aussi. J'ai postulé à l'IUT de Z en Génie informatique et là [GEII, ndlr.]* ». Il est accepté dans les licences et en BUT GEII et choisit de s'inscrire en BUT. Sa priorité est clairement définie comme étant la poursuite de ses études : « *Quand j'ai commencé l'IUT, j'ai pris la décision de libérer tout mon temps pour les études* ».

Il a travaillé cependant l'été en intérim en manutention et logistique :

*« Je faisais n'importe quoi, j'ai travaillé dans le bâtiment, j'ai travaillé à Leclerc drive (...) j'ai fait de la livraison, Uber eat (...) J'ai travaillé dans un restaurant libanais, dans les cuisines, au début parce que je ne parlais pas français, c'était compliqué de vendre ou travailler avec les clients ».*

(Issam, syrien, 23 ans, étudiant, mars 2023)

Pour Issam qui souhaite se former, « *c'est pas des vraies expériences de travail* ». Occuper des emplois dans des métiers en tension revient dans son récit à renoncer à son projet professionnel, dont les premières pièces maîtresses sont la formation FLE et la poursuite d'études dans le domaine de compétences souhaité :

*« Vous êtes syrien, vous êtes réfugié, mais vous avez un certificat par exemple de physique, (...), et le Pôle emploi vous propose de travailler dans un restaurant. On est d'accord au début, la vie est un peu difficile mais on accepte. Mais pas toujours on peut accepter des choses comme ça. Par exemple y'a des gens qui viennent en France de Syrie, ils ont la capacité de travailler dans leur domaine (...) et ça on peut pas trouver beaucoup. (...) Ce que j'ai compris c'est que le Pôle emploi ils ont besoin des gens de travailler directement. OK, on est là pour faire nos vies, mais pas n'importe quoi ».*

(Issam, syrien, 23 ans, étudiant, mars 2023)

La non-reconnaissance structurelle des diplômes était identifiée par les ASP « classiques » des structures partenaires du dispositif A<sup>46</sup> comme un obstacle pour les réfugiés les plus diplômés parce qu'elle suppose un « travail de deuil » de leur situation professionnelle antérieure et de leur statut social antérieur à l'exil. Cette non-reconnaissance pousse nombre de réfugiés à accepter la déqualification les premiers moments de leur carrière professionnelle à leur arrivée en France (et parfois pour certains d'entre eux pendant la route d'exil). Mais cette acceptation qui s'apparente à ce que nous avons appelé ailleurs l'expérience du déclassement objectif et subjectif (Tcholakova, 2017) semble clairement inscrite dans une dimension temporelle courte pour la plupart des femmes et hommes réfugiés diplômés ou très qualifiés que nous avons rencontrés. La temporalité de l'acceptation du déclassement dans l'idée d'une étape provisoire – ce que nous avons appelé plus haut la dissonance de temporalités – est une des formes de désajustement entre attentes et effets de reconnaissance.

Au cœur du désajustement, se trouve la question de la maîtrise de la langue. La maîtrise de la langue française apparaît au regard des pratiques professionnelles d'accompagnement à la fois comme une barrière et comme une assignation qui devient un piège.

Une barrière au projet, d'abord qui s'expriment pour les réfugiés face à ce qu'ils et elles identifient comme leurs difficultés de langue ou ce qui leur est renvoyé comme difficulté par certains acteurs de l'accompagnement. Nombre d'entre elles et eux se retrouvent bloqués dans leurs projets professionnels : ouvrir une boulangerie, comme Nael que nous avons entendu plus haut ou reprendre des études pour travailler dans la banque, comme Rami, réfugié kurde de Syrie de 33 ans, mais qui se voit proposer une formation dans la restauration rapide alors qu'il n'« aime pas trop la restauration (...) les conditions de travail, c'est difficile, les coupures de travail, moi j'aime bien commencer le matin et travailler en continu (...) c'est juste pour gagner un peu de sous (...) ils nous traitent mal, c'est vrai », et qu'il exprime d'autres appétences professionnelles : « Moi, j'aime beaucoup travailler avec les clients, dans le domaine de la vente » et ambitionne de travailler comme chargé de clientèle dans la Banque (Rami, en formation, 33 ans, mars 2023). Cette assignation aux métiers en tension peu qualifiés est donc une barrière au projet et se transforme en piège ensuite. Certains réfugiés se retrouvent capturés en tant que public docile, ils et elles peuvent se sentir pris au piège d'une assignation à des

---

<sup>46</sup> Voir à ce sujet la section 4.2.1.

métiers non qualifiés, en tension, dans la restauration, le nettoyage, le bâtiment, et éprouver des difficultés à en sortir.

Deux récits recueillis illustrent parfaitement cette problématique temporelle et linguistique du désajustement d'attentes : le récit de Kateryna, réfugiée ukrainienne et celui de Nour, réfugié syrien, rencontrés respectivement en mars et avril 2023.

Ukrainienne, Kateryna est née en Tchéquie mais a vécu à Kiev jusqu'à ce que la guerre éclate en 2022. Âgée de 44 ans, elle est divorcée et mère d'une fille de 10 ans qu'elle élève seule. Au moment de l'entretien elle travaille dans une structure d'insertion en CDDI, 26 heures par semaine, en tant qu'animatrice auprès d'enfants de 6-7 ans, dans la ville où nous enquêtons. Kateryna et sa fille fuient l'Ukraine dès le début de la guerre et l'intensification des bombardements sur Kiev, et se rendent à une ville à la frontière de la Pologne. Des représentants des autorités françaises font une présentation des conditions d'accueil favorables qui seraient offertes aux réfugiés décidant de venir s'installer en France. Elle choisit de venir s'y installer pour un temps encore incertain. Kateryna et sa fille arrivent en France en mars 2022. Elles sont accueillies à la mairie. Pendant trois semaines, elles logent dans une famille d'accueil d'intellectuels. La mairie lui propose ensuite un logement, exigu et vétuste mais très bien situé en centre-ville. Elle décrit les premiers moments d'installation en des termes positifs :

*« Les aides, de tout le monde et le maximum était. Ici, c'était vraiment compliqué pour moi, mais j'ai reçu de l'aide de tout le monde, des travailleurs sociaux, de tout le monde, de toutes les personnes qui pouvaient être en lien avec nous, tout le monde nous a beaucoup aidé ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

Kateryna a une double formation d'économiste, spécialisée dans la production agro-alimentaire et de psychologue, mais se définit comme psychologue. Elle a exercé durant plus de vingt ans en Ukraine dans différents secteurs d'activité : dans la papeterie et surtout en tant que psychologue.

*« J'ai fait des études en psychologie, je me suis diplômée en 2009. Je suis psychologue. Ensuite je me suis spécialisée plus étroitement, pendant un an à l'Institut de Moscou, j'ai suivi des études de constellation familiale systématique, de thérapie par le sable, d'art thérapie. Et une formation en neuropsychologie. J'ai*

*également suivi un cours de coaching à l'automne 2022. J'ai travaillé dans différents domaines. J'ai travaillé comme comptable, directeur commercial pendant environ 10 ans, et dans une entreprise fabriquant de la papeterie et du matériel pour des expositions et de la publicité. J'ai travaillé comme psychologue et neuropsychologue pendant plus de 10 ans ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

En France, Kateryna travaille depuis 11 mois et a donc pris très rapidement un emploi à son arrivée. Elle commence à exercer un premier emploi en mai 2022, à savoir 2 mois après son arrivée en France, en tant que femme de ménage, employée par une société de nettoyage industriel à hauteur de quatre jours par semaine.

*« Et en mai j'ai commencé à travailler. C'était rapide, oui. Mais moi, on m'a beaucoup aidé. J'ai fait la connaissance d'une fille ukrainienne, et elle avait une autre connaissance, encore une fille. Elle a appelé sur WhatsApp sa cheffe en lui disant 'aidez-la, trouvez-lui un travail'. Et voilà. »*

(Kateryna 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

Elle exerçait la plupart du temps entre 6h et 9h du matin dans un cabinet d'architecte. Elle a trouvé ce travail par l'intermédiaire d'une amie ukrainienne qu'elle avait rencontrée dans une association venant en aide aux personnes les plus démunies que Natalya et sa copine fréquentaient. Elle l'exerce pendant cinq mois avec la conscience du déclassement que cela traduit :

*« Du ménage, c'est... qu'est-ce qu'il y a de compliqué... J'ai tellement de diplômes, pour moi, c'est facile. Si jamais je ne comprends pas, je me traduis ce que je ne comprends pas, et je demande ce que je n'ai pas compris. Mais je peux très vite m'orienter, j'apprends très vite, je comprends vite, voilà pourquoi... ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

En septembre 2022, Kateryna prend un autre emploi en tant qu'animatrice, recrutée en CDDI dans une structure d'insertion. Au moment de l'entretien, elle y effectue son deuxième contrat. Elle exerce comme animatrice dans des centres aérés, dans des écoles, et les activités sont le

plus souvent des travaux manuels. Elle a trouvé cet emploi dans le cadre des rencontres, présentations, sensibilisations, forums organisés pour les réfugiés ukrainiens :

*« J'allais à chaque rencontre, à chaque réunion de la mairie, de Pôle emploi et la préfecture pour des campagnes pour les ukrainiens. J'y ai rencontré quelqu'un d'Ulis Rebond. Il y avait 12 ukrainiens chez XZ. Quand je suis allée [quand elle s'est rendue pour la première fois chez XZ], je ne savais pas que c'était une structure d'intégration (...) On me demandait ce que je préférerais faire. Pas de comptable ! (...) Et quand on est allées chez XZ [structure d'insertion, ndlr], on ne savait pas que c'est une structure d'intégration (sic.), XZ, on ne savait pas ce que c'est XZ. On est allé, et voilà, du travail, du travail (...) Là-bas (XZ), ont trouvé du travail 12 ukrainiens. Ils ont pris 12 ukrainiens chez XZ. Et après il y avait des interviews, qui vient, qui sait des programmes d'ordinateurs, de programmation ou encore du dessin, qui sait parler anglais, qui pour conduire, passer le permis, et ils ont été pris dans d'autres structures. J'aurais été intéressée pour passer le permis, mais on ne m'a pas pris à cette position... qui a été comptable et veut devenir comptable ? On les a pris, mais moi, je ne veux plus être comptable. Je sais que je n'en veux pas. Bien entendu, si je dois choisir entre femme de ménage ou comptable, je dirai comptable.*

*- Mais, vous ne voulez pas ?*

*- Non, je n'en veux pas. Et voilà, je suis animatrice. C'est comme si c'était inné. J'ai beaucoup travaillé avec des enfants. Je comprends comment il faut faire avec, même si je ne parle pas bien le français. Et on m'a pris comme animatrice chez XZ. Les enfants ont entre 6 et 12 ans.*

*(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)*

La barrière de la langue est évoquée fortement par Kateryna, elle semble se transformer en piège ou en obstacle pour son projet en l'assignant à un monde professionnel en décalage avec ses attentes :

*« Si j'y pense, si je compare... bien sûr, c'est... mais j'ai besoin de parler la langue, et ce n'est pas encore le cas, c'est la raison pour laquelle je m'adapte. Voilà. Mais. Dans cette structure d'intégration, XZ, ils prennent ceux qui ne peuvent trouver du travail, ne savent pas ce qu'ils veulent, ils ne peuvent pas essayer dans différents*

*domaines. La personne ne peut pas se trouver, nulle part, ne sait pas ce qu'elle veut devenir (ce qu'elle voudrait être). Alors, voilà. Moi je sais ce que je veux être, ce qui m'intéresse, mais il se trouve que le contingent de personnes qui travaillent là-bas (XZ), ne sont pas des personnes auxquelles je suis habituée. Là-bas il n'y a personne avec une formation de niveau supérieur, non, et elles vivent comme sans diplôme. Pas tout le monde, il y a des gens qui sont délicats et corrects, oui, mais il y a aussi qui ne sont ni délicats, ni corrects. Et communiquer avec eux, c'est compliqué (...) Mais sinon, le travail lui-même n'est pas compliqué. Non, le travail, non, c'est juste les gens qui aussi sont en train de s'intégrer, mais... c'est du travail à court terme, c'est 4 mois, maximum 4 contrats de 4 mois ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

Le temps passe et le désir d'exercer son métier d'origine et de formation revient. La non-reconnaissance des diplômes étrangers et la barrière de la langue deviennent des obstacles, des pièges. Il en est de même de l'exercice des emplois dans les secteurs de tension :

*« Voilà. Et sinon, je viens d'envoyer aujourd'hui à Enic-Naric<sup>47</sup> mes documents, mon diplôme pour pouvoir candidater dans un institut. Parce qu'avant je ne savais pas, je ne savais pas si j'allais vivre ici, aurais-je besoin de tout ça ou non, je ne pouvais pas me décider. Pour les ukrainiens, c'est gratuit, pour un diplôme. Je pouvais donc le traduire gratuitement, mais je ne savais pas si je restais ici ou non, ici en France. Aujourd'hui, je vois, je me vois, je vois que très probablement, je resterai... c'est pour ça que j'ai décidé de candidater à l'institut, à l'université, pour le diplôme... Au début, ils vont donner des cours de français. Maintenant, je suis des cours d'OFII 2. A Enic-Naric, j'ai envoyé que mon diplôme de psychologue ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

Elle travaille aussi sans contrat, et sans être rémunérée comme psychologue, les samedis, en s'occupant d'un jeune enfant autiste d'une famille tchétchène. Elle décrit cette expérience

---

<sup>47</sup> Le Centre ENIC-NARIC France est rattaché à *France Education internationale* depuis 2004. Il a pour mission de faciliter la mobilité internationale par la reconnaissance des diplômes ou *a minima* qu'une formation a bien été suivie à l'étranger. Il est également membre du réseau international ENIC-NARIC. Voir : <https://www.france-education-international.fr/expertises/enic-naric?langue=fr>

professionnelle comme source de satisfaction, comme une expérience de reprise de soi qui lui permet de renouer avec un horizon d'attentes positif, avec son désir de métier. Elle se redéfinit et souhaite pouvoir en obtenir la reconnaissance institutionnelle nécessaire en tant que psychologue :

*« Mais, oui, j'essaie, je m'applique à travailler. La famille a deux enfants autistes, ils travaillent avec l'aîné, qui souffre d'une forme très sévère d'autisme, chez le plus jeune ce n'est pas aussi grave, mais les parents n'y arrivaient pas. Il fait des scandales, ils ne pouvaient pas... Il se tapait la tête, je l'ai vu (...). Quand je l'ai vu la première fois, j'ai dit aux parents 'je ne sais pas si je vais pouvoir l'aider, mais on peut essayer, ça ne va rien vous coûter'. Je n'ai pas de tarifs, je n'ai pas d'expérience ici, je ne prends pas d'argent. Je ne comprends pas comment (...) à Kiev je travaillais dans une très grande salle, très grande, claire et colorée, et équipée de tout ce qui est nécessaire pour travailler, alors qu'ici j'ai une toute petite chambre comme ça, je n'ai rien pour y travailler, je ne peux que compter sur mon énergie, sur mon comportement, c'est tout. A Kiev je travaillais avec des autistes, des enfants autistes [me montre des photos de son lieu de travail et balaie d'autres plus personnelles]. Avant, on vivait comme ça, on vivait bien [sourit, soupire] ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

Kateryna fait des tentatives pour s'approcher le plus possible de son ancien métier. Elle candidate sur un poste d'aide-soignante dans un hôpital spécialisé dans les soins aux enfants souffrant de troubles autistiques :

*« Les enfants qui souffrent d'autisme ou autre chose, et elles sont venues avec moi pour essayer de trouver un travail pour moi. Parce qu'à la préfecture, il y avait un stand aussi qui proposait de travailler à l'hôpital avec des enfants qui souffrent d'un problème psychologique et des problèmes de santé. J'ai dit 'je peux travailler, j'ai de l'expérience', mais je n'avais pas de diplôme et je n'avais pas la langue. Voilà pourquoi ils ne m'ont pas pris. On m'a laissé chez XZ. Et donc je suis allée à un entretien d'embauche avec elles, à l'hôpital (...) ».*

(Kateryna, 44 ans, animatrice auprès de jeunes enfants, mars 2023)

La non maîtrise de la langue française est en effet une barrière pour Kateryna, une barrière qui la pousse dans un premier temps à mobiliser la force des liens faibles<sup>48</sup>, à savoir à trouver un emploi dans un secteur en tension, en acceptant le déclassement de façon provisoire. Vécu justement dans cette dimension temporaire provisoire, même s'il peut paraître douloureux, il est accepté. Il est accepté, jusqu'au moment où le projet de vie prend des formes un peu plus installées et que le désir de métier revient au galop, un désir qui marque les liens étroits déjà identifiés par Hughes entre travail et identité<sup>49</sup>. Quand on lui demande quel est son projet d'avenir, elle répond brièvement : « *Quel est mon projet d'avenir ? Reprendre mes études à l'université, en psychologie et rester en France, m'installer* ». Le désir de son ancien métier semble beaucoup trop fort pour accepter à long terme le déclassement professionnel et social. Il fut accepté provisoirement, en début de sa carrière en France, à son arrivée il y a un an. La langue fait obstacle à ce désir de retrouver son ancien statut social et professionnel. La langue est à la fois une barrière et un piège qui la contraigne à accepter pour des raisons instrumentales des emplois dans des secteurs en tension pourvoyeurs de moyens de subsistance nécessaires pour sa fille et pour elle-même.

Avec un profil socio-économique quelque peu différent, Nour, un réfugié syrien, de 32 ans, célibataire et sans enfants, cuisinier d'expérience relate dans son récit le même désajustement entre son projet professionnel, et même son désir de métier, et les emplois auxquels les dispositifs d'insertion l'assignent. Contrairement à Kateryna, Nour commence à travailler dans la restauration à Alep en Syrie dès l'âge de neuf ans, pour venir en aide à sa famille. Plus tard, il obtient un CAP Mécanicien « Industrie mécanique », tout en travaillant les étés dans des restaurants. Il décrit de façon prenante son rapport au travail exigeant, et ceci dès le début de son expérience professionnelle dans la restauration, en tant que commis de cuisine, plus tard, en Syrie ou sur les routes de l'exil, en tant que chef de partie, ou sous-chef cuisinier. Ses expériences migratoires et professionnelles sont étroitement liées. Très jeune, il commencé à travailler dans un restaurant gastronomique en tant que commis de cuisine, à Alep et plus tard à Damas. Ces premières expériences professionnelles très précoces marquent son identité professionnelle et sociale durablement. Encore aujourd'hui son horizon d'attentes de

---

<sup>48</sup> Sur ce point, voir Granovetter (1983 et 1985) et Madoui (2006 et 2008).

<sup>49</sup> « Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi, et même de son destin dans son unique existence » (Hughes, 1996, pp. 75-76).

reconnaissance professionnelle est de pouvoir travailler dans un restaurant gastronomique. La façon dont il décrit son rapport au travail exigeant, l'amour du travail bien fait, en est un témoignage saisissant. Il travaille à Alep jusqu'à 2009, entre 2009 et 2011 il est apprentis commis de cuisine à Damas dans un restaurant gastronomique. Entre 2011 et 2013 il effectue son service militaire obligatoire. Il quitte la Syrie en 2013, se réfugie et travaille au Liban, avant de partir au Brésil, où il travaille comme cuisinier dans un restaurant. Il part en Guyane, et après l'obtention du statut de réfugié, commence à travailler dans un restaurant franco-brésilien, qu'il développe grâce aux menus variés qu'il y propose, jusqu'à 2020, l'année où il arrive en France métropolitaine, dans la ville où nous enquêtons. Son départ de Cayenne est décrit comme une véritable déception pour son employeur, originaire de la Martinique :

*« Ils aimaient beaucoup mon travail [raconte les plats qu'il préparait, le fait que sa cuisine a fait venir énormément de clientèle, qu'autour de sa cuisine était organisées des soirées à thèmes, etc. Il raconte son travail avec beaucoup de fierté] Mais je voulais apprendre le français. Je veux continuer à évoluer dans le métier, je veux être chef cuisinier. Je veux faire un CAP cuisine, je veux évoluer ». Un jour Nour annonce : « je veux partir en France. Les patrons étaient très fâchés, ils disaient que sans moi le restaurant allait fermer. J'ai fait le menu. Au début, personne ne connaissait le restaurant (...) Ils étaient très fâchés. Mais je ne regarde pas en arrière. Je veux partir pour apprendre le français et continuer mon métier ».*  
(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

Il arrive dans la ville où nous enquêtons en juin 2021 et trouve une chambre via le 115 dans un foyer. Comme il a été recruté en CDI à Cayenne, en démissionnant de son emploi, il n'a pas droit aux aides et aux prestations associées. Dans un premier temps, il ne peut pas accomplir son premier projet, apprendre le français via des cours payés et offerts dans le cadre du CIR de l'OFII. Pendant les sept premiers mois il pense n'avoir droit à aucune aide (Pôle emploi, CAF...). Au bout de sept mois il prend enfin rendez-vous avec Pôle emploi où un conseiller lui demande « *quel est votre projet ?* ». Il répond « *apprendre la langue* ». Il parvient grâce à cet accompagnement à suivre des cours de français de 400 heures (OFII).

Une fois les cours terminés, lors de leur deuxième rendez-vous, son conseiller Pôle emploi lui dit « *Bien, tu as appris, tu as le niveau B1. Qu'est-ce que vous faites maintenant ?* ». Nour répond : « *Je veux faire le niveau A2 avec l'OFII* ». Sans attendre la réponse de Pôle

emploi, Nour s’inscrit à ce deuxième cours à l’OFII alors que le conseiller lui avait dit que Pôle emploi aurait pu payer. Après les cours, son conseiller lui recommande une formation FLE professionnelle, pendant un mois, après laquelle il commence à chercher une formation dans la restauration et se voit proposer la POEI « agent polyvalent de restauration » impulsée par le dispositif A :

*« Ce n’est pas moi qui l’ai trouvé. C’est l’association JJ, Madame X. Après 10 jours ils ont appelé pour faire une formation à [centre de formation mandaté par le dispositif A]. J’ai été accompagné par l’assistante sociale. Je me suis inscrite à cette formation. C’est Pôle emploi qui paye la formation ».*

(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

La formation dure deux mois : un jour par semaine du FLE, deux jours d’apprentissage des normes d’hygiène et de sécurité (HACCP) relatives à la restauration, deux jours en entreprise. Dans un premier temps Nour effectue son stage dans un restaurant algérien, mais il n’apprécie pas ce stage, car trouve que les normes d’hygiène minimales et les normes de métier ne sont pas respectées. Il appelle le responsable du centre de formation pour lui faire part de son mécontentement. Et ce dernier lui trouve une possibilité de stage dans un restaurant gastronomique. En le disant, le visage de Nour s’illumine : « C’est ça le restaurant que je cherche ! ». Hélas « le patron était juste intéressé pour faire la formation mais pas pour un contrat. Il m’a donné une lettre [de recommandation] à la fin ».

Un autre restaurant semble intéressé pour le recruter, il s’agit d’un restaurant marocain :

*« Moi j’aime pas. Je l’ai fait, car je voulais continuer la formation, le patron était très intéressé pour me proposer un contrat (...) Au début j’ai dit OK, sans contrat pour samedi et dimanche, sans contrat, car le contrat commençait le 25/12, un CDI ».*

(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

Les conditions de travail sont insatisfaisantes à ses yeux : « Le matériel est vieux, il y a des problèmes de moisissures... ». Il nous décrit les conditions de travail et le non-respect des normes d’hygiène, l’absence de collectif de travail, très longuement. Des choses qui l’ont choqué et qu’il a constaté pendant qu’il travaillait sans contrat :

« *Moi je peux pas rester dans ce restaurant. Je suis responsable si quelqu'un tombe malade (...) Je travaille pas à cause du salaire, je travaille pour... C'est mon travail, c'est mon métier, j'aime organiser mon travail bien. Je veux voir mon poste de travail bien et me dire c'est magnifique, c'est génial, c'est propre. Tout propre, parce que c'est mon métier. Je suis jaloux de mon métier, si c'est pas propre je suis jaloux (...) Quand je travaille je regarde toutes les personnes. Je peux pas travailler avec une équipe comme ça. Je peux pas voir ça et me taire. C'est difficile de trouver un travail comme je veux. Si je fais quelque chose d'interdit, je ne peux pas me taire* ».

(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

Le récit de Nour décrit d'une part une forme typique de dissonance de rationalité et une forme caractéristique de désajustement des attentes des réfugiés que nous avons rencontrés. Nour accepte la formation dans la restauration, mais tout en ayant un projet différent : ce n'est pas la restauration rapide qui l'intéresse, mais l'exercice du métier de cuisinier qu'il chérie dans un restaurant gastronomique. Ce projet passe pour lui, par la réalisation d'une formation FLE, seule condition pour accéder à son projet professionnel. Le jour de l'entretien, il venait de commencer une formation professionnalisante dans ce sens proposé par son conseiller Pôle emploi :

« *Formation de FLE conduite avec CC (...) qui durera 3 mois (...) toujours moi je cherche une formation avec FLE, comme ça toujours je répète le français » (...) J'ai dit à mon conseiller, j'ai trouvé un restaurant mais à [ville à 30 km], mais je ne peux pas aller comme ça (...) Il faut que j'achète une voiture, et si je veux acheter une voiture, il faut un permis de conduire. Il m'a dit OK (...) Il faut trouver une formation qui te prépare pour le code, que tu le passes et après tu passes à la conduite. C'est la même formation qui dure trois mois ».*

(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

Et quand on évoque son projet d'avenir, Nour formule :

« *Je veux trouver un bon restaurant. Comme je veux, moi j'aime bien travailler en brigade. Dans le métier, travailler en bridage, chaque personne connaît ce qu'elle a à faire, sa place. Par exemple c'est ma place, et ma place est de sortir les plats chauds, c'est ma place. Moi je ne peux pas travailler là-bas aux entrées, aux*

*desserts, à la boulangerie, moi je suis là, j'aime ça. Chaque personne connaît de quoi elle a besoin pour préparer... pour demain... Et ça on le trouve dans les restaurants 4, 5 étoiles, la gastronomie, c'est ça. On peut pas trouver ça dans la restauration rapide. Je peux pas travailler chez KFC ou chez Burger King, moi j'aime pas, moi j'aime pas... Parce que quand on fait du travail en brigade, on fait une famille, une famille dans le restaurant, alors que dans la restauration rapide, il y a mille personnes, ils viennent, travaillent, ils travaillent un mois, après ils quittent le travail, après ils partent, après une autre personne va venir, après une autre personne, après elle part, tu comprends ça, et moi j'aime pas ça. Dans la restauration rapide, les gens changent toujours, l'équipe de travail change tout le temps. Alors que dans un restaurant gastronomique, non. On trouve ça, mais pas trop. Quand quelqu'un qui commence à travailler dans un restaurant gastronomique, on se sent en famille, dans la cuisine, on travaille comme en famille. L'équipe est très importante, l'équipe qui travaille avec moi. Pour moi c'est très important, l'équipe qui travaille avec moi ».*

(Nour, réfugié syrien, 32 ans, en formation code de la route, avril 2023)

On voit à travers nos entretiens et en résonance avec la littérature existante, que le dispositif A en considérant les réfugiés comme public docile, et d'autant plus docile qu'on les « cueille » tôt à l'arrivée en France, fait une proposition d'insertion professionnelle souvent dissonante à l'égard des projets professionnels des réfugiés :

- une dissonance en termes de rationalités, les réfugiés ne s'inscrivant dans les propositions faites non pas pour s'intégrer professionnellement mais pour de multiples autres raisons (parler la langue, accéder à un dispositif de formation, s'occuper, etc.) ;
- une dissonance de temporalités puisqu'en lien avec les dissonances de rationalité les réfugiés voient dans leurs expériences le plus souvent des phases transitoires de courte durée quand les porteuses du dispositif A souhaitent et vantent des insertions durables ;
- une dissonance de projet et de reconnaissance lorsque les réfugiés se trouvent pris au piège d'une assignation à des emplois qu'ils ne souhaitent pas, ont d'autres ambitions professionnelles, notamment pour les plus jeunes et pour celles et ceux ayant une formation et des expériences professionnelles plus valorisantes que les propositions qui leur sont faites.

Nous n'avons pas ici les données empiriques suffisantes quantitativement pour justifier des rapports sociaux de classe, d'âge ou de genre qui distingueraient plus finement ce constat de dissonances entre la conception du dispositif A et les attendus généraux des réfugiés. La barrière linguistique et les ambitions professionnelles ne peuvent toutefois pas être insensibles à ces rapports sociaux. Comme le souligne un responsable associatif d'aide aux syriens (réfèrent de la structure 5), qui est aussi un relai d'offres d'emplois et de formations, l'âge et le rapport à l'apprentissage des langues qu'il implique, joue sur l'appréhension des emplois non qualifiés des secteurs en tension : « *si il y a des gens intéressés, ce sera vraiment des débutants [en langue]. Les jeunes, qui ont 20 ans, qui apprennent vite, ils s'intéressent pas à ces métiers* ». Les jeunes souhaitent le plus souvent continuer leurs études et les dispositifs de prise en charge des plus jeunes sont plus simples que pour les publics plus âgés : « *il y a quelque chose mieux tracé [en termes de formation] que par rapport aux âgés* ». Selon ce responsable associatif, la problématique linguistique se pose davantage pour les plus âgés, « *on parle d'une tranche (...) les 40, 50, 55 ans, c'est ça qui est le plus délicat pour nous, le plus difficile* » (réfèrent structure 5, mars 2023).

Pour autant, le constat de dissonances de rationalités, de temporalités et de projet reste un constat général des entretiens que nous avons pu mener dans le cadre de cet appel à projets.

## Conclusion sur le dispositif A : de l'ambition de gouverner à distance une continuité des parcours des réfugiés à l'intermédiation directe dans une logique d'insertion rapide

Le dispositif A a été imaginé comme un soutien aux professionnelles qui accompagnent des bénéficiaires de la protection internationale vers l'emploi. Pour ce faire, le dispositif est censé :

- inciter la mobilisation de débouchés dans les entreprises par un travail de médiation à leur égard,
- mettre en œuvre une coordination centralisée censée faciliter et harmoniser le suivi des réfugiés dans leur parcours,
- être une source d'informations sur le public réfugiés,

- offrir les services d'un traducteur,
- offrir certains financements non accessibles dans le droit commun.

Le projet est donc conçu comme l'animation d'un réseau d'acteurs travaillant d'un côté sur l'offre de travail (référentes des réfugiés) et sur la demande de travail (entreprises). L'équipe projet s'ambitionnait comme une instance de coordination promouvant en particulier un modèle d'insertion rapide des réfugiés dans l'emploi par la médiation dans les entreprises. Mais avec un investissement un peu distant des réseaux d'entreprises du « groupe emploi » sollicités à l'origine du projet et une perception du dispositif par les référentes dans les diverses structures davantage comme un guichet à mobiliser de manière opportune que comme un interlocuteur central sur les questions d'insertion professionnelle des réfugiés, la place effective du dispositif n'est pas à la hauteur des ambitions initiales. La centralisation des informations sur les parcours des réfugiés permet certes selon l'équipe projet de transmettre à l'occasion certaines informations entre des professionnelles qui accompagnent une même personne. Le dispositif a permis en particulier de dénouer le cas d'une personne qui cumulait plusieurs suivis, avec des prescriptions concurrentes, en mettant en relation les professionnelles entre elles. Mais la plupart du temps, cette centralisation de l'information n'apparaît pas du côté des structures d'insertion comme un outil à mobiliser et en mesure de les soutenir dans leur accompagnement, d'autant que pour la plupart des professionnelles, les réfugiés ne constituent qu'une petite partie des personnes qu'ils accompagnent. Si certaines professionnelles font remonter des informations, c'est le plus souvent en lien avec une demande de financement, comme une sorte de procédure administrative. La coordination entre professionnelles des diverses structures se fait bien davantage dans un rapport bilatéral et informel, notamment lorsque les réfugiés passent d'une structure à l'autre, et si le besoin s'en fait sentir. La centralisation de l'information a également pu permettre de repérer des profils de réfugiés pouvant correspondre à certaines opportunités d'emploi saisies par l'équipe projet. De même, certaines structures ont pu solliciter le dispositif pour trouver un stage (PMSMP<sup>50</sup>). Mais au-delà de certaines sollicitations à visée instrumentale, l'intérêt de cette centralisation de l'information ne semble pas perçu par les professionnelles des diverses structures, ce qui se traduit d'ailleurs par une difficulté de l'équipe projet à récupérer les informations et le temps passé à les collecter. La mise à disposition d'un traducteur paraît également en décalage avec les attentes des professionnelles et le recours à celui-ci s'est concentré sur une structure directement liée au porteur du dispositif. Au regard de cette difficulté à structurer une coordination des acteurs de l'IPR, à plusieurs reprises, l'équipe

---

<sup>50</sup> Période de mise en situation en milieu professionnel.

projet a annoncé son intention de mettre en œuvre une formation des référentes dans les structures « partenaires » à l'enjeu de cette coordination et de la coopération qu'elle permettrait, mais celle-ci n'a finalement pas eu lieu et l'idée même de coopération est finalement remise.

Ainsi, le dispositif qui devait créer de l'harmonisation, de la coopération, de la coordination, se confronte au fait qu'il est difficile de « gouverner à distance » sans les moyens normatifs qui vont avec cette ambition. Face à la diversité des structures qui effectuent la mission concrète d'accompagnement avec leurs propres outils, leurs propres pratiques, leurs propres réseaux professionnels et organisationnels, le dispositif A n'apparaît pas tant comme un dispositif de soutien à l'accompagnement par sa capacité à permettre de suivre la continuité des parcours des bénéficiaires, que comme un dispositif supplémentaire, et le plus souvent un guichet supplémentaire, vers lequel les professionnelles se tournent de manière instrumentale et contingente en fonction de besoins identifiés et spécifiques.

Face à cette difficulté et portée par l'opportunité de la prise en charge directe des déplacés ukrainiens, l'équipe projet s'est tournée vers de la prise en charge directe, non seulement des réfugiés ukrainiens, mais aussi des réfugiés d'autres nationalités en passant par un partenariat plus serré avec Pôle emploi et la Préfecture, et non plus par les partenaires initialement ciblés. Désormais, l'équipe projet met en place directement sa stratégie « work first work fast » n'ayant pas su embarquer ses partenaires sur sa propre logique d'intermédiation, confrontée à des pratiques professionnelles des accompagnatrices ancrées dans une logique de levée des freins à l'emploi inscrite dans la durée. Pour l'équipe projet, le but est donc désormais de mettre immédiatement en emploi les réfugiés en mettant de côté le projet professionnel en faisant de l'intermédiation directe avec des employeurs des secteurs en tension, en contournant les structures partenaires.

Pour autant, cette stratégie repose sur une conception des réfugiés comme travailleurs dociles prêts à prendre n'importe quel emploi dont on a vu qu'elle pouvait être dissonante des raisons et projections des réfugiés en matière professionnelle. Ce qui peut apparaître comme un atout pour l'insertion, à savoir une forme de docilité de la main-d'œuvre réfugiée du fait de leur faible maîtrise de la langue ou des institutions qui permet des placements parfois rapides dans des métiers en tension, présente le risque, aussi bien du côté des employeurs en manque de main-d'œuvre que des réfugiés eux-mêmes de transformer le travail d'insertion professionnelle en travail de Sisyphe, à recommencer sans cesse du fait du turn-over et les bifurcations de carrières que les dissonances de rationalités, de temporalités et de projet ne manquent pas d'alimenter.

## DEUXIEME PARTIE

# LE PROJET B : UN DISPOSITIF DE DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES LINGUISTIQUES DECONNECTE DES QUESTIONS D'INSERTION PROFESSIONNELLE DES REFUGIES

## Introduction

Le terrain B se veut un projet global d'inclusion des personnes réfugiées, lauréat du PIC en 2019. Il poursuit des objectifs de formation, d'insertion dans la communauté (société) et propose des mesures d'accompagnement social, à la mobilité et à l'entrepreneuriat, de développement de compétences numériques, en parallèle ou à la suite d'un parcours de formation tronc commun, qu'on désigne par le terme de dispositif B.

La recherche porte sur le projet global et sur l'organisation du dispositif déployé dans une grande école. A l'origine, le projet B associe 5 structures dont deux principales : l'une est mandataire du consortium, l'autre est chargée de la coordination des acteurs et partenaires ainsi que des activités de mesure et évaluation, incluant le reporting aux financeurs. Elle est également conceptrice du parcours de formation (dispositif B). À elles deux, elles perçoivent la majorité des financements du PIC. Nous les désignons de la manière suivante :

- KOMUNOTE : la structure mandataire du consortium auprès du PIC qui dispose d'une représentation dans la région, créée en 2020 à l'initiative personnelle de l'intervenante en cours d'anglais - bénévole - dans le parcours de formation.
- PILOT : la structure porteuse du dispositif B ou parcours de formation (déployé sur les territoires, dans les grandes écoles, etc...). Elle est formellement chargée de la coordination des partenaires constituants du consortium.
- SOUTIEN : un partenaire dans le cadre du projet global, identifié dans la proposition en tant que prestataire assurant des permanences sociales. Il s'agit d'une structure associative, du champ de l'intervention sociale (offrant différents types de services aux personnes vulnérables). En local, la directrice territoriale est également responsable d'un CADA.
- NUMERIS : l'une des structures du consortium, qui offre un service d'inclusion via des formations au numérique spécifiques pour les personnes réfugiées. NUMERIS a créé une antenne régionale en septembre 2021, qui a rejoint le réseau des acteurs locaux via SOUTIEN. En effet, il existe un partenariat local entre SOUTIEN et NUMERIS, à qui sont adressés les primo-arrivants hébergés en CADA.
- CREDI : l'une des structures du consortium assurant un service d'accès au micro-crédit. Sa participation au projet s'inscrit plus spécifiquement dans le financement d'aides à la mobilité.

- LOGI : Groupement spécialisé dans l’hébergement social des personnes en situation de vulnérabilité (migrants) ayant construit une offre de Convention emploi-logement de 6 mois. Cette structure s’est retirée du consortium peu après le lancement du projet.

Le projet a connu deux phases de conventionnement, avec des évolutions notables entre la première et la seconde, s’agissant notamment du rôle prépondérant d’une des structures du consortium, PILOT.

La première phase de l’enquête a porté sur l’analyse du fonctionnement réel du dispositif dans une visée de compréhension du déploiement sur le terrain et des coopérations existantes entre les structures porteuses du projet avec le collectif chargé de son animation et de sa mise en œuvre sur le territoire. Elle a concerné deux parcours de formation qu’on appellera par la suite : S1 (du 7 octobre 2021 au 20 janvier 2022) et S2 (du 7 mars au 13 mai 2022). Ce dernier parcours en S2, modifié par rapport au schéma de base mis en œuvre dans la grande école depuis 2018, a été conduit comme dispositif expérimental suite à une ré-ingénierie de son offre de formation. Le programme initial, “amélioré”, constitue une première étape d’un ensemble comprenant désormais cinq parcours différenciés. Le projet de la structure est de les déployer largement sur le territoire à la rentrée universitaire (octobre 2022).

La monographie suit un plan défini en deux sections. La première section concerne l’ingénierie et la conception du projet par les structures qui le portent. Il comprend trois chapitres : le premier, la fabrique, analyse la conception et le pilotage du projet ; le second, concerne le sourcing, c’est-à-dire les stratégies et modalités d’entrée des publics dans le projet et la formation. Enfin, dans le dernier chapitre de cette première section, sont analysées les activités de travail sur le projet professionnel organisées dans l’accompagnement ainsi que les représentations qui les sous-tendent.

La recherche sur le projet B s’est poursuivie à partir de septembre 2022 dans l’objectif de saisir l’expérience vécue des bénéficiaires. Elle s’appuie sur des entretiens de type « récits de vie » menés auprès de 16 participants ayant suivi le parcours de formation, à différents moments de leur trajectoire d’intégration. Leur analyse constitue la deuxième section de la présente monographie, qui comprend 4 chapitres. Après avoir brièvement actualisé les informations concernant les évolutions du parcours de formation dans la grande école, au regard notamment des pistes dessinées par PILOT lors de la première vague d’enquête, les trois chapitres suivants présentent : le questionnement organisant l’analyse du rapport au dispositif ; des éléments de

description des profils des personnes interrogées et de leur trajectoire ; enfin, une première ébauche de construction de trois thématiques d'une analyse transversale visant la compréhension du vécu du projet par les participants interrogés, sous l'angle de leur rapport au dispositif, de leur rapport à l'apprentissage du français et à son rôle dans leurs projets et enfin, de leur rapport au temps.

# SECTION 1 – L’EMERGENCE D’UN NOUVEAU TYPE D’ACTEURS DANS LE CHAMP DE L’INTERVENTION SOCIALE ?

## 1. La fabrique du dispositif B et son modèle économique

### 1.1. La genèse du projet B

En août 2015, deux étudiants d’une grande école de commerce, décident de créer une association d’aide à l’insertion des personnes réfugiées alors que commencent à s’intensifier les arrivées sur les côtes méditerranéennes de dizaines de milliers d’exilés syriens. S’appuyant sur une expérience bénévole précédente, en chantier d’insertion, l’un de ses fondateurs dit vouloir « *prendre le contrepied du misérabilisme en mettant en valeur les talents des réfugiés* »<sup>51</sup>. Dès 2016, l’association se donne alors pour ambition de proposer aux personnes réfugiées, des cours de français, associés à des cours d’anglais et des ateliers de découverte de la société française : « *vivre en France* ». S’y joint un accompagnement personnalisé, reposant sur l’engagement citoyen d’un trinôme : le mentorat d’un ancien élève de la grande école et un « coach », étudiant de l’école, qui aident la personne réfugiée dans la concrétisation de son projet ainsi qu’un « buddy » qui « *l’intègre dans son groupe d’amis* » et l’aide à pratiquer la langue française.

Ce programme de formation et d’accompagnement est gratuit pour le participant, grâce au financement par crowdfunding (financement participatif) de l’association, à ses débuts. L’association affiche ses finalités en une formule : « *trois mois pour redonner vie aux projets professionnels des personnes réfugiées* ». Elle énonce aussi une conviction qui se fonde sur l’idée qu’une personne réfugiée, potentiellement sujette à préjugés sur le marché du travail français, « *loin d’être un problème* » peut « *enrichir la société à tous les niveaux* ».

À partir de 2016, ce dispositif a essaimé et constitue l’un des éléments fondateurs du “*projet global d’insertion*”. Il a été soumis, avec d’autres partenaires, au financement par le PIC lors

---

<sup>51</sup> Les passages entre guillemets et italiques sont extraits des documents fournis par les structures enquêtées ou issus de la veille informationnelle. Quand il s’agit d’un extrait d’entretien, la structure d’appartenance est précisée. Pour la fonction de l’interviewé, voir le tableau en annexe (tous les prénoms sont fictifs).

de l'appel à projet de 2018 faisant suite au rapport Taché. Ce programme de formation initial, construit *ad hoc* dans cette grande école parisienne, renferme déjà une conception singulière de l'action auprès des personnes réfugiées qui assortit 3 éléments :

- une démarche d'accompagnement envers les personnes réfugiées,
- la création d'une communauté d'accueil autour d'eux, tout au long de leur formation,
- une connexion avec les entreprises visant l'embauche des personnes réfugiées.

De fait, ils agissent pour le développement d'une société "*inclusive*", en changeant les regards sur la migration : « *ce n'est pas la misère qui se déplace mais la valeur humaine.* » (Tom, PILOT) et en affichant des objectifs d'insertion dans l'emploi en relation avec les entreprises. A l'opposé d'une vision jugée négative du réfugié, auquel il faudrait prêter assistance et du monde associatif, qui serait déconnecté du monde économique, la démarche se veut constituer un "*trait d'union entre les associations, les organismes de formation et le monde de l'entreprise*".

## 1.2. La conception du projet B, d'intégration des personnes réfugiées.

### 1.2.1. Principes généraux de conception et financement

Les étudiants à l'origine de ce premier dispositif de formation donnent un nouvel élan à leur association, PILOT, et constituent un consortium avec d'autres structures. Deux d'entre elles sont tout récemment créées par des fondateurs ayant, eux-mêmes, connu des situations d'exil et s'appuient sur cette expérience pour proposer une offre d'intervention au service de l'intégration des personnes réfugiées. Ainsi KOMUNOTE, dont les principes d'action reposent sur la mise en lien entre nouveaux arrivants et locaux, propose, entre autres, une plateforme de mise à disposition de logements solidaires. La seconde, NUMERIS s'est spécialisée dans la proposition de parcours de formation visant le développement de compétences numériques. Ces associations partagent avec PILOT, cette ambition de développement d'une société inclusive et de valorisation des ressources et capacités de la personne réfugiée, à condition de faire tomber les préjugés, de construire une communauté organisant son accueil et assurant la transition vers l'entreprise.

Le consortium est également constitué de deux autres associations partenaires : l'une, LOGI, a une longue expérience d'accueil des étrangers et déploie une offre de logement et d'hébergement social, sur le territoire national. Elle se retire rapidement du projet pour des

raisons d'incompatibilité de ses conventions d'hébergement avec le calendrier du projet. La seconde, CREDI, est spécialisée dans l'offre de micro-crédit en soutien au projet d'emploi ou de création d'entreprise. Le projet prévoit, également, les interventions de partenaires, dont SOUTIEN, présent et actif sur le territoire investigué.

Au regard des objectifs affichés dans le projet et de la règle de répartition des financements entre toutes les structures, le projet se révèle principalement porté et mis en œuvre par deux d'entre elles : PILOT et KOMUNOTE. L'évolution de leur répartition entre les deux périodes de subventionnement résulte d'un changement dans leurs modalités d'action dans le projet, présentées plus loin.

Phase 1 (fév. 2019 à juin 2020)	<i>coût prévisionnel de l'action</i>	%	<i>demande au pic</i>	%
KOMUNOTE	1 605 250 €	55%	534 525 €	45%
PILOT	1 083 385 €	37%	500 000 €	42%
LOGI	110 503 €	4%	88 403 €	7%
CREDI	65 554 €	2%	45 888 €	4%
NUMERIS	38 981 €	1%	31 185 €	3%
Coût total	2 903 674 €		1 200 000 €	
Phase 2 (jan. 2021 à avr. 2022)	<i>coût prévisionnel de l'action</i>	%	<i>demande au pic</i>	%
PILOT	822 046 €	67%	327 255 €	55%
KOMUNOTE	325 581 €	26%	198 780 €	34%
NUMERIS	55 270 €	4%	44 536 €	8%
CREDI	26 000 €	2%	21 000 €	4%
Coût total	1 228 897 €		591 571 €	

Tableau 1. Répartition des financements selon les structures du projet B

### *Les 3 axes principaux du projet*

La présente analyse s'appuie sur les deux phases de subventionnement (de février 2019 à septembre 2020 et de janvier 2021 à avril 2022). Entre ces deux périodes, un rapport intermédiaire d'activité et d'apprentissage de juin 2020 a été remis aux financeurs.

Le consortium se donne pour ambition un accompagnement des personnes réfugiées, assumé comme "*expérimental*". Il propose un projet d'intégration, «*inclusif et global*», garantissant un "*parcours accéléré, sans rupture et sans déclassement*". Il se construit ainsi sur 3 axes identifiés comme prioritaires par ses porteurs :

- Axe 1 – Redynamisation - remobiliser sur le projet professionnel et socialiser
- Axe 2 – Consolidation – pérenniser le parcours professionnel
- Axe 3 - Accompagnement global – pour lever les freins périphériques à l'emploi.

Ainsi, l'axe 1 prévoit la "*reprise de contact avec le projet professionnel*" accompagnée d'une "*resocialisation*" et la "*création de capital social*", l'axe 2, des "*passerelles vers les formations sectorielles et académiques*" qui demeurent des effets induits du programme donc "*non comptabilisés*" dans le financement. Le dernier axe concernant l'accompagnement global, traduit, d'une part, les activités de pilotage et de coordination du consortium ainsi que de mesure et d'évaluation, assuré par PILOT. Et, d'autre part, il comprend le recours au micro-crédit principalement pour développer la mobilité des personnes réfugiées, par CREDI ainsi que l'accompagnement social assuré localement par des prestataires, dont SOUTIEN.

### *La cohérence du projet B avec l'appel à projet et sa philosophie générale*

Le projet global se dit "*conçu comme un ensemble de propositions cohérentes et complémentaires*". Ses objectifs annoncés semblent conformes à la philosophie initiale de l'appel à projet du ministère du Travail, à savoir une insertion professionnelle basée sur l'engagement individuel des personnes réfugiées, une facilitation de l'accès au marché du travail et l'approche globale permettant de lever les freins à l'insertion.

Pour le consortium, la personne réfugiée représente donc une richesse humaine "*qui ne s'arrête pas aux frontières*" comportant également une part de singularité car capable de développer des

projets “*uniques*” et des “*idées créatives*”. A rebours des stéréotypes véhiculés dans les médias, elle se révèle finalement en mesure d’enrichir toute la société.

De plus, tout comme l’un des axes du programme prévoit la création de « *lien entre les réfugiés et la société d’accueil, en créant et diffusant des outils participant à leur accueil* », le parcours de formation repose en partie sur le travail de membres de la société civile. Cette démarche s’inscrit pleinement dans les représentations défendues par le rapport Taché (2018), à savoir un appui sur la société civile, l’engagement citoyen pour l’insertion des personnes réfugiées.

Cette vision singulière positionne, *in fine*, ces trois nouvelles associations, PILOT, KOMUNOTE et, dans une moindre mesure, NUMERIS, dans une stratégie d’inscription et de développement d’activités dans le secteur de l’insertion socio-professionnelle des réfugiés en France, en revendiquant une culture et des pratiques spécifiques.

#### *De nouveaux acteurs ambitionnant un changement de paradigme*

Pour les concepteurs du parcours de formation chez PILOT, l’objectif « *d’inclusion* » ne peut pas reposer que sur “*l’insertion*”. Ils expriment une forme d’opposition concernant l’usage même de ce terme d’insertion qui, à leurs yeux, enfermerait la personne bénéficiaire de l’accompagnement dans une posture “*passive*”, non émancipatrice et dans une relation avec un monde associatif déconnecté de l’entreprise et de l’emploi.

*“Il y a beaucoup d’acteurs aujourd’hui de l’insertion qui visent à faire de l’insertion mais qui ne sont pas connectés à l’économie et qui le font tout seuls dans leur coin sans jamais connecter les personnes avec la société qui les entoure” (Tom, PILOT).*

À l’inverse, l’inclusion invite à “*travailler des deux côtés, la société plus les réfugiés*”. La société étant ici considérée sous une totalité incluant le monde du travail. Pour le fondateur de la structure, il s’agit donc de “*démocratiser*” l’accès au monde de l’entreprise et à la société, en anticipant leurs évolutions. Et, dans une logique d’intervention à la source, PILOT cible, via la communauté étudiante, les dirigeants et cadres de demain.

*“Changer les regards et faire de la cause que l'on traite, qui est aujourd'hui marginale, une cause mainstream, c'est démocratiser l'approche, c'est nécessaire. Cela suppose de le faire tant en travaillant dans des actions à destination des entreprises (...) ça nous permet d'avoir un impact individuel plus massif mais qui nous permet pas entièrement de changer les regards. Il faut donc travailler sur la société civile qui forme des étudiants, qui sont des acteurs/leaders de demain qui vont prendre des décisions importantes sur le sujet et qui doivent, je pense, intégrer au cœur de leur fonctionnement des logiques de transition écologique ou sociales qui ne doivent pas être prises à côté”.* (Tom, PILOT)

Ainsi les porteurs du projet assurent maintenir *“un lien constant avec les différents acteurs de l'écosystème de l'intégration et économique, qu'ils soient publics ou privés”* au bénéfice des personnes réfugiées. Comparativement à certains acteurs historiques et / ou institutionnels œuvrant dans l'insertion, dont ils dénoncent à demi-mot l'inertie, le projet B se revendique *“agile”* dans son organisation. Cette notion *“d'écosystème”*, fréquente dans les propos des responsables de PILOT, KOMUNOTE ET NUMERIS paraît faire référence à un univers cloisonné entre des dispositifs et acteurs supposés, pour les uns, experts de l'accompagnement social et eux-mêmes, qui se revendiquent une expertise sur l'accompagnement global basée sur leur coopération (dans le consortium), leurs conceptions et pratiques communes. Il s'agit autrement dit, de s'attribuer, en entrant dans cet univers, par le projet, un rôle clé pour le changement et l'évolution du système existant.

*“Nous ce qu'on pense c'est que la montée en compétence de l'écosystème, elle doit pas se faire, entre guillemets c'est pas PILOT qui doit courir devant tout seul très loin, c'est tout l'écosystème qui doit monter en puissance. Pour ça il faut que la valeur créée par les uns elle ruisselle sur les autres, mais ce n'est pas automatique”.* (Tom, PILOT).

Le projet B mobilise néanmoins la *“coordination d'acteurs complémentaires associatifs et institutionnels”*. Elle est assumée comme partie intégrante de l'expérimentation du consortium, visant à apporter des expertises au dispositif, que les structures ne possèdent pas. Le projet les désigne comme partenaires, mais ces acteurs et institutions ne sont pas destinataires directs des financements du PIC. Ils agissent en tant que prestataires. Par exemple, des *«partenaires»*, tel

SOUTIEN, responsable de plusieurs centres d'accueil de demandeurs d'asile (CADA) en région, assurant des permanences sociales auprès des personnes réfugiées en parallèle de leur formation, est considéré comme un sous-traitant du porteur du consortium. D'autres opportunités de collaboration sans engagement financier et sans "valeur cible" avec des structures spécialisées, sont également annoncées, en matière de santé mentale. Les troubles psycho-traumatiques induits par les situations d'exil, étant identifiés comme obstacles aux "capacités d'intégration".

*"On est vraiment dans une volonté de nous appuyer sur des expertises externes et un regard qui audite, qui questionne, qui critique positivement et parfois les fragilités d'un système. C'est pour mieux comprendre l'approche pour mieux y répondre."* (Karim, PILOT).

#### *La coordination des acteurs de l'insertion : plus-value du projet ?*

Chacune de ces structures, identifiées dans la réponse à l'appel à projet du PIC, est censée apporter son expertise singulière et pointue en fonction de son champ d'action. Ce choix stratégique d'externalisation de l'expertise en accompagnement social, visant la "levée des freins périphériques" qui, au niveau local, pourrait se traduire par une forme de gestion différenciée en fonction de l'écosystème territorial, nécessite au préalable l'identification des besoins, voire un diagnostic social au regard du public cible, ainsi qu'une coordination de l'action. Les porteurs du projet annoncent ainsi comme "une réelle innovation en soi et une première dans le secteur", le recrutement d'un coordinateur salarié par les deux partenaires principaux du consortium. Ce poste aurait eu pour impact des "externalités positives", ou des effets de synergie entre les différents "acteurs aux modes de travail différents".

La singularité affichée de ce projet réside dans une continuité de parcours d'intégration et d'inclusion des personnes réfugiées. Les membres du consortium organiseraient ainsi, selon les concepteurs, ce rôle de "pilotage" et de "coordination" qu'endosse la structure PILOT qui porte le parcours de formation déployé en grandes écoles, de manière à répondre au plus juste, aux "besoins identifiés durant les diagnostics initiaux".

*"Les acteurs se coordonnent au regard d'un principe sur comment on fait sur ce programme-là ou sur ce temps-là et au regard des besoins identifiés durant les*

*diagnostics initiaux. Ça pour moi c'est un comité de mise en œuvre/un pilotage entre acteurs.” (KARIM, PILOT)*

Le projet ne fait cependant pas état de la nature, ni de la diversité des diagnostics. Chaque structure du consortium opère-t-elle un diagnostic qui lui est propre et donc basé sur son champ d'expertise ? Ces diagnostics sont-ils partagés et/ou regroupés, compilés, en vue d'une approche globale et *in fine*, au service de chaque participant au regard de ses freins potentiels à l'apprentissage et à l'emploi ?

*Le coût global du projet et la part de financement du Plan d'Investissement dans les Compétences*

L'analyse se concentre ici sur les deux propositions du projet B, lauréat des appels à projet visant l'insertion des personnes réfugiées avec financement du PIC ainsi que sur le rapport intermédiaire d'activité et d'apprentissage, rédigé par les porteurs du projet, à l'issue de la première phase de conventionnement.

Ce rapport intermédiaire de juin 2020, à destination du Ministère du Travail, rappelle que le projet a tout d'abord été dimensionné sur une phase de 17 mois (février 2019 à septembre 2020). Son estimation globale a été estimée à 2.903.673€ avec une participation de l'Etat à hauteur de 41,3%, soit 1.200.000€. S'y ajoutent 693.000€ de fonds provenant de diverses collectivités territoriales, ce qui porte le taux de participation en fonds publics à environ 65%. Les Directions départementales de la Cohésion sociale des départements de Paris, des Hauts-De-Seine, des Yvelines, du Val-d'Oise et du Nord ainsi que la direction générale des étrangers en France du ministère de l'Intérieur français, ont notamment, financé sur cette période, le programme à hauteur de 533.000€. Différentes collectivités territoriales comme la Mairie de Paris, y ont également contribué pour un montant de 160.000€.

En complément, sur cette période, le projet a été soutenu par un peu plus d'un million d'euros de fonds privés mentionnés comme des « apports en numéraires privés (Fondation La France S'engage, Generali THSN, SNCF, BNP, Fondation Le Roi Baudouin, Faire, Gide, Porticus », etc.)

Coût global du projet B	2 903 674 €
Financement par le PIC	1 200 000 €
Financement par des fonds publics	1 893 000 €
Personnes accompagnées (objectif)	712
Coût global par réfugié (objectif)	4 078 €
Financement PIC par réfugié (objectif)	1 685 €

Tableau 2 : financement et coûts globaux du projet B – phase 1

Rapporté aux objectifs (en nombre de personnes accompagnées) ce programme global et inclusif se révélerait bien moins onéreux que d'autres dispositifs (notamment HOPE), avec un coût total moyen d'environ 4.000€ par personne accompagnée, soit moins de 1.700€ financé par le PIC. Rapporté au réalisé – 457 personnes engagées sur 712 ciblées – c'est un coût moyen de 6300 euros par personne qui est dédié, de fait, à ce programme, dont 2600 euros au titre du PIC (cf. infra, tableau 3). Les deux principaux partenaires, KOMUNOTE et PILOT captent, sur les deux phases du projet B, la quasi-totalité des fonds (voir plus haut le Tableau 1).

#### *L'évolution du projet entre les deux phases de déploiement*

La première étape d'analyse de restitution du projet en juin 2020 ne porte pas encore sur les impacts du projet, notamment les taux de sorties positives, mais sur les indicateurs et objectifs de chaque action et sous-action. De forts écarts se constatent entre les objectifs quantitatifs annoncés dans la convention et les résultats de la première étape.

AXE	Structure en charge de l'action	Nombre de personnes accompagnées par les dispositifs du projet global et inclusif	Objectifs phase 1 (fév. 2019 à juin 2020)	Résultat (rapport Juin 2020)	Objectifs phase 2 (jan. 2021 à avr. 2022)
1	PILOT	Participants au parcours de formation	712	457	436
1	KOMUNOTE	Resocialisation : inscrites dans la communauté dont une partie sur la plateforme web dédiée	440	44	218
1	KOMUNOTE	formation à la création de lien interculturel			59
2	KOMUNOTE	en pré-incubation	120	12	93
2	KOMUNOTE	en incubation (Paris et Lyon)	70	1	16
2 & 3	CREDI	un micro-crédit	9	10	36
2	NUMERIS	Nombre de personnes aux formations digitales de NUMERIS, passées également par le parcours de formation de PILOTE	40	8	52
3	LOGI	convention formation-logement spécifique au projet	40	9	
3	KOMUNOTE	Programme d'hébergement temporaire chez les citoyens français	47	4	
3	PILOT	formations / POEC		34	
3	SOUTIEN	accompagnement social		43	36

Tableau 3. Répartition des objectifs et résultats des actions du projet (2019 - 2022).

Dans leur bilan, les porteurs du projet avancent comme principaux motifs des écarts : une difficulté de sourcing sur certains territoires en raison “*d'écosystèmes en place déjà très complets*”, des problématiques endogènes, notamment la signature tardive de la convention et d'autres, exogènes, comme la pandémie causée par le COVID19.

La participation au parcours de formation de PILOT et donc au projet global, n'a été réalisé qu'à hauteur de 64% des objectifs : 457 participants au lieu des 712 annoncés. Ce taux de participation a, par ailleurs, été revu à la baisse sur la seconde période (janvier 2021 à avril 2022) avec un objectif de 436 participants sur 16 mois. La phase 1 de l'expérimentation du parcours de formation concerne tout d'abord 4 territoires dont celui qui est étudié ici, où l'association est déjà implantée, puis 2 autres. L'ambition étant de mobiliser “*plus de 10 grandes écoles et universités partenaires*”. À l'issue de cette période, l'association annoncera 633 personnes participantes à son parcours de formation, au global, c'est-à-dire y compris sur des territoires hors périmètre du financement par le PIC. À l'inverse, le déploiement du parcours

de formation sur 2 territoires envisagés n'a pas été réalisé. Dans sa seconde phase, les objectifs ont, par ailleurs, été réduits, au plus juste au vu des réalisations de la première période : *“436 personnes réfugiées accompagnées en 16 mois, sur 3 territoires, dans 8 grandes écoles et universités partenaires”*. Le périmètre a ainsi été réduit et le déploiement d'un des territoires abandonné.

Seules 44 personnes ont participé aux services de “resocialisation” proposés par KOMUNOTE, soit 10% de l'objectif fixé. Son dispositif d'hébergement citoyen et de mise en relation via une plateforme dédiée n'a concerné que 4 participants au projet global. La structure prévoit ainsi, dans la phase 2, en réponse au faible taux de participation, une implantation locale plus forte auprès des équipes de son partenaire principal, c'est-à-dire les étudiants bénévoles déployant le parcours de formation (dispositif B). KOMUNOTE prévoit *“l'organisation de réunions collectives en début, milieu et fin du parcours de formation”* dans les grandes écoles où PILOT s'est implanté. D'autres sous-actions de la structure évoluent dans la seconde phase de financement avec l'apparition d'une formation à l'interculturel visant *“la création de lien social avec les citoyens locaux”* et ciblant 13.5% des participants. Ces formations ne font l'objet d'aucun financement spécifique mais sont incluses dans le budget de KOMUNOTE dédié à *“la remobilisation sociale”* de 97.235€ (dont 49.641€ financé par le PIC). Enfin, son dispositif d'hébergement citoyen sort du projet B dans sa phase 2.

NUMERIS, dernier de ces 3 nouveaux acteurs de l'insertion, membres du consortium, n'a pas atteint ses objectifs en nombre de participants accompagnés : 8 personnes réfugiées accompagnées dans le cadre du projet contre 40 estimées pour la phase 1. L'écart s'expliquerait selon les porteurs du projet en raison de report de sessions de formation conjoncturelles (*“grèves de décembre 2019, confinements au printemps”*). La structure a sollicité pour cette période 45.147€ orientés à hauteur de 61% sur des dépenses de frais de personnel et les 39% restants (17.650€) pour des dépenses d'équipements. Dans la phase 2 du projet, NUMERIS a vu ses objectifs augmenter : 52 personnes, moyennant une hausse de son budget de 13.000€ (voir ci-après).

Dans le cadre de la seconde phase, le retrait de LOGI, dont le PIC a été informé semble-t-il, est acté : il est lié à un défaut de conception assumé par les porteurs du projet (pas de conciliation des calendriers d'hébergement avec ceux de l'organisation des parcours de formation dans les écoles). CREDI atteint les résultats ciblés et voit ses objectifs croître en deuxième période.

## *Caractéristiques des participants*

Si la “*carte d’identité*” de ce projet lauréat de l’AAP IPR du ministère du travail indique cibler plus particulièrement les femmes, dans sa phase 1, les résultats nationaux montrent une répartition par genre inégale : 27% de femmes et 73% d’hommes<sup>52</sup>. Cet écart serait dû à des freins à l’emploi très spécifiques, notamment d’ordre familial (“*la garde d’enfants*”) ainsi qu’une problématique de « *sourcing* » dans les structures d’hébergement où les femmes sont sous-représentées. Les porteurs annoncent pourtant mettre en place des actions spécifiques “*pour favoriser [leur] implication*” dans le parcours de formation. Concernant la répartition par classe d’âge, conformément aux ambitions du PIC, les porteurs du projet avancent un public privilégié de jeunes et de personnes de plus de 40 ans. Or dans le rapport intermédiaire aux deux phases du projet, les porteurs n’avancent ni analyse, ni point de comparaison. Aucun objectif n’est avancé, une répartition inégale est observée dans la phase 1 : 9% de 18-25 ans et 14% de plus de 40 ans, contre 67% de 26-40 ans. Aucune action spécifique n’est avancée dans la phase 2 du projet à propos de cette répartition par classe d’âge.

## *La continuité du projet B*

Le projet conserve, *in fine*, ses 3 axes stratégiques pour sa seconde phase de déploiement. Cependant le dimensionnement budgétaire s’ajuste avec une diminution des demandes de financement, pour un montant total d’un peu plus de 1.600.000€ (dont 600.000€ par le PIC). Malgré les évolutions d’orientation budgétaires et les évolutions de certaines sous-actions, la répartition des fonds entre acteurs s’opère dans les mêmes proportions : 93% du coût prévisionnel global dédié à KOMUNOTE et PILOT (et 89% des fonds du PIC) sur la seconde phase.

---

<sup>52</sup> Comparativement à une répartition de la population des réfugiés entre 35% de femmes et 65% d’hommes selon les données de l’enquête ELIPA 2 (Bilong et Salin, 2022)

Axe	Structures responsables	actions	coût prévisionnel de l'action		demande au pic	
			Phase 1	Phase 2	Phase 1	Phase 2
1	PILOT	parcours de formation	739 587 €	472 854 €	378 233 €	201 259 €
1	KOMUNOTE	resocialisation	575 819 €	97 235 €	224 569 €	49 641 €
2	PILOT	Sorties vers la formation et emploi		127 958 €		60 046 €
2	KOMUNOTE	Accompagnement à l'entrepreneuriat	757 232 €	172 549 €	152 232 €	102 327 €
2	CREDI	Micro-crédits	19 666 €	25 000 €	13 766 €	20 000 €
2	NUMERIS	Formation au numérique	38 981 €	53 149 €	31 185 €	42 415 €
3	PILOT	Coordination accompagnement global	343 799 €	205 650 €	121 767 €	50 366 €
3	LOGI	Convention formation-logement	110 503 €		88 403 €	
3	KOMUNOTE	Hébergement citoyen	272 198 €		157 723 €	
3	CREDI	Accompagnement à la mobilité	45 888 €		32 122 €	
3	KOMUNOTE	Accompagnement social (sous-traitance)		44 922 €		35 937 €
	PILOT	Frais de portage		15584		15 584 €
	KOMUNOTE	Frais de portage		10875		10 875 €
	NUMERIS	Frais de portage		2121		2 121 €
	CREDI	Frais de portage		1000		1 000 €
			2 903 674 €	1 228 897 €	1 200 000 €	591 571 €

Tableau 4 : répartition des financements du projet B, par acteur, par action, entre les deux phases de conventionnement.

Néanmoins, la principale réduction du financement concerne KOMUNOTE, moins 1.3 millions d'euros, qui s'explique notamment par :

- une réduction de 478.583€ (= 97.235€ - 575.818€) sur l'axe de resocialisation, sa plateforme d'accueil et d'orientation ayant été financée dans la première phase du projet.
- la suppression des 272.198€ du développement du réseau d'accueil citoyen (principalement dédié au projet d'hébergement solidaire).
- la réduction de 584.683€ (= 172.549€ - 757.232€) destiné à l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Les incubateurs ayant été opérationnalisés sur deux territoires lors de la première étape du projet et les objectifs fortement revus à la baisse en nombre de participants (16 participants objectifs contre 70 pour la première phase).

	<i>coût prévisionnel des actions</i>	<i>demande au pic</i>
KOMUNOTE	-1 279 669 €	-335 745 €
PILOT	-261 339 €	-172 745 €
CREDI	-39 554 €	-24 888 €
NUMERIS	16 289 €	13 351 €

Tableau 5 : variation des financements du projet B par acteurs entre les phases 1 et 2.

### 1.2.2. La ré-ingénierie de dispositifs existants et l’essaimage de modèles “expérimentaux”, financés par le PIC.

Il apparaît que le financement via ces appels à projets représente l’opportunité, pour les trois structures PILOT, KOMUNOTE ET NUMERIS, émergeant dans le champ de l’insertion:

- de déployer une (ré)-ingénierie de certains de leurs dispositifs existants ou préexistants (parcours de formation en grande école, incubateurs d’entreprises, dispositif de développement de compétences numériques), ainsi que
- de construire ou d’outiller un modèle d’action jusqu’alors “*expérimental*”, chemin faisant.

Le PIC leur a également permis une restructuration de leurs dispositifs initiaux, de petite échelle, ainsi qu’un déploiement territorial sur de nouvelles agglomérations.

Dans le rapport intermédiaire de juin 2020, les porteurs du projet assument comme “*réussite*” une “*organisation la plus agile possible*” impliquant le nécessaire “*redesign*”, autrement dit, la refonte de “*certaines actions*”.

Concernant le volet insertion professionnelle, cette (ré)-ingénierie structure ainsi principalement le projet B en un parcours de formation et un incubateur d’entreprises. Ces deux dispositifs sont portés respectivement par PILOT et KOMUNOTE. Les autres structures interviennent plus ponctuellement pour la levée de “*freins périphériques*” à l’insertion, en cohérence et à la hauteur des financements prévus dans le cadre de l’appel à projet.

### *Le financement de 2 incubateurs pré-existants*

Dans sa phase initiale (2019 - 2020), l'accompagnement à l'entrepreneuriat du porteur du projet est défini par une « *pré-incubation* », c'est à dire un accompagnement à la "*définition du projet entrepreneurial*" consistant en une orientation-conseil pour 120 personnes. Le projet B prévoit également la création de 2 incubateurs pour un montant total de développement estimé à 757.232€, avec l'objectif d'accompagner 70 personnes "*demandant un accompagnement plus poussé*".

KOMUNOTE estime pouvoir offrir aux personnes réfugiées les modalités classiques de l'incubation d'entreprises, complétées d'ateliers "*d'intelligence collective, auprès du grand public et des grandes entreprises, des mises en relations avec un vaste écosystème d'experts, de passionnés ainsi que la valorisation des projets à travers des événements et des partenariats media*". " Ces deux incubateurs programment "*2 promotions de 6 mois*", avec respectivement 12 personnes et 8 personnes par promotion. Sur les réseaux sociaux, KOMUNOTE rappelle que ce dispositif d'incubation a tout d'abord été conçu en Ile de France en mai 2016, puis déployé dans une autre région en novembre 2017, soit environ 2 ans avant son développement dans le cadre du projet B. C'est donc le développement d'un dispositif d'accompagnement à l'entrepreneuriat pré-existant, ces deux "*incubateurs de projets*" qui ont été financés, à hauteur de 152.232€ par le PIC.

Dans la phase 2, comme détaillé précédemment, cette dimension globale de l'accompagnement à l'entrepreneuriat sera très fortement réduite en matière de financement, près de 80% de budget en moins.

### *L'essaimage du dispositif B impliquant un changement d'échelle de PILOT*

Pour PILOT, association parisienne, la participation à ce consortium est l'occasion d'essaimer son dispositif de formation sur le territoire national et de le confronter à plus grande échelle, sur de nouveaux territoires ayant des écosystèmes distincts. Lors de la première phase du projet, 457 personnes réfugiées ont participé au parcours de formation grâce au financement du PIC, sur les territoires concernés. Rapporté aux 633 participants au parcours de formation de PILOT, à l'échelle nationale (y compris donc, en dehors du périmètre du projet), c'est un peu plus de 72% de l'activité de cette structure qui a été financée par le projet B.

Ses dirigeants ont constaté, au-delà de la crise de la COVID19 freinant potentiellement son essaimage, des difficultés sur certains territoires et expliquent avoir “*étayé leurs équipes de nouvelles personnes*” de manière à pallier ces complications non prévues. Ainsi, ce changement d'échelle, permis par le financement du PIC, a été l'occasion pour PILOT de se densifier, de recruter au sein de son équipe centrale, des experts sur des fonctions dédiées notamment au pilotage des dispositifs de formation délocalisés, assurant l'interface avec les étudiants bénévoles chargés de leur mise en place et la recherche de partenariats, tant pour assurer le sourcing que pour s'engager sur de nouveaux projets et recherches de financements : “*on change à peu près d'organigramme et de fonctionnement interne quasiment tous les trois mois*” (Coralie, PILOT). Parallèlement, la structure s'est constituée comme ESUS -entreprise solidaire d'utilité sociale- ce qui lui permet aussi d'alimenter un fonds de dotations ouverts à des partenaires développant une offre de services complémentaires, comme par exemple la réalisation d'activités culturelles et artistiques entre migrants et locaux, (voir ci-après, le modèle économique). Ainsi, la nature centrale de son équipe ainsi que la digitalisation de son dispositif rendent nécessaire ce changement d'échelle.

Le Plan d'Investissement dans les Compétences a permis le développement de trois nouveaux acteurs et même le changement d'échelle de PILOT, passant par une réingénierie de leurs dispositifs d'insertion, de formation, d'accompagnement des personnes réfugiées et leur essaimage. Les deux principaux acteurs KOMUNOTE et PILOT se sont, par ailleurs, déployés sans commune mesure et bien plus rapidement que NUMERIS, leur partenaire, qui fonde son activité sur une niche de formations au numérique.

### *1.2.3 Vers l'industrialisation d'un modèle*

Le parcours de formation (le dispositif B) conçu pour impulser une dynamique de retour à l'emploi a pris une place centrale dans le projet. Il constituait déjà la majeure partie du volet “*insertion professionnelle*”, au regard des objectifs quantitatifs et du nombre de participants réels. Cependant, cette centralité de PILOT s'est renforcée au vu du redimensionnement à la baisse, des dispositifs de son partenaire privilégié KOMUNOTE et l'effondrement de ses financements, qui s'élève à près de -80% (325.581€ phase 2 vs 1.605.250€ phase 1). Ce parcours de formation devient à partir de 2020, une condition d'entrée dans le projet B pour les participants, comme indiqué lors de la deuxième phase de subventionnement. Dans ce contexte, PILOT articule à son dispositif B, une stratégie de développement et de diffusion en autonomie et en propre de son action envers les personnes réfugiées.

PILOT assume et affiche clairement ses ambitions fortes, en matière de développement. Parallèlement au déploiement du dispositif B dans les grandes écoles, financé par le PIC, la structure renforce son équipe. En février 2022, l'équipe centrale de PILOT, en croissance, comprend *“4 personnes en CDI exclusivement axée sur [ce dispositif]”*. Ainsi Coralie, chez PILOT, a été recrutée pour assurer la coordination des parcours de formation sur les territoires, lors du lancement du projet B. Par ailleurs, lors d'un entretien avec elle, en février 2022, une nouvelle offre d'emploi de coordination du dispositif était publiée.

Claire occupe, quant à elle, le poste co-financé par les deux partenaires principaux du consortium. Elle *“travaille main dans la main”* avec le responsable de KOMUNOTE, *“pour l'organisation, le suivi des copils, le suivi des engagements de chacun etc.”* Son poste et ses missions évoluent depuis la refonte du parcours de formation en 2022 : elle se voit attribuer, ainsi qu'un collègue, une mission de *“recherche et candidatures à des appels à projets et de levée de fonds”* et le pilotage de *“partenaires opérationnels”*, dans le but d'intégrer de nouvelles activités de socialisation et de mobilisation des personnes réfugiées au sein même du parcours de formation en grande école. (Coralie, PILOT).

### *La réingénierie du parcours de formation post projet B*

Les cadres ainsi que le fondateur de PILOT assument pleinement le caractère itératif de la conception du projet : *“on est toujours en test and learn”* (Coralie, PILOT), tout comme sa contingence, sachant qu'il semble bien qu'ils assurent une veille informationnelle dans les réseaux et sur les projets d'évolution des politiques d'intervention auprès des réfugiés : *“moi en tant qu'entrepreneur, j'ai fort l'impression que ce que je fais c'est aussi de la recherche appliquée”* (Tom, PILOT).

L'investigation sur le terrain d'enquête B, dès septembre 2021, a révélé des ajustements au dispositif, une forme d'agilité revendiquée par les porteurs du projet, non seulement en raison de la crise sanitaire, mais encore pour répondre à des problématiques opérationnelles. Ainsi, entre autres ajustements constatés en 2021, la mission bénévole de *“buddy”* est supprimée. Il s'agissait d'une mission d'inclusion des personnes participantes au parcours de formation, dans le *“groupe d'amis”* de l'étudiant bénévole. Restent, au S1, la mission de *« mentor »*, confiée à un salarié ou entrepreneur volontaire pour apporter une aide à la personne réfugiée dans la concrétisation de son projet et celle de *« coach »* assurée par un étudiant dans le but de pratiquer la langue française, mais aussi de l'assister dans la réalisation des outils de base de la recherche

d'emploi (CV, lettre de motivation). De plus, au regard des charges de travail et de l'inexpérience des bénévoles locaux, l'équipe centrale de PILOT a repris à son compte certaines tâches comme le recrutement des mentors. De fait, ces derniers ne sont plus sollicités en S2, le projet d'évolution du parcours de formation prévoyant l'organisation, en dernière semaine, d'activités de valorisation des talents, profils et compétences des participants réfugiés devant une assemblée réunissant des entreprises, des professionnels et des décideurs issus du territoire.

Ainsi s'opère une refonte d'ampleur du dispositif, annonçant "*des nouveaux programmes pour 2022*" avec un déploiement hybride ayant servi de test en S2. Ces "*grands projets*" préfigurent un "*changement de trajectoire*" du parcours de formation B, qui se démultiplie en "*sous-programmes*", selon une catégorisation du public cible et des spécialisations du parcours de formation.

Cette "*nouvelle segmentation pour des parcours personnalisés*" s'apprécie au regard de deux indicateurs principaux : "*le niveau de FLE*" et "*le niveau de maturité du projet professionnel et/ou de qualifications*". Ainsi, un programme a été mis en test en mars 2022 dans une grande école parisienne, destiné aux femmes ayant un niveau de français plus élevé, mais ayant besoin d'une mise en dynamique d'un projet professionnel : "*la cible, c'est des candidats en B1 et B2 pour avoir un peu moins de Français pour être en capacité de suivre tout le coaching extrêmement intensif*" (Coralie, PILOT). S'y ajoutent d'autres programmes visant un public très restreint et dont les contours ne semblent pas encore définis. PILOT espère ainsi pouvoir nouer des partenariats avec des institutions prestigieuses du monde de l'artisanat ou de l'art, pour mettre en œuvre "*des parcours professionnalisants*". Un autre public spécifique a été identifié avec là encore un programme en cours d'élaboration « *pour des profils high level qui n'ont que besoin de réseau.* » (Manon, PILOT).

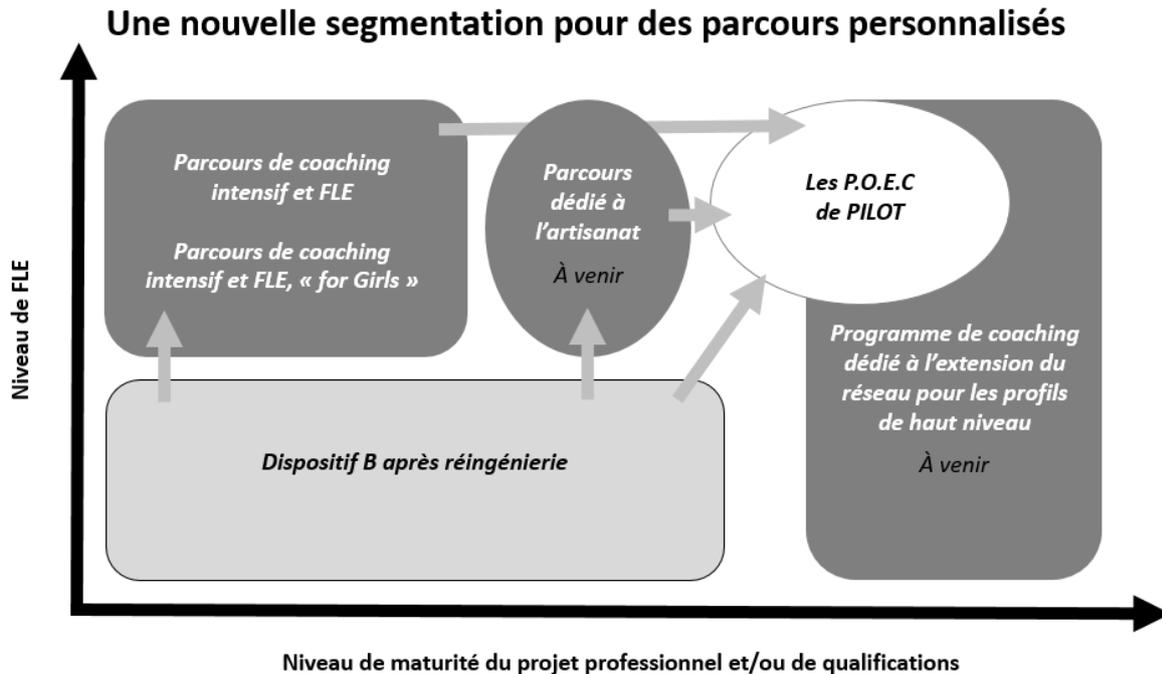


Figure 1 : reproduction anonymisée d'un schéma explicatif des évolutions prévisionnelles du dispositif B (fév. 2022)

### *Les évolutions du parcours de formation B*

Sans remettre en cause ses fondements, notamment l'implantation dans les grandes écoles et la mise en œuvre par des étudiants bénévoles, ce dispositif B, est désormais "*amélioré*" par PILOT et évolue de manière notable. Le programme de formation était régulièrement doublé par des participants qui l'estimaient trop court pour une progression suffisante, au regard de leur niveau de français, d'une part, de leur impossibilité induite de formuler un projet, qu'il soit professionnel ou d'études, d'autre part. Ce parcours-ci sera, à partir de septembre 2022, doublé en termes de durée.

*Notre objectif c'est de proposer des programmes de 7 mois car on avait beaucoup de candidats qui redoublaient (de leur volonté) et qui malgré une non-rémunération, ils nous disaient que ça pouvait fonctionner.*  
(Coralie, PILOT)

Entre autres évolutions du dispositif, les cadres de la structure ont identifié des axes de progrès, notamment une implication des partenaires locaux à renforcer, visant des effets de synergie et des débouchés adaptés aux besoins des participants. Le mentorat et le coaching individuels sont supprimés du dispositif car jugés non nécessaires pour tous les participants. Lors d'une réunion

d'anciens mentors, le 10 février 2022, Coralie annoncera cette suppression de mission en sondant les bénévoles à propos d'idées nouvelles d'engagement favorisant *“la rencontre, les connexions et les opportunités côté participants”* : du mentorat et coaching ciblé et à la demande, la participation à des ateliers de *“jeux, conseils, mises en situation”* ou encore la participation aux projets culturels.

*« L'accompagnement one-one va être stoppé, mais à la fin [de l'entretien], je vous ferai une présentation des différentes options, notamment la construction d'un pool de mentors disponibles pour des personnes ayant besoin d'un accompagnement. » [...] « On a imaginé 4 types d'engagement mais on va vous donner l'occasion de nous faire des propositions » (Coralie, PILOT).*

PILOT lance, par contre, des partenariats audacieux, pour organiser une activité culturelle de groupe *“en fil rouge”* du dispositif. Sur notre territoire, dans sa phase test de 10 semaines réalisée en S2, une opération est ainsi menée avec une association artistique parisienne, prestataire sélectionné par l'équipe centrale. Des œuvres *urbaines* ont été réalisées sur des murs, dans une université notamment. PILOT souhaite désormais nouer, par ces relations partenariales *“un cocktail inattendu d'acteurs pouvant également l'inspirer [elle-même]”*. PILOT engage encore, à travers ces évolutions, une reconception du volet sociabilisation de son dispositif B, qui sort d'une relation en trio avec les *“buddy, coach et mentor”*, vers la constitution d'un collectif, lors de chaque parcours, de la cohorte. Les participants eux-mêmes vont ainsi sortir du cadre de la formation, du coaching et du projet professionnel, en participant à ces projets culturels, *“fil-rouges”* en collectif, dont une restitution est prévue en fin de chaque parcours. Même si cette idée a pu sembler contre-intuitive à certains étudiants bénévoles, elle a rencontré un véritable succès auprès des participants et a été présentée lors de la cérémonie de clôture du S2 en mai 2022. Ont participé à cet évènement, outre les responsables de PILOT en central : l'école et toutes les structures locales - SOUTIEN, KOMUNOTE et NUMERIS - mais nul acteur du milieu socio-économique, entreprises ou décideurs du territoire.

D'autres innovations sont également présentées comme la *“talent letter”* visant la mise en avant des profils des participants en recherche d'emploi, à destination des partenaires et des entreprises. Ce support pour un *“recrutement inversé”* sera présenté sous forme de carte de visite mentionnant *“leurs softskills, leurs hard skills et leur niveau de français à disposition des entreprises avec lesquelles on travaille et avec lesquelles on ne travaille pas nécessairement*

*d'ailleurs*”. (Coralie, PILOT). Dans le cadre de cette phase de test, sur le territoire de l’enquête, peu d’éléments tracent des réalisations concrètes alors qu’un renforcement de la dimension projet ou encore des mises en situation avec des acteurs du champ économique et social étaient annoncés.

L’évolution du dispositif B pourrait également être déterminée par les difficultés de réalisation en local. Sur le terrain d’enquête B, pourtant jugé « *mature* », de nombreux écarts ont été constatés entre le dispositif pré-conçu, à déployer et sa mise en œuvre opérationnelle. Ainsi, par exemple, les ateliers de softskills répondant (dans la conception du dispositif) à des besoins très spécifiques, un axe de formation nécessaire à l’insertion car très valorisé sur le marché du travail, n’ont été réalisés lors du S1 que très partiellement. De même, tous les participants n’ont pas bénéficié de l’accompagnement d’un coach et, très peu, d’un mentor.

#### *Les limites du mentorat*

A la genèse du dispositif, le mentor était un professionnel, « *un ancien de la grande école* » inséré dans la vie active et capable d’accompagner le participant de deux manières : l’aider à définir un projet professionnel, c’est-à-dire lui ouvrir le champ des possibles au regard de sa propre expérience, mais également lui faire bénéficier de son réseau.

Tout d’abord, le sourcing de mentors s’est révélé une réelle difficulté. Plus de la moitié des participants au programme d’octobre 2021 à janvier 2022 n’ont pas eu de mentor. D’autres sont arrivés en cours de programme et sans y être préparés, certains étant les parents d’étudiants impliqués dans l’équipe locale ou encore le directeur de la grande école.

De plus, lors d’une réunion organisée en visioconférence le 10 février 2022, visant la présentation des nouveaux programmes, d’anciens mentors ont témoigné de certaines de leurs difficultés. La disponibilité des bénévoles, leurs domaines de compétences, leurs capacités à obtenir de l’information concernant l’emploi et la formation au profit des participants constitue « *les limites du mentorat* ». De plus, la période post-parcours de formation n’est pas appréhendée. Les bénévoles se trouvent alors dans une relation de confiance et d’assistance à des personnes connaissant parfois de grandes difficultés de tout ordre, qu’ils ne peuvent pas « *laisser tomber* ».

- *La mentor : « J'ai un vrai problème avec X, qui est une pharmacienne syrienne. Elle est sortie en niveau A2... Moi, je ne me sens pas de la laisser tomber, j'ai essayé de lui trouver un [diplôme ou équivalence] en pharmacie... ».*
- *Coralie (PILOT) lui répond : « Elle peut faire un [parcours] au mois de mars de 10 semaines, elle aura du coaching »*
- *La mentor : « Moi je ne suis pas une asso... »*
- *Coralie : « C'est les limites du mentorat... »*
- *La mentor : « Une fois qu'on les connaît on peut pas les laisser tomber »*

Les données issues de l'observation de l'équipe programme dans la grande école montrent une grande disparité des pratiques et modalités du mentorat. Certains participants peuvent se voir attribuer un mentor dès le début de parcours, sans pour autant en avoir exprimé le besoin. À l'inverse, d'autres vont solliciter opportunément toute personne considérée comme ressource potentielle d'informations stratégiques. Enfin, différents bénévoles vont se trouver de manière fortuite, chargés d'assurer un mentorat sans le moindre accompagnement, au hasard des rencontres.

L'ensemble de ces difficultés expliquerait pourquoi ce levier d'insertion professionnelle est abandonné dans le cadre du dispositif B. Parallèlement, un partenariat pourrait se dessiner avec un nouvel acteur du territoire, dont le cœur d'activité est précisément le mentorat de personnes potentiellement discriminées sur le marché du travail, que les étudiants ont sollicité au S2. Ainsi PILOT externaliserait un pan de son dispositif répondant à un besoin réel au profit d'une structure spécialisée.

#### *1.2.4. Une veille stratégique et fonctionnelle / opérationnelle.*

##### *Une veille stimulée par le PIC et son agenda*

Tout d'abord, intrinsèquement, le projet B est assumé comme et financé en tant qu'expérimentation. Ce modèle initial est donc basé sur certaines hypothèses qui ont été éprouvées par l'expérience de terrain et les résultats, avant une réadaptation et une évolution des actions et sous actions le constituant. De plus, les conventions de financement réalisées **avec la caisse des dépôts** s'étalant sur une durée de près de 3 ans, impliquent un calendrier particulier. Le re-conventionnement ainsi que la poursuite du financement dépendent d'un point

d'étape à mi-parcours et de la remise d'un "*rapport intermédiaire d'activité et d'apprentissages*" à la DGEFP (juin 2020).

Le cadre conventionnel prévoit également des objectifs quantitatifs aux actions composant les 3 axes d'interventions. Les cibles des sous-actions énoncées calibrent d'une certaine manière les moyens à mettre en œuvre par les acteurs, dont ils ont à rendre compte. S'y ajoutent des indicateurs généraux de suivi de projet permettant d'en mesurer l'impact, à titre d'exemple : le taux d'assiduité moyen aux sessions de formation ou encore le taux de demande d'accompagnement à la mobilité.

Enfin "*7 indicateurs clés*", permettent d'estimer les effets attendus sur les participants, comme la "*reprise de confiance*" des personnes réfugiées ou le degré de resocialisation. Le taux de "*sorties dynamiques*" à 3, 6 et 12 mois a été quantifié à 82% dans la phase 1 du projet, sur les "*territoires matures*".

Dans le cadre de cette expérimentation, l'ensemble de ces indicateurs constitue un cadre conventionnel nécessitant pour ces acteurs "*agiles*", une veille fonctionnelle et opérationnelle constante. La refonte de tel ou tel dispositif peut ainsi se voir nécessaire au regard de potentielles erreurs de conception, de facteurs exogènes à prendre en compte ou d'autres difficultés de déploiement.

#### *D'autres indicateurs contingents*

Les conditions et modalités de l'évaluation restent questionnables au regard du projet global et de la mise en œuvre du dispositif B sur le terrain d'enquête. En effet, de potentiels indicateurs de dysfonctionnement partenarial ont été relevés. Tout d'abord, les acteurs locaux, c'est-à-dire les représentants des acteurs du consortium, eux-mêmes semblent méconnaître le projet B ainsi que la nature même des partenariats. PILOT n'évoque également que de manière anecdotique et partielle l'existence de ce projet auprès des étudiants ou des autres bénévoles de son dispositif, limitant ainsi les possibilités d'animation des partenariats en local. Cette attitude est de nature à altérer la perception des statuts et rôles des différents acteurs ou partenaires. A titre d'illustration, l'équipe programme du S1 (d'octobre 2021 à janvier 2022) considère comme un non sujet les permanences sociales hebdomadaires qui ont lieu dans la grande école et ne les ont jamais mentionnées au cours de l'enquête.

Enfin, la réingénierie et “*la personnalisation*” à venir des parcours de formation de PILOT (cf. figure 1 supra) démontre une certaine capacité à exploiter les données, les informations issues d’une veille stratégique et informationnelle. Ainsi, les parcours viennent prendre en compte des besoins spécifiques et des catégories du public cible pointées par l’OFII dans ses rapports. La féminisation d’un parcours vient répondre à la progression de la féminisation du public des personnes réfugiées, tout comme le doublement de la durée du dispositif B pour faire face à un public potentiellement “*moins éduqué*” que précédemment.

### 1.3. La réalisation d’un dispositif clés en main standard et digitalisé

La suite de cette analyse de “la fabrique des dispositifs” va se focaliser sur le dispositif B et son déploiement réel dans la grande école du territoire investigué. Le dispositif repose sur un collectif d’étudiants, dénommé “*équipe programme*”, organisé selon un principe de répartition des tâches prescrites par cette structure nationale, désignée “*équipe centrale*”. Ces deux équipes ont eu en charge le déploiement du parcours de formation et d’accompagnement d’une “*promotion*” du 11/10/2021 au 22/01/2022. Puis du 7 mars au 10 mai, c’est sous une forme “*améliorée*” et en phase de test que ce dispositif a été déployé, après la refonte décrite précédemment.

L’équipe programme comprend plusieurs “*pôles*” : “*accompagnement*”, assurant les activités de désignation et recrutement des mentors et coachs ; pôle “*pédagogie*”, réalisant la programmation des cours et ateliers de développement de softskills et enfin, le pôle “*communication*”, chargé de diffuser des informations et de valoriser le dispositif au sein de l’école et à l’extérieur.

Pilotée par deux étudiantes, “*directrices du programme*”, cette organisation du travail est rendue possible grâce à une palette d’outils digitaux et collaboratifs, “*clés*” mis à disposition par le niveau national avec qui elles assurent l’interface, lui autorisant ainsi un pilotage à distance de l’activité et de l’encadrement des étudiants et bénévoles. La participation de ces étudiants à des projets associatifs étant encouragée (voire valorisée dans leurs cursus), l’école met à disposition, à titre gracieux, ses locaux (salles de cours pour le déroulement des formations, un local de réunion équipé pour l’équipe programme, autres locaux pour les évènements). Les réfugiés, dénommés « *participants* », bénéficient également des services et infrastructures offerts à tous les étudiants de la grande école (restauration, sport, etc.).

### *1.3.1. Le parcours de formation tronc commun et base de l'accompagnement*

Ainsi PILOT a conçu un modèle standardisé, “*une solution clé en main*”, à déployer sur les territoires avec une répartition des activités entre des bénévoles chargés de sa mise en œuvre locale, des formateurs professionnels chargés du FLE - français en langue étrangère. D'autres intervenants professionnels, considérés comme prestataires de services, interviennent sur un accompagnement à la valorisation de soi et la définition de projet ainsi qu'un accompagnement social. PILOT révèle ainsi une représentation généraliste des besoins du public cible et une orientation singulière de son dispositif.

#### *Un dispositif de développement de compétences linguistiques déconnecté des questions d'insertion professionnelle*

Isolé du projet global, ce dispositif B est axé essentiellement sur un parcours de formation de « base », dont l'essentiel de l'activité porte sur le développement de compétences linguistiques au travers de cours obligatoires de français, à raison de 12 heures hebdomadaires et optionnels en anglais, assurés par un bénévole (un ancien participant). En dehors de cela sont prévues trois journées, en collectif, d'accompagnement et d'initiation à la création d'entreprise animées par un professionnel désigné par l'équipe centrale. Un parcours de développement de « softskills » est cadencé en douze séquences de 2 heures, dont les huit premières concernent l'insertion professionnelle, sous l'appellation « l'entreprise et vous », ciblant les techniques d'entretiens de recrutement, l'intégration et les relations au sein d'un collectif de travail. Les quatre derniers ateliers concernent la connaissance de la société française et, au regard de leurs intitulés, portent l'empreinte de préjugés véhiculés sur les réfugiés (discriminations, racisme, sexisme, laïcité, religion...).

Il appartient encore à l'équipe locale de proposer des activités événementielles visant à faire connaître le dispositif au sein de l'école, à proposer des sorties culturelles à visée d'apprentissage (par exemple, la visite de l'assemblée nationale) ou à inviter des conférenciers sur les questions des migrations internationales. Au vu du renouvellement semestriel des étudiants de l'équipe programme, le dispositif ne bénéficie que d'un faible ancrage local.

Au démarrage de l'enquête sur le terrain B (septembre 2021), les co-directrices ne mentionnent pas de collaboration entre PILOT, ni non plus avec les acteurs du droit d'asile ou avec les acteurs locaux en charge de l'insertion sociale et professionnelle. Se pose alors l'hypothèse

d'une potentielle privation ou diminution d'opportunités d'accompagnement des personnes réfugiées, pour les acteurs de l'insertion œuvrant sur le territoire (ou, à tout le moins, d'échanges et partages d'informations sur l'existant).

De plus, le dispositif B paraît *in fine*, peu connecté aux problématiques et méthodologies d'accompagnement individualisé, à la mise en œuvre du projet personnel tenant compte de la spécificité et des besoins des participants. Ce sont des bénévoles qui se chargent de la rédaction des CV, de la prospection-découverte des métiers, de la connexion avec les acteurs relais au service de la suite de leurs parcours. Ces dimensions concrètes, relevant de l'insertion, reposent sur la bonne volonté des étudiant-coachs et des mentors qui déclarent faire ce qu'ils peuvent sur le terrain. Tel que proposé, c'est-à-dire standardisé et laissant peu de place à la prise en compte des besoins du participant ou la faisant reposer sur des personnels non formés au conseil, ce dispositif porte une conception singulière de l'accompagnement : il néglige les dimensions de travail et d'ajustement des personnes et des projets selon les ressources et les opportunités.

Enfin, au niveau central comme en local, se constate une méconnaissance de la situation des réfugiés avant leur entrée dans le dispositif. Aucun diagnostic social n'est réalisé, les informations demandées à l'entrée sont purement d'ordre administratif et ne peuvent refléter d'éventuelles problématiques par exemple d'ordre psycho-traumatiques, ni non plus la diversité de leurs conditions de vie. La précarité d'une partie des participants (hébergement, garde d'enfant, santé, etc.) constitue au sein même du projet B, des obstacles à l'entrée dans le dispositif. De fait, si les candidats ne parviennent pas à prouver leur disponibilité, ils ne pourront pas bénéficier du parcours de formation. Bien qu'appréhendées au sein du projet global, ces problématiques d'obstacles à l'insertion ne sont considérées, dans le dispositif B, que du point de vue de leurs conséquences en matière d'abandon ou d'assiduité en formation.

### *1.3.2. Un dispositif qui repose, en local, sur une équipe d'étudiants*

Ces étudiantes dont "l'onboarding", c'est-à-dire une forme d'accueil et d'explicitation des missions, est assuré par la structure centrale, vont se voir déléguer de très grandes responsabilités durant ces quelques mois : la mise en œuvre opérationnelle d'un dispositif de formation et d'accompagnement souvent déterminant pour la vie professionnelle de dizaines de personnes réfugiées.

Leur profil mérite d'être observé attentivement. Cette équipe locale se compose quasi exclusivement d'étudiantes âgées de 18 à 22 ans maximum. Elles font preuve d'un engagement sans faille auprès des participants. Cette implication dans ce travail auprès des personnes réfugiées paraît corrélée à leur origine sociale, un engagement citoyen ou politique ou encore avec une expérience dans le domaine de l'assistance aux personnes migrantes (par exemple : service civique dans une association œuvrant dans leur accompagnement, séjour dans des camps en Grèce). Une grande partie d'entre elles ont également un projet d'études et professionnel concernant les migrations ou l'intervention humanitaire, perceptibles dans leurs choix d'options, de parcours master ou de mémoire.

Ce profil de l'équipe locale intervenante a une incidence sur la réalisation du dispositif B ; c'est notamment à partir de leurs représentations des besoins et des moyens d'action qu'elles vont s'octroyer des marges de manœuvre concernant le déploiement de ce dispositif pré-conçu. Ainsi, elles jugent primordiale l'inclusion des participants au sein de la grande école en menant différentes actions à cet effet. Les étudiantes ont organisé la présentation d'associations de la grande école touchant à la culture ou sportives, encourageant l'accès aux personnes réfugiées intéressées. Des temps conviviaux ont été organisés, des conférences avec des acteurs notoires comme la CIMADE ou l'observatoire des camps de réfugiés. D'autres adaptations du dispositif portent la trace de leurs représentations et expériences telle l'organisation d'un "*conseil de classe*", préalable à la délivrance de l'attestation de fin de formation.

Néanmoins leur volonté et capacité à répondre à des demandes spécifiques des personnes réfugiées restent contraintes par les exigences académiques. L'équipe locale réduit ainsi sa présence sur le terrain et son investissement en fonction du calendrier de la grande école (lors des périodes de révisions, d'examen et de vacances scolaires), que la planification du dispositif B ne parvient pas toujours à prendre en compte. A l'inverse, "la culture" grande école semble être à l'origine de certaines décisions comme le maintien du coaching : "*parce qu'il y en a toujours eu à [nom de la grande école]*", précise l'une des co-directrices, en soulignant ses valeurs d'engagement citoyen.

Malgré l'attachement affiché du directeur de cette école, envers ce dispositif et la communication envers les associations étudiantes, le déploiement du dispositif B semble fragilisé et limité en raison du renouvellement régulier des membres de l'équipe programme. En effet, les étudiants ont obligation de réaliser une année de stage à l'étranger durant leur

curus. De plus, les charges de travail sont croissantes et l'investissement nécessaire à la mise en œuvre du dispositif B, conséquent. Ainsi les équipes se succèdent sans pouvoir toujours organiser un tuilage entre elles, notamment durant la période de crise sanitaire. Pour assurer la transmission de la mémoire opérationnelle, une composition idéale de cette équipe d'une dizaine d'étudiants semble être une répartition entre des "première année" et des "quatrième année". Ce qui permet, en outre, à une partie des étudiants qui le souhaitent, de s'engager durant deux semestres sur des rôles différents (observé : de coach à membre de l'équipe programme, du pôle pédagogique à la direction de l'équipe...).

Enfin, malgré le pilotage à distance de PILOT, les bénévoles se trouvent parfois dans des situations particulières, notamment des candidats aux profils atypiques ou encore des situations de vulnérabilité de certains participants (vivant à la rue). L'équipe est censée les orienter vers les structures dédiées recensées dans l'annuaire établi par PILOT, mais les étudiants n'ont pas de représentation, de connaissance, ni d'expérience de ces démarches.

### *1.3.3. La digitalisation du process pédagogique*

PILOT se dote progressivement de fonctions dédiées au déploiement et au développement des outils et de l'activité. Une analyse documentaire et les premières investigations sur le terrain B ont permis d'identifier les cinq principaux outils, 100% digitaux, et une documentation à visée de mise en place locale du dispositif. Ainsi, trois plateformes numériques (TRELLO, Google Drive, SLACK) sont destinées à un usage interne, entre l'équipe centrale et l'équipe programme. Elles permettent de piloter, à distance, le déploiement du dispositif et l'activité locale. Deux autres outils digitaux sont destinés à l'ensemble des acteurs du dispositif local et des personnes réfugiées : une interface, NOTION, intégrant l'outil AIRTABLE, permet aux professeurs et aux participants de consulter les plannings de cours, de signaler les absences, d'accéder aux contacts du réseau de partenaires pour lever d'éventuelles difficultés, etc...

### *Un pilotage rationalisé, par pôle*

L'ingénierie de formation conçue par PILOT est mise à disposition des équipes locales via la plateforme digitale TRELLO. Cet outil collaboratif est utilisé comme vade-mecum répertoriant un volume considérable de documentation, de supports vidéo, de liens vers les sites internet d'associations, d'ONG, d'institutions, des guides élaborés, des « fiches de poste » (pour les membres de l'équipe programme) et diverses procédures écrites. PILOT l'annonce aux

étudiants bénévoles : « *Trello est ton guide qui te permet de naviguer de façon autonome dans le programme* ». Cette approche qui semble, d'une part, technocratique et descendante, permet un fort niveau de délégation des missions et des tâches à l'équipe programme. La mise en œuvre du dispositif B repose également, d'autre part, sur une organisation de l'équipe programme « en silo », c'est-à-dire la constitution de « pôles » ayant chacun leurs spécialités et leurs champs d'action respectifs. L'équipe centrale de PILOT assure ainsi, par pôle, une supervision de leurs missions via ses outils collaboratifs et divers rituels managériaux. Ces derniers soutiennent non seulement une standardisation des processus, mais également une rationalisation du pilotage et le contrôle de l'activité.

### *Le pilotage de l'activité à distance*

L'équipe centrale parisienne assure un pilotage maîtrisé de l'activité sur les territoires avec un accompagnement au quotidien des équipes locales s'appuyant sur ces outils digitaux. Des rituels revêtant un caractère managérial sont mis en œuvre : chaque pôle de l'équipe programme en grande école est en relation avec des référents à l'équipe centrale (PILOT) ; les échanges portent autant sur la réalisation de tâches stratégiques que sur la mise en œuvre du dispositif. Les étudiants affirment ainsi, être sollicités quotidiennement, via l'outil SLACK, pour vérifier le bon déroulement du calendrier. Les chercheurs n'ont pas eu accès à cette plateforme de communication collaborative. L'équipe centrale y partage des ressources à disposition des étudiants, à propos des partenaires de PILOT et des informations générales à propos des personnes réfugiées. Enfin, des points d'activité hebdomadaires sont organisés en visioconférence avec la direction de l'équipe programme. Ces instances permettent aux coordinatrices nationales de répondre aux questions des étudiants, sur l'incompréhension de certaines caractéristiques du dispositif notamment (résistance locale à un projet d'organiser un exercice de valorisation des participants sous la forme du « grand oral » de la grande école, qui n'a pas abouti) ou d'événements imprévus par le modèle standardisé.

La structure centrale, grâce à cette conception d'outils numériques élaborés, duplique son dispositif via les équipes étudiantes dans toutes les grandes écoles, réparties sur le territoire national. Ce parcours de formation révèle donc une ingénierie générique et standardisée autorisant une approche descendante et technocratique de son déploiement.

#### 1.3.4. De “l’onboarding” de bénévoles à la professionnalisation

Tout d’abord, se distingue sur le terrain d’enquête B la notion de professionnalisation selon deux prismes distincts : le travail rémunéré réalisé par des professionnels en opposition au travail bénévole. De plus, la professionnalisation s’entend également en matière de savoirs et compétences attestés en pédagogie des adultes et ingénierie de formation.

Dans ces deux cas de figure, PILOT semble avoir une conception de la professionnalisation de ses formateurs et membres d’équipes locales, comme un processus presque intuitif et naturel. Armelle, coach professionnelle travaillant avec PILOT pour le dispositif B mais également pour ses POEC (hors financement du PIC), explique avoir été choisie comme formatrice grâce à sa «  *fibre sociale*  ». De manière générale PILOT réalise un accompagnement de ses intervenants et équipes défini comme «  *onboarding*  », via la mise à disposition de ressources pour de l’autoformation. La formation-apprentissage du nouvel arrivant laisse ainsi place à une présentation de l’écosystème dans lequel PILOT évolue où la “fibre sociale”, la représentation positive inconditionnelle des personnes réfugiées confèreraient “naturellement” des capacités et aptitudes à intervenir et se positionner en pédagogues.

*“J’ai fait un master entrepreneuriat en 2019 dans lequel intervenait en tant que formateur celui qui est devenu désormais le directeur pédagogique de [PILOT], [Karim]. On s’est rencontré comme ça et on est resté en contact et puis parce que j’avais sûrement un peu plus d’expérience que d’autres lors de mon master, j’étais une ancienne du coup. Bah voilà j’avais aussi mon expérience à partager, j’ai été moi même pendant plus de 10 ans éducatrice spécialisée donc travailleur social. J’ai formé beaucoup d’éducateurs spécialisés, j’avais une fibre sociale qui était importante, je suis du coup pédagogue”* (Armelle, prestataire de PILOT).

#### *La montée en compétences dures, de l’équipe centrale*

La responsable de la coordination des dispositifs au niveau central explique que PILOT recherche désormais pour son développement interne, des expertises “ *pas forcément sur le sujet de l’inclusion* ”. PILOT a progressivement recruté une équipe de 5 personnes, dédiée au “ *sourcing et la qualification des candidats* ” avec notamment un “ *Head of acquisitions* ” capable de développer une véritable “ *stratégie* ” communicationnelle. D’autres équipes sont

dédiées au recrutement et suivi des formateurs de FLE sous contrat ou à la gestion des partenariats financiers ou opérationnels. Une responsable des partenariats financiers « *fundraising* » (Claire) assure aussi la coordination du reporting aux financeurs dans le cadre du projet B. Cette montée en compétences dures (“*hardskills*”) hors du champ de l’insertion, de l’équipe centrale de l’association, s’avère nécessaire au vu de son modèle centralisé, digitalisé et standardisé (voir ci-après). L’objectif de PILOT n’étant pas de recruter en interne des travailleurs sociaux ou formateurs, mais bien des experts leur permettant une “industrialisation” du modèle.

*“Évidemment je pense que quand une structure a l’ambition, a de grosses ambitions, pour pouvoir atteindre ou dépasser ces objectifs on est obligé de structurer avec des personnes qui sont owners de leur sujet. Sinon on perd du temps, c’est hyper compliqué et on fait plus d’erreurs”.* (Coralie, PILOT)

#### *La formation de l’équipe centrale*

PILOT ne recrute pas de spécialistes de l’insertion en interne. Son équipe centrale se compose d’experts du pilotage d’activité, de fonctions techniques, de développement ainsi que de l’animation de partenariat, etc. Aucune expertise concernant l’accompagnement à propos des migrations n’est requise des membres de l’équipe centrale, qui vont à leur arrivée suivre “*un parcours d’onboarding*” intense, “*un gros module qui est enrichi et mis à jour*”. De nombreuses ressources complémentaires sont mises à disposition des salariés et un “*canal de veille*” leur donne accès quotidiennement “*aux informations essentielles et primordiales*” (Coralie, PILOT).

Si nécessaire, le développement des connaissances et la meilleure compréhension du public ciblé, de l’écosystème, passe par de l’autoformation, voire l’apprentissage sur le tas. Coralie (PILOT) détaille une formation des permanents de l’équipe centrale en lien avec les rituels managériaux et de pilotage de projets en cours (diverses typologies de réunions). Ces temps de partage d’informations et de travail conjoint contribuent au développement des connaissances de l’équipe centrale.

*“ Pas [de] nécessité d’avoir une expertise absolument approfondie et parfaite sur le sujet de la migration et en particulier de l’inclusion des personnes réfugiées. Par contre quand je suis arrivé chez [PILOT] j’ai eu une formation*

*interne, j'ai eu accès à beaucoup de ressources. Et ça va de soi, on a besoin d'être formé pour pouvoir accompagner au mieux nos participants.*

*Donc nous on communique via Slack avec les étudiants aussi en interne et on a un canal veille qui est enrichi tous les jours d'articles pour qu'on se tienne à jour sur les chiffres de la migration, sur les acteurs avec lesquels on travaille. Donc on avait vraiment ce module de e-learning.. Et puis on mise beaucoup sur l'échange et la transversalité chez [PILOT]. Ce qui permet dès le départ d'avoir un parcours d'onboarding qui est assez complet et qui nous permet de toujours avoir des ressources humaines spécialisées sur tel ou tel sujet qui vont pouvoir répondre à nos questions très rapidement, et on va monter en compétences très rapidement.” (Coralie, PILOT)*

### *L'onboarding d'intervenants néophytes*

De par sa conception, le dispositif B s'appuie, s'agissant de son déploiement dans des grandes écoles et de l'accompagnement de proximité par les coachs des personnes réfugiées, sur des étudiants bénévoles et néophytes. Sauf exceptions, les étudiants ignorent donc les fondamentaux du droit d'asile, les arcanes du parcours administratif de la résidence en France, les procédures et structures d'accueil (OFII, CADA, etc.). De même, plus généralement, ils désignent sous le vocable de “réfugiés”, les primo-arrivants de tous types.

Les étudiants regardent l'insertion professionnelle des personnes réfugiées et le dispositif B sous le prisme de l'opérationnalisation faisant, bien souvent, l'impasse sur la dimension psychosociale de leur intégration ainsi que d'une partie de leurs besoins : ainsi Manon et Maud n'ont pas évoqué les permanences sociales organisées auprès des participants dans leur école, en S1. Cette conception du dispositif pose la question des savoirs nécessaires en regard de cette nouvelle conception de l'insertion des réfugiés, qui pourrait mobiliser tous les membres de la société civile, promue dans le rapport TACHE (2018). Néanmoins, l'une des co-directrices locales (Maud) avait déjà travaillé bénévolement avec un public de personnes en situation d'exil ce qui a facilité leurs actions et l'accompagnement des personnes participantes. C'est donc fortuitement que les limites de l'“onboarding” se trouvent dépassées.

*Maud - Oh bin oui. Rires. Énormément. Y'a plein de choses enfin déjà le, la connaissance du monde réfugiés enfin, du coup je sais ce que c'est les CADA, les CHU, les processus de demandes d'asile, l'OFI, l'OFPRA ... Enfin.*

*Manon - Ça c'est un énorme point fort.*

*Maud - Ouais ça c'est quand même pratique.*

*Manon - Nous ça c'est vrai que c'est un point qui manque à [PILOT] ...*

*Manon - ... c'est qu'on nous apprend pas ce que c'est ça, et moi je savais pas, enfin (...)*

*Manon - c'est vrai qu'à chaque fois tu traduisais à côté parce que parce ...*

*Maud - Ce que c'est les équivalences [inaudible], plein, plein, plein de trucs on, on se rend pas compte mais c'est vrai que quand on en parle avec les gens ...*

*Manon - C'est vrai que OFII, enfin c'est des ...*

*Maud - Ouais, c'est des contractions, ah bin ouais. Rires. Non, mais vraiment c'est insupportable quand tu sais pas hein...*

*Interviewer - Petits acronymes.*

*Manon - Ouais, c'est ça. Et quand eux, en face de toi le savent, et ils te disent « ah bin tu connais pas », et tu te sens quand même un peu, parce que bin, t'es en France quoi. Tu devrais savoir.*

*Maud - Du coup ça je pense c'est un très, très gros atout l'air de rien. Ouais la façon dont je parle, la façon enfin, même sur certaines, sur certaines choses, sur la posture, bin ouais ne pas poser certaines questions enfin ouais, enfin plein de trucs.*

#### 1.4. Un modèle économique évolutif : de l'association à "l'entreprise à impact"

Parmi les membres de ce consortium, PILOT, nouvel acteur de l'insertion se développe de manière autonome pendant et à l'issue du conventionnement avec le Ministère du travail. Le financement par le PIC lui a permis de tester son modèle à plus large échelle et nourrit ses ambitions de forte croissance à court et moyen terme. Progressivement PILOT s'est profondément transformé avec un changement de statut ainsi qu'un redimensionnement : le

rapprochement juridique de l'association originelle avec un cabinet de recrutement spécialisé. La structure est ainsi devenue un acteur de type start-up, au modèle hybride mêlant philanthropie et activité lucrative.

#### *1.4.1. Les choix stratégiques et économiques de PILOT*

##### Une force de travail bénévole

PILOT se cale sur le calendrier universitaire et programme deux parcours de formation par an. En effet, le dispositif B repose sur une force de travail bénévole en local et un engagement militant des étudiants volontaires.

Plusieurs bénévoles, des équipes programmes actuelles ou anciennes ont exprimé une forme d'épuisement lié à un surinvestissement, un temps de travail quotidien important mais indispensable à la mise en place du dispositif B. Cette mobilisation « *bien plus importante que dans d'autres associations* » étudiantes, reste consentie en raison de leur volonté de répondre aux besoins des réfugiés. Elles organisent un suivi sans relâche des participants, prennent des initiatives et sont à l'affût des réductions possibles de leur frais de fonctionnement tout en proposant des activités axées sur la convivialité et la découverte de la « *culture française* ». Cet engagement indéfectible paraît être corrélé avec leur profil (cf. supra). Il s'agit de démarches « d'intégration » complémentaires au niveau de la société tout entière mais également de l'école (associations sportives et culturelles).

La direction de l'équipe locale implique des fonctions de gestion de projet et de management des bénévoles. L'investissement personnel des deux co-directrices, au prix de leur assiduité en cours et de leur vie privée, s'est révélé indispensable à la mise en œuvre du dispositif B dès septembre 2021, en raison d'une carence en bénévoles et une passation a minima, de l'équipe locale précédente. Elles ont assuré de multiples missions en dehors de leur "fiche de poste". A cela s'ajoute l'omniprésence de l'équipe centrale ayant mis en place des rituels managériaux et communiquant quotidiennement avec les membres de l'équipe via ses outils collaboratifs.

Avant la réingénierie du dispositif de 2022, le parcours de formation impliquait également d'autres bénévoles comme des mentors ou des étudiants assurant un coaching régulier. Dans une certaine mesure, PILOT est allé au bout de la logique "d'implication de la société civile" qui est revendiquée par ces nouveaux acteurs de l'insertion et encouragée dans le rapport Taché (2018).

De plus, les deux professeures de français en langue étrangère assurant une douzaine d'heures de cours par semaine dans le cadre du dispositif B sont reconnues pour la qualité de leur travail, leur pédagogie ainsi que leur investissement personnel. Elles sont, toutes deux, diplômées et spécialisées. L'ensemble des participants les plébiscitent, notamment par comparaison des cours de FLE assurés par les prestataires de l'OFII. Les modalités pédagogiques mises en œuvre, les locaux prestigieux, la composition de deux groupes de niveaux avec 10 participants maximum, l'étalement des cours sur la semaine avec des exercices à réaliser à la maison, offrent des conditions favorisant, selon les participants, un apprentissage approfondi. Les professeures font également preuve d'une grande flexibilité et ajustent leurs horaires en fonction des contraintes des participants (par exemple, un rendez-vous préfectoral). Ainsi, l'implication et la maîtrise des enseignantes constituent un facteur essentiel de réussite de la formation. PILOT indique dans sa documentation interne que les professeurs de FLE sont rémunérés sur une fourchette basse du marché, soit 25 euros de l'heure de cours, la structure n'ayant pas les capacités financières de faire mieux. Toutes les activités menées en parallèle de leur temps en face à face, gage de succès et de la qualité de l'apprentissage aux yeux de tous les acteurs, ne sont pas rémunérés (participation aux temps conviviaux, réunions avec l'équipe centrale, les évaluations intermédiaires des participants partagés avec l'équipe locale, etc.).

### *La sous-traitance de l'activité et la stratégie d'externalisation*

Le business model de PILOT est ainsi fondé sur une sous-traitance de l'enseignement du FLE ainsi que des trois journées d'accompagnement par une coach professionnelle, via des contrats de mission. De même les permanences sociales hebdomadaires sont financées en tant que telles par le PIC, mais restent totalement externalisées. Si la convention entre SOUTIEN et les membres du consortium n'est pas encore établie, cette structure est identifiée comme prestataire hors du consortium. Cette externalisation est revendiquée par PILOT au regard des compétences déployées par ce type d'acteur. Karim assume, par ailleurs, le fait que PILOT s'appuie sur de "*l'expertise externe*" parce que l'équipe centrale ne "*vient pas de l'accompagnement social*".

*“C'est souvent une question qu'on nous pose. Parce que c'est un choix, un parti pris très particulier qui nous amène justement à plutôt, de s'appuyer sur des expertises externes très précises, plutôt qu'à internaliser.” (Karim, PILOT)*

Cette relation commerciale n'est pas qu'économique, elle est stratégique car elle permet une grande flexibilité à PILOT, les contrats étant établis et ajustés aux dates exactes de réalisation réelle du dispositif B (souvent déterminées sous des délais très courts). De plus, en comparaison avec la sous-traitance classique, ce système permet une distribution de l'activité adaptée aux besoins de croissance rapide de la structure. Après la contractualisation, ce sont les étudiants des équipes locales qui assurent l'intermédiation.

La structure parisienne sous-traite également aux équipes locales, le pilotage d'une multitude d'acteurs, sans avoir elle-même de contact avec les participants. S'il existe une relation contractuelle entre PILOT et les personnes réfugiées (un contrat de formation), l'ensemble des interactions sont assurées par les étudiants. De plus, en dissonance avec la solution globale et inclusive du projet B, PILOT, acteur principal du consortium, considère l'insertion sociale en dehors de son champ d'action. Le dispositif B est par ailleurs circonscrit au parcours de formation et prévoit en cas de « *freins périphériques* », la communication des coordonnées d'acteurs locaux spécialistes de l'insertion sociale. Par ailleurs PILOT n'anime pas, non plus, ce réseau partenarial local : les étudiants néophytes, en lien direct avec des participants en situation de vulnérabilité (par exemple, des personnes sans domicile) se sentent souvent démunis.

Enfin, l'animation du réseau de coachs et mentors bénévoles est totalement encadrée par les étudiants, hormis une visioconférence de lancement animée par l'équipe centrale, c'est-à-dire un "*onboarding*" rapide et optionnel présentant la fiche de poste. PILOT délègue également, et a priori sans contrôle, la réalisation des 12 ateliers de softskills. L'équipe centrale n'a aucun contact et ne porte aucun regard sur les bénévoles assurant cette partie du parcours de formation, qui pour le terrain enquêté, n'a quasiment pas été réalisée sur les deux sessions.

Cette stratégie globale permet à PILOT de se concentrer sur un *cœur de métier* (au sens des sciences de gestion) qui n'est ni la formation, ni l'insertion socio-professionnelle des personnes réfugiées, mais plutôt le déploiement à distance d'un dispositif dans une logique d'expansion et d'efficacité économiques.

### 1.4.2. L'hybridité d'un modèle philanthropique juxtaposé à une activité lucrative

#### Une restructuration stratégique de "la galaxie" PILOT

Le dispositif B et sa réingénierie post-financement du PIC s'inscrirait dans une stratégie de développement de PILOT, au-delà du Projet B. Une étude du registre du commerce et des sociétés a permis de constater l'existence de deux structures distinctes portant le nom de PILOT [pseudonyme]. La première est l'association historique, créée en 2016, financée par le PIC au titre du projet B. La seconde est une entreprise sociale créée en 2018 sous un autre nom, obtenant le statut d'entreprise ESUS<sup>53</sup> : elle propose aux entreprises des activités d'agence de recrutement spécialisée dans le public des personnes réfugiées. Ces deux structures ont changé de nom concomitamment en 2020, s'appelant désormais toutes deux PILOT. De plus, en novembre 2020 une fondation, PILOT « For Society » a été créée.

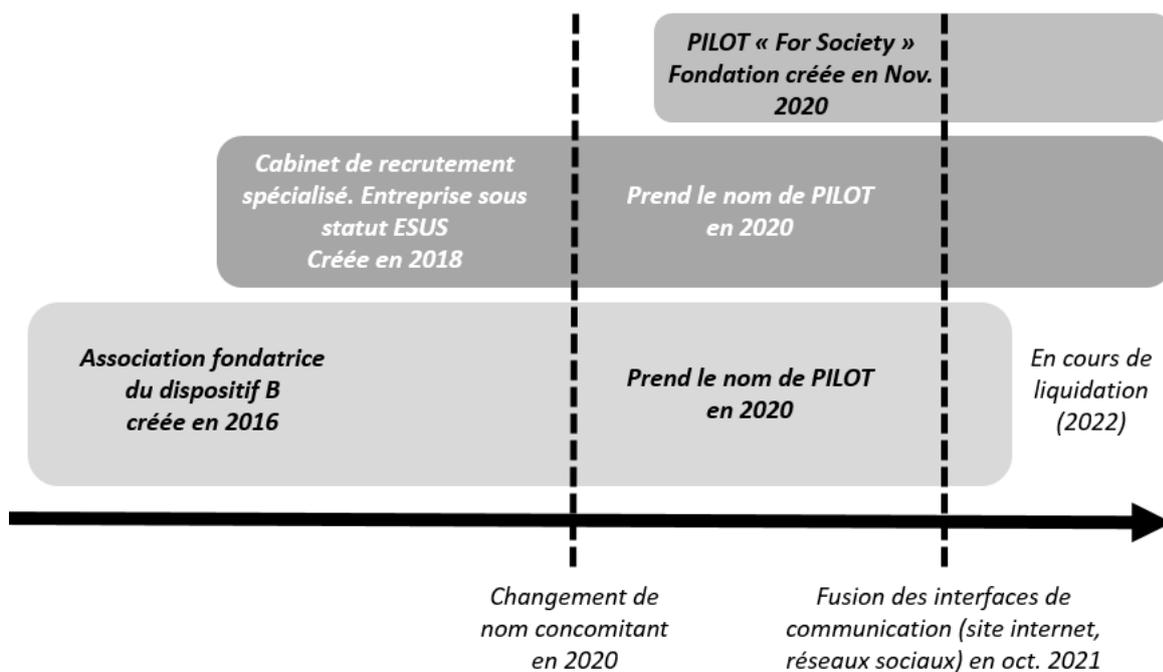


Figure 2. Reconstruction de la trajectoire d'évolution de PILOT : schéma d'organisation

Lors de la première quinzaine d'octobre 2021, à l'écoute du discours d'une de ses représentantes nationales lors de la soirée de pré-rentrée, se constate l'imbrication de

<sup>53</sup> L'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) est une habilitation en droit français décernée aux entreprises poursuivant un objectif d'utilité sociale. Elle ouvre l'accès à des aides spécifiques pour les structures labellisées et à des avantages fiscaux pour leurs investisseurs.

l'association et l'entreprise. Il est difficile de distinguer, dans les supports de communication, entre les activités lucratives relevant de « *l'entreprise sociale* » et celles, associatives, du projet d'insertion des réfugiés. D'après Coralie, représentante de l'équipe centrale, de nouvelles pistes de développement et de diversification seraient en réflexion, notamment un maillage complet du territoire, accompagnant éventuellement la mise à distance du dispositif actuel (FOAD), ainsi qu' une nouvelle offre, à destination des branches et entreprises, intégrant cette formation, de base et linguistique, à une démarche de placement dans des emplois émergents et/ou non pourvus (POEC - préparation opérationnelle à l'emploi collective)<sup>54</sup>. Lors d'une réunion d'information et de présentation de ces POEC, organisée par l'équipe centrale à destination des mentors et autres bénévoles, PILOT indique constituer un vivier des participants ayant bénéficié du dispositif B. Si ces POEC sont hors périmètre du conventionnement dans le cadre du PIC, ils sont néanmoins cités et quantifiés (34 sur la phase 1) dans le Rapport intermédiaire d'activité et d'apprentissage de juin 2020 et constituent l'une des modalités de "sortie dynamique" du projet B.

Le fondateur de ces 3 structures revient sur la genèse de l'association en expliquant qu'il s'agissait alors, pour les étudiants, d'obtenir rapidement un statut juridique leur permettant d'agir immédiatement auprès des personnes réfugiées.

*“On a commencé à faire un premier programme, sans d'ailleurs nous poser la question du statut que nous devons avoir. Toutes les autres questions que comment avoir un premier impact sur la vie des personnes réfugiées au long terme étaient accessoires. Donc le statut qu'on a choisi à ce moment-là c'était le plus simple : créer une association... Si je devais le refaire aujourd'hui je le referais pas.”* (Tom, PILOT).

Le développement et la diversification de l'association juxtaposée à l'activité de cabinet de recrutement ont rendu nécessaire, pour le fondateur, une mise en adéquation juridique du statut de PILOT : *“on s'est rendu compte qu'il fallait réformer l'écosystème dans lequel on exerçait”*. Ce contexte a également permis d'identifier des leviers d'optimisation organisationnelle et financière, d'où la création d'une fondation offrant une possibilité de défiscalisations conséquentes aux mécènes privés. En outre, en tant qu'organismes sans but lucratif, les fonds de dotation ne sont pas soumis aux impôts commerciaux. Cette structure juridique pourrait

---

<sup>54</sup> PILOT est certifiée QUALIOPI, ce qui lui permet d'intervenir en formation dans ce type de mesures

semble-t-il permettre à PILOT de développer de nouveaux partenariats et de nouveaux projets candidats à des financements publics.

Concernant cette fusion des structures, le fondateur de la “galaxie” PILOT souligne les problématiques de gouvernance et de pilotage d’un modèle hybride, à la fois philanthropique et comportant une activité lucrative.

*“D’un côté une association, d’un autre une entreprise, ici une gouvernance là une autre. Il y avait même une troisième entreprise dont [Karim] vous a peut-être parlé, (...) qui faisait de la formation métier, qui en réalité était une activité de l’association mais qui avait dû être filialisée car elle commençait à s’autofinancer au sein d’une structure d’intérêt général. Et vous savez qu’une structure d’intérêt général si elle s’auto finance de trop, alors dans ce cas-là ça sort du cadre de l’intérêt général et il faut du coup l’héberger dans une entreprise.” (Tom, PILOT).*

*In fine*, à l’issue du conventionnement avec le ministère du travail, émergent chez PILOT, trois axes stratégiques de développement : la diffusion massive du dispositif B au sein de grandes écoles (avec une ré-ingénierie et une diversification des parcours, courant 2022), une activité lucrative de recrutement et de placement en entreprise ainsi que la poursuite du développement de projets partenariaux, visant de nouveaux acteurs associatifs et éligibles au mécénat et aux financements publics.

*L’hybridité : une question politique et morale ?*

Le modèle hybride se caractérise pour PILOT par des sources de revenus diverses qui fondent son modèle économique (fonds publics et subventions, dons et mécénat ou encore la vente de prestations de services). Son fondateur explique la sémantique en référence à Anne-Claire Pache, professeure titulaire de la Chaire Philanthropie de l’ESSEC.

Dans un contexte de contraction des fonds publics finançant “les organisations d’intérêt général”, l’hybridité relèverait d’une “tendance de fond” à l’intégration latente de “certaines valeurs et pratiques de la sphère entrepreneuriale”, au monde de l’économie sociale et solidaire. Cependant, des résistances fortes se manifesteraient au sein de ces structures de l’ESS. L’opposition des acteurs, notamment historiques, paraît reposer sur des valeurs ainsi que des

représentations du lucratif et des ressources marchandes, jugées immorales dans le champ de l’insertion socio-professionnelle des publics vulnérables. Les membres de l’équipe centrale manifestent ainsi, dans leur discours une forme de vigilance et de distance à l’égard des acteurs historiques du champ de l’intégration.

*“Il a fallu prendre la décision en créant une entreprise à impact : assumer dans un secteur extrêmement politique le fait que l’entreprise comme moyen pouvait être extrêmement puissante dans la force de changement qu’elle pouvait créer. Sauf que ça c’était aussi un sujet très difficile. Moi j’ai créé une association aussi parce qu’on est dans un cadre dans lequel créer une entreprise qui accompagne les personnes réfugiées et s’autofinance de cette manière-là ça pouvait être dans l’écosystème vu ou être considéré comme immoral. Dans un cadre dans lequel on associe à l’entreprise une intention/une finalité immédiate de faire de l’argent. Or l’entreprise c’est un moyen, la finalité c’est la mission. C’est un moyen intéressant pour que l’argent produit soit mis au service de la mission. Or cette réflexion-là qui est celle de l’économie à impact qu’on voit émerger aujourd’hui énormément, sur un sujet si politisé si social qui était celui des personnes réfugiées, elle était un peu nouvelle et moins acceptée.” (Tom, PILOT)*

L’hybridité de PILOT est présentée comme un choix stratégique non subi mais opportun au vu de ses ambitions de développement et notamment l’industrialisation de son modèle. Elle lui permet, en outre, de créer un partenariat avec l’OFII, de maintenir le mécénat d’autres fondations ou entreprises avec la création de fonds de dotation. Cette hybridité, au-delà de la garantie de la pérennité du projet de PILOT, lui offre la possibilité d’un développement à l’international.

#### *1.4.3. Les stratégies de développement sur le modèle de la start-up*

Les membres de l’équipe centrale de PILOT semblent empreints d’une forme de “culture” start-up qui peut, dans le discours ainsi que dans la réalisation du dispositif B, se confronter aux valeurs et représentations de l’équipe locale d’étudiants bénévoles et engendrer certaines résistances.

## *La “culture” start-up*

Tout d’abord, l’enquête de terrain s’est composée d’interviews ainsi que de rencontres régulières de plusieurs cadres de l’équipe centrale de PILOT. Leurs profils présentent quelques caractéristiques particulières : une population plutôt jeune, issue des grandes écoles, de commerce le plus souvent, pour partie à la recherche d’un “*job qui porte du sens*” après la crise sanitaire, qui aurait stimulé une réflexion sur les valeurs du travail.

*“Je voulais simplement, après le Covid, je cherchais un job à impact et avec plus de sens. Donc tout simplement, je me suis donc dirigée vers une recherche d’emploi dans le social et dans l’économie sociale et solidaire. Ce qui pour moi pouvait être un tremplin plus facile - parce que évidemment sur certains postes et dans certains axes il faut une expertise du sujet évidente”.* (Coralie, PILOT).

PILOT se qualifie d’entreprise à impact mais identifié comme Start-up, médiatiquement ainsi que dans le rapport TACHE (2018) en raison de sa jeunesse, de son concept novateur et de sa percée rapide dans ce nouvel “écosystème”. À l’inverse, les étudiants et les bénévoles la qualifient encore d’association en 2022. Chez PILOT, l’esprit start-up qui se manifeste au sein de son équipe centrale, pourrait se définir par une vision différente de l’activité des salariés : en travaillant pour l’entreprise à impact, ils portent et incarnent une volonté de faire changer la société.

*« Après c’est assez lié, c’est lié la justice sociale en général. Au fur et à mesure on touche bien sûr à l’antiracisme, à l’intégration des nouveaux arrivants. Et en plus, vu ma dernière expérience qui était déjà sur le monde de l’insertion, certes c’était sur les jeunes mais une grande partie du public c’était des jeunes issus de l’immigration (...). Mais on voyait les effets que ça avait pu avoir et encore le poids du déterminisme, c’est un peu le côté talent gâché qui me parlait. C’est la même problématique sur les nouveaux arrivants. Voilà on se dit leur potentiel, il est gâché par des préjugés, par des barrières qui sont levables, je sais pas comment, qui sont pas immuables du moins. C’est qu’une question de volonté de les faire se lever. C’est pour ça que ça m’a parlé, je continue à en apprendre plus sur leur réalité. C’est vrai qu’avant de venir j’avais pas une vision très précise*

*des différents statuts juridiques, des différents parcours. Même déjà je trouve intellectuellement, personnellement c'est hyper enrichissant, et en plus j'y crois. C'est pour ça qu'on se lève tous les matins ici. On se dit que ce qu'on fait c'est une pierre à l'édifice, ça aide pour l'intégration de ces personnes en France. C'est un droit humain quoi, de base... [sourire enjoué]. En fait si on réfléchit globalement ça me paraît un droit inaliénable de pouvoir bouger d'un pays à l'autre, de décider ce qu'il y a de mieux pour elle, pour sa famille etc... Et puis là on parle de réfugiés sur des contextes de conflits internationaux ou liés aux postures politiques etc. Mais demain les réfugiés climatiques il y en aura beaucoup... et même en fait, en France il y a des gens qui décident de devenir expat en Chine, aux états Unis, au Canada, et tout le monde trouve ça normal parce que c'est la recherche d'une vie meilleure - en tout cas pour eux. Je vois pas pourquoi ce serait différent pour quelqu'un d'autre. C'est aligné avec mes valeurs, c'est une des raisons pourquoi j'ai rejoint PILOT ». (Claire, PILOT)*

Cette équipe centrale se révèle créative et dynamique avec une activité qui s'exerce de manière itérative : en “*test and learn*”, témoignant que l'erreur est possible car elle stimule la créativité. L'engagement personnel est palpable, associé à une fierté d'appartenance et surtout la valorisation de l'équipe dans toute sa diversité facilitant la transmission et le travail collectif. “*Il y a beaucoup ce côté de transmission chez [PILOT], et c'est ça que je trouve aussi assez chouette*”. (Coralie, PILOT)

A leur expertise avérée s'ajoute une volonté, voire une « passion » déclarée, chez ces trentenaires, de travailler au sein de PILOT. Trois sur cinq des personnes interrogées au sein de PILOT déclarent avoir intégré l'équipe en raison d'une recherche de sens. A titre d'exemple, un ancien avocat, un cadre supérieur dans le tourisme de luxe, un responsable marketing auprès de grandes enseignes ont quitté leur activité professionnelle. Les valeurs de justice sociale affichée par PILOT ont été décisives, selon eux pour intégrer l'équipe :

*« Et puis je pense qu'on a tous des profils assez atypiques. On n'a pas essentiellement des profils qui sont issus, enfin qui sont des purs produits du monde associatif. On se développe beaucoup, on recherche beaucoup de personnes avec des expertises. Et pas forcément des expertises sur le sujet de*

*l'inclusion - par exemple quand je vous parlais de l'acquisition tout à l'heure. Des expertises de hard Skills, on est tous aussi super embarqués par la mission et on est tous passionnés parce ce qu'on fait. On se tient à jour de ce qui se passe. » (Coralie, PILOT)*

Cette culture start-up est également alimentée par les changements réguliers de l'organigramme et les opportunités ouvertes à chacun au sein de l'entreprise (avec une montée en responsabilités), sans “*élitisme par rapport au diplôme*”.

*“Cependant moi à titre d'exemple, je suis arrivée chez [PILOT], comme je vous l'ai dit, j'avais ma casquette de coordinatrice et j'ai passé des cas pratiques pour ça. Ceci dit, on m'a aussi beaucoup transmis et permis de monter très rapidement sur d'autres postes et de responsabilités et on laisse beaucoup sa chance aux jeunes profils qui arrivent.” (Coralie, PILOT)*

Enfin, le fonctionnement fluide de l'entreprise avec une organisation horizontale est considéré comme un atout car permettant la prise d'initiative.

*“En fait chez [PILOT] c'est ça aussi qui est chouette et qui fait qu'on va aussi vite. Il y a une notion de hiérarchie, on n'est pas sur une pure hiérarchie horizontale, il y a du vertical et je pense que c'est important dans une entreprise, a minima. Mais ceci dit si vous avez une idée, on peut tout de suite essayer de la mettre en place et voir si ça fonctionne et on a la chance de bosser en plus autant avec les participants réfugiés - on peut les sonder on a des supers relations avec eux. On peut sonder les mentors, sonder les coachs, les professeurs... Donc on peut essayer beaucoup de choses très rapidement. Voilà avec différentes expertises et différents avis/remarques etc.” (Coralie, PILOT)*

Les observations participantes sur le terrain B ont montré un phénomène de choc des cultures entre les membres de l'équipe centrale de PILOT fonctionnant sous un modèle de start-up et les étudiants de la grande école s'investissant “dans une association” :

- Le tempérament enthousiaste affiché des coordinatrices nationales du programme a été parfois vécu comme en décalage avec l'épuisement des étudiants et les problématiques (humaines) auxquelles elles avaient à faire face.

- L'utilisation d'une sémantique entrepreneuriale et de l'anglais est souvent moquée même si elle s'est diffusée progressivement au sein de l'équipe locale.
- Les étudiants ont exprimé des incompréhensions de certaines composantes du dispositif B et méconnaissent le lien entre la réalisation de certaines tâches et le financement conventionné pour le projet B (PIC). A l'inverse, le faible budget qui leur est alloué est pointé du doigt : à titre d'exemple, lors des cérémonies d'ouverture et de fin de parcours de formation, organisées comme événements de communication sur le projet et le dispositif sur le territoire, ce sont les étudiants de l'équipe programme qui se chargent de la cuisine et de la confection du buffet.
- La difficulté à mettre en place, notamment au S2 (2022) un dispositif en cours d'évolution dont les contours n'étaient pas définis.

Ces confrontations de valeurs ont eu pour conséquence l'autorisation que s'est accordée l'équipe locale à ne pas réaliser l'entièreté du dispositif, notamment les ateliers de softskills, ou encore à adapter certaines tâches ou missions selon leurs représentations et le temps que les étudiants souhaitaient y consacrer.

*De nouveaux partenaires "inattendus et inspirants", vecteurs de croissance externe*

Pour PILOT, l'ambition d'occuper une place de leader dans l'écosystème (c'est-à-dire le champ de l'insertion professionnelle des personnes réfugiées) nécessite des vecteurs de croissance externe passant par le développement du réseau partenarial. De plus, de manière à faire accepter son modèle hybride comportant une part d'activités lucratives, le choix de ces nouveaux partenaires revêt un caractère primordial. En effet, ces derniers vont contribuer à la diversification des parcours de formation offrant ainsi une nouvelle vitrine pour l'entreprise auprès des financeurs, des parties prenantes et des candidats au dispositif :

*« Donc c'est de répondre à l'appel à projet (...) au nom de [PILOT] en disant qu'il y aura ce partenaire culturel qui sera impliqué sur le projet et du coup il y aura une ligne de financement pour ce partenaire là en presta, pour les dédommager des frais. Eux ça leur permet de financer cette activité de ne pas avoir le souci de la levée de fond et c'est du côté de [PILOT] qu'on récupère cette activité » (Claire, PILOT)*

Le changement de paradigme que promeut PILOT relègue les acteurs historiques à une *“aide sur les freins périphériques”*. À l'inverse, de nouveaux acteurs issus du monde de l'art et de la culture vont pouvoir apporter un angle disruptif et *“inattendu”* au dispositif B. Après une phase de test, entre autres sur le terrain enquêté, un partenariat national serait ainsi en discussion avec une association de street art, *“un collectif de 4 artistes basé à [ville] qui sont eux-mêmes lauréats d'un appel à projet de la DIAIR sur le lien entre les jeunes et les réfugiés”* (Claire, PILOT). PILOT envisage notamment un appel à projet en commun à partir du second semestre 2022 s'appuyant sur sa propre expertise dans *“la levée de fonds”*, qui pourrait servir à cette petite association dont le cœur d'activité reste opérationnel. Grâce à ses fonds de dotation, PILOT peut se permettre de proposer des partenariats, non plus sous forme de consortium avec la lourdeur administrative et d'encadrement que cela nécessite, mais dans le cadre de contrats de partenariat.

*“Parce que quand ils ont été lauréats eux, de ce projet, le public finance que à 80% maximum un projet. Ils ont eu 80% des fonds, charge à eux de trouver les 20% restant. Sauf qu'eux leur entreprise, qui est liée à leur collectif d'artistes, ils ont créé cette petite association ils n'ont pas du tout l'expertise de levée de fonds comme nous on peut l'avoir ici. Du coup, ces 20% ils les ont jamais trouvés. Donc là, ce qu'ils vont faire, c'est plutôt éponger les coûts avec les bénéfices de leur entreprise.”* (Claire, PILOT).

L'équipe centrale de PILOT annonce *“essayer de trouver des partenaires qui vont décroisser”*, en faisant intervenir de nouvelles sphères de la société, le monde économique par exemple. Ces partenaires devront être *“alignés”*, c'est-à-dire en phase avec la stratégie entrepreneuriale et avec la vision de l'insertion des personnes réfugiées, propre à PILOT, par opposition aux acteurs historiques. Ces partenariats *“détonants”* permettent à la start-up de se démarquer et réalisent une opération de visibilité et d'appropriation de leurs activités.

## 2. Le « sourcing » : comment le dispositif global s'alimente de réfugiés et comment le public y accède

Avant d'aborder la question du « sourcing » au sein du dispositif B, il nous semble important de revenir sur l'usage même de ce terme. Quelle définition lui donner ? Quel sens lui attribuer ? Que recouvre-t-il ?

### 2.1. Qu'en est-il de la définition du terme « sourcing » ?

*“Le sourçage, en anglais « sourcing », est le fait de trouver des fournisseurs ou des candidats dans les achats, les ressources humaines et les services informatiques. Le terme est la francisation du nom verbal « sourcing » (« approvisionnement ») formé à partir du verbe anglais to source, « se procurer », « acheter », « s'approvisionner en ». Dans les domaines de la recherche et de la surveillance d'informations, le sourçage, ou « sourcing », consiste à identifier les sources légitimes, compétentes et efficaces, ces sources pouvant être humaines ou numériques. »*

*Le « sourcing » (ou « identification » en français) est un terme utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire un processus qui a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client. Autrement dit, le « sourcing » est l'ensemble des actions réalisées pour accéder à son vivier et générer un maximum de candidatures ciblées sur un poste donné.”*

Wikipédia ([https://fr.wikipedia.org/wiki/ « sourcing »](https://fr.wikipedia.org/wiki/«_sourcing_»))

Le « sourcing » est donc un terme utilisé par la plupart des acteurs et parties prenantes pour désigner la manière dont les projets organisent les différentes activités devant assurer l'identification des publics visés, leur orientation vers le dispositif en nombre suffisant, selon

les objectifs ciblés au financement et selon des principes de rationalisation économique et budgétaire.

Faire un tel usage du terme « sourcing », transposition d'une conception "économique" relevant des activités des services "achats", dans le champ de l'intervention sociale, interpelle.

Ce terme est régulièrement employé par les membres de l'équipe centrale, chez PILOT. Leurs propos en sont parsemés sans jamais l'expliquer. Bien d'autres termes structurent leurs discours afférents à leur organisation. Ils rythment même le sens de leur activité, voire l'orientent. Ils composent, au sens de Laïeb et Légo (2020) « une rhétorique managériale » qui, selon Agnès Vandeveldel-Rougale (2017, p. 23), s'est répandue dans les organisations de travail et constitue un trait marquant de la « comédie de la performance ».

L'emploi de ce terme, comme de bon nombre d'autres expressions en anglais, colore les discours des membres de l'équipe centrale à la manière du « corporate jargon » ou « business speak » (Vandeveldel, 2017), qui se dissémine progressivement pour se répandre dans les différents univers jusqu'à celui de l'intervention sociale. Se dessine ainsi une idéologie gestionnaire, par le biais d'un discours organisationnel minimisant la gestion des activités concrètes.

L'usage d'un discours managérial, prégnant chez PILOT met au jour une déconnexion entre les conceptions opérées au niveau central et la manière dont les activités se déploient sur le terrain. Quelle langue parlent-ils ? Un partenaire déplore l'usage d'une terminologie qu'il ne parvient pas toujours à comprendre et qui semble « dénaturer » ce qu'ils avaient en somme en commun. Laïeb et Légo (*ibid*) parlent d'« érosion progressive des références langagières du métier ».

Ainsi pour revenir à l'usage du terme « sourcing », il est à noter que ce terme est désormais adopté par les pouvoirs publics. Sa pratique en est interrogée par un salarié d'un partenaire qui a été amené à travailler avec PILOT et qui s'étonne de l'usage qui en est fait.

*« Mais à l'issue de la présentation, en fait, c'était pas très clair - tant dans l'organisation que dans le langage, la novlangue employée. Ça c'est parce que je suis un peu vieux jeu. Mais concrètement qu'est-ce que ça allait changer ? (...) je sais que ça se fait pas trop de le dire, mais c'est vrai qu'il y avait beaucoup de novlangue et beaucoup de discours un peu entrepreneurial autour de ça*

*...Sauf que bah, au final, au niveau des activités proposées, il n'y avait pas beaucoup de changement. On était toujours sur des cours de français [...]*

*C'est juste qu'il y avait beaucoup de termes qui étaient utilisés (...) soit frananglais soit anglais passés dans le domaine français. Très start up, mais qui sont des termes qui pour moi sont vides de sens en français ... parce qu'on sait pas exactement ce à quoi ça renvoie. Je ne sais plus quel terme était utilisé mais oui c'était des termes de gestion de projet en mode start up appliqués à des êtres humains. Alors que nous ce qui nous intéressait au niveau local c'est de discuter concrètement ce qu'allait être nos moyens et les actions concrètes mises en place pour les personnes.*

*[...] En fait c'est ... au contraire c'est très connecté au domaine de l'intégration réfugié au niveau gestion de projet aujourd'hui, parce que c'est ce qu'on voit dans les réponses qu'on fait aux appels à projet, c'est ce qu'on commence à voir aussi dans des notes par exemple des circulaires de préfet. Ça commence à aller dans le discours public ce genre de termes un peu start up et on sait très bien que quand on répond à un appel à projet, on va nous aussi les utiliser parce que ça fait...[claquement des doigts] ça fait moderne, ça claque et en 2/2 on va vous prendre 5 réfugiés et c'est bon ils sont à Matignon dans 5 mois ça fait un peu ça. Donc c'est très connecté à la logique de réponse à appel à projet maintenant [...]*

*Par exemple quand on parle de « sourcing » bah en fait c'est juste ce qu'on disait avant de se mettre en lien avec des centres d'hébergement, organiser une réunion d'information collective et on inscrit les personnes. Mais maintenant c'est du « sourcing » et ça renvoie un peu une idée de vivier, du pool de candidats, de LinkedIn enfin voilà quoi... sauf que dans les faits c'est la même chose que la rencontre partenariale et l'orientation, mais on ne dit plus rencontre partenariale et d'orientation, on dit « sourcing ». Je me souviens d'une réunion d'ailleurs où on m'avait demandé si sur un appel à projet pour des réfugiés si j'avais bien benchmarké des offres de FLE sur le territoire. Donc benchmarker, benchmarker je me dis :c'est un mot plus compliqué que juste comparer il doit y avoir une sacrée technique derrière, une méthodologie c'est moi qui ait rien*

*compris... non en fait benchmarker c'est : on prend son ordinateur, son téléphone on appelle les prestataires et on se fait son petit tableau Excel pour les cours de FLE : qui en propose, à quels tarifs etc... mais maintenant c'est du benchmark alors qu'il y a pas vraiment d'évaluation derrière... c'est plus dans cette logique là que ça me paraît des fois un peu déconnecté quoi. »*

Le déploiement de cette rhétorique managériale sous le sceau du modernisme, de la standardisation des modes d'organisation en vient à interroger, pour les acteurs, le sens même des activités réalisées sur le terrain.

## 2.2. Une fonction de « sourcing » pilotée par le central et inscrite dans une stratégie globale de développement

S'agissant du projet global B financé par le PIC, prioritairement ou en dominance, cette fonction de « sourcing » est assurée par le central. Une stratégie globale est déployée à cet effet en vue de toucher le plus de candidats et de partenaires possibles. Cette stratégie se décline à double échelle, au niveau de sa dimension philanthropique sur les parcours de formation en grande école et sur les dispositifs remaniés, mais aussi au niveau de sa dimension lucrative sur une nouvelle offre qui intègre le placement de candidats dans des emplois émergents non pourvus (POEC).

En outre, la conception de la stratégie globale de « sourcing » passe par la mobilisation d'une équipe dédiée, en cours de constitution. Elle se concrétise par la création d'un pôle « acquisitions » dirigé par un « head of acquisitions », responsable nouvellement recruté dont la fonction principale consiste à créer, étendre et développer des partenariats pour attirer de nouveaux candidats en amont du « sourcing ». Il aura pour mission, entre autres, de piloter une équipe de 5 personnes à temps plein en cours de recrutement sur « l'acquisition », le « sourcing » et la qualification des candidats. Cette équipe identifiée sur des « fonctions transverses » a pour objectif d'irriguer les programmes à vocation philanthropique, mais également ceux à visée lucrative. Coralie l'explique :

*« Si vous voulez l'acquisition arrive avant le « sourcing ». L'acquisition c'est le fait d'être visible sur les bons canaux, d'avoir la bonne stratégie tout simplement pour atteindre notre cible et que l'information ne passe pas à côté. Et ensuite le « sourcing » va vraiment être en effet ces réceptions de candidatures et*

*organisation d'entretien Etc. On peut le qualifier un petit peu comme ça. C'est comme ça qu'on l'illustre chez PILOT. » (Coralie, PILOT).*

Cette stratégie globale de « sourcing » s'appuie sur la volonté affichée par l'équipe centrale de se développer au niveau international. Classée numéro 1 dans la catégorie « formation professionnelle et accès à l'emploi » de la première édition « Top 50 de l'entrepreneuriat à impact 2020 », PILOT affirme vouloir parvenir d'ici 2025 à accompagner 10 000 personnes tout en doublant son chiffre d'affaires dès 2021. Le recrutement d'une personne dédiée exclusivement au développement et maintien de partenariats locaux et du « sourcing » participe de cette stratégie :

*« Mais c'est hyper important pour nous et notamment avec la réorganisation et l'évolution PILOT, on va également splitter/couper un petit peu ces missions. [...] avec X qui est le head of acquisitions, ils vont être une équipe de 6 personnes mandatées dessus. L'objectif c'est aussi d'avoir une personne qui serait vraiment chargée sur ces partenariats locaux sur la question par exemple unique du « sourcing » et qui aura vraiment du temps dédié pour organiser des déplacements. Mais qui n'empêchera pas en effet Claire et X d'être les owners des sujets et les points de contacts. Ça demande un temps monumental mais sur 2022 on veut se déplacer... même pour nous d'ailleurs. Faire passer des messages et entretenir une relation de manière différente ». (Claire, PILOT)*

### *2.2.1. Un « sourcing » marqué par une logique de communication directe envers les réfugiés*

L'équipe centrale s'inscrit dans une logique de communication directe envers les réfugiés via plusieurs modalités. La première consiste pour l'équipe centrale de PILOT à faire usage d'outils digitaux qu'elle a, pour certains d'entre eux, développés. Dès la connexion sur son site internet, plusieurs possibilités sont offertes au visiteur suivant son profil selon qu'il est mécène, candidat ou recruteur (une proposition lui est faite de faire part de ses besoins en termes de recrutement, inclusion, etc. avec une réponse assurée sous les 48 heures). Concernant le candidat, il est d'emblée interpellé par le message suivant : *“Nous croyons en vous, votre avenir commence ici”*, qui lui laisse présager d'une insertion professionnelle quasi assurée, simple et rapide : *« Avec PILOT, c'est simple, peu importe qui vous êtes et où vous en êtes, nous avons des*

*solutions concrètes pour votre retour à l'emploi.* » L'usage des termes « *dès maintenant* », « *en trois mois* » « *Postulez en 5 minutes, Trouvez votre prochain travail* » ont vocation à enrôler le potentiel candidat qui souhaite s'engager dans un programme de formation. La présentation de « *success stories* », de réussites de parcours de réfugiés ne font qu'appuyer l'efficacité assurée de la structure porteuse sur son site : « *Ils ont réussi avec PILOT. Découvrez leurs histoires* ». Se succèdent ainsi de nombreux portraits de femmes et hommes, souriants qui ont trouvé un emploi : « *2000 talents ont trouvé un travail avec PILOT* ». La page internet à destination des candidats se termine par une invitation à candidater « *en deux minutes* » pour une prochaine session. Cette page se matérialise par un formulaire, en français, que le candidat est invité à remplir. Ce faisant, la structure porteuse se veut répondre aux besoins des candidats en se dotant, comme précédemment vu, d'une communication pro-active et digitalisée.

La structure centrale se charge également, via les réseaux sociaux tels Facebook par exemple, de mettre en ligne de l'information relative à sa structure, et à la diversité de son offre de formation. De cette façon, les principaux concernés sont informés en continu de l'ouverture de nouveaux parcours de formation.

La communication directe passe également par l'activation régulière de leur base alumni, base de données qui sert de contact auprès de tous les réfugiés qui ont déjà participé à un parcours de formation ou qui souhaiterait renouveler l'expérience d'apprentissage du FLE. Cette base de contacts d'anciens participants est également un moyen, pour la structure centrale, de solliciter l'entourage familial, amical ou autre des participants potentiellement désireux eux aussi de se former :

*« Alors on a activé plusieurs canaux On a déjà réactivé notre base alumni, pour contacter ou recontacter toutes personnes qui aimeraient refaire un programme, mais aussi potentiellement qu'ils activent de proches connaissances qui seraient intéressées » (Manon, PILOT).*

### *2.2.2. Un « sourcing » qui s'appuie aussi sur une communication envers les partenaires en charge de l'intégration des réfugiés*

Cette communication directe vers les candidats potentiels se double d'une communication envers les intermédiaires qui travaillent avec les réfugiés à différents niveaux.

Au niveau local, la structure centrale diffuse régulièrement des informations auprès d'un réseau d'adresses qu'elle s'est constituée. A titre d'exemple, les partenaires sont invités à des réunions collectives au sein desquelles leurs sont transmises des informations sur les plannings et contenus évolutifs de son offre de formation. Maintenir les liens avec les acteurs locaux tels les CADA, les associations passe également par des contacts directs via des appels téléphoniques. Ces appels sont l'occasion de les inviter à relayer les informations à toutes les personnes susceptibles d'être intéressées par une entrée dans les parcours de formation que propose PILOT :

*« On a contacté par mail tous nos partenaires locaux, l'idée c'était de leur faire des infos collectives où on leur présentait tous les nouveaux programmes et les infos pertinentes pour qu'ils puissent diffuser » (Manon, PILOT).*

Ces réunions d'informations sont couplées à de la distribution de « flyers » adressés aux partenaires sous format numérique.

L'identification des différents acteurs en charge de l'accompagnement et de l'orientation des réfugiés est donc un élément prédominant et stratégique de la structure centrale. En revanche, les acteurs historiques, intermédiaires de l'emploi dont c'est pourtant le cœur de métier, le service public de l'emploi par exemple, ne constituent pas une cible prioritaire. L'hypothèse d'une sélection délibérée de partenaires choisis en fonction d'une culture et de pratiques communes et spécifiques (structures innovantes, « agiles » qui prônent le décroisement au sein d'une communauté inclusive et portant les mêmes valeurs) se voit ainsi confirmée.

Dans les faits, au niveau local, et à titre d'exemple, le déroulement des cérémonies de début et de clôture des programmes est l'occasion de solliciter les partenaires locaux pouvant alimenter le vivier de candidats. Apparaissent ainsi des phénomènes d'orientation mutuelle et réciproque des réfugiés entre les partenaires locaux (KOMUNOTE, SOUTIEN, NUMERIS) vers le parcours de formation proposés par PILOT. Les acteurs locaux rendent compte d'orientations des publics qu'ils accueillent vers le dispositif B, mais ces pratiques ne sont pas connues, ni mesurées par l'équipe programme et la structure centrale, qui semblent les ignorer. Cela traduit-il une méconnaissance, ou un désintérêt pour l'offre existante chez d'autres acteurs "hors réseau" (par exemple, du réseau MEnS – migrants dans l'enseignement supérieur) ?

Enfin, le « sourcing » est dépendant de l'état et de la constitution du réseau local et des relations entre les partenaires œuvrant dans l'accompagnement des personnes réfugiées sur un territoire. Les liens établis avec les acteurs locaux évoluent en fonction, entre autres, de la connaissance du territoire de l'équipe programme dans la grande école. Cela rend aléatoire leur mobilisation, en notant que leur connexion est aussi tributaire de l'implication des bénévoles étudiants.

Malgré la diversité des actions entreprises pour le recrutement de candidats, les membres de l'équipe en charge du développement du dispositif de formation chez PILOT reconnaissent rencontrer des difficultés de « sourcing ». Ce dernier est qualifié par Coralie « *de plus en plus complexe* ».

### 2.2.3. Des difficultés de « sourcing » sur le territoire

Plusieurs facteurs expliquent, selon Manon, les obstacles que rencontre la structure porteuse sur les territoires. Le manque d'effectif dédié à l'activité de « sourcing » au sein de la structure porteuse est l'une des raisons invoquées. A cela s'ajoute un ancrage territorial jugé encore trop fragile par Manon :

*« Localement c'est plus difficile, on a pas mal de difficultés à sourcer en réalité en région. Je sais pas si vous avez vu passer nos derniers chiffres. Mais ça peut être très compliqué sur [territoires 1, 2, 3]. Donc disons que c'est encore un « sourcing » à améliorer. L'impact n'est pas encore celui qu'on espère avoir. Ce qui est sûr c'est que ça fonctionne quand même un peu parce qu'on arrive quand même à avoir des candidatures. Mais il reste visiblement quand même des canaux inexploités à ce jour. [...] Alors je pense qu'il y a deux vecteurs. Aussi aujourd'hui on manque sans doute un peu de personnes, en interne, pour assurer un vrai suivi avec les partenaires locaux. On va pas mal leur demander... enfin les appeler quand on a des nouvelles choses qui arrivent sur le territoire. Mais on est un peu trop peu nombreux aujourd'hui pour avoir un vrai suivi avec eux en dehors de ces moments où on a quelque chose dans la région. C'est sans doute quelque chose qui va arriver très prochainement chez PILOT et qui va nous permettre de s'établir un peu mieux localement. Je pense qu'on manque dans certains territoires d'attaches vraiment locales ». (Manon, PILOT).*

Aux difficultés de recrutement s'ajoutent également un manque d'assiduité des participants dont certains ne sont attirés que par la poursuite des cours de français et éprouvent une forme de désaffection pour ce qui relève des ateliers dits « de coaching » ou « d'employabilité ». L'urgence pour les participants réside davantage dans la maîtrise du français, clé d'entrée, selon eux, de leur intégration professionnelle :

*« Ça, c'est une certitude [...] on se dit que le « sourcing » est de plus en plus complexe. Et également que lors de tous les ateliers -soit visio, soit en présentiel qui ont pu être mis en place au S2, on se rend compte qu'on a un taux d'assiduité global, que ce soit pendant la formation ou ces ateliers, qui est moindre, qui est vraiment très bas. Et là on commence à se poser des questions et à se dire : sur le FLE on a toujours un taux d'assiduité qui est bon parce que encore une fois je pense que les personnes qu'on accompagne et même ceux avec un niveau plus haut (B1 et B2 même). [...] il nous faut encore ce petit coaching pour pouvoir s'envoler et avoir plus de confiance mais on pense qu'il y a beaucoup d'auto censure sur des profils qui souhaitent continuer, continuer, continuer du 100% FLE et qui sont moins présents par exemple sur des journées de coaching.... [...] Une fois qu'on a sondé tous les participants maintenant on réfléchit à essayer de faire mieux. Le [dispositif B] ce n'est pas un programme qui ne fonctionnait plus. Mais un programme qui, je pense, fonctionnait moins bien que dans le passé. Et en même temps il a 6 ans donc... Malgré des améliorations constantes car à chaque fin de programme il y a un REX [retour d'expérience] comme je vous le disais. Et puis, vu qu'on sonde toutes les parties prenantes ça nous permet de mettre en lumière certains points. » (Coralie, PILOT)*

Pour pallier ces difficultés, la structure porteuse déploie d'autres moyens pour faciliter la visibilité de ses programmes de formations au niveau national. Coralie rend compte de la mise en œuvre de nouvelles idées et de leur volonté de cibler et sensibiliser, via les réseaux sociaux, des communautés ancrées sur le terrain :

*« Donc ouais on va tenter de nouvelles choses je pense. On pense notamment à tenter d'aller toucher directement, je peux pas dire la source, des groupes Facebook de communauté établies localement ce genre de chose pour voir si on*

*arrive à les toucher directement une fois qu'ils sont peut-être sortis du chemin CADA CAS et Cie OFII... » (Coralie, PILOT)*

PILOT fait également appel à une société spécialiste de campagnes média en capacité de cibler des interlocuteurs précis sur les réseaux sociaux. Il faut noter également qu'elle envisage de s'appuyer sur l'outil TED (Technology, Entertainment and Design) pour se faire connaître. TED consiste en l'organisation de rencontres sous formes de conférences accessibles sur internet. Le recours au média BRUT accessible via les réseaux sociaux est aussi en cours de réflexion.

Au niveau national un partenariat en cours avec l'OFII (cf. plus bas) permet à la structure centrale d'envisager un recrutement plus important de personnes candidates à leurs diverses formations.

2.3. Un « sourcing » qui repose sur une expertise multiple et déterminante de sa stratégie de développement.

#### *2.3.1. Des compétences techniques avérées*

Au-delà des moyens financiers importants auquel elle a accès, la structure porteuse du consortium se dote, par ses recrutements de sortants de grandes écoles dans le champ du commerce et de la gestion, de compétences, que les membres de la structure appellent “*hardskills*” pour désigner des compétences techniques expertes sur une fonction particulière. Nombreux sont les salariés de la structure porteuse qui sont recrutés sur des expertises ciblées. De cette manière, la fonction de « sourcing » détermine sa stratégie de développement :

*« Si vous voulez on a des projections/envies d'accompagnement qui sont très importantes [...] L'objectif était aussi de parler en entreprise ESUS pour avoir les moyens de ces ambitions. Et pouvoir accompagner plus de personnes ça demande également une organisation interne, ça rejoint en transverse un fonctionnement qui est super important, mais aussi des expertises vraiment dédiées. C'est à dire, par exemple l'acquisition, qui est un exemple assez concret : on a besoin de personnes qui ont ces expertises, qui savent comment faire, qui arrivent opérationnelles et qui sont en capacité directement de savoir ce qu'il faut faire. (Coralie, PILOT)*

### 2.3.2. Une connaissance des droits et dispositifs des réfugiés

L'expertise de la structure centrale repose également sur la connaissance des droits et dispositifs proposés aux primo-arrivants ainsi que sur leurs évolutions. Une veille permanente assurée au sein de l'équipe sur l'objet migration (données chiffrées, évolution du droit, étapes de la migration) est soulignée par Coralie :

*« Si vous voulez en interne on a déjà un module qu'on a développé et mis à disposition des étudiants avec lesquels on travaille. C'est le module e learning sur les personnes réfugiées, pour justement bien comprendre. C'est quelque chose qui a été développé en interne [...] C'est un e learning assez complet sur toutes les étapes de la migration, sur des données chiffrées. On a accès à énormément de contenus supplémentaires. Donc nous on communique via Slack avec les étudiants aussi en interne et on a un canal veille qui est enrichi tous les jours d'articles pour qu'on se tienne à jour sur les chiffres de la migration, sur les acteurs avec lesquels on travaille. [...] Et puis on mise beaucoup sur l'échange et la transversalité (...). Ce qui permet dès le départ d'avoir un parcours d'onboarding qui est assez complet et qui nous permet de toujours avoir des ressources humaines spécialisées sur tel ou tel sujet qui vont pouvoir répondre à nos questions très rapidement, et on va monter en compétences très rapidement. Et j'ai aussi envie de vous souligner qu'il y aussi beaucoup d'autonomie mais qui se fait d'une manière très naturelle. C'est-à-dire que, qui plus est dans les jobs en opérationnel pur, lorsque très rapidement vous allez animer des formations à destinations des coachs et des mentors pour expliquer ça aussi, vous devez maîtriser ces sujets et les comprendre. Ça peut aller petit à petit, brique par brique mais en tout cas il est hyper important de connaître les grands acteurs et ça on y a accès dans le parcours de e learning, des données chiffrées aussi pour embarquer toutes les parties prenantes avec qui on travaille » (Coralie, PILOT)*

Cette expertise s'explique, selon Coralie, par l'ambition et la nécessité pour PILOT d'atteindre ses objectifs. De fait quand on y regarde de plus près les ressources sur les publics consistent

en des renvois sur des sites d'information existants ; l'expertise en matière de veille concernerait plutôt les opportunités et dispositifs de financements publics.

*« Évidemment je pense que quand une structure a l'ambition, a de grosses ambitions, pour pouvoir atteindre ou dépasser ces objectifs on est obligé de structurer avec des personnes qui sont owners de leur sujet. Sinon on perd du temps ». (Coralie, PILOT).*

### *2.3.3. L'expertise de PILOT, légitimée et reconnue par les instances nationales*

Cette expertise se fonde aussi sur la connaissance des acteurs, des politiques publiques et des réseaux nationaux. Le projet global porté par le consortium est cité par la mission d'inspection OFII et le rapport Taché. A titre d'exemple, l'auteur de ce rapport, Aurélien Taché semble être séduit par l'action entreprise par l'ancienne association support de PILOT, à l'origine du premier parcours expérimenté avant la proposition au PIC. Sous le titre *« L'émergence des start-up de l'aide aux réfugiés »*, (Tache, 2018, p. 62) la structure est ainsi qualifiée de *« nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux et de jeunes start-ups, sensibilisée à l'isolement et aux besoins des réfugiés [...] venue renforcer et renouveler ce milieu associatif. »* PILOT, du fait même des caractéristiques atypiques de son statut et de son modèle économique (ESUS et financement par des fondations d'entreprises couplé à une activité rémunérée de recrutement), est présumée qualifiée et compétente pour prendre en charge la problématique d'intégration des réfugiés. La catégorie par laquelle est désignée PILOT, *« start-up de l'aide aux réfugiés »*, *« nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux »*, renferme en elle un paradoxe. Elle est un oxymore au sens de contradiction qui allie *« une jeune entreprise novatrice dans le secteur des nouvelles technologies »* (définition de la start up selon le Robert) dont l'objectif est de faire du profit, avec l'accompagnement et la prise en charge de communautés vulnérables dans un but de développement social et d'intégration professionnelle. Dans l'imaginaire collectif, une start-up est tenue de réaliser rapidement un bénéfice issu de la mise en œuvre d'une action (*« un retour rapide sur investissement »*). Du fait entre autre de cette célérité, et d'une certaine *« agilité »* revendiquée, PILOT se voit valorisée et accréditée par les pouvoirs publics.

### 2.3.4. Une compétence en matière de production d'outils de communication et de coordination

PILOT mise également sur sa capacité de production en matière d'outils efficaces de communication et de marketing. Nombreux sont les outils digitaux créés et développés en vue d'être visible sur l'ensemble des canaux de communication (site internet, mailing, synthèses) comme moyens de diffusion de messages. Une attention particulière est portée à ces outils lesquels sont soignés et marketés. La structure porteuse fait d'ailleurs montre d'une promptitude à répondre à toute demande qui lui est adressée. A titre d'exemple, un diaporama présentant les moments saillants de la cérémonie de clôture de la fin du programme du S2 (photos des participants, des partenaires, de la remise des attestations de formation sous forme de vidéos) a été adressé à tous les acteurs locaux en à peine une semaine. Les moyens déployés pour être visible participent de la stratégie commerciale de la structure centrale.

Elle investit aussi, en tant que structure porteuse, sur sa capacité à coordonner les partenaires du consortium en élaborant des outils et des process qui facilitent la diffusion d'informations entre eux, le développement « *d'automatismes* » ou « *d'un réflexe B [nom du projet global]* » et le partage d'une culture commune. Cette dernière est favorisée par le partage de la même dynamique, « *le même mood* », mais aussi une certaine « *agilité* » :

*« Il y a plein de choses à faire [...] Quel type d'outil, quel type de façon de fonctionner ensemble peut-on mettre en place pour faciliter la diffusion d'informations et pour créer des parcours fluides entre structures. »*  
(Claire, PILOT).

Le partage de données relatives au recrutement et à l'analyse des profils des candidats, matérialisé par un espace collaboratif créé par PILOT, est une possibilité de mutualisation entre les acteurs du consortium que Claire évoque sous les termes de « *prescription croisée* » : partage de liste de contacts, nombre de participants par école, plannings des prochaines sessions et actions de sensibilisation auprès des participants, informations diverses...

*« Je pense que c'est important de trouver des façons de fonctionner ensemble et d'avoir ces automatismes parce que ça change la donne, ça peut vraiment faciliter le « *sourcing* » et ce que moi j'appelle la *prescription croisée*. Ça ouvre la voie à plein de choses. L'outil de croisement de base de données dont je vous ai parlé, on le fait vraiment que pour le PIC mais en vrai un truc potentiellement*

*que j'aimerais pousser, c'est de le faire plus largement et ça pourrait grave nous aider* ». (Claire, PILOT)

La communication inter-partenaires est aussi facilitée grâce au recrutement entre autres d'un coordinateur salarié (de KOMUNOTE et PILOT), en la personne de Claire dont l'objectif est de permettre une meilleure collaboration entre les partenaires. Cela permet ainsi à la structure porteuse *« un va-et-vient constant d'informations et la création progressive d'un réflexe « projet B » »*.

#### 2.4. Un « sourcing » fondé, au niveau national, sur un partenariat avec l'OFII

Le recrutement de candidats et la stratégie pour atteindre le public réfugié soulève la nécessité d'une mise en place d'un partenariat (qualifié de "VIP", pour very important person) entre la structure centrale porteuse du parcours de formation et l'OFII, conventionné en décembre 2021. Ce partenariat concerne toutes les activités de la structure, pas seulement les parcours de formation proposés dans le cadre du PIC :

*« Aujourd'hui pour accélérer le « sourcing », c'est-à-dire le repérage des réfugiés qu'on pourrait accompagner, ben l'endroit par lequel ils passent tous c'est l'OFII, ils sont tous obligés de signer le contrat d'intégration républicaine. »* (Claire, PILOT)

La variété des formations que propose PILOT a, selon Claire, intéressé la représentante de l'OFII :

*« Ce qui l'avait séduit, c'était qu'on avait un panel de formations ...complet. Entre les programmes [philanthropiques, nés avec le PIC] plus généralistes en amont du parcours et des [programmes lucratifs, proposés aux entreprises] qui sont plutôt des formations professionnalisantes pour des profils qui veulent vraiment rentrer dans l'emploi. Ça concordait vraiment avec le nouvel objectif de l'OFII qui était de vraiment recentrer l'orientation du public sur la verticale emploi ».* (Claire, PILOT)

### 2.4.1. Des coopérations avec les Directions territoriales

Ce partenariat remplace des coopérations plus informelles avec les directions territoriales de l'OFII :

*« On va voir chacune des Directions Territoriales de l'OFII où nous sommes implantés (...), on leur présente le modèle [PILOT] et surtout on met en place des actions standardisées de « sourcing » et des méthodes de fonctionnement ».*  
(Claire, PILOT)

En outre, cette alliance avec l'OFII donne lieu à un plan d'action structuré qui prévoit :

- la formation des auditeurs de l'OFII ;
- la mise à leur disposition de supports de communication sur l'offre de formation et l'incitation à orienter les primo-arrivants sur le site internet de la structure. Ensuite, le contact est pris directement auprès des inscrits auxquels sont délivrés des informations sur les opportunités de formation (exemple, une POEC avec l'entreprise X). L'équipe centrale prévoit de proposer des réunions d'information collectives en direct auprès des potentiels candidats ;
- la communication régulière des offres de formation/POEC auprès des auditeurs de l'OFII ;
- la formation des opérateurs en formation linguistique et des intervenants en J 4 du CIR concernant le bilan orientation emploi/formation : *« Au-delà de ça, on va former, grâce au DT [directeur territorial], on est mis en contact avec l'opérateur du marché public sur les formations linguistiques et sur les 4 jours de formation d'accompagnement. »* (Claire, PILOT) ;
- l'accès au réseau de partenaires des délégations territoriales de l'OFII, en vue de constituer une base de données pour des actions mailing d'informations sur les offres de formation : *« Au-delà de ça, l'OFII nous met aussi à disposition son réseau de partenaires puisqu'il travaille avec beaucoup des CADA, centres d'hébergement, associations. Et donc on a organisé en janvier avec X, un premier webinar. Dans lequel on a présenté [PILOT], nos formations et pareil, mise à disposition de support de communication de « sourcing » à ces partenaires-là. ».* (Claire, PILOT)

Le partenariat signé avec l'OFII a bien vocation, à long terme, à irriguer et accroître le vivier de candidats chez la structure centrale du consortium de projet B, dans la mesure où cette dernière est reconnue comme « innovante » comparativement aux acteurs « classiques ».

#### 2.4.2. Un partenariat qui élargit la cible

Ce partenariat VIP avec l'OFII s'appuie donc sur une offre globale déclinée en termes d'objectifs et de contenus, mais il est aussi l'occasion d'élargir la cible du point de vue des statuts du public. Aussi en plus de cibler spécifiquement les réfugiés, PILOT a pour ambition désormais, du point de vue de sa stratégie de développement, de recruter des primo arrivants :

*« La grosse différence par rapport à plein de dispositifs par qui les différents BAI [bureaux d'accueil intégration] des DT [directions territoriales] sont contactés, c'est que nous on s'intéresse à la fois aux réfugiés mais aux primo-arrivants dans leur globalité maintenant, alors que, aujourd'hui, il y a beaucoup d'offres de dispositifs ou de formations qui sont réservées au public réfugié qui est une, quand même, une petite partie du public de l'OFII. » (Claire, PILOT)*

Cette ouverture à un public plus large laisse augurer une plus grande souplesse sur les conditions d'accès au parcours de formation, liée sans doute au vivier en effectif jugé insuffisant. Sur le terrain enquêté, le statut BPI, pourtant censé être exigé lors des entretiens de recrutement, n'est pas toujours constaté chez les candidats.

Ce partenariat exclusif avec l'OFII qui, par ailleurs étoffe l'offre de formation de PILOT, « ouvre plein de portes » selon Coralie et permet, au-delà des bénéficiaires de la protection internationale, d'élargir les parcours de formation aux primo-arrivants, titulaires d'une carte de séjour qui rencontrent les mêmes difficultés que le public réfugié. Réduire le recrutement à un seul statut juridique n'a, selon Coralie, pas de sens. C'est de cette manière qu'elle explique que la structure porteuse n'a jamais eu l'intention de ne s'adresser exclusivement qu'aux réfugiés :

*« Il y a des premiers effets... ça a accéléré plutôt les relations avec les différentes DT et on n'a pas la même position quand on va les voir. Ça accélère tout de suite les choses quand on va avec eux, parce que ils savent - c'est pas dit comme ça mais ils ont pour ordre de travailler avec nous en fait, prioritairement avec nous. Ce qui fait que là où avant on aurait pu contacter une DT, on aurait été un dispositif parmi 50. Là on est un des gros dispositifs avec lequel ils doivent*

*travailler et mettre en place des actions spécifiques. Notamment la grosse différence par rapport à plein de dispositifs par qui les différents BAI des DT sont contactés, c'est que nous on s'intéresse à la fois aux réfugiés mais aux primo-arrivants dans leur globalité maintenant... alors qu'aujourd'hui il y a beaucoup d'offre de dispositifs ou de formations qui sont réservées au public réfugié qui est une, quand même, une petite partie du public de l'OFII. »*  
(Coralie, PILOT)

Le terrain d'enquête relève des territoires expérimentaux de déploiement du programme AGIR (Accompagnement global et individualisé des réfugiés) initié en 2021. Nous avons cherché à en connaître les modalités de fonctionnement, ainsi qu'à évaluer les retombées du partenariat de PILOT avec l'OFII du territoire, mais nos demandes d'entretien avec la direction territoriale n'ont pas abouti.

## 2.5. Nos observations sur le territoire investigué

### 2.5.1. Difficultés à identifier l'origine des candidatures

Il semblerait que les publics du parcours de formation en grande école aient évolué. Toutefois, il paraît difficile d'obtenir les données sur l'origine de l'inscription et les profils des participants de chaque parcours du S1 et S2, car ces données sont centralisées chez PILOT et rarement organisées par territoire. Ci-dessous un tableau réalisé à partir d'un document, auquel nous avons eu accès, sur l'origine des candidatures au semestre 2-2020. Il s'agit de tenter de comprendre par quel biais les candidats parviennent chez PILOT.

	Effectif	Pourcentage
Autres	47	38,5%
Bouche à oreille	29	23,8%
-dont anciens participants	18	14,8%
Réseaux sociaux	22	18,0%
Associations partenaires ou œuvrant auprès des réfugiés	18	14,8%
Grandes écoles (dont alumni)	4	3,3%
Non réponses	2	1,6%
Total	122	

Tableau 6 - Origines des candidatures au dispositif B - *Source : traitement d'un document interne "sourcing S1-2021 France" (septembre 2021, PILOT)*

La catégorie « autres », la plus importante, ne donne pas d'information sur l'origine des candidatures. En revanche une proportion importante des candidats parvient au parcours de formation par le biais du bouche à oreille, à rapprocher des modalités que PILOT qualifie de « communautaire » et souhaite encourager, déjà présente dans les parcours de formation précédents. A titre d'exemple, sur le parcours S2, sur le terrain un jeune homme, à l'issue de son entretien de recrutement, a demandé aux étudiants bénévoles si son frère pouvait lui-aussi se porter candidat à la formation. L'après-midi même la fratrie était inscrite au dispositif. Cette observation rend compte des modalités d'un accueil ouvert, pour combler les difficultés de recrutement de candidats.

La faible proportion de candidatures par le biais des associations et partenaires (14,8%), moindre que via les réseaux sociaux (18%) indique les marges de progression en matière d'informations auprès des relais locaux, identifiées chez PILOT.

### 2.5.2. Procédure de sélection et d'écrémage non identifiée

Ainsi au regard des entretiens dits « *de sélection* » observés en date du 24 février et du 2 mars 2022, il apparaît que la procédure de sélection des candidats soit quasi inexistante. Nous ne constatons pas non plus de procédure d'écrémage. L'existence d'un réel problème de « *sourcing* » se pose à l'équipe locale. Dimensionnées pour 20 participants, les promotions atteignent rarement plus de 17 participants, avec une proportion importante de « *doublants* » (candidats autorisés à renouveler le parcours de formation en vue d'améliorer leur niveau de français). La promotion du S1 a compté 16 personnes, 6 Femmes et 10 hommes. L'équipe programme a proposé à 7 personnes de poursuivre sur un second programme au S2. La promotion du S2 compte, quant à elle, 17 participants au sein de laquelle 3 femmes et 14 hommes. Du point de vue des profils des candidats, une faible participation des femmes est à observer et expliquée, par PILOT, par de « *l'autocensure* » dans la mesure où, sans que cette hypothèse ait été vérifiée, la formation serait réservée en priorité aux hommes en charge de la famille. La problématique de la garde d'enfants est également apparue dans le cadre du dispositif de formation en octobre 2021. Une jeune femme n'a pu voir sa candidature aboutie pour cette raison. Le recrutement plus important de femmes est l'objectif de PILOT qui veut créer d'ailleurs un nouveau programme exclusivement réservé aux femmes. Cet aspect figure d'ailleurs comme un axe de progression émis dans le rapport de l'inspection générale sur l'OFII d'avril 2021<sup>55</sup> (p. 155).

A cela s'ajoute un taux d'abandon des candidats qui s'opère à plusieurs moments du processus de candidature :

- entre le moment où ils candidatent sur le formulaire en ligne de PILOT et l'entretien de recrutement,
- puis en cours de programme, pour des raisons inconnues et non répertoriées. Ainsi, la promotion du S1 constituée de 16 participants a connu une perte de 6 personnes, soit 37,5 % de l'effectif total.

Il est à noter aussi que tous types de primo-arrivants sont accueillis dans les parcours de formation, y compris des étudiants. Seule, l'existence d'une attestation de résidence, quels qu'en soient le motif et la durée, est exigée. Ce document est en effet désormais exigé suite à

---

<sup>55</sup> L'insertion par l'emploi des étrangers primo-arrivants : reconnaissance des diplômes et des qualifications, validation des acquis de l'expérience professionnelle, inspection générale de l'administration, inspection générale des affaires sociales et inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, avril 2021

un problème d'expulsion de participant(s) sans papier rencontré, par le passé, dans une école et en vertu d'un engagement pris envers la direction de l'école.

### *2.5.3. Une offre de formation linguistique plébiscitée par les participants*

Malgré les problèmes de « sourcing », il semble qu'au regard des dispositifs éventuellement concurrents sur le territoire, les caractéristiques de l'offre attirent les candidatures. La mise en place de cours intensifs gratuits de FLE dispensés par des enseignants aguerris, à raison de 12 heures hebdomadaires, structurés en groupe de niveaux, sans réellement de sélection préalable, sans délai d'attente et adaptée aux demandes et besoins des participants (2 parcours par an jusque maintenant) semble être le point fort de l'offre de formation, organisée par PILOT dans le cadre du projet B. Le développement de compétences linguistiques semble faire l'unanimité chez les participants interrogés qui encensent tous, sans exception, la qualité des enseignements qui leurs sont dispensés.

Cette qualité reconnue aux cours de FLE peut expliquer l'importance des candidatures spontanées (23,8%). Ainsi nous pouvons supputer que le bouche à oreille valorise ou s'appuie sur le « sérieux » du programme dont parlent les participants interrogés. Ces derniers sont sensibles à l'engagement quasi-militant des étudiants qui instaurent des relations chaleureuses et sans condescendance. Les participants déclarent également être sensibles au lieu de la formation qui se déroule dans une grande école prestigieuse en centre-ville. Ils rendent aussi compte de la qualité de l'accueil qui leur est fait et de l'excellente qualité de la pédagogie des intervenants professionnels, qu'ils reconnaissent comme « spécialistes ». Ces aspects sont autant d'éléments qu'ils comparent à des expériences précédemment vécues dans le cadre de formations antérieures (sans qu'on sache toujours si c'est dans le cadre du processus CIR).

### 3. De la conception aux mises en œuvre concrètes : le travail sur le projet et l'accompagnement à l'intégration professionnelle dans le dispositif et leurs effets

Le texte d'appel à projets du PIC indique<sup>56</sup> : « Accueillir ne suffit pas. Il faut savoir intégrer les personnes bénéficiaires d'une protection internationale ». C'est sous cette orientation gouvernementale que la mobilisation d'une partie du plan d'investissement dans les compétences est permise avec une priorisation fixée sur l'intégration professionnelle de ce public hétérogène qu'incarnent les personnes réfugiées du point de vue de leur diversité d'origine, de leur maîtrise du français, de leur niveau de diplôme et de leurs histoires professionnelles et personnelles. Le Ministère du travail s'appuie sur des constats de taux d'emploi très faibles et des rythmes d'insertion professionnelle des personnes réfugiées, particulièrement longs. L'appel à projet rappelle ce que de nombreuses études internationales constatent et nomment le « *refugee gap* ». Ce fossé, difficilement chiffrable et quantifiable, correspond à un cumul d'obstacles relevant de multiples dimensions, touchant particulièrement les personnes réfugiées en comparaison avec les autres personnes migrantes : psycho-traumatismes, santé, obstacles de la langue, etc. La faible reconnaissance des compétences et qualifications acquises dans le pays d'origine engendre une situation générale de déclassement parmi ce public avec un sentiment de devoir « redémarrer “à zéro” ».

Ce dernier chapitre, concernant l'ingénierie et la fabrique du projet B, analyse la manière dont il prend en compte les spécificités de l'intégration des populations en exil, les modalités d'accompagnement proposées et leurs résultats et effets s'agissant de l'accès à l'emploi et à la qualification.

Bilong et Salin (2022)<sup>57</sup> s'appuyant sur les résultats de l'enquête ELIPA 2 dressent un tableau de la situation des personnes réfugiées en 2019, un an après l'obtention de leur titre de séjour. Leurs données montrent les mécanismes du déclassement qu'elles subissent à partir de quelques indicateurs ici indiqués de manière non exhaustive : 42% sont en activité, 22% sont au chômage

---

<sup>56</sup> Appel à projets « Intégration professionnelle des réfugiés » financé par le plan d'investissement dans les compétences. Ministère du travail (2019) Lauréats de l'appel à projet vague 1. « Intégration professionnelle des réfugiés ». [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/20190129\\_aap\\_ipr\\_laureats\\_vague\\_1\\_def.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/20190129_aap_ipr_laureats_vague_1_def.pdf)

<sup>57</sup> Sophie Bilong, Frédéric Salin, L'emploi des personnes réfugiées en France – des trajectoires professionnelles aux politiques de recrutement des entreprises, études de l'IFRI, février 2022

et 36% en inactivité, dont 17% en études. L'arrivée en France s'accompagne de dégradations notables des situations et trajectoires connues avant l'exil : « seule la moitié des personnes en emploi dans leur pays de naissance le sont au moment de l'enquête » (p. 14) ; on observe une déperdition de même ampleur s'agissant de celles qui avaient engagé un parcours de formation avant l'exil et « ont pu le reprendre ». Enfin « la migration s'est traduite, [pour la moitié de celles qui travaillaient dans leur pays d'origine] par une sortie de l'emploi » (ibid). Ces trajectoires sont genrées dans la mesure où les hommes sont plus souvent en emploi, qu'ils travaillaient ou étaient en études avant l'exil. Les femmes sont en inactivité, même si elles travaillaient avant leur départ pour la France. Les tableaux pages 15 et 16 de l'étude, qui analysent l'effet de la maîtrise de la langue sur la situation d'activité, montrent, sans surprise, qu'il s'agit d'une variable discriminante pour accéder à l'emploi ou aux études, mais là encore, la situation est plus défavorable pour les femmes, bien qu'une sur deux (51%) déclarent un niveau de français fluide contre 39% pour les hommes. On observe ainsi que le niveau de maîtrise de la langue joue en faveur de l'accès à l'emploi ou aux études tous genres confondus (29% des femmes avec un niveau de français fluide sont en emploi, contre 22% en moyenne pour des proportions respectives de 36% vs 23% de celles qui sont en études), mais dans une moindre mesure pour les hommes : 53% des hommes sont en emploi, quel que soit le niveau de français, contre 22% des femmes. Les femmes sont plus souvent en inactivité (39%, contre 8% des hommes) qu'au chômage (25% vs 16%) et en études (23% des femmes vs 14% des hommes). Enfin, quelques données issues de l'enquête permettent encore de caractériser les trajectoires de mobilité sociale et professionnelle accompagnant l'exil, marquées par la salarisation et le déclassement, observables dans le tableau suivant, constitué à partir des données de l'étude (pages 17-18)

Catégorie socio-professionnelle	Position occupée dans le pays d'origine	Emploi occupé en France
Indépendants	33 %	2 %
Cadres et prof intellect sup	10 %	2 %
Professions intermédiaires	16 %	7 %
Employés	18 %	42 %
Ouvriers	22 %	46 %

Tableau 7. Caractéristiques de l'emploi des réfugiés avant l'exil et un an après – traitement des données de l'étude Bilong-Salin (2022)

Il en ressort clairement que, comme l'indiquent les auteurs, « la création d'entreprise reste un phénomène marginal » (p 19) ; ils ajoutent qu'en plus du déclassement, la reprise d'une activité salariée en France se concentre dans « les secteurs de la construction et du bâtiment, de l'hôtellerie du commerce et de la restauration (...) avec des conditions de travail instables, insatisfaisantes et précarisantes » souvent à temps partiel (30 % des hommes et 50 % des femmes), imposé (dans 90 % des cas) et sur des contrats temporaires (37 % CDD et 10 % intérim).

Outre ces données de cadrage des situations des personnes réfugiées au regard de l'emploi et du travail, l'étude comprend une donnée intéressante s'agissant des voies d'accès à l'activité : ainsi « 44 % des réfugiés ont trouvé leur emploi par des relations ou recommandations » (p 18), presque 23 %, par des démarches entreprises en autonomie (candidature spontanée, 13% et annonces internet ou journal, 9,6%). Pôle emploi (11%). Les agences intérimaires (9,6%) constituent ensuite les instances d'intermédiation et enfin, « l'aide d'une assistance sociale ou d'une association » (ibid).

Au regard de ces caractéristiques d'accès à l'emploi, issues du traitement de l'enquête ELIPA 2019, certaines composantes du projet B construirait un environnement pouvant agir favorablement : le principe d'immersion des participants dans une communauté intégrant des locaux (pouvant tisser des relations), un apprentissage intensif du français durant les trois mois du parcours de formation dans la grande école, comprenant en outre trois journées « *professionnalisantes* ». Enfin il existe des suites possibles de formation visant l'acquisition de compétences numériques (chez NUMERIS) et d'accompagnement au projet de création d'entreprise, chez KOMUNOTE.

Aussi les investigations que nous avons menées tant au niveau de la mise en œuvre de ce dispositif sur le territoire qu'à celui de la structure centrale PILOT visent à repérer, au regard d'une ambition affichée de créer un accompagnement global des personnes, les différentes activités de travail menées avec elles sur le projet d'intégration en emploi ou en formation.

### 3.1. L'organisation de l'accompagnement dans le dispositif B

Différents moments-clés des parcours empruntés par les réfugiés ont fait l'objet d'observations et d'entretiens auprès des acteurs. A l'analyse, le dispositif B propose un travail axé sur les dimensions professionnalisantes de 3 jours, qui paraît insuffisant compte tenu des besoins des

réfugiés et assez indifférent pour les expériences de travail et de formation des personnes réfugiées.

### *3.1.1. En premier lieu, les entretiens d'accueil-recrutement des candidats à la formation organisée dans la grande école.*

Menés conjointement par les étudiantes de l'équipe programme locale et les chargées de coordination du déploiement du dispositif chez PILOT, ils poursuivent essentiellement deux objectifs : vérifier que les candidats remplissent les conditions administratives (un titre de séjour, quelles que soient les raisons de la présence en France) et seront disponibles tout au long du parcours, dont il leur est présenté les principaux contenus : FLE intensif, ateliers « vivre en France » et accompagnement professionnel, participation aux activités « culturelles » à des fins de sociabilisation conjointe étudiants et participants. Les observations réalisées avant le lancement du S2 révèlent l'absence de curiosité et de questionnement envers l'expérience et les attentes des candidats à la formation. Les problèmes liés aux conditions exigées à la poursuite d'études en France, notamment la sélection à l'entrée à l'université, les disponibilités limitées du dispositif Passerelle créé par le MENS, ou encore à l'établissement des équivalences de diplômes sont, sinon sous-estimés, complètement oblitérés.

*Ainsi Ali, dans un français très approximatif, indique que sa demande de reconnaissance de diplôme est en cours (ENIC/NARIC)<sup>58</sup>, qu'il attend une réponse mais doit améliorer son français. Il a rapidement indiqué auparavant qu'il avait fait une formation en commerce en Irak, mais ni Coralie (PILOT) ni l'étudiante présente ne lui ont demandé de précisions. (notes d'observation 24-2-2022)*

Un autre candidat, malien en France depuis 2017, mentionne avoir exercé une activité (dans le cadre d'une formation en alternance ?) durant un an et demi dans le secteur de la construction en France, sans qu'il lui soit demandé de préciser ce qu'il y a fait. Il souhaite bénéficier d'un nouveau parcours (après S1, qu'il a suivi intégralement) et évoque un projet de poursuite d'études dans le secteur de la santé. Après l'entretien, une étudiante commente :

*« J'avoue que je ne sais pas du tout ce qu'il fait, il a un certain confort de vie [en référence aux déplacements en voiture pour se rendre à l'école] mais je ne*

---

<sup>58</sup> Il s'avèrera plus tard que cette démarche n'a pas été entreprise.

*sais pas d'où ça vient ». A propos de son projet d'études dans le domaine de la santé, un dialogue se noue entre l'étudiante et la chercheuse. L'étudiante : « il y a peut-être d'autres voies que l'université pour accéder à ces métiers mais ça dépend des choix et des métiers ». La chercheuse précise en effet que les modalités d'accès dans ce secteur d'activité sont sélectives : concours à l'entrée (préparation préalable et entretien) pour les formations d'aide-soignants, accès aux études d'infirmier via parcoursup, désormais, il y aurait lieu de se renseigner sur les possibilités d'accès par la formation continue. Notes de l'observatrice : mais de tout cela on ne peut pas dire grand-chose ou aller plus loin, faute d'informations et de demandes de précisions. Je me demande quand et s'il y a vraiment un point fait sur les potentiels de la personne, les éléments déjà acquis et les ouvertures possibles en matière de projet. Cela n'est pas abordé en entretien de sélection certes, mais est-ce fait en fin de parcours, en journée professionnalisation, avec le coach ? (notes d'observation 24-2-2022)*

Un dernier exemple, révélateur de l'absence d'une prise en compte des expériences antérieures des participants à la formation et de la sous-estimation des difficultés que le système français de formation et le marché du travail opposera à leur reconnaissance : Walid, syrien, en France depuis un an (sur regroupement familial), demande lui aussi à suivre un nouveau parcours de formation après le S1.

*« Walid : actuellement je travaille le soir en restauration. J'avais un restaurant en Syrie et j'avais une expérience, j'avais un master de comptable. L'étudiante indique qu'il pourra être accompagné pour son équivalence de diplôme (elle pense à ENIC/NARIC ?) et lui dit qu'il a beaucoup d'expériences, de certificats (titres ? attestations d'employeurs ?). Elle dit qu'elle fera cette démarche avec lui, « comme ça tu auras ton équivalence ». Coralie (PILOT), elle aussi très affirmative : « ainsi votre diplôme sera reconnu » L'étudiante ajoute encore : « l'équivalence, ce sera bien d'avoir une équivalence sur ton CV. » Enfin Walid dit qu'il a un problème avec la langue à quoi l'étudiante répond qu'il a déjà bien amélioré son français et le fera encore en reprenant le parcours en S2. Ce sera plus simple pour lui, dit-elle et avec cette équivalence de retrouver un poste de comptable.*

*L'observatrice s'interroge sur le réalisme des propos adressés à Walid, sachant qu'il est fort probable qu'il lui soit exigée une formation complémentaire. Cela paraît dénoter, outre une méconnaissance des dispositifs de reconnaissance en France, une difficulté des accompagnantes à se positionner entre deux situations extrêmes : le découragement ou l'illusion que c'est possible ? (notes d'observation entretiens d'accueil des participants en début de parcours de formation 24-02-2022).*

### *3.1.2. Les fonctions de coach et mentor en accompagnement des personnes réfugiés dans le cadre du parcours de formation*

Affichant un objectif d'accompagnement au projet et à la recherche d'emploi, le dispositif B a prévu d'entourer chaque participant d'un mentor, professionnel en activité identifié dans le réseau des anciens ou intervenants dans la grande école, chargé de partager ses connaissances et expériences du fonctionnement du marché du travail avec le réfugié. Un coach, jeune étudiant, est également chargé d'assister la personne réfugiée dans la réalisation des viatiques pour l'emploi - CV et lettre de motivation - et de l'orienter dans sa recherche d'informations pour formuler un projet d'études (le plus souvent, dans l'enseignement supérieur).

Ainsi Jules, en plus de ses rencontres hebdomadaires et moments conviviaux - repas partagés chez chacun - a assisté un participant, tchéchène, Radko, dans la définition de son projet. Déstabilisé par ce que lui présente le participant (« *Ça me mettait un peu mal à l'aise parce que je ne voulais pas être celui qui casse le rêve entre guillemets, mais il parlait de devenir pilote d'avion. Sauf qu'il a 25 ans et une formation en économie et que ça fait deux trois ans qu'il a arrêté les études* »), il entreprend de décoder les pré-requis de ce projet pour l'amener au principe de réalité et il initie, dans ce but, une démarche auprès d'un enseignant responsable d'un master.

*« Et du coup j'ai, et j'ai un ami, voilà, quelqu'un avec qui j'ai sympathisé qui est dans un master, management raisonné des entreprises et je, quand on a fait le cv, (...) qu'il avait des expériences de gestion des choses comme ça. Je me suis dit peut-être que si il n'a rien à faire dans les prochains mois, ça peut être un bon test pour voir, reprendre confiance en lui, si ça se passe bien et potentiellement le mettre en confiance pour une reprise d'études, voilà. (...) Je ne me serai pas permis d'aller moi*

*tout seul pour parler de quelqu'un qui n'était pas là. Et du coup on s'est retrouvés tous les deux avec le prof et le responsable de master était très ouvert » (Jules, coach école)*

Après avoir pris connaissance des attendus et des contraintes d'une reprise d'études, notamment la durée du processus<sup>59</sup>, Radko renoncera à ce projet.

En réponse aux échéances de l'accompagnement à la recherche d'emploi fixées par les étudiantes chargées de coordonner le dispositif au niveau local, ce « coach » s'estime désespéré. Mais voulant bien faire, Jules indique s'être inspiré, au départ, des démarches et documents réalisés par ses deux parents - qui ont connu peu auparavant une période de chômage après un licenciement économique - puis avoir retravaillé les documents, mais essentiellement sur la forme, avec le mentor :

*« Sur le CV alors, dès qu'on a parlé de CV j'ai pris le CV de mes parents qu'on... (...) Je crois qu'on en a parlé avec [le mentor] Bref on est passés sur canva parce que mon cv était un peu pitoyable [Rire] On est passés sur canva et là, [il] a été d'une grande utilité. Du coup peut-être qu'on l'a vu trois fois si je ne dis pas de bêtises. (...) Mais là il nous a fait un, il nous a expliqué en gros, moi je n'ai pas vraiment un CV, c'est le principe des Bullet points avec les qualités qui correspondent à chaque chose et du coup grâce à ça on a pu faire quelque chose de pas trop mal. » (Jules, coach école)*

Ces extraits manifestent une expérience et des caractéristiques communes à bien des coachs : une origine sociale peu favorisée (la maman de Jules « travaille dans la petite enfance », le papa est « magasinier-livreur »), sinon une expérience associative auprès des étrangers ou un projet de formation et de carrière dans le domaine ; un engagement sans faille auprès du participant, empreint de distance et de respect ; enfin, le recours à des ressources en autonomie et à la débrouille pour remplir leur mission de soutien à la recherche d'emploi et d'informations à la demande des participants.

---

<sup>59</sup> Radko vit en foyer où il est accueilli avec son frère, adulte handicapé dont il doit assurer une surveillance constante.

L'implication des mentors dans ces démarches paraît plus aléatoire et peut s'avérer problématique. Ainsi Walid évoque des difficultés relationnelles avec le sien en raison, semble-t-il, d'un désaccord sur l'analyse du processus de guerre en Syrie.

*« C'est pas juste Bashar al-Assad responsable pour la crise en Syrie, aussi Russian, Iranian, American, European personnes, toutes responsabilités pour la crise en Syrie. Il a essayé comme ça : « Walid, Bashar al-Assad attaque Syrie en chemical weapons ». Non, pas juste Bashar al-Assad le responsable. Bashar al-Assad, aussi Iranian, Russian, American, Turkish, Kurdish. Moi, j'étais en Syrie. Chaque semaine durant la crise de Syrie, moi, entre Liban et Syrie. Jusqu'à maintenant, Damas : safety, Alep : safety. Lattaquié, Tartous. Vous connaissez ou pas ? » (Walid, participant S1 et S2)*

Ces problèmes paraissent aussi reliés, lui qui précise être arrivé en France par regroupement familial<sup>60</sup>, à son refus d'endosser l'étiquette de "réfugié" :

*« Q : Vous aviez des désaccords, notamment politiques. Walid : Oui, politique avec crise de Syrie. Moi, mon avis, c'est différent avec l'histoire de réfugiés, de médias. Moi, j'étais en Syrie, moi pas réfugié. Après, il a dit en au café pour l'encaisse : « C'est réfugié, pas payé ». Non, moi pas réfugié. » (Walid, participant S1 et S2)*

Ces éléments manifestent les limites de l'engagement bénévole des coaches, qui font comme ils peuvent et avec les moyens du bord : il s'agit de jeunes étudiants (18 à 22 ans) qu'un parcours de réussite scolaire a menés dans cette grande école et, à ce titre jamais confrontés à une recherche d'emploi. Avec les mentors, censés soutenir la recherche d'emploi, à laquelle ils ne sont pas préparés, tant du point de vue technique qu'à celui des principes de la gestion des relations interculturelles, ils sont conscients de jouer un rôle important étant les seuls acteurs du projet B, en définitive, à se tenir aux côtés des participants tout au long de leur parcours.

---

<sup>60</sup> Présentant sa femme qui assiste à la cérémonie organisée à la fin du parcours de formation, qui donne lieu à un moment solennel de remise à chacun, à tour de rôle d'une « attestation » co-signée de PILOT et de la grande école, il précise : « elle est arrivée depuis quelques années déjà et travaille dans une entreprise informatique, elle est ingénieur »

### 3.1.3 L'accompagnement à la définition du projet professionnel

Le dispositif prévoit néanmoins trois « *journées professionnalisantes* » assurée par une coach, Armelle, éducatrice spécialisée, titulaire d'une licence en sciences de l'éducation et d'un master en gestion de projet, par ailleurs co-gérante d'un organisme de formation et d'accompagnement à la création d'entreprise. Elle intervient dans le parcours de formation déployé dans la grande école depuis le S1, ignorant si c'est en remplacement d'un précédent intervenant ou si c'est en raison d'une évolution du programme. Elle dit avoir acquis une connaissance du public et des objectifs visés par ces journées au cours de ses interventions dans le cadre des POEC que PILOT a réalisées en partenariat avec différentes entreprises. Elle cite notamment deux POEC préparateur de commandes, une sur le métier de boucher en supermarché, sur la relation client et un projet, à venir, concernant les aides-soignantes.

Se réservant des marges de manœuvre dans la gestion des temps et selon les caractéristiques des participants, elle mobilise les supports mis à disposition par PILOT dans son espace documentaire partagé, dont l'accès est ouvert aux étudiants responsables du dispositif dans la grande école. Armelle anime ces journées de formation avec l'ensemble des participants alors qu'ils ont coutume de travailler en sous-groupes de niveau en FLE. Le premier jour vise donc, indirectement, à faciliter les relations et l'interconnaissance entre tous. Cela se combine avec la thématique qui y est travaillée, intitulée « *croire en soi* » où il s'agit, dit-elle d'organiser un :

*« travail de réflexion sur leurs compétences issues des expériences, restaurer la confiance en soi : rencontre et apprendre à se connaître ; là ils vont travailler ensemble c'est à dire qu'ils vont connaître un peu plus leur parcours... et ce qu'on va développer lors de la première journée, ça va être un peu : nommer ces compétences, développer et mettre en valeurs ses compétences, les identifier... et du coup l'objectif c'est de tout simplement, la confiance en soi. (...) Quand ils arrivent dans ce programme-là, qui est une chance pour eux, on sent qu'ils sont quand même abîmés, abîmés en terme de confiance en soi, ils ont vraiment une confiance en eux assez basse. Et moi mon rôle c'est aussi justement de leur redonner confiance, leur redonner envie, leur permettre de nommer aussi leurs objectifs pour essayer de les atteindre. (...) » (Armelle)*

L'observation de sa première journée d'intervention, menée durant le S2, révèle que les activités permettent aux participants, via un premier tour de présentation personnelle, puis un échange en duo sur « *deux histoires professionnelles ou personnelles (...), dans lesquelles [ils ont] été en réussite* », de présenter leur parcours, d'exprimer leur projet en France et de valoriser leurs « *talents* » et « *compétences* » issus de leurs expériences vécues. Deux derniers ateliers, introduits par les formules « *pour obtenir quelque chose, il faut commencer par le vouloir très fort, parfois même le rêver* », puis « *pour réussir, il faut mettre toute son énergie au bon endroit et ne pas s'épuiser* » visent à introduire la notion d'objectifs dans la conduite d'un projet, considérant qu'il faut savoir faire la part entre « *les choses sur lesquelles on peut ou non agir* ».

Tous les participants ne sont pas présents et l'absentéisme ira grandissant aux deux journées suivantes. (14 sur 20 en J1 au S2 mais 5 environ en J2 et J3 après que les participants ont reçu un rappel, par les responsables étudiants, sur le caractère obligatoire de ces journées). Le niveau de langue du groupe le plus faible est vraisemblablement en cause, (« *pour le premium, premium projet, je n'ai pas allé pour l'activité parce que ce je compris pas le Français* » - Mustafa) mais également la difficulté, exprimée par beaucoup, de donner sens aux activités proposées. Ils opposent en effet, soit leur choix de concentrer leurs efforts sur l'apprentissage du français (« *Tous les jours pour pas la langue français, moi absent* », Walid), soit leur attente d'une solution à leur recherche d'emploi ou de reprise d'études (« *je voudrais le parler avec Pôle emploi. Oui. Maintenant, parce que maintenant je accompagné avec [SOUTIEN] autre personne qui parlait avec moi, pour, pour moi travail ou pour moi formation. Ça je voudrais appelle. Pas... Je voudrais aller Pôle emploi pour chercher ce formation.* » Mustafa)

C'est pourtant bien au refuge qu'on enjoint la recherche du sens et la poursuite du travail sur les compétences, les objectifs, les nuances et perspectives de la définition du projet, entre les courts et long termes. Ainsi, chaque dernière diapositive du support dédié à chaque journée, précise « *3 conseils pour terminer : partager ce que j'ai fait avec mon mentor et mon coach* », « *faire un bilan de mes réussites et succès tous les mois* » et « *toujours me demander si on peut vraiment agir sur les choses avant de dépenser son énergie* ». Indépendamment de ce qu'il faut bien concevoir comme le signe d'une responsabilisation de la personne sur son projet, les étudiants, mentors et coachs ne sont pas informés des contenus, méthodes et déroulement de ces trois journées. L'intervenante n'est pas non plus missionnée pour effectuer un suivi ou garder des liens avec les participants.

Dans la conception du dispositif B, le programme prescrit encore six ateliers de découverte du « vivre en France », dont les thématiques sont : « *les institutions françaises ; culture, valeurs traditions ; l'entreprise française et ses spécificités ; genre, sexe et égalité ; immigration et intégration ; Laïcité et religion* ». Les étudiants en charge du S1 ne les ont pas tenus, pour plusieurs raisons : ils ne les jugeaient pas primordiaux, la crise sanitaire avait disséminé les informations ainsi que le vivier des intervenants et ils étaient chronophages à mettre en œuvre. Ils ont néanmoins organisé deux séances de présentation des institutions françaises assurées par le directeur de l'école et animé eux-mêmes une séance d'initiation aux outils bureautiques en lien avec la recherche d'emploi ainsi que la réalisation de CV vidéo. Pour ce dernier atelier, certains coachs se sont joints aux participants.

Les journées de professionnalisation et ces ateliers découverte constituent, dans le vocabulaire de PILOT, le “*kit employabilité*”, expression qu'il s'agira, plus loin, de caractériser au bout de cette analyse de l'accompagnement professionnel dans le dispositif B et au sein du projet global. A l'issue de leur parcours dans le dispositif B, les participants se voient remettre, de manière solennelle et non sans émotion, une attestation de réussite précisant leur niveau de français déterminé par les enseignantes du FLE, à partir d'épreuves construites en référence au CECRL. A compter du S2, les participants passent l'examen du DELF aux frais des porteurs du consortium.

### 3.2. Au-delà du dispositif, quelle continuité des parcours des participants dans le projet ...?

Selon le projet global, l'accompagnement au projet et le travail visant l'insertion professionnelle ne s'arrêtent pas au sortir du dispositif en grande école. Sont encore possibles : des actions spécifiques de levée des freins périphériques, une éventuelle poursuite en formation numérique ou l'engagement dans une démarche de création d'entreprise. L'analyse qui suit porte sur les modalités de leur réalisation concrète sur le territoire. Elle montre que leur mise en place a reposé sur la mobilisation des étudiantes animant le dispositif en S1, en coopération avec SOUTIEN. Après avoir présenté le processus observé durant l'enquête, il sera possible d'identifier les différentes conceptions de l'intégration professionnelle des réfugiés, de son processus et de ses difficultés selon les différents acteurs concernés.

### 3.2.1. La mise en réseaux des partenaires sur le territoire

La structure PILOT, porteuse de la conception du projet global B financé par le PIC et responsable de l'ingénierie du dispositif de formation dispensé en grande école, met à disposition des étudiants un annuaire des ressources disponibles et activables sur chaque territoire. Il s'agit des associations pouvant être sollicitées au profit de l'accompagnement à l'intégration professionnelle des personnes réfugiées et de la résolution de différents problèmes spécifiques. Les responsables de la coordination des dispositifs chez PILOT organisent des points d'information avec une partie d'entre elles, en marge du planning de déploiement du parcours de formation : annonce du calendrier en lien avec le sourcing, invitation aux cérémonies de fin de formation, données sur les évolutions ou adaptations locales des contenus et du déroulement de l'action... Mais, bien que manquant de données sur la participation et les questions posées par les acteurs locaux ainsi mobilisés, il est apparu, d'une part, que la mise en place de coopérations avec certains d'entre eux, qui ont permis d'étendre l'offre de service aux personnes réfugiées et d'enrichir leur accompagnement, relève davantage des initiatives étudiantes. D'autre part, c'est à l'occasion des investigations menées auprès de ces acteurs que ces derniers ont parfois pris connaissance du projet global B et des articulations qui y sont prévues entre le parcours de formation des personnes réfugiées dans la grande école (dispositif B) et leurs propres interventions en accompagnement.

De manière contradictoire avec le principe affiché d'une volonté d'innovation d'un projet, qui se démarque de « *l'écosystème de l'intervention sociale* » où les associations seraient déconnectées du monde économique et porteraient plutôt un projet d'assistance (vs une approche globale et connectée avec le monde économique chez PILOT - cf. supra : la conception du projet), c'est par le truchement de SOUTIEN, une association œuvrant depuis près de 40 ans aux côtés des personnes vulnérables, que des liens se tissent entre les représentants locaux.

C'est au départ parce qu'elles sont à la recherche de solutions de garde d'enfants pour assurer la présence de participantes en formation que les étudiantes en charge du programme de formation en S1 prennent contact avec SOUTIEN. L'association figure dans l'annuaire fourni par PILOT. Elle est même identifiée en tant que partenaire dans le projet global présenté au PIC en 2019. Mais c'est seulement à partir du S1, donc en septembre 2021, partant des liens noués localement avec les étudiantes, que l'association va prendre place dans le dispositif. Celle-ci prend la forme d'un accompagnement social, planifié dans le parcours de formation à raison

d'une demi-journée par semaine, assuré par un travailleur social, salarié de SOUTIEN. Il réalise un suivi personnalisé des participants, qui prend la forme d'un diagnostic social complet. Pour certains d'entre eux, il met en place, durant les trois mois de leur formation en grande école, toutes les démarches indispensables à l'accès aux droits et à la résolution des problèmes de logement. Il organise et s'assure que les relais sont pris avec les instances et structures de gestion de droit commun (pôle emploi, CAF, CPAM, impôts etc..), toutes indispensables pour assurer les démarches conditionnant l'accès à un logement.

*« On a une trame d'entretien (...) pour faire un point sur la situation juridique. Où en sont-ils au niveau de leur titre de séjour, en ont-ils un ? Ont-ils réussi à obtenir leurs actes de naissances ? Ont-ils des autorisations/ des documents de voyage ? Sont-ils sur un projet de réunification familiale ... ça c'est quand même un sacré bout. Donc il y a toute une partie sur le juridique. Il y a une partie sur les ressources perçues actuellement : (...) par rapport à leur situation, leur âge, l'antériorité dans un précédent emploi, leur présenter les aides auxquelles ils pourraient prétendre, parfois ça peut être des personnes qui (...) ont suffisamment travaillé avant pour pouvoir demander en parallèle (...) à Pôle emploi, l'allocation de retour à l'emploi ou de retour à la formation. Donc c'est faire un point là-dessus pour voir sur quelle démarche, les accompagner. Après sur l'aspect garde d'enfant, souvent c'est déjà voir si dans un premier temps il y a une problématique qui se pose. Si c'est le cas les informer sur les aides de la CAF ou du Pôle emploi pour trouver une solution de garde d'enfant qui puisse être payée à un tarif understandable pour les personnes. Ça peut être aussi rechercher des places en crèche à vocation d'insertion professionnelle (...) Ça peut être aussi des méthodes de garde alternative comme l'école ou les centres aérés pour les enfants plus âgés. Et le gros, c'est vraiment le logement. »*  
(Clémence, SOUTIEN)

Cet accompagnement est réalisé sous forme d'une prestation facturée 1300/1400 euros la « mesure », le terme désignant ce dernier volet d'action et acquittée, sur le compte du projet B, par le mandataire. En S1 et S2 7 à 8 participants (sur respectivement 15 et 20 au total) en ont bénéficié. Au cours de ces « permanences sociales », le projet professionnel n'est pas travaillé avec les participants, mais une « orientation vers la plateforme de l'inclusion » peut être faite, en réponse à un souhait d'accès rapide à l'emploi.

C'est toujours fortuitement que les participants et les étudiants chargés du parcours de formation dans l'école, apprennent l'existence de NUMERIS et entreprennent d'accéder à leur offre de service. En effet SOUTIEN, responsable de centres d'hébergement des demandeurs d'asile dans la région, connaît l'offre de « *formation solidaire* » de NUMERIS et lui adresse des personnes. Des participants au S1 s'inscrivent et, avec SOUTIEN informent les étudiantes. Aussi, en S2, ces dernières organisent une réunion d'information de tous les acteurs gravitant autour du dispositif B, SOUTIEN, KOMUNOTE et donc, NUMERIS, qui sont des partenaires identifiés du projet B mais, pour la première fois, intégrés dès le démarrage du parcours de formation. Ils sont informés du planning, une demi-journée est programmée durant la première semaine afin que chaque acteur puisse présenter son offre d'accompagnement et prendre les coordonnées de tous les participants. Les étudiantes y ont également convié une association, installée récemment sur le territoire, qui lutte contre la discrimination par du mentorat intergénérationnel entre professionnels insérés et population d'origine étrangère ou migrante.

C'est donc, hormis l'implantation ancienne de SOUTIEN sur le territoire et son inscription dans le réseau des intervenants auprès des réfugiés, l'engagement et la persévérance de l'équipe étudiante dans la grande école (après quelques tentatives échouées au S1) qui assure une prise en compte plus globale des problématiques des personnes réfugiées, identifiant des suites possibles à leur parcours de formation.

Les participants bénéficient des activités d'échanges entre locaux et arrivants organisés par KOMUNOTE (10/11 participants sur 20 au S2) ; certains pourront également être accompagnés dans la création d'entreprise, les activités de pré-incubation et d'incubation redémarrant en septembre 2022 sur le territoire. Chez NUMERIS, ils sont 5 ou 6 engagés dans les actions de formation solidaire lancées en octobre 2021. Cette dernière structure est, au niveau central, une des structures porteuses du consortium de projet B, mais elle n'est pas représentée dans la région avant septembre 2021, contrairement à d'autres territoires qui ont une antenne délocalisée. A cette date, un chargé de projet et de développement est recruté pour déployer ce parcours de formation numérique à destination des primo-arrivants, qui comprend trois niveaux d'acquisition, de 20 heures chacun. Il s'agit d'une offre gratuite, distincte d'un dispositif certifiant pour des « *développeurs web* » créé en partenariat avec des entreprises du secteur informatique et organisant un mentorat par les salariés pour faciliter l'intégration. Ce dispositif n'existe pas pour le moment sur le territoire, où le chargé de développement de NUMERIS

mène actuellement des démarches de conception de projet avec des associations plutôt, en perspective notamment de financement par le PIC.

### 3.2.2 *Les évolutions à venir...*

Ces deux derniers semestres S1 et S2 ont vu une prise en main du parcours de formation dans la grande école, par une équipe d'étudiantes qui n'ont pu bénéficier de passage de relais avec la précédente et après une période de fonctionnement particulièrement perturbée en raison de la pandémie, durant laquelle seuls les enseignements de FLE ont été maintenus, en distanciel. L'implantation locale du projet a évolué, comme on vient de le noter, avec l'adjonction de nouveaux acteurs associatifs. Contrairement aux consignes de PILOT qui souhaitait supprimer les coachs au S2, à l'occasion de la mise en place expérimentale du « *projet culturel fil rouge* », réunissant étudiants et participants, les étudiants les ont conservés dans leur rôle d'aide à la fabrication du CV. Chez PILOT, la reconception du dispositif B est en effet en cours : au S2, le seul élément perceptible du changement est ce projet « *culturel* », par lequel il s'agit de créer une communauté d'action collective mixant étudiants et personnes réfugiées et, partant de cette coopération nouée dans la réalisation d'une œuvre sous la direction d'une association, de développer des compétences (transversales ?) valorisables auprès des acteurs économiques et décideurs locaux, informés du projet et invités à en prendre connaissance lors de la cérémonie de fin de formation. Cette démarche de valorisation, désignée sous le vocable de « *talent letter* », serait à l'avenir le point d'orgue d'une dernière semaine du parcours de formation intitulée « *passerelle* », consacrée à un bilan complet et formalisé de toutes les activités et acquis réalisés par chaque participant.

*« Mettre en avant le talent et en évidence le profil des participants au travers d'une talent letter. Je ne sais pas si vous êtes au fait de ce format. La talent letter c'est pas mal utilisé dans le cadre de recrutement et de visibilité de profil de candidat. On aimerait justement sur la base du volontariat, du bénévolat des participants, pouvoir, à la fin de leur programme mettre leur photo, ce qu'ils cherchent, leurs soft skills, leurs hard skills et leur niveau de français à disposition des entreprises avec lesquelles on travaille et avec lesquelles on ne travaille pas nécessairement d'ailleurs. Pouvoir créer à terme le recrutement inversé. Ça c'est une ambition. » (Coralie, PILOT)*

Ces objectifs de valorisation, par la talent letter au bout d'une dernière semaine du parcours de formation opérant comme « passerelle », soulignent le rôle et l'engagement du projet B dans la gestion de la transition entre la formation et le reste du projet d'intégration professionnelle, qu'il s'agit toujours, pour PILOT, de faciliter. C'est une démarche commune à tous les 5 parcours dont la mise en place est prévue à la prochaine rentrée universitaire, dans l'objectif de proposer le meilleur dispositif, adapté aux caractéristiques et besoins individuels des candidats (cf. la fabrique du dispositif). C'est aussi une façon de chercher de nouvelles voies de connexion avec les acteurs économiques.

*« Les personnes en A1 A2 ont besoin d'un programme plus long pour monter, très efficacement sur le Français. Et à côté de ça on va faire un programme intensif (...). Mais pas intensif pour le FLE mais intensif sur du coaching pour faire en sorte que les participants et participantes puissent être à un degré d'employabilité hyper avancé à la sortie des 4 semaines. On garde du FLE en tutorat, sur du 6 h par semaine – on garde quand même un bon nombre d'heures. Et on va être sur du coaching intensif, préparation aux entretiens, on le fait d'autant plus (...). Et un projet fil rouge qui ici serait un projet commun fil rouge de pitch. C'est à dire qu'à la fin des 4 semaines vous allez, devant toutes les personnes intégrées dans le projet, présenter votre pitch. Et surtout, (...) vous avez un parrain ou une marraine de formation qui va vous permettre d'avoir énormément de conférences, d'interventions de professionnels etc. qui vont être inspirantes. Ça peut être sur des métiers, sur des success story, sur de l'inspirationnel, du coaching etc. Toujours la talent letter, la vidéo de pitch et puis on aimerait faire un partenariat avec un média pour pouvoir mettre encore plus en évidence ces profils et bosser le pitch un peu différemment. » (Coralie, PILOT)*

Toutefois, la mise en œuvre de ces parcours différenciés, pour être réalisée, exige que les participants candidats soient orientés à l'appui de données, aujourd'hui inexistantes sinon très partielles, sur leurs expériences avant l'exil, sur leurs objectifs et sur les mesures d'accompagnement dont ils bénéficient (PLIE, SPE, association...). De même, en sortie de dispositif, la plus grande implication sur le projet d'intégration ici évoquée suppose un travail d'animation des acteurs, notamment économiques, sur le territoire, aux limites de la charge et des capacités des étudiants : ils sont volontaires certes, mais peu au fait des mécanismes de

fonctionnement du marché du travail et des relais locaux. Et il ne semble pas que PILOT ait créé des opportunités de recrutement via la contractualisation de POEC avec des entreprises ou des branches professionnelles dans la région. Il semble donc bien que ces talent letter et relai entre la formation et l'emploi demeurent des vœux pieux.

### 3.3. Visée et réalité du projet : employabilité, entre relégation et déclassement

Plus qu'une visée d'intégration, le projet B poursuit un objectif d'employabilité. Ce terme désigne la manière dont PILOT conçoit de fait les besoins et définit le parcours de formation et ses évolutions, sans prendre en compte et accompagner ses usages par les participants ; ces derniers pourraient en attendre un travail sur leurs potentiels et moyens de réalisation d'une insertion dans l'emploi ou d'un retour aux études. On s'inscrit ici dans le « modèle entrepreneurial » (Gazier, 2006) de l'employabilité, où il revient à l'individu de développer ses connaissances et aptitudes professionnelles ainsi que ses capacités d'apprentissage (capital humain), de construire et maintenir son réseau social (capital social), d'élaborer ses propres projets (professionnels, de carrière et de vie) afin de se maintenir dans l'emploi ou de pouvoir les mobiliser facilement lors d'une éventuelle recherche d'emploi/réinsertion.

Chez PILOT, outre le « *kit employabilité* », support d'animation des « *journées professionnalisantes* », présenté plus haut, Coralie, justifiant la création de parcours d'accompagnement raccourcis pour les personnes réfugiées maîtrisant le français, une seule mention du terme employabilité est le fait de Claire, en charge du développement de partenariats spécifiques à ces parcours.

*« Claire : On veut ouvrir des nouveaux programmes, (...) dans des écoles spécialisées... par exemple une école spécialisée dans le textile la cuisine etc. La prospection/négociation avec les écoles ça va être [X] et moi qui vont être chargés de ça. Il y a, pareil après la prospection pour le [prochain semestre] de partenaires média, (...) qu'on pourrait impliquer d'une façon ou d'une autre dans nos programmes. De partenaires, qu'on appelle les marraines et parrains de promotion qui vont être des figures médiatiques du monde économique et vont pouvoir parrainer une promo, la mettre en lumière, donner des talk inspirants.*

*Q : vous avez dit, du monde économique ?*

*Claire : Oui...Pour l'instant c'est encore en projet. Mais oui plutôt du monde économique. C'est pour les programmes (...), qui sont plutôt des bootcamps d'un mois pour booster l'employabilité ce sont plutôt pour des gens qui ont un parcours dans le monde de l'entreprise ou un métier. Ça peut être une meilleure ouvrière de France.*

*Coralie : on va vraiment avoir ce côté connexion/passerelle avec le réseau du parrain ou de la marraine, c'est pour ça qu'on entend également le monde économique, qui vont nous permettre en tout cas de donner accès aux participants et aux étudiants, parce qu'on trouve que c'est hyper important, à des talk inspirants, à des conférences. Également permettre d'avoir accès à peut-être d'autres entreprises qu'on ne connaît pas ou d'autres acteurs qui vont pouvoir être présents sur le module passerelle de fin et justement participer à ce job dating ou simplement à la restitution du projet commun fil rouge et donc rencontrer, avoir une première rencontre (...) avec les participants et donc peut être revenir au semestre suivant avec des idées justement d'intégrer ces personnes dans leur politique d'inclusion RH, de rencontrer ces personnes autour d'intervention d'entreprise etc. On veut vraiment pouvoir faire des liens »  
(Claire et Coralie, PILOT)*

Opposant à la relégation des personnes réfugiées dans une logique d'assistance, portant l'ambition de créer un « écosystème » différent, PILOT ne ménage pas son énergie et ses initiatives, mais éprouve les limites du projet B dans ses difficultés à nouer un lien durable avec le monde économique. Au bout du compte, ce sont, sur le terrain, les associations et les mesures de droit commun des intermédiaires de l'emploi qui assurent le relais de l'accompagnement.

Pour tous les autres acteurs des structures et partenaires impliqués sur le territoire, ce sont les termes de déclassement et de ténacité qui qualifient les trajectoires et mécanismes d'intégration des participants au dispositif. Quels que soient leurs potentiels et capacités, le déclassement serait un passage obligé parce qu'ils ne maîtrisent pas la langue française. Aussi ces acteurs locaux apprécient les caractéristiques du parcours de formation proposé. Ils notent : la possibilité d'accéder gratuitement à un parcours de FLE intensif, et non à raison de quelques heures par semaine non coordonnées comme dans les associations du territoire ; assuré par des professeurs qualifiés et en groupe de niveaux, sans commune mesure avec les conditions

d'apprentissage des cours suivis dans le cadre du CIR ; sans trop d'attente, contrairement aux actions quasi équivalentes à l'université mais qui sont sélectives et limitées à 25 personnes par an. Les activités chez KOMUNOTE, l'accueil dans les locaux de centre-ville d'une grande école constituent également des éléments marquant une rupture, symbolique mais effective avec une dynamique d'enfermement et de relégation. Clémence chez SOUTIEN résume bien tous ces points que l'ensemble des personnes interrogées soulignent.

*« Et c'est très bien (...) qu'ils aient gardé le cœur du projet qui est avant tout des cours de français avec un très bon niveau. Parce que pour le coup la formatrice FLE est vraiment top et les cours sont très bien. La perspective d'ouverture et de sortir aussi un peu de ce monde, un peu du social dans lequel ils peuvent vite être englués, de par toutes les démarches et le contexte dans lequel on est : ils sont dans un institut d'étude et de recherche qui est impressionnant, qui a beaucoup de partenariats, qui mobilise beaucoup d'associations que ce soit les partenaires ou même les associations étudiantes et des ateliers aussi pour réfléchir leur projet pro après ». (Clémence, SOUTIEN)*

Une professeur de FLE pointe la qualité de l'accueil qui est fait aux participants par tous les acteurs de l'école, qu'elle attribue au travail d'équipe et de mobilisation réalisée par l'équipe d'étudiants en charge du parcours de formation et qu'elle oppose à des situations observées dans d'autres contextes.

*« L'ancienne responsable dont j'ai pris entre guillemets le poste (...), une fois me demandait si je connaissais des professeurs de français bienveillants. Je dis oui, bien sûr, mais je dis pourquoi tu as du mal à recruter ? Elle dit : des demandes pour enseigner (...) dans le programme mixte étudiants en échange/réfugiés, j'en ai plein, mais c'est très dur de trouver des professeurs qui ne sont pas racistes. Elle m'a dit : je sais qu'il y a des professeurs (...) Enfin voilà, elle sait par expérience que si elle les met dans des classes avec par exemple des soudanais, des érythréens etc., des syriens ou autres avec des méthodes d'apprentissage où ils ont, ils ont eu des parcours scolaires différents et tout, elle sait que ça n'aurait pas fonctionné. Et donc elle sélectionnait vraiment très, très précisément les personnes qu'elles recrutent sur le programme pour que ce soit des personnes bienveillantes, patientes,*

*compréhensives, etc. des écarts culturels qu'il peut y avoir. Parce que c'est des classes très internationales.... Entre l'étudiant brésilien, chinois et soudanais, ça fait des sacrées différences » (Kathy, professeur de FLE)*

Les formateurs, chez NUMERIS louent l'engagement des personnes réfugiées dans les apprentissages, malgré leurs difficultés linguistiques. Ils expriment avec surprise le sentiment d'être considérés et reconnus dans leur rôle de formateurs, par comparaison avec des expériences vécues avec d'autres publics, moins soucieux, par exemple, de justifier leurs absences. Ils observent également qu'ils se saisissent des opportunités d'autoformation offertes par une plateforme de cours et d'exercices mise à leur disposition. Le responsable de l'antenne régionale a découvert, sous les images véhiculées par les médias, un monde qu'il ignorait.

*« Moi je connaissais très peu le public migrant/demandeur d'asile avant. Et j'ai dû revoir entre guillemets « mon logiciel » sur la vision que je pouvais avoir des publics migrants. Peut-être déformée par tout ce qu'on nous montre... voilà... C'est pas simplement, excusez-moi du terme, du traîne savate de Calais. On a aussi des gens qui sont... qui ont envie de s'en sortir, qui veulent aller très loin. Qui ont des capacités énormes, alors pas en français et pas en France. Alors bien sûr il faut tout réadapter, tout remettre dans les bonnes cases. Mais oui c'est un public (..) qui est très.... Je ne trouve plus le terme [il réfléchit] euh, reconnaissant de l'action que l'on fait et justement qui va nous dire aussi que nous on prend le temps d'aller avec leurs difficultés. Chose qu'ils rencontrent souvent avec des services publics ou autres qui ne prennent pas le temps de les comprendre obligatoirement ou de chercher à les comprendre. » (Lucien, NUMERIS)*

Chez KOMUNOTE, le déclassement paraît une fatalité à laquelle peu de personnes réfugiées échappent et contre lequel le parcours de formation dans l'école ne peut pas lutter.

*« Le déclassement, je pense qu'il ne se travaille pas en 3 mois malheureusement, parce qu'ils se confrontent à des réalités... moi je viens du secteur de l'emploi je travaillais pour [importante structure d'insertion par l'activité économique en région] avant et c'est une question qui m'importe beaucoup. Mais on se confronte à des réalités qui font que c'est très rare déjà d'espérer retrouver le même niveau de vie. C'est souvent vraiment impossible. On peut essayer de*

*retravailler le projet, comment les compétences sont transposables etc... mais il y a quand même toujours plus ou moins une situation de déclassement... On peut travailler sur cette thématique, nous c'est ce qu'on aimerait bien faire. Je pense qu'en 3 mois, (...) à part redonner un peu confiance pour se dire que oui finalement je peux aller sur un projet qui va me permettre de retrouver un niveau de vie à long terme. Sur cet aspect-là oui... Mais concrètement, de manière opérationnelle, lutter contre le déclassement, non » (Patrice, KOMUNOTE)*

L'association défend que son offre de service pourrait ne faire de ce déclassement qu'une étape dans la trajectoire d'intégration. Ainsi, les activités de communauté actuellement proposées, visant des objectifs de socialisation et de partages culturels, pourraient s'enrichir de pratiques dédiées à la création des liens entre locaux et migrants dans le cadre de la recherche d'emploi.

*« On va pas l'accompagner vers l'emploi, on n'a pas un objectif d'accès à l'emploi, mais en tout cas on va vraiment tout faire pour la mettre en relation avec les bonnes personnes. (...) on puisse aussi faire de la création de liens de façon un peu plus poussée sur un projet entrepreneurial. On le fait forcément dans le cadre de nos activités entrepreneuriales, on réfléchit aujourd'hui à mettre en place un module autour du déclassement professionnel des personnes réfugiées qui se baserait un peu sur ce principe de mise en relation (...) entre nos arrivants et locaux dans l'idée de leur créer un capital social, qui leur permettrait d'avoir les mêmes ressources qu'une personne locale pour, je sais pas moi, quand je cherche un boulot ou un logement... je mobilise d'abord ma famille mes amis et du coup, qu'on puisse en arriver là aussi avec ces personnes. » (Patrice, KOMUNOTE)*

Le responsable local de l'association indique néanmoins que ces activités et l'offre de service de KOMUNOTE en la matière ont des effets limités. Financées par des partenaires privés et du mécénat d'entreprise, principaux pourvoyeurs de fonds de l'antenne locale, elles relèvent d'une approche de l'intégration « sous un angle RSE » alors qu'il faudrait, pour avoir un impact sur l'emploi et l'intégration professionnelle, mettre en place « un angle RH ».

*« En fait, on se rend vite compte que l'employeur de toute façon - on a des grosses boîtes qui sont des partenaires mais qui abordent l'emploi des réfugiés sous un angle RSE mais pas sous un angle RH et qui vont nous dire « oui financer*

*un projet, créer du lien OK, mais embaucher la personne si elle ne parle pas français si elle a pas le diplôme non. » On est vite face à un mur du coup donc je pense que le déclassement se travaille vraiment soit sur de l'alternative par l'entrepreneuriat soit à long terme, parce que souvent ça veut dire reprendre une formation, se constituer un réseau. Nous on intervient sur la constitution d'un réseau, du capital social sur l'entrepreneuriat. Mais après on peut pas faire de miracle non plus, si le diplôme n'est pas reconnu ou si la personne n'a pas un niveau assez bon en français, on ne peut qu'orienter vers la reprise d'une formation. » (Patrice, KOMUNOTE)*

L'opposition entre ces deux « angles » RSE et RH est également présente chez Bilong et Salin (2022, *ibid*), dans la partie de leur étude restituant leur enquête auprès de 18 grandes entreprises « engagées en faveur de l'insertion professionnelles des réfugiés ou ayant des expériences concrètes d'embauche » (p 4). Ils notent que la logique RH suppose que « les actions engagées n'apparaissent pas seulement comme des suppléments d'âme de l'organisation, mais puissent constituer des projets pérennes institués » (p 25, *ibid*). Or les entretiens qu'ils ont menés auprès des responsables RSE ou du développement de la diversité des entreprises soulèvent leurs difficultés à mobiliser les directions, l'ensemble de la ligne hiérarchique opérationnelle et les fonctions dédiées à la gestion des personnels. De leur expérience et pour « changer de logique », il faudrait, selon ces responsables, combattre les stéréotypes portés sur les réfugiés par les chargés des RH et les managers, mais aussi que ces derniers puissent modifier et adapter les procédures de recrutement en vigueur dans l'entreprise. Il s'agirait aussi, pour s'inscrire dans une perspective d'intégration de long terme et prévenir le déclassement, de concevoir des mesures de formation et de mobilité dédiées.

Chez KOMUNOTE, l'entrepreneuriat est présenté comme une alternative au chômage et au déclassement des personnes réfugiées. Mais les réalisations concrètes sont rares, concernent les plus diplômées d'entre elles et se sont menées sur le territoire parisien semble-t-il. Ainsi, Mélodie chez KOMUNOTE indique :

*« Souvent ils subissent un peu de déclassement socio professionnel parce qu'ils ont du mal à trouver un emploi. Donc c'est là que nous on arrive en leur disant si c'est trop difficile pour vous de trouver un emploi ou qu'on vous propose trop de choses qui ne sont pas à la hauteur de vos compétences et que vous avez envie*

*de vous lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat vous pouvez suivre cette formation (...) totalement gratuite. Et souvent ça leur permet de lancer un business. Parce que je dirais qu'une bonne partie d'entre eux étaient déjà entrepreneurs avant d'arriver en France. Donc ça leur permet de comprendre les codes de l'entrepreneuriat à la française et de pouvoir après lancer leur propre activité. » (Mélodie, KOMUNOTE)*

Quand Mélodie valorise l'expérience antérieure à l'exil, Patrice indique que les participants de l'accompagnement à la création d'entreprise sont parmi les plus diplômés.

*« Sur les activités entrepreneuriat, on attire plutôt des profils qui souvent ont déjà des diplômes. L'entrepreneuriat est vraiment un moyen de lutter contre le déclassement. Se dire OK je peux pas trouver un boulot dans ce qui me plaît mais en parallèle j'essaie de monter mon projet à hauteur de mes compétences ou de mon expérience, de mes diplômes. » (Patrice, KOMUNOTE)*

Mais, faute d'organiser un recueil d'informations sur les parcours et les expériences des personnes accompagnées, ces propos expriment sans doute plus des représentations que des faits. Lorsqu'il s'agit de reconstruire a posteriori tout un processus d'accompagnement à partir d'une expérience vécue récemment, les choses deviennent plus compliquées. Dans l'urgence de trouver une stabilité financière, même avec une bonne maîtrise du français, le diplôme ne suffit pas. Ainsi Mélodie évoque le cas d'une universitaire turque qu'elle a finalement orientée vers une structure de mise en relation des chercheurs et offreurs d'emploi créée par des entreprises en région, où les offres d'emploi non qualifiées en logistique pourraient répondre à son besoin immédiat de subsistance.

*« On avait essayé de l'accompagner en lui disant qu'on pouvait l'aider à avoir un statut d'auto entrepreneur, à chercher des cours à distance, proposer des cours à des écoles du territoire. Elle nous a dit c'est bien gentil mais là j'ai pas le temps j'ai 2 enfants à nourrir et j'ai entendu qu'il y avait beaucoup de boulot dans le secteur de la logistique et j'ai besoin de faire ça maintenant Elle m'avait dit que peut être dans un an elle reviendrait vers nous pour son projet de professeur. C'est vrai que des fois il faut composer avec des urgences de la vie quotidienne qui font que vous n'avez pas forcément le temps » (Mélodie, KOMUNOTE)*

En dehors du fait que l'autoentreprise est loin de protéger de la précarité et de garantir un revenu décent, le temps est un facteur déterminant des trajectoires des personnes réfugiées. Il s'impose d'abord comme temps long, de latence, en raison des délais d'obtention des droits au séjour et puis il s'accélère brusquement avec le délai de sortie du centre d'hébergement. Sur ces éléments, les personnes réfugiées n'ont guère de prise, comme l'observe Clémence. Il n'est parfois plus temps d'opposer des compétences aux propositions offertes par pôle emploi, au risque, plus tard, de ne plus pouvoir sortir d'un emploi accepté par nécessité.

*« Une autre personne qui, elle, avait été assistante de direction aussi, au Mali je pense, un pays francophone. Assistante de direction dans une entreprise, elle avait fait ça pendant 10 ans au Mali et ensuite elle a dû quitter le Mali donc elle a transité par l'Italie, ensuite elle a transité par la France où il y a eu toute la période de la procédure d'asile. Une fois qu'elle l'a eue elle est devenue maman entretemps. Donc on lui dit : « cocotte faut que tu sortes dans 6 mois et que tu trouves de quoi nourrir les enfants et tout ça ». Donc c'est une femme qui est allée « naturellement » vers les services d'aide à la personne parce qu'on lui dit que « naturellement », c'est quand même assez incroyable, elle saurait s'occuper de ses aînés...puisque visiblement dans la culture malienne prise dans sa globalité, les femmes sont prédisposées à s'occuper de leurs aînés selon son conseiller Pôle emploi. Donc elle a fait ça et en fait, ben là, elle se retrouvait à candidater sur un poste sur lequel elle avait travaillé pendant très longtemps avant, mais sur lequel elle n'avait pas travaillé pendant les 10 ans et où elle espérait enfin revenir dessus. Sauf que du coup il y avait eu une période, moi j'ai senti, trop importante et de perte de qualification. J'ai pas pu la prendre (...) Si il y avait eu cette réflexion-là de se dire à son arrivée en France, quand elle a enfin obtenu les papiers que ça faisait juste peut être 2 ou 3 ans qu'elle avait pas fait ce poste d'assistant de manager et que peut être on allait réfléchir au départ d'essayer de la ré orienter dans ce domaine-là ou de la former de manière complémentaire pour qu'elle puisse retrouver un poste, eh bien peut être elle aurait pas fait 10 ans d'accompagnement aux personnes âgées et 10 ans du coup à perdre ses qualifications par rapport au poste pour lequel elle était qualifiée au départ et où elle disait que son rêve c'était de retrouver ça... » (Clémence, SOUTIEN)*

S'appuyant sur sa représentation des mécanismes et écueils de l'intégration des personnes réfugiées sur le marché du travail, Clémence adapte le processus de recrutement dans son association : elle adresse un profil d'offre « simplifié » au réseau des structures d'accueil implantées sur le territoire, elle ne demande pas de lettre de motivation et chaque fois que c'est possible, elle privilégie une mise en situation, pour tester les capacités de la personne, à un entretien. Si nécessaire, après l'embauche, elle programme des mesures de remédiation linguistique en orientant la personne vers un atelier d'apprentissage interne à l'association. Dans ce cadre et pour fiabiliser son processus, elle indique se charger elle-même des étapes et démarches administratives requises par les diverses mesures d'aide au recrutement proposées par Pôle Emploi. A l'instar des bonnes pratiques que Bilong et Salin (ibid) recommandent dans leur étude, Clémence investit en effet, dans la sphère de responsabilité qui est la sienne, une « logique RH », par des actions pouvant s'opposer aux tendances qu'elle observe et dénonce.

*« Ils [les réfugiés] ne s'autorisent pas non plus à essayer de rechercher dans le domaine dans lequel ils travaillaient : parce que d'une part ils ne peuvent pas s'autoriser, il y a trop d'obstacles à la reconnaissance des diplômes/des expériences. Il y a des obstacles clairement sur de la discrimination à l'embauche et tant qu'on ne sera pas sur des CV anonymisés pour tout le monde et obligatoires en France, il y aura quand même cet obstacle-là. Et puis au fait qu'en fonction du pays d'où on vient et même si on a fait des études supérieures, les préjugés sur le système scolaire dans des pays autres que la France ou autres que des pays européens, restent quand même très forts. (...) Il y a une difficulté énorme en France, mais je pense que c'est là pour tout candidat et tout employeur, à vraiment réfléchir en terme de compétences transversales (...) Je pense qu'on est sur un marché de l'emploi en France qui est très dicté par les diplômes et très dicté par des carrières linéaires (...) Et puis aussi quand les personnes deviennent réfugiées et qu'elles sont en centre d'hébergement, on leur dit : « c'est magnifique tu as 6 mois pour sortir sur un logement social » sachant que grosso modo avoir le RSA, donc toucher les premières ressources ça prend trois mois ; signer son contrat d'intégration républicaine et intégrer les cours de l'OFII, si on est à 3 mois on est content parce que ça aurait été rapide. Ensuite il y a encore les heures de l'OFII à faire avant d'intégrer une autre formation... bon et puis il y a aussi : maintenant tu es réfugié tu peux rester en France, il faut que tu t'intègres vite très très vite, que tu trouves un emploi vite très très vite*

*parce que c'est ce qui va faire que tu vas pouvoir sortir plus vite sur un logement social et souviens toi, on n'a que 6 mois. Et puis il y a aussi eux, leur réalité économique, qu'ils soient réfugiés ou migrants d'ailleurs, il faut renvoyer des transferts de fonds au pays, il faut rembourser une, voire de multiples dettes. »*  
(Clémence, SOUTIEN)

Par comparaison à cette analyse reliant les problèmes de l'intégration professionnelle au fonctionnement du marché du travail, Armelle porte une représentation de l'intégration qui adresse à la personne réfugiée un message alliant reconnaissance de leur force et de leur ténacité, d'une part, invitation à « tourner la page », d'autre part. Alors que Clémence pointe que les personnes réfugiées « *ne s'autorisent pas à rechercher ... parce qu'[elles] ne peuvent pas s'autoriser* » en déconstruisant le processus social à l'œuvre, Armelle, quant à elle, chargée d'animer les journées professionnalisantes du « kit employabilité » décrites plus haut, porte son regard sur les questions de la coopération et du sens au travail, se positionnant, in fine, au bout du parcours d'accès à l'emploi, quel que soit l'emploi.

*« Q : une intégration professionnelle réussie ce serait quoi ?*

*Pour moi ce serait qu'ils arrivent à être heureux et épanouis au travail, dans une tâche qui a du sens pour eux. Où ils sont contents d'aller travailler et où les gens les comprennent et sont contents d'être à leurs côtés. S'ils sont les seuls à être contents mais qu'en face ça pèse beaucoup sur leur équipe, je pense pas que ça soit une intégration réussie. Si ils arrivent à créer du lien, être heureux et donner du sens à leur travail et qu'ils souhaitent continuer dans cette voie là et que ça les intéresse ben pour moi c'est une intégration réussie. »* (Armelle)

Au regard du déclassement qui pèse sur les publics qu'elle accompagne en formation, que ce soit dans le dispositif B ou les POEC que mène PILOT avec des entreprises et dont elle est consciente, elle se positionne comme spectatrice des personnes réfugiées, ouverte aux échanges avec eux et bienveillante, avec une touche d'admiration.

*« Il y a un déclassement, mais énorme. Quand j'avais fait la formation X, il y avait un chirurgien-dentiste. Imaginez ...un chirurgien-dentiste qui allait devenir chauffeur (...) et il ne se plaignait pas. Il y avait un directeur financier qui avait travaillé chez Golden Sachs aux États Unis. Il avait fait sa formation*

*en Inde... Donc parfaitement bilingue – oui, il y en a parfois qui parlent 4, 5, 6 langues hein, c'est incroyable. Et il était là (...) Et quand j'ai fait des formations Y, il y avait des ingénieurs informatiques dans leur pays, des avocats, des designers reconnus et qui allaient en logistique ou relation client. Alors déjà il faut faire preuve de grande humilité parce que.... moi les gens qu'ils soient chirurgien-dentiste ou qu'ils aient travaillé dans la finance ou mère au foyer... ou n'importe quel métier que vous voulez ce que je veux dire c'est que des fois quand on parle avec eux à la pause... ils sont tellement enrichissants et tellement à nous apprendre. » (Armelle)*

Tout en étant consciente des trajectoires qui ont amené les publics de ces formations à visée d'employabilité (projet B) ou de préparation à l'emploi (POEC), Armelle les euphémise. Elle poursuit, dans un cadre pédagogique, des objectifs de développement de compétences transversales devant faciliter leurs relations avec les collègues et managers et, préconise, au bout du compte, la résignation. Quand le temps agit chez Clémence comme ralentisseur et obstacle à la reconnaissance, il est, pour Armelle, celui de l'acceptation, qu'elle imagine comme passage obligé pour tous, les manifestations d'opposition au reclassement lui paraissant exceptionnelles et affaire de personnalité. Leurs domaines d'action respectifs expliquent vraisemblablement ces différences. Armelle intervient dans le volet pédagogique du projet B (parcours de formation en école), projet qui dans son descriptif soutient la valorisation des talents et compétences des publics réfugiés, déjà là par principe, en misant davantage sur la pédagogie que sur un accompagnement au projet s'appuyant sur un travail de formalisation et de développement des ressources potentiels

*« Souvent on les a, ils ont un parcours de réfugiés. Ils ont attendus leur droit travail, leurs droits formation ça fait bien déjà deux ans qu'ils sont en France. Je pense que c'est le temps peut être nécessaire pour certains de l'acceptation. Parce que du coup quand ils arrivent en formation devant moi, on ne sent pas cette colère cette rancune. (...) ils ne peuvent pas revenir en arrière, ils ne peuvent pas redevenir ce qu'ils sont. Donc aujourd'hui si la France leur donne la chance de pouvoir travailler et de construire en France, ils prennent ça comme une chance et donc finalement peu importe l'emploi qu'on va leur proposer. Pour eux c'est un départ ça leur permet de mettre le pied en France, de pouvoir intégrer le monde du travail, de rencontrer la population (...) Lui on*

*sentait que parce qu'il avait un passé, même si là il avait une proposition un bon poste en France dans une banque, pour autant il était dans une démarche de « j'ai pas envie de faire de concessions ». Ça va dépendre des personnalités ... mais la plupart que je rencontre, c'est comme s'ils avaient tiré un trait sur leur passé et ils sont en phase de construction. Et donc comme dans la phase de construction on commence tout en bas, aussi bien au bas de l'échelle »*

**Pour conclure** cette partie concernant la manière dont le projet B pense et travaille le projet d'intégration des personnes réfugiés, comment il situe et intervient dans les processus de mise en relation de l'offre et de la demande d'emploi à leur profit, les représentations et propos d'Armelle paraissent bien emblématiques. Elle intervient dans le volet pédagogique du projet B, c'est-à-dire le parcours de formation en grande école conçu et déployé par PILOT, qui en représente la pierre angulaire et un sas d'entrée, pour une partie des publics en formation numérique ou accompagnement à la création d'entreprise.

De plus, le projet B soutient et défend la valorisation des talents et compétences des publics réfugiés, mais propose très peu de ressources et activités pour qu'ils engagent un travail d'analyse et de réflexion sur leurs potentiels et leurs perspectives, au regard de leur statut, de leurs attentes, de l'offre existante sur le territoire en matière d'emploi et de formation. Le projet B défend des principes d'accueil et d'insertion auprès des acteurs économiques et sociaux mais méconnaît les mécanismes de sélection et les standards exigés et opposés aux personnes sur le marché du travail. En dehors des conventions POEC passées avec des branches ou entreprises, dans le cadre donc d'actions échappant au domaine financé par le PIC, la question de l'emploi est, au bout du compte, reléguée au droit commun, soit aux acteurs de l'intermédiation du SPE, soit aux associations offrant un accompagnement social. Et cela bien que les uns et les autres soient jugés déconnectés du monde économique, selon les responsables des structures centrales du consortium.

Au regard du *refugee gap* décrit en introduction de cette partie, le projet ne retient que la nécessité de lever les freins périphériques et délègue ces activités à un prestataire mobilisé par les étudiants sur le terrain.

Dans la conception du projet B, tout se passe comme si ces talents et compétences constituant, par principe, l'essence et la valeur des arrivants de l'exil, étaient déjà là, qu'il n'était ni besoin

de les vérifier pour ajuster les parcours, ni non plus nécessaire de leur donner les clés de compréhension des mécanismes et leviers d'accès aux moyens et ressources de leur projet.

Des évolutions à venir constituent des éléments de réponse à certains problèmes identifiés : la certification du parcours de formation par le DELF, l'allongement de sa durée pour tenir compte des profils des arrivants. Mais aussi la diversification d'une offre d'accompagnement en différents parcours plus courts ciblant des domaines professionnels et organisant l'immersion des participants dans un réseau, dont la mise en œuvre exige des outils de travail sur le projet et sur l'analyse des compétences peu développés à l'heure actuelle.

## SECTION 2 – L’EXPERIENCE VECUE DU PARCOURS DE FORMATION : UNE « PARENTHESE ENCHANTEE » DANS UNE DIFFICILE TRAJECTOIRE D’EXIL ET UN PROCESSUS CONTRAINT D’INTEGRATION EN FRANCE ?

### Introduction

Comme on vient de le voir, le fondement idéologique du projet B, est un principe de refus du misérabilisme et une exigence de la reconnaissance des valeurs et talents des réfugiés. Les acteurs du consortium affichent vouloir accompagner les personnes en créant une communauté inclusive par la mobilisation d’acteurs sociaux impliqués dans un travail auprès d’elles. Selon cette conception, cette communauté inclusive est créée au sein de la grande école où se déroule la formation mais aussi, dans son environnement, par le biais d’activités associant nouveaux arrivants et locaux. Ce projet B défend en outre un positionnement considéré comme expérimental, offrant un service inédit et inexistant dans un « écosystème » de l’insertion, dominé, selon PILOT, par les acteurs classiques de l’emploi et dans cette mesure, déconnecté du monde économique.

De manière paradoxale, ce projet défend que le réfugié est un talent à valoriser mais l’analyse de son fonctionnement réel sur le terrain montre que la mise en œuvre des moyens et ressources nécessaires à cette valorisation semblent bien manquer. Les éléments que nous avons recueillis sur les projets d’insertion ou d’études des participants n’y sont guère travaillés et ils proviennent des observations réalisées dans l’enquête, à différents moments du dispositif de formation : entretiens préalables à l’entrée, activités d’évaluation et de préparation des lettres de recommandation remises avec l’attestation de fin de formation, temps conviviaux ou cérémoniels ponctuant le parcours de formation.

On a ainsi pu observer que les participants ne sont pas sans ressources, sans projets ni ambitions même s’ils conçoivent que l’apprentissage de la langue française est une première étape à franchir. C’est cela même, d’ailleurs, qui leur est opposé dans toutes les démarches d’emploi

ou de reprise d'études qu'ils ont faites, dont ils ont parlé et qui motivent leur engagement dans la formation.

La proposition soumise au financement du PIC affiche des objectifs d'insertion « *dans une société inclusive* » et l'organisation du dispositif sur le terrain d'enquête met en évidence la réalisation d'une seule dimension sur les trois énoncées (les deux autres étant : « *une démarche d'accompagnement envers les personnes réfugiées* » et « *une connexion avec les entreprises visant l'embauche des personnes réfugiées* ». Les étudiants créent en effet une communauté d'accueil bienveillante et chaleureuse où les participants se sentent considérés et valorisés. C'est d'ailleurs sur leur initiative que repose la reconnexion, en 2021-2022 sur territoire, du parcours de formation avec les structures partenaires du projet déposé au PIC : KOMMUNOTE et NUMERIS et d'autres associations repérées par PILOT mais peu sollicitées, de fait, par l'équipe centrale (une visio annuelle de présentation du dispositif, invitations aux cérémonies d'ouverture et de fin de formation). C'est par les étudiants encore que se met en place, cette même année, un accompagnement social hebdomadaire dont SOUTIEN obtiendra qu'il soit financé par PILOT sous forme de prestation. Ils prennent aussi en charge le travail sur la définition de projet avec les participants, dans le cadre des échanges avec leur coach ou d'activités collectives animées à partir des ressources mises à leur disposition par PILOT (réalisation d'un CV vidéo par exemple).

Dans une certaine mesure, les étudiants réalisent ce faisant une certaine connexion entre les trois axes d'action affichés par les structures conceptrices du projet B. Mais, en dépit de leur bonne volonté et d'un engagement sans compter, ils ignorent les procédures, mesures et contraintes qui président à l'obtention du statut conférant le droit au séjour. Ils méconnaissent également les institutions et mécanismes organisant l'accompagnement à la recherche d'emploi et l'intermédiation. Dans ces conditions, les problèmes et objectifs d'intégration professionnelle du programme B paraissent, comme on l'a vu précédemment, délégués aux acteurs spécifiques du suivi de ces publics (CADA, par exemple) ou aux dispositifs de droit commun (PLIE, Missions locales et agences Pôle emploi), sans qu'il existe de connexion entre le dispositif et les structures, ni non plus d'explicitation de leurs rôles respectifs, tant auprès des participants que des étudiants.

Ces différents éléments montrent des décalages entre le projet B et les finalités d'intégration professionnelle des réfugiés portées par le PIC, qui en est le principal financeur. Ce constat étant dressé, la deuxième vague d'enquête vise à poursuivre l'analyse de la fabrique du

dispositif à partir des expériences vécues par les publics cibles, considérant que c'est également un type d'acteurs contribuant à son fonctionnement réel. Il s'agit d'interroger leur expérience vécue de leur parcours en formation, en tenant compte de leurs attentes et des usages qu'ils en ont fait, en fonction de leur trajectoire d'exil, de leur situation présente et de leurs divers projets individuels et/ou familiaux.

Nous avons mené deux investigations conjointes. La première, pour actualiser les données sur l'organisation concrète du parcours dans la grande école durant l'année universitaire 2022-2023, afin notamment de mesurer l'avancée des pistes d'évolution que PILOT programmait en avril 2022 dans la ré-ingénierie du projet. Cela a permis de faire un point sur les relations entre les contributions respectives de l'équipe étudiante sur le terrain et de leurs interlocuteurs au niveau de la coordination centralisée, chez PILOT. Deuxièmement, grâce aux contacts privilégiés noués avec les étudiants depuis le début de la recherche, nous avons constitué un échantillon de participants auxquels proposer un entretien visant la compréhension de leurs trajectoires d'exil et d'intégration, ainsi que l'identification du sens qu'ils donnent à leur mobilisation dans le parcours de formation.

Cette deuxième partie de la monographie portant sur le terrain B s'organise donc sur le plan suivant : après un premier point balayant les principales caractéristiques du parcours de formation durant cette dernière année universitaire, nous présentons la méthodologie d'enquête et de réalisation des entretiens auprès des personnes réfugiées. L'analyse des données recueillies est ensuite présentée sous deux angles : nous résumons tout d'abord les trajectoires individuelles des personnes interrogées sous forme de « portraits » (dans une perspective d'analyse longitudinale) avant d'esquisser une analyse transversale des vécus personnels selon trois thématiques éclairant le processus d'intégration : le rapport à la langue française et à son sens dans le projet d'intégration, le rapport au dispositif de formation et ses usages, le rapport au temps et le vécu de l'attente et des obstacles aux projets.

## 1. Quelles évolutions du fonctionnement du dispositif ?

L'actualisation des données sur l'organisation du parcours de formation a été rendue possible par le maintien de nos échanges et relations avec les étudiantes, suite à l'observation participante de Jean-François PYL à la grande école lors de la phase précédente d'enquête (2021-2022). Mais aussi parce que l'étudiante en charge de la direction du programme et de

l'animation de l'équipe d'étudiants dédiés au fonctionnement de cette formation a poursuivi son investissement dans cette fonction tout au long de l'année universitaire 2022-2023. Comme celles qui l'ont précédée, cette étudiante est très impliquée et constitue une figure de référence tant pour le collectif étudiant que pour les personnes réfugiées, qui ne tarissent pas d'éloge, de sympathie et de reconnaissance à son égard. Son projet de s'insérer professionnellement à l'issue de sa formation dans une activité professionnelle en lien avec les migrations, son expérience dans la gestion du dispositif semblent déterminer sa position à l'égard de l'équipe centrale chez PILOT. Elle et son équipe sont, de fait, à l'origine des principales évolutions opérées dans le fonctionnement et l'organisation du parcours de formation, en réponse aux aléas rencontrés ou en vue de les améliorer.

Comme on l'a vu dans la section précédente, PILOT avait le projet de créer des parcours de formation modulaires selon les caractéristiques des publics. Il ne paraît pas avoir été réalisé sur le territoire investigué. Une des options, le « parcours long », qu'il convenait de proposer aux personnes les plus en difficulté avec la langue française revenait, disions-nous, à entériner le fait que certains participants déjà, enchaînaient deux voire trois parcours à la suite. Seul changement probant donc, à la rentrée 2022 : les participants étaient assurés de poursuivre la formation jusqu'en mai 2023. Ils étaient 27 en octobre 2022, dont 22 toujours présents en février 2023, lorsque les étudiants ont accueilli, comme prévu, de nouveaux participants. Ces derniers connaîtront donc un parcours de trois mois seulement (comme les programmes initiaux) mais ont rejoint, selon leur niveau de langue, les groupes déjà constitués. 10 nouveaux ont ainsi été intégrés pour 12 personnes qui se sont présentées au test de positionnement en français et aux entretiens d'accueil (2 personnes jugées de niveau trop bas pour bénéficier des apprentissages sans freiner la dynamique en place depuis octobre), sur un nombre total d'environ 120 candidatures. Une telle déperdition peut s'expliquer, d'une part, par des évolutions dans l'équipe centrale chargée de la coordination avec les grandes écoles chez PILOT (turnover lié à une fin de contrat alternant et un changement de fonction), mais encore, d'autre part, en raison du choix de confier à une entreprise sous-traitante la relance téléphonique des candidats qui se sont manifestés sur internet ; elle se serait contentée de leur adresser un courriel. Cette étape paraît pourtant déterminante pour la motivation et pour constituer un groupe de bonne taille. Les problèmes de sourcing, évoqués plus haut, seraient-ils devenus secondaires pour PILOT ?

Comparativement à ce que nous avons observé l'année précédente, il semblerait qu'on assiste à encore plus de désaffection chez PILOT pour les opérations concrètes d'organisation de la formation. Dans cette logique, toutes les initiatives et propositions de l'équipe étudiante sont

permises, à condition qu'elle se charge de leur faisabilité sans affecter le budget de l'action.

Quelques exemples :

- vus l'exigence du niveau B2 requis à l'embauche et à la poursuite en études universitaires ainsi que le nombre de participants, la directrice de l'équipe propose que soit créé un troisième groupe de niveau, ouvert aux anciens participants, pour une préparation à ce niveau du DELF. Elle essuie un refus en raison du coût d'un troisième formateur.

- Observant lors de la dernière « cérémonie » de fin de formation (mai 2022) où tous les partenaires locaux sont présents, que les participants prennent la parole devant l'assistance et partagent sans trop de crainte et avec plaisir leur expérience avec le public, la directrice de programme imagine, à la dernière rentrée, que les activités culturelles « fil rouge » servent leur développement de capacités en communication et présentation de soi. Elle noue des relations avec une association initiant à l'éloquence, avec des intervenants en improvisation et elle programme une sortie théâtre. Elle se rapproche encore d'une autre association accompagnant les relations migrants-locaux dans des activités artistiques communes et définit avec elle un programme d'intervention... qui représentent un coût auquel rechigne PILOT –malgré ses promesses de soutenir les acteurs de son « écosystème » et d'y dédier des fonds que la structure annonçait vouloir et pouvoir engager à la faveur de son statut d'ESUS. L'étudiante est ainsi témoin de messages pressants de PILOT auprès de cette dernière association, qui est en attente d'une subvention sollicitée : elle comprend que PILOT compte sur ces financements pour engager cette action.

Si les étudiants investissent les marges de manœuvre qui leur sont offertes par la distance du pilotage central et maintiennent un suivi en proximité des participants (sorties en groupe, temps conviviaux), ils sont conscients des décalages entre le projet affiché et la réalité. Et ils se remémorent des choix du central qu'ils ont pu (achats de toques de diplômés) ou non (location de salle pour la cérémonie pour un coût équivalent au travail avec l'association culturelle contactée), contrer. Ils éprouvent la division du travail d'organisation modélisée par Dujarier (2006, 2015). C'est en interagissant (au niveau local, au sein de la grande école) avec les personnes réfugiées pour leur trouver une réponse ajustée à leurs problèmes et à leurs besoins, que les étudiants de l'équipe programme se confrontent au réel du travail d'accompagnement. Tandis qu'au niveau central, chez PILOT, les « planneurs » (ainsi que les désigne Dujarier), animés par la médiatisation du projet et la recherche de financements, conçoivent les dispositifs dans une logique gestionnaire et de contrôle. Les étudiants voient passer des messages et

échanges entre les directions de PILOT et de la grande école qui leur paraissent encore témoigner d'une certaine connivence entre les décideurs au sommet, minimisant leur contribution dans la réussite du projet. Ainsi, lors des mouvements liés à la réforme des retraites, des étudiants de l'équipe programme s'entendent dire, lors d'une échauffourée avec la direction que « leur école » finance, sans plus de détail sur les modalités ni de mention au bénévolat étudiant, un programme d'accompagnement des réfugiés et qu'elle n'est donc pas en reste sur ses engagements citoyens.

Enfin, côté atelier professionnalisation et accompagnement par un travail sur le projet des participants, force est de constater leur quasi disparition dans le parcours de formation : la formatrice, déléguée par PILOT, qui assurait les trois jours dédiés n'a pas été remplacée (problème de disponibilité lié au démarrage d'une POEC en région parisienne ? en raison de l'absentéisme observé lors du dernier parcours ?). Ce sont donc les étudiants qui tentent d'y parer, en continuant de les doter d'un coach étudiant par exemple, mesure à laquelle PILOT comptait renoncer. Les étudiants ont également sollicité un nouveau partenaire spécialisé dans le parrainage entre professionnels et migrants/réfugiés au service de la définition de projet ou recherche d'emploi. Mais c'est aux participants que revient l'initiative de le contacter, en dehors du parcours de formation, suite à la présentation de ses services (gratuits) réalisée aux tous débuts de la formation. A l'issue, seuls un ou deux participants ont pris contact avec ce nouveau partenaire.

La distance entre les différents niveaux du projet, l'ignorance des sources et perspectives de son financement (la convention avec le PIC prenait fin en avril 2022), les différences « culturelles » entre des acteurs, au sommet, empreints d'une logique entrepreneuriale héritée de leur formation en école de commerce et les étudiants qui, sur le terrain, sont conscients des manques et ne sont guère reconnus, pèsent sur l'avenir du parcours de formation sur le territoire. Il semble en effet ne dépendre que du relai qui pourra être opéré au sein de l'équipe opérationnelle dans la grande école, sachant que leur cursus scolaire les mène vers d'autres horizons (année à l'étranger, stage).

## 2. Un questionnement autour du rapport des réfugiés au dispositif

L'expérience de la formation par les personnes réfugiées est appréhendée du point de vue de leur « rapport à », c'est-à-dire du point de vue du sens et de la valeur qu'ils déclarent attribuer à leur parcours au sein du dispositif.

Le dictionnaire *Le Robert* définit le rapport comme un lien, une relation qui existe entre plusieurs objets distincts et que l'esprit constate. Il donne l'exemple de « rapport entre deux choses, d'une chose et d'une autre, d'une chose avec une autre. Lié par un rapport. » Les synonymes ici seraient « Connexion, relation ».

Le terme de relation désigne, quant à lui, le caractère de deux ou plusieurs objets de pensée en tant qu'ils sont englobés dans un même acte intellectuel. En deuxième lieu, une autre définition est donnée : caractère de deux ou plusieurs choses entre lesquelles existent un lien, rapport, une liaison.

La notion de « rapport à » désigne une relation qui naît d'une construction mutuelle entre deux éléments : « Un même élément objectif de l'environnement aura une influence sur tel individu et n'en aura pas sur tel autre, pour lequel cet élément ne présentera pas le même sens. Une influence ne s'exerce pas d'un être actif sur un être passif, elle est construite à la fois par celui qui influence et par celui qui est influencé, elle n'est pas « action sur », mais « relation entre » » (Charlot, 1992, p. 17). Chaque individu traite différemment les informations données par l'environnement, et ce, en fonction de ce que lui-même est, et selon le sens qu'il leur attribue.

Si nous voulions appréhender l'expérience que les personnes réfugiées ont du dispositif et en comprendre les effets, cela ne pouvait se faire, selon nous, qu'à partir de leur histoire restituée dans le cadre de l'entretien. Ce dernier a, en effet, l'avantage de mettre en relief la parole de l'individu, sa spécificité, sa singularité. Tenir compte de cette singularité du sujet, percevoir les processus par lesquels il construit ses expériences, sa vision du monde, son rapport aux autres et à lui-même, c'est porter un regard qui ne l'enferme pas et ne le fige pas dans une catégorie déterminée. En ce sens les propos des enquêtés ont une valeur positive qui passe nécessairement par une attitude de compréhension à leur égard et qui permet un éclairage de leur histoire sociale.

L'expérience qu'on cherche à saisir est donc celle d'une transformation du sujet mais aussi celle des ajustements et accommodations du contexte dans lequel ce sujet évolue et interagit. C'est pourquoi nous avons conçu les entretiens comme des moments de recueil de ce qui constitue, pour les personnes réfugiées, leurs ressources et moteurs au moment de décider de partir en exil.

Trois axes ont constitué le guide d'entretien. Le premier axe porte sur la trajectoire et le parcours d'exil. C'est d'ailleurs sur cet aspect que l'entretien démarre. La consigne formalisée pour initier le processus de récit était la suivante : « Qu'est-ce que vous aviez en tête quand vous avez décidé de quitter votre pays et comment cela s'est-il passé pour vous à ce moment-là et depuis ? Est-ce que vous pourriez me dire comment et qu'est-ce qui s'est passé pour vous depuis que vous avez quitté votre pays ? Et depuis votre arrivée en France ? »

Nous avons comme objectif d'inscrire au cœur de nos questionnements la question de la temporalité. Aussi nos relances se sont faites par reformulation et demande d'explicitation pour identifier et situer chaque événement significatif du parcours d'intégration (quand, avec qui - dans quelle interaction avec quel-le institution/acteur- où et comment - qu'est ce qui s'est passé, qu'est-ce que j'en ai retiré). L'objectif était de recueillir des informations relatives aux étapes et dimensions de leur intégration (dimension familiale - en France et au pays), dimension institutionnelle - droit au séjour et situation administrative, dimension projet d'intégration formation/emploi...).

Le deuxième axe a porté sur la manière dont les personnes réfugiées vivent le dispositif. Quel sens et quelle(s) valeur(s) elles attribuent à leur parcours de formation dans la grande école ? Quelle perception ont-elles de l'accompagnement dont elles ont bénéficié ? Quel sens attribuent-elles au travail qui leur est proposé ? Quel(s) rapport(s) ont-elles aux diverses activités ? Quel(s) rapport(s) à la formation, aux savoirs et aux compétences ?

La dernière thématique a porté sur leur projet à venir à l'issue du dispositif de formation. Comment les réfugiés se projettent-ils dans le futur ? Quelles perceptions ont-ils d'eux-mêmes, de leur vécu au sein de la société d'accueil ? Les facteurs psycho-culturels ainsi que la manière dont ils se socialisent au sein de la société française sont les dimensions abordées dans la dernière partie du guide d'entretien.

Les propos des interviewés ont ensuite été soumis à une analyse qualitative de contenu. Après avoir identifié les indicateurs significatifs de leur participation au dispositif et ses effets sur les

personnes réfugiées, nous les avons regroupés en unités thématiques qui ont donné lieu à une analyse transversale.

Trois thématiques ont été retenues pour l'analyse de ces données :

- Le rapport à l'apprentissage de la langue française et son investissement au regard des projets
- Le rapport au dispositif
- Le rapport au temps

### 3. Présentation de la population interrogée

Un tableau récapitulatif, en annexe, donne à voir les caractéristiques des 16 personnes interrogées. Ici nous avons dressé le « portrait » de chacune, en présentant de manière synthétique les principaux traits de leur trajectoire d'exil et d'intégration.

Pour rappel, plusieurs personnes interrogées, n'ont pas le statut de réfugié (5). Ainsi Thoa, Lorena et Walid sont arrivés en France par le biais du regroupement familial. Thoa renouvelle régulièrement son titre de séjour. Quant à Lorena elle est en attente de la réponse de la préfecture, son visa expirant en date du 15 mai 2023. Malika et Karim étant entrés sur le territoire français sous le statut d'étudiants sont également contraints de trouver une solution de renouvellement de titre de séjour. Bilal, quant à lui, est demandeur d'asile dont le statut de réfugié, au moment de l'entrevue, n'est toujours pas acquis. Néanmoins ces personnes constituent le vivier de participants au programme de formation qui se déroule au sein de la grande école.

#### Les « portraits »

**Radko** a 27 ans. Tchétchène, il est arrivé en France il y a 3 ans avec son frère en situation de handicap (affectant ses capacités cognitives). Faute de pouvoir migrer par regroupement familial (sa belle-mère réside en Belgique), ils ont demandé l'asile à l'OFPRA à l'escale parisienne au retour d'un voyage sous visa touristique. Après deux mois d'errance et sans papiers entre la France et la Belgique, ils sont accueillis dans un CADA géré par SOUTIEN, en septembre 2019. A partir de ce moment Radko déploie de nombreuses stratégies pour apprendre le français, via des associations conseillées par SOUTIEN et en autonomie, avec les ressources

disponibles sur internet. Comprendre et parler français est un impératif pour accompagner la prise en charge médicale de son frère. Ils sont reconnus réfugiés, l'OFII le dispense de formation en français. C'est sur le conseil d'un résident de son CADA qui en a lui-même bénéficié, qu'il entame un, puis deux parcours de formation dans la grande école, ainsi que, en parallèle, deux formations sur les trois proposées par NUMERIS. Au moment de l'enquête, soit 5 mois plus tard, Radko occupe un emploi d'assistant administratif dans le groupe SOUTIEN, en CDD qui sera renouvelé. Il envisageait alors de s'intégrer dans le monde digital en postulant une entrée en formation (dispositif certifiant en alternance). Lors des échanges avec les étudiants du programme de formation dans la grande école, notamment son coach qui l'a mis en contact avec une responsable de master, Radko s'est résolu à renoncer à différents projets : devenir pilote d'avion ou entamer des études supérieures en économie, puisque qu'il a l'équivalent du Bac en Russie. En effet, il s'agit chaque fois de projets de longue durée, difficilement compatibles avec l'exercice d'une activité rémunérée, d'une part, ainsi qu'avec, d'autre part, la surveillance du frère dont il a la charge : en l'absence de repères temporels et spatiaux, ce dernier ne peut rester sans surveillance plus d'une demi-journée.

**Walid** a 37 ans. Il vient de Syrie, pays qu'il a quitté en 2017 pour le Liban où il a travaillé le jour comme auditeur et comptable dans un cabinet à Beyrouth et le soir, dans un restaurant. Il arrive en France en 2021 par regroupement familial, son épouse y exerçant le métier d'ingénieur dans une entreprise du secteur informatique. Ils n'ont pas d'enfants. Détenteur d'un master en comptabilité, ayant travaillé dans ce domaine en Syrie (où il était question qu'il travaille au ministère des finances ?) et au Liban, en arabe et en anglais, il perçoit, lors de sa recherche d'emploi qu'il entreprend de manière autonome, que la maîtrise du français est un impératif pour accéder au marché du travail, y compris dans les grandes compagnies internationales de l'audit et de la comptabilité. C'est sur le conseil d'un compatriote qu'il s'inscrit au parcours de formation proposé dans la grande école, avec un objectif d'apprentissage intensif du français et le souhait d'être accompagné pour retrouver, à terme, un emploi dans sa branche d'activité et au niveau de ceux qu'il a occupés. Aussi, il se dispense des activités hors FLE proposées dans le dispositif, estimant qu'elles ne s'adressent pas aux personnes de son profil : marié, il n'a pas besoin du groupe pour voyager, ni non plus d'accompagnement social étant donnée sa situation administrative ; pour lui l'offre sportive et culturelle, les temps conviviaux conviennent aux plus jeunes, il n'y prend pas part. Walid entretient un rapport instrumental à la formation dont il est satisfait, du point de vue des méthodes d'apprentissage du français, mais déçu quant à ses effets et perspectives pour son reclassement professionnel. Travaillant les soirs et week-ends

dans un restaurant, ce qui lui laisse du temps pour réviser en marge des cours, il espère, une fois attestée sa maîtrise de la langue française, être reconnu légitime dans ses prétentions à occuper un emploi dans son domaine d'activité et, à moyen terme, créer son restaurant, autrement dit retrouver une position sociale équivalente à celle qu'il occupait dans son pays d'origine.

**Mustafa** a 35 ans. Il est syrien mais, avant d'arriver en France en 2021, il a travaillé 10 ans en Chine dans une entreprise d'import-export avec les pays du Moyen Orient, d'abord comme salarié puis à son propre compte. Il aurait quitté le pays en raison de la pandémie du COVID. Il est hébergé en CADA avec sa femme semble-t-il, sans enfants et c'est là qu'un compatriote, ancien participant, lui a conseillé la formation. En Syrie, il a suivi des études supérieures équivalentes au Bac + 2 en commerce bancaire. Comme Walid, Mustafa qui parle aussi l'arabe et le chinois, découvre que l'anglais, langue des affaires et des échanges internationaux, n'est pas un viatique suffisant pour lui permettre de trouver en France un emploi dans sa branche et à un niveau équivalent. Il enchaîne entre octobre 2021 et mai 2022, deux parcours de formation, qu'il complète en autonomie via les ressources disponibles sur internet. Il ne participe qu'aux cours de FLE parce qu'il juge son niveau de compréhension insuffisant pour les autres activités, conviviales, culturelles et de professionnalisation et pour oser s'exprimer. Mais il apprécie les méthodes pédagogiques comparativement aux formations vers lesquelles il a été orienté par l'OFII et où il a eu l'impression de perdre son temps (hétérogénéité des niveaux des participants, activités de remplissage de textes à trous, formateur peu, voire pas présent). Selon son plan, il voudrait consacrer toute l'année 2022 pour acquérir une maîtrise du français suffisante aux différents projets qu'il dessine et projette de réaliser en 2023 : notamment travailler avec KOMMUNOTE pour éventuellement être accompagné dans la création d'une entreprise commerciale. Il compte également opposer aux propositions d'emplois peu qualifiés du nettoyage ou de la restauration qui lui sont faites par les conseillers Pôle emploi, une demande de formation professionnelle dans son domaine d'activité.

**Ali** a 29 ans, il est en France depuis plus de 8 ans et paraît emblématique du parcours de galère et de la perte de repères sociaux et amicaux, que vivent les migrants et qui affecte leur santé mentale (Jamouille, 2014). Il est venu d'Irak (avec un compatriote ?) au moyen d'un faux passeport algérien et en transitant par différents pays qui l'ont systématiquement refoulé : Emirats, Malaisie, Hong Kong... six ou sept aéroports sur une durée de presque 3 semaines selon ses dires. C'est en arrivant à Paris que son faux passeport est repéré, qu'il lui est conseillé d'adresser une demande d'asile à l'OFPRA et que l'association qui le prend en charge dans ses démarches lui recommande de quitter l'île de France surpeuplée. Il choisit le territoire enquêté,

moins loin et moins cher en train que l'autre possibilité évoquée, Strasbourg, mais il n'y connaît personne : on ne sait pas s'il fait le trajet avec son compagnon d'exil. L'expérience d'Ali dans le parcours de formation paraît manifester de nombreux signes d'isolement et de souffrance psychique : il évoque avoir perdu ses papiers et ses clés un soir de décembre 2021 où il était alcoolisé. Le travailleur social affecté par SOUTIEN l'accompagne pour solliciter l'assurance et régler sa situation administrative, mais 4 mois se sont passés. Il est impossible de retracer toutes les expériences, nombreuses, qui ponctuent la trajectoire d'Ali depuis son installation. Il est difficile d'en faire la chronologie, d'en saisir les contextes et de déterminer le rôle qu'il a joué. Il paraît bénéficier de l'accompagnement d'une mission locale, grâce à laquelle il a suivi des formations (Lire-écrire-agir et une formation FLE- recommandée par l'OFII ?) mais il dit qu'il a été par 3 fois débouté dans ses demandes (lesquelles ? Remise à niveau en français préalable à une inscription ? Candidature au dispositif « passerelle » ?) à l'université, qu'il semble avoir réalisé de sa propre initiative, sans aide. Côté insertion, il a expérimenté différents dispositifs tous soldés ou prématurément arrêtés par un échec : travail, trouvé par hasard (?) chez un restaurateur irakien qui l'aurait malmené, formation d'employé libre-service et faute de trouver un stage, réorientation dans les métiers de la sécurité exigeant des papiers qu'il n'a pas, agent de propreté dans une entreprise d'insertion.

A mi-parcours de l'entretien, il égrène toutes les expériences vécues de rejet et de déni de sa situation et de ses demandes : refus sans motif et sous fond de racisme dont il parle avec une grande tristesse et incompréhension. Au moment de l'enquête, il vient (?) de faire une demande de reconnaissance ENIC-NARIC de sa formation en Irak (baccalauréat ?) et il prépare à nouveau un dossier pour entrer dans le cycle de formation passerelle de l'université. Il lui manque encore sa lettre de motivation mais il semble multiplier les actes d'évitement de sa réalisation : rendez-vous manqué avec son mentor, absence au temps dédié à ces activités organisées par les étudiantes. Au final, son projet de reprise d'études dans le commerce ou l'informatique, qui requiert au préalable, d'attester du DELF B2, sans doute peu réaliste au regard de ses nombreuses absences en formation, paraît conditionné par la nécessité de recouvrer une santé mentale, fort affectée.

**Bilal**, jeune homme de 23 ans, déclare être sur le territoire depuis 2017, il avait alors 17 ans. C'est à l'âge de 11 ans qu'il fut contraint de quitter son pays entré en guerre - Bilal est le petit-fils d'un dictateur déchu, assassiné aux tous débuts des luttes armées. Ses parents sont également tués, il quitte le pays grâce à l'infirmière de sa mère. Demandant l'asile à plusieurs pays qui le lui refusent, il est contraint de se rendre en Malaisie sur un temps indéterminé, où il

étudie dans le paramédical au sein d'une fondation. Souhaitant devenir infirmier, il déclare s'être engagé bénévolement dans des associations caritatives aux services des plus pauvres. Suite au décès de sa « nurse » en 2016 ou 2017, il se rend en Europe. Arrivé en France et après un périple éprouvant, via un passeur, il arrive clandestinement à Calais. Entre fin 2017 et janvier 2018, il arrive dans la métropole régionale. Il est actuellement inscrit à l'université.

Dans le cadre d'un programme décidé par le gouvernement français, il est proposé à un nombre limité de réfugiés de rejoindre l'université pour intégrer un parcours universitaire lequel démarre par un stage intensif de français. Les bénéficiaires de ce parcours peuvent prétendre à un logement, à un soutien financier et à un titre de séjour. Malgré les promesses de dirigeants de l'université, Bilal, du fait d'être petit-fils de dictateur, ne parvient pas à régulariser sa situation qu'il qualifie de « *problème diplomatique* ».

Inscrit malgré tout dans un programme d'apprentissage du français, il est amené à porter secours à une enseignante qui se faisait agresser sur l'un des sites de l'université. Sur les conseils de la police qui ne peut lui garantir sa protection, il est contraint d'arrêter.

Sans aucune ressource, ni aides, et après une période difficile, Bilal déclare être désormais hébergé gracieusement par une femme retraitée qui l'aide dans ses démarches. Appuyé par des avocats bénévoles de La Cimade ainsi que par de nombreuses personnes (universitaires, élus politiques), Bilal multiplie les démarches depuis 5 ans pour régulariser sa situation. Mais pour le moment ses démarches restent vaines et le laissent sans perspective et dans le désarroi. Fatigué psychologiquement, il réclame le droit de travailler et de mener sa vie. En attendant, pour mener un semblant de vie normale, et pour ne pas sombrer, il est engagé bénévolement au sein d'une association caritative parallèlement à laquelle il s'inscrit au sein de la grande école pour perfectionner son français.

**Samir**, âgé de 26 ans arrive en France en août 2021 suite à la prise de pouvoir des talibans en Afghanistan. En raison de l'activisme politique de son père, médecin, auprès du commandant Massoud, Samir et sa famille (ses parents et 6 frères et sœurs, soit au total 9 personnes) obtiennent un visa et sont évacués du pays par le soutien de l'ambassade de France à Kaboul.

A leur arrivée en France ils sont accueillis et pris en charge par la métropole régionale qui leur trouve un hébergement et les accompagne dans leurs démarches administratives (logement, inscription CAF, cours de langue, etc.). Samir ainsi que les membres de sa famille ont, depuis, obtenu le statut de réfugiés. La femme de Samir, n'ayant pu quitter l'Afghanistan que plusieurs

mois après le départ de son mari, fut, quant à elle, prise en charge par l'ambassade d'Allemagne. Réfugiée en Allemagne, elle parvient à le rejoindre en France en janvier 2023.

Dès son arrivée en France, tous les membres de la famille de Samir et lui-même, à l'exception des cadets scolarisés, sont inscrits dans des organismes de formation avec comme visée l'apprentissage du français.

Samir, licencié de l'université de Kaboul en design graphique a exercé durant deux ans en Afghanistan au sein d'une entreprise. Début de l'année 2022, il s'inscrit via facebook, avec son frère, au sein de la grande école. Puis il intègre un DU Passerelles qu'il interrompt. En septembre 2022, grâce à l'aide de sa coach, mobilisée pour l'accompagner dans son projet d'étude, il s'inscrit en master design à l'université. Le choix de ce master lui paraît être rationnel pour réaliser son projet de création d'entreprise (avec perspectives de relations internationales), but dont il « rêve ». Son objectif lui semble être en phase avec ses compétences et s'inscrit dans une temporalité proche, trois ans. Malgré les difficultés de compréhension de la langue, c'est au prix de nombreuses heures de travail et d'efforts importants que Samir déclare parvenir à valider son premier semestre de master.

**Malika**, jeune femme de 27 ans et **Karim**, jeune homme de 25 ans, ont suivi leurs études à l'université de Beyrouth durant 5 ans, à l'issue desquelles ils ont obtenu leur diplôme d'ingénieur en génie civil. Leur diplôme en poche, ils quittent le Liban en août 2019 avec deux autres amis. Arrivés en France par le biais d'un visa étudiant, ils s'inscrivent en master nanosciences et nanotechnologies (enseigné en anglais) à l'université, dès septembre, qu'ils obtiennent. Ils ont alors tous deux comme projet de devenir chercheurs à l'issue d'une inscription en doctorat dont les enseignements se déroulent en anglais, langue que Malika et Karim maîtrisent. La pandémie déjoue le plan de ces deux étudiants qui, faute de trouver un financement, sont contraints de modifier leur plan de départ. C'est ainsi qu'ils se résignent et se résolvent à apprendre le français, clé de leur intégration sociale et professionnelle. Malika s'inscrit au dispositif de formation au sein de la grande école. Quant à Karim, il s'inscrit à un programme d'apprentissage du français au sein d'un organisme de formation à propos duquel il est critique sur la pédagogie. Il faut souligner que Karim ne participe pas au programme de formation au sein de la grande école. Nous faisons sa rencontre à l'occasion de l'entretien programmé avec son amie Malika, qu'il accompagne. Parallèlement à leur apprentissage de la langue, Malika voit son titre de séjour expirer au 22 mars 2023, sans doute en est-il de même pour Karim. Pour espérer rester sur le sol français en toute légalité, deux possibilités s'offrent

à eux : soit trouver un emploi en CDD ou CDI, soit créer une entreprise et justifier d'un chiffre d'affaires qui permette de subvenir à leurs besoins. Au moment de l'enquête, l'un et l'autre se sont résolus à cette dernière possibilité qu'ils étudient en se rendant à un rendez-vous auprès d'un conseiller à l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales).

**Lorena**, jeune femme colombienne de 26 ans, quitte son pays en mai 2022 pour rejoindre son compagnon franco-colombien (qu'elle a rencontré en 2021), et ce dans le cadre d'un regroupement familial. Désormais pacsée avec son compagnon, c'est dit-elle « *par amour* » qu'elle est venue en France.

Après avoir bénéficié d'une formation certifiante dans le numérique, son compagnon travaille désormais dans une entreprise de sécurité informatique, et ce depuis 4 ans. Actuellement il exerce dans une grande entreprise de fast food, pour son employeur, prestataire de service.

Lorena a mené des études de costumière, d'esthétique et suit actuellement sa troisième année de marketing, en ligne. Elle ambitionne d'exercer dans la mode ou le journalisme auprès d'une entreprise telle Louis Vuitton.

Actuellement, Lorena travaille à mi-temps dans un restaurant tenu par un chilien, lequel la libère les jours de cours, pour pratiquer le français au sein de la grande école. Soucieuse de progresser et d'améliorer son niveau de langue en français, Lorena cherche par tous les moyens à parler le français. Pour l'y aider, elle est en quête d'amis français avec lesquels elle pourrait converser en français.

Son visa prenant fin au 15 mai 2023, Lorena est comme suspendue à l'attente de la réponse de la préfecture, dont elle n'a toujours pas de retour, ce qui l'effraie.

**Jihane** est une jeune syrienne âgée de 21 ans, originaire d'Alep. La date d'arrivée sur le territoire français est incertaine. Elle déclare être présente en France depuis deux ans en hésitant sur l'année d'arrivée.

Compte tenu de la guerre, ses parents ont pris la décision de quitter la Syrie. Pour financer leur voyage, ses parents ont dû vendre leur maison ainsi que leurs biens. Jihane, alors lycéenne en classe de terminale s'apprêtait à passer son bac lorsqu'ils ont dû quitter le pays.

Lorsque Jihane rend compte de leur départ et de leur périple, nous comprenons qu'ils ont emprunté une autre route migratoire pour se rendre en France. Ils passent par le territoire

français d'outre-mer considéré comme plus accessible. Le passage vers l'Europe ne se fait pas par la mer, jugée peut-être comme trop dangereuse, mais par la forêt tropicale. À l'issue du voyage ils sont recueillis par la police qui les arrête. Ils sont ensuite pris en charge par une assistante sociale qui leur trouve un hébergement dans une maison, et ce durant un an.

Lorsqu'ils obtiennent le titre de séjour, ils quittent la Guyane pour venir en métropole. Son père exerce comme couturier, sa mère, anciennement professeure d'arabe apprend le français et son frère âgé de 19 ans est lycéen.

La situation d'exil semble difficile à vivre pour Jihane qui présente des signes de dépression et éprouve des difficultés d'ordre temporel. Sa situation d'exil et son parcours migratoire semblent avoir généré un traumatisme qui impacte sa santé mentale. Avoir dû quitter précipitamment son environnement familial, sa famille, et ses amis génère chez Jihane une mélancolie qu'elle ne s'explique pas.

Orientée par une personne rencontrée à l'université, elle est inscrite au sein de la grande école pour un troisième programme (le premier a démarré en mars 2022, le deuxième ayant été suivi en dent de scie). Se voyant refuser l'accès à l'université, elle compte s'y présenter à nouveau en manifestant des capacités de communication en français, attestées par un niveau du DELF. Elle a comme projet d'étudier la médecine et de devenir pédiatre. En attendant, elle tente, tant bien que mal, de progresser dans l'apprentissage du français.

**Najib** a 45 ans. C'est un homme engagé qui occupait une fonction de responsable de projets en lien avec la ville de Kaboul, pour le développement en matière de santé, d'engagement citoyen – démocratie directe, de lutte contre la pauvreté et pour l'éducation des femmes, projets financés par l'UE – union européenne- ou USAID – agence des Etats-Unis pour le développement international - comprenant une dimension recherche, publications, associant des étudiants de l'université. Il est arrivé d'Afghanistan quelques jours après la prise de Kaboul par les Talibans, via un avion affrété par l'Etat français et, orienté vers la métropole régionale. Il est accompagné, comme d'autres familles (une quinzaine ?) pour accélérer leur accès au logement, les démarches administratives et la formation en français, dispositif mis en place par la ville. Au moment de l'enquête, Najib est toujours sous le choc d'avoir tout perdu en quittant Kaboul, ses biens, son travail intéressant et reconnu, son réseau (anglophone). Et il est amer, estimant ne pas être considéré et soutenu au même niveau que ses compatriotes qui ont suivi le même chemin, depuis l'Afghanistan. Ainsi, contrairement à eux, sa femme - styliste reconnue dans son pays (?) - et lui n'ont pas été acceptés à l'université. Critiquant la pédagogie de l'organisme de

formation auquel il a été adressé par Pôle emploi, il l'a quitté pour démarrer le parcours long organisé dans la grande école en octobre 2022. Ce dernier lui paraît mieux répondre à ses attentes et s'il apprécie les méthodes d'apprentissage – discussions et échanges en français, sur la vie politique et sociale – il déplore les problèmes (conjuncturels) de fonctionnement : délai de remplacement d'une formatrice, fermeture du site en raison des grèves et manifestations contre la réforme des retraites. En outre, il pointe l'absence d'accompagnement : il y a bien les étudiants bénévoles, amicaux et accueillants, mais très occupés. Mobilisant vraisemblablement ses compétences en montage de projet, il est conscient que le parcours de formation dépend de l'investissement de l'étudiante qui en assure la direction au moment de l'enquête et s'interroge sur son devenir (« legacy »). Pour ce qui le concerne, il dit : « *il n'y a pas la motivation* », ce terme semblant désigner, pour Najib qu'il ne voit pas d'issue à cette formation en français corrélée à ses projets : entrer à l'université (faire un MBA – master of business administration) après le BBA – bachelor of business administration) alors que le certificat délivré en fin de parcours ne vaut pas grand-chose. Il ne voit pas non plus comment s'opposer aux propositions de Pôle emploi qui l'oriente vers les métiers non qualifiés de la propreté en raison de son insuffisante maîtrise du français.

Il participe aux activités culturelles intégrées au parcours et à celles organisées par l'association KOMMUNOTE (échanges migrants-locaux), qu'il connaissait déjà et avec laquelle il avait exploré un projet de création d'entreprise, abandonné faute de capacité d'investissement. Najib se sent très isolé et déprécié au regard de son expérience et des fonctions qu'il occupait dans son pays : il dénonce la discrimination et la relégation à leur communauté que subissent les étrangers. Il cite le cas de personnes dans son entourage souffrant, en France ou dans d'autres pays d'exil, de traumatismes psychologiques ayant conduit certaines au suicide. Il a entrepris la rédaction dans sa langue d'un ouvrage, un roman, sur le sort des femmes afghanes.

**Thoa** est arrivée en France depuis le Vietnam en 2013 après s'y être mariée à un français présenté par sa famille, par l'entremise d'une amie de sa mère, réfugiée installée en France depuis une vingtaine d'années. Pourtant, Thoa, après un bac +2 en formation informatique obtenu à Saigon, y travaillait depuis 6 ans dans une entreprise de confection comme web designer, en responsabilité d'une petite équipe ; son unique sœur et ses parents occupent également un emploi (commerce et livraison). Elle s'installe donc sous le régime du regroupement familial dans un village de la région de Troyes où son mari exerce la profession de maraîcher (à son compte ?). Un enfant naît en 2014, avec lequel elle ne vit pas au moment de l'enquête, dans l'attente du règlement de son divorce. A demi-mot mais sans colère dans ses

propos, on comprend que Thoa a subi la décision (« *tradition asiatique* ») familiale mais qu'elle s'est efforcée de quitter la situation d'isolement social qu'elle connaît en France : son mari ne parle pas sa langue, elle vit loin de la ville et n'est pas véhiculée. Son mari rechigne à effectuer les démarches auprès de la Préfecture pour qu'elle obtienne un titre de séjour durable, c'est son statut de mère d'un enfant né en France qui lui permettra, seule, de régulariser sa situation. Elle s'inscrit à des cours de français à Troyes et elle s'appuie sur des forums d'échanges entre vietnamiens sur internet pour tenter de gagner une indépendance financière. Une première étape (quand ?) l'amène en région parisienne où elle vit de petits boulots temporaires et loge dans des familles de sa communauté (travail en restauration, dans un institut d'esthétique, dans le nettoyage). Début 2018, sur le conseil d'une amie rencontrée sur un forum et chez qui elle sera hébergée jusqu'au confinement, elle arrive dans la métropole régionale et y entreprend deux formations dans le domaine du numérique (développeur web et web design, 7 mois chacune). C'est alors qu'elle s'aperçoit que son mari l'a déclarée séparée et privée de son assurance maladie. Son niveau en français ne lui permet pas d'accéder à un emploi (un stage ?) : elle dit pouvoir se débrouiller pour la lecture et le passage de consignes écrites mais pas dans les communications entre collègues, qui font partie intégrante de l'exercice de ces métiers. Sans ressources après le confinement, elle entreprend une campagne de candidatures spontanées en consultant le site de Pôle emploi et en se présentant spontanément chez les employeurs. Elle décroche un premier contrat dans un restaurant mais un accident de travail interrompt sa période d'essai. En août 2020, elle trouve un travail dans le stand de fabrication et vente de sushis d'un hypermarché, en CDI à partir de janvier 2021, à raison de 30 h par semaine.

Elle concilie ses horaires de travail avec le parcours de formation dans la grande école, qu'elle a trouvé par hasard (de fait, ajoute-t-elle, sans doute via les algorithmes d'analyse de ses recherches de formation en français sur internet !). Au moment de l'enquête, Thoa se déplace en transports en commun et trottinette électrique. En colocation privée (avec des français), elle est en attente de la livraison d'une voiture sans permis qu'elle a commandée peu auparavant. Elle recherche un appartement qui lui permettrait de prouver les capacités d'accueil de son fils devant le juge aux affaires familiales qu'elle a saisi. Elle a créé son portfolio de compétences sur internet, elle rêve en français, fréquente la bibliothèque de sa commune pour « *penser en français* » et elle envisage plusieurs projets d'avenir : formation professionnelle (en usant de son CPF), un emploi dans le domaine du test des versions beta d'application numériques, voire une création d'entreprise (fabrication et vente de plats diététiques aux salariés travaillant dans les espaces de co-working). Son choix de s'intégrer par le travail fournissant indépendance

financière et de poursuivre les formations en français ou professionnelles est coûteux sur le plan relationnel : rupture avec l'ex-mari qui affecte son rôle de mère, des échanges sporadiques avec sa famille au pays car elle « *ne veut pas se disputer* ».

**Assan** a 23 ans et vient de la République Centre Africaine qu'il a quittée en décembre 2013 en raison de la guerre civile : son père semble avoir été un militant connu du président renversé. Il meurt d'une crise cardiaque peu après les troubles. Il a 13 ans et demi quand sa mère se réfugie chez un de ses frères au Cameroun. Sur fond de polygamie et de tensions entre les épouses et de considérations inégales pour les enfants, il semble que l'oncle « adoptif » (grand frère de sa mère) ait relégué Assan aux tâches ménagères et domestiques, le privant de l'école. Bien que défavorisé et triste, Assan dit en avoir tiré une grande force : il se crée un petit pécule en offrant les mêmes services, rémunérés, aux familles alentour et aux commerçants du marché de la grande ville voisine. Sans autre préparation que ses différentes allées et venues liées à son « *business* », il s'inscrit à un marathon international qu'il finit très bien classé. Sa performance est repérée, une nouvelle vie s'offre à lui : sélectionné par des entraîneurs du Cameroun, il engage une carrière sportive au sein d'un club où il est accompagné cette fois, ce qui l'amène à envisager une sélection pour les jeux olympiques de Tokyo. Il parvient, seul, à obtenir le statut de réfugié via le HCR – haut-commissariat aux réfugiés - de l'ONU. Mais il fait néanmoins le choix de courir pour son pays d'origine, en bénéficiant d'une reconnaissance comme « *talent* » via le ministère des sports de la République Centre Africaine qui lui délivre un passeport diaspora (2020). Assan s'affirme comme stratège, il veut préserver son statut et connaît les droits afférents, ce qui ne l'empêche pas de se présenter à des compétitions internationales en Afrique. Cette expérience avec l'équipe d'athlétisme du Cameroun est un bon souvenir pour lui et elle lui a permis de « *payer sa scolarité* ». Mais il est agressé lors d'un entraînement en 2020, ruinant son avenir olympique.

En 2021, il bénéficie d'une invitation à un sommet international, qui se déroule en France. Il échange avec d'autres sportifs de haut niveau africains installés en France, il décide de tenter sa chance et d'y rester. Aussi, il arrive dans la région parce qu'il y a de la « *famille* » - une vieille amie de sa mère installée en France depuis plus de 20 ans - qui l'héberge et l'accompagne dans les procédures de reconnaissance de son statut et d'obtention de ses papiers. Il formule une demande de « *réinstallation* » auprès de l'OFPRA. Mais non déclaré par cette famille, il est envoyé dans un centre d'accueil de réfugiés distant (80 km), où il est resté presque 8 mois se déplaçant 3, 4 fois par semaine pour ses entraînements sportifs dans la métropole régionale. Il y vit désormais en FJT – foyer de jeunes travailleurs- et y poursuit ses entraînements. Mais il

ne paraît pas jouir d'un accompagnement équivalent aux autres athlètes de son club, parce qu'il peine à retrouver une forme physique - éprouvée par les suites de son agression et le changement de climat (transfert dans un autre type de course ?), d'une part et, d'autre part, en l'absence du document « définitif » actant sa réinstallation. Cela le prive en outre d'opportunités de sponsoring (malgré une démarche bien engagée ?), de compétition à l'étranger et lui aurait aussi barré, en janvier 2023, l'accès à l'examen du DELF auquel il s'est présenté en parallèle de son parcours de formation dans la grande école, qu'il a abandonné, étant « francophone ». Sans famille, avec un soutien sportif sporadique, lié à ses relations amicales plus qu'à la structure de son club, Assan est bien seul et, tout en invoquant « *la force et le courage* » dont il a fait montre pour s'extraire de sa « *famille adoptive* » au Cameroun, il se trouve à la croisée des chemins et pas loin de renoncer à une carrière en athlétisme. Accompagné par une mission locale, en CEJ – contrat d'engagement jeune - au moment de l'enquête, il a entrepris différentes démarches pour engager une poursuite d'études, dans un cursus universitaire en STAPS – sciences et techniques des activités physiques et sportives, dans une association préparant au DEJEPS – diplôme d'Etat de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport. Mais toutes les portes se ferment en l'absence du niveau de formation requis ou de possibilités de financement. Hors micro, Assan évoque son regret d'avoir choisi la France plutôt que la Suisse où un autre de ses oncles (petit frère de sa mère) s'est installé il y a 17 ans, après un exil en bateau et où il a trouvé un emploi dans le secteur du BTP.

**Farid** est un homme de 32 ans originaire du Soudan. Il est arrivé en France en 2015. Suite à une attaque de son village par des milices, ils sont contraints lui ainsi que sa famille de s'installer dans un camp de déplacement. Les conditions de vie au sein de ce camp étant particulièrement difficiles suite au départ des ONG expulsées, Farid soutenu par ses parents, prend la décision de partir. En échange de sa main-d'œuvre, il parvient à passer en Égypte puis embarque sur un bateau qui fait naufrage en pleine mer de méditerranée. Secourus par les organisations humanitaires, il arrive en Italie, passe par Vintimille pour regagner la France via Nice. Arrivé à Paris, il est pris en charge par des bénévoles. Pensant que sa demande d'asile aurait davantage de chance d'aboutir, il décide de se rendre à Calais où il commence à apprendre le français. Une étudiante de l'ENS – école normale supérieure - et enseignante bénévole de français l'informe du démarrage d'une formation à destination de réfugiés dans le cadre d'un programme PILOT - Programme d'Insertion par le Logement, l'Orientation et le Travail - via l'AFPA, à laquelle il s'inscrit. Il s'agit d'une expérimentation lancée lors du démantèlement de la « jungle » et qui aurait préfiguré les programmes HOPE créés en 2017. A

l'issue, il obtient le titre d'agent de fabrication industrielle en juin 2016. Depuis son arrivée en France, Farid n'a jamais cessé de suivre des cours de français dans divers organismes pour parfaire son niveau de langue.

Parallèlement à son activité professionnelle d'opérateur logistique en tant qu'intérimaire, il est également, le mercredi, jour de son repos, bénévole à la Croix rouge, depuis janvier 2020. Il a en charge la distribution de colis alimentaires.

Sur les conseils d'un ami, il s'est inscrit dans le dispositif au sein de la grande école pour pouvoir améliorer son niveau de langue. Il souhaite dans un temps relativement proche s'inscrire en formation d'aide-soignant, à défaut de celle d'infirmier.

**Ahmed**, 28 ans décide de quitter le Soudan en août 2016, lorsqu'il avait 21 ans, pour rejoindre l'Egypte. Par le biais de passeurs, il règle les frais de sa traversée en mer pour se rendre en Italie, en Sardaigne où il est pris en charge par des associations humanitaires. Une fois regagnée la France par Vintimille, il arrive à Nice puis Paris où il est pris en charge dans un centre d'accueil pour réfugiés. Il entame l'apprentissage du français puis demande à suivre une formation dans les travaux publics que dispense l'AFPA. Après quelques investigations, nous identifions que cette formation est inscrite dans le programme HOPE (Hébergement Orientation Parcours vers l'Emploi, piloté par l'Etat en partenariat avec l'OFII) et qu'il obtient le titre de maçon VRD (Voirie et réseaux divers) en août 2019. Puis il est engagé en tant qu'aide-électricien au sein d'une entreprise, en intérim. Depuis 2020, il travaille en intérim, en tant que conducteur d'engins pour une entreprise de démolition.

Avant de quitter le Soudan, Ahmed était étudiant en première année de droit à l'université. Seul, et confronté à la réalité de devoir s'assumer financièrement, sans aucune aide ni conseil, il rend compte de regrets de ne pas avoir pu suivre d'études à l'université en France. Sur les conseils d'un ami médecin, il s'inscrit dans la grande école pour progresser dans l'apprentissage du français en vue de devenir électricien. C'est au sein du dispositif, qu'il noue des contacts avec des étudiants qui l'accompagnent ainsi qu'avec un mentor qui lui déclare que la vie « c'est comme un jeu d'échec » sous-entendu qu'il faut faire preuve d'anticipation et de stratégie pour pouvoir réussir.

**Shaker** a 24 ans. Il est chrétien, originaire d'une région du Soudan traversée par les conflits depuis sa petite enfance. Il a quelques mois quand, en 1999, sa famille émigre en Egypte pour fuir la guerre. Elle s'y installe de manière durable mais retourne au Soudan de 2007 à 2010, pour une raison inconnue de Shaker. De retour en 2010, les parents demandent le statut de

réfugié auprès du HCR des Nations Unies, qu'ils obtiennent en 2019, à la suite de quoi, toute la famille (hormis le père, décédé en Egypte) est invitée à gagner la France, au risque sinon de demeurer en Egypte pour 10 ans encore (?). Sa mère et ses 6 frères et sœurs atterrissent donc à Paris en décembre 2019 et sont accompagnés par SOUTIEN dans leurs démarches d'installation. Il a arrêté sa scolarité en fin de collège (en 2016, il a environ 17 ans) car les études sont payantes au-delà de ce niveau en Egypte et que seule sa mère travaille (cuisinière). Il exerce des petits boulots de nettoyage et de service du café dans une administration. Aujourd'hui il occupe un logement individuel avec sa famille, à l'exception d'une sœur, mariée et mère d'un enfant. Suite aux conseils d'un ami qui l'a orienté vers une association organisant les démarches administratives il est, depuis octobre 2020, livreur uber eat à vélo en tant qu'autoentrepreneur. C'est, dit-il, une activité pourvoyeuse de ressources et accessible sans la maîtrise de la langue française, même si elle lui vaut quelques moments cocasses qu'il raconte en riant (répondre « *vous aussi* » au client qui lui dit « *bonne route* », ne pas décoder « *c'est au début de la rue* » quand l'adresse comprend un numéro erroné...). Il a bénéficié de 800 heures d'apprentissage du français prescrit par l'OFII et il s'inscrit au parcours de la formation de la grande école sur le conseil d'un participant. Avec un grand sourire et émotion, il dit y avoir trouvé une ambiance chaleureuse et sympathique, accueillante et dénuée de racisme. Il y suit deux sessions consécutives et se présente (juin 2022) à l'examen d'entrée au DAEU – Diplôme d'accès aux études universitaires – à la suite duquel sont validés les niveaux requis en anglais et en sciences – maths et physique – et préconisée une remise à niveau en français. Celle-ci a lieu en septembre, il est reçu mais entretemps, il engage une formation – rémunérée ? - aux métiers de la logistique dont sa mère a entendu parler dans l'organisme de formation où elle suit le dispositif Lire, écrire, agir. Son projet de reprendre des études universitaires est ancien – il a eu connaissance du DAEU – diplôme d'accès aux études universitaires - quand sa famille était accompagnée par SOUTIEN (2020) – et, informé et guidé par son « mentor », il le réactive lors de son parcours à la grande école. Echaudé de la manière dont il a été déconsidéré et dénié lors de ses démarches auprès de l'université, il persiste mais il s'adresse à l'université d'Artois, son lieu de résidence étant à une distance équivalente des deux. C'est que son engagement dans cette formation est intimement lié au projet de Shaker de devenir pilote de ligne et de sa détermination à y parvenir : via internet, des forums, il a examiné les processus et conditions d'accès aux formations propres à ce métier, il en connaît la durée et le prix, il compte se constituer un pécule pour en assumer les frais – l'ENAC (école nationale d'aviation civile) lui paraissant inaccessible. Quoiqu'accompagné par une mission locale (inscrit en CEJ durant un

mois ?), à la recherche d'une possibilité d'indemnisation durant le temps de sa formation au DAEU, il semble que Shaker a décidé de poursuivre seul ce projet, résolu à prévenir toute objection que pourraient lui opposer les conseillers d'insertion.

## 4.. L'analyse des expériences vécues du dispositif

Puisque les personnes réfugiées se rendent au sein de la grande école pour essentiellement y apprendre le français, on note que cette question de l'apprentissage linguistique est présente dans les trois thématiques de l'analyse transversale proposée. Néanmoins on a tenté de la relier à trois autres dimensions communes au matériau recueilli et qui nous semble caractéristiques, d'une part de leur trajectoires d'exil et processus d'intégration en cours et, d'autre part, des usages et des effets de l'expérience vécue des personnes au sein du dispositif. Il s'agit, dans cette analyse, de comprendre la manière dont les personnes réfugiées s'y sont engagés et s'en sont emparé. Quel sens attribuent-elles aux différentes activités proposées et composantes du projet ? Quelles articulations avec leur projet global d'insertion et d'intégration professionnelle ? Comment leur expérience de formation interfère ou non sur la dynamique de construction de leur intégration ?

Nous partons de l'hypothèse que le dispositif produit des effets différents sur les participants, témoignant d'une diversité des usages en fonction de leurs projets et de leurs perspectives d'intégration en France..

L'analyse des récits des participants au dispositif est réalisée premièrement, dans le but de déterminer leur manière de s'en servir, désigné comme rapport au dispositif, puis sous l'angle du rapport à l'apprentissage du français, en précisant leurs pratiques et représentations du rôle de la maîtrise de la langue dans leurs projets. Enfin, considérant que la trajectoire d'exil ou de migration s'inscrit dans la durée, nous avons cherché à caractériser les manières dont ils gèrent les temps sociaux et la manière dont ils se situent dans la temporalité du processus d'intégration.

### 4.1. Vécu de l'expérience de la formation dans la grande école - Le rapport au dispositif

L'impression générale qui se dégage des propos des personnes interrogées concernant leur expérience du parcours de formation dans la grande école, c'est leur sentiment d'avoir vécu,

avec bonheur, au sein d'une communauté inclusive et vivante, qui tranche avec les situations d'isolement, de racisme, d'incompréhension qu'ils subissent au quotidien. Les propos de Shaker illustrent bien ce vécu, que les participants ont en commun :

*« J'ai aimé parce que l'ambiance est cool, ça m'a donné envie de venir. Et aussi il y a les leçons, les enseignants, les profs et les autres aussi [étudiantes] nous ont rejoints. Elles m'ont bien accueilli (...) Parce que en fait, là, quand on est arrivé, les gens sont sympas avec nous. (...) C'est pas au niveau de racistes, mais on sent comme si c'était égal. Même si on n'a pas un super niveau supérieur côté école, là on est égaux. Les gens nous parlent bien, même si on s'est fait des amis ici, on a fait des sorties, on partait à Paris. Et aussi en été, la deuxième période de l'année, le 2e semestre, on partait aussi à la plage (...) Dunkerque oui, on a fait des cérémonies, on a fait des jours de repas, on a fait plein de choses (...) Franchement c'était bien. »*

Le dispositif présente en effet quelques traits singuliers et il se distingue des différentes mesures, que certains ont éprouvées, d'accès à la formation et à l'insertion relevant du droit commun.

Première caractéristique, il est **facile d'accès**, il est simple d'y faire une candidature via le site internet de PILOT, qui plus est bien référencé dans les moteurs de recherche. Ainsi Thoa, en informaticienne, dit en avoir eu connaissance grâce à l'algorithme d'analyse de ses consultations sur internet : *« en fait je pense que sur internet notre téléphone, il a l'algorithme ça veut dire que il connaît notre comportement, si on cliquait sur des pubs ou quelque chose on cherchait dans la tête seulement dans la tête, après il nous proposait que ça. Et moi comme je suis une personne toujours chercher des formations, je cherchais des cours, quelque chose ».*

Quand Lorena l'attribue plutôt à la chance :

*« J'étais sur instagram. Je vois les publicités et je dis à mon copain c'est intéressant. Il me dit c'est un fake, il me dit que c'est pas possible que c'est gratuit trois mois, c'est un fake. Mais c'est possible que non et je dois essayer et .. Oui j'ai recherché de la formation et c'est commencé et j'ai trust [chercheuse : vous avez vu que vous pouviez avoir confiance ?] Oui et j'ai écouté la présentation. Et voilà ! Et j'ai dit c'est impossible mais oui, c'est comme un cadeau de la vie. »*

Le bouche à oreille constitue, comme nous l'avons noté s'agissant des stratégies de recrutement de PILOT, la voie d'information la plus fréquente chez les participants interrogés. Un ami, un compatriote, un voisin de CADA ou de FJT- foyer de jeunes travailleurs- leur en a parlé, qu'ils en aient été ou non bénéficiaires. Il est clair que la procédure de candidature, via le remplissage d'un formulaire de contact sur le site de PILOT, tranche avec les démarches administratives auxquelles il faut ou ils se sont confrontés, chez Pôle emploi ou à l'université.

En effet, deuxième caractéristique du dispositif, il est **gratuit** et sans autre condition requise pour y participer que de pouvoir présenter des papiers prévenant d'une éventuelle OQTF- Obligation de quitter le territoire français. C'est une exigence pour PILOT, en raison semble-t-il d'un incident survenu par le passé dans une grande école, sur un autre territoire. Une seule exception à cette règle dans notre échantillon, Bilal, mais sa situation a pu être réglée à l'amiable entre l'équipe programme locale et PILOT, l'équipe centrale étant en charge de l'enregistrement des situations administratives des participants. Le financement du PIC aurait pu nécessiter plus de contrôle et d'exigence du statut de réfugié ou de BPI à l'inscription, mais cela ne semble pas avoir été réalisé.

On trouve donc dans notre échantillon des personnes qui ne relèvent pas des publics réfugiés : regroupement familial, migrants, étudiants en errance. Nous ignorons si cela tient aux nécessités de constituer un groupe complet, en l'absence de candidats au profil ciblé en nombre suffisant (sourcing), ou à la volonté d'ouverture inconditionnelle qui anime l'équipe étudiante. Sans doute un peu des deux.

Accessible et gratuit donc, ce dispositif est également, troisième caractéristique, **non sélectif** : le test de français réalisé le jour même des entretiens - abusivement appelés « *entretiens de sélection* » alors qu'à l'issue de nos observations en février 2022, nous les qualifierions plutôt d'entretiens d'accueil et de présentation de son fonctionnement - ne sert qu'au positionnement des candidats à la formation dans le groupe d'apprentissage le plus approprié. Ce test est réalisé par les formatrices chargées de l'enseignement du FLE – français langue étrangère, discipline à laquelle elles ont été formées. Tous les participants louent leur professionnalisme et constatent, par ailleurs, qu'elles évitent tous propos ou discussions qui pourraient les mettre mal à l'aise tout en organisant des échanges à visée d'ouverture culturelle et de partage de leurs expériences. S'ils pointent ces éléments c'est parce qu'ils sont en mesure de comparer leurs modalités pédagogiques avec celles qu'ils ont déjà connues dans le cadre des formations prescrites par l'OFII (voir partie suivante).

Quatrième caractéristique du dispositif, il prévoit un **enseignement intensif** du français à raison de 3 journées dédiées par semaine. Comme il est possible de bénéficier de deux, voire trois programmes à la suite, les participants observent leur progrès dans la maîtrise de la langue, passant du groupe 1 des débutants au groupe 2, jusqu'à pouvoir éventuellement atteindre le niveau B2 du DELF, qu'ils passent gratuitement à l'issue de la formation. Ce qu'ils désignent parfois comme un « *diplôme* » ils le considèrent aussi comme un sésame pour leurs projets : c'est le niveau requis à l'entrée dans le dispositif passerelle de l'université, c'est aussi estiment-ils, à tort ou à raison, un argument pour opposer, à leur orientation par pôle emploi vers les métiers non qualifiés du nettoyage, une demande de poursuite ou d'accès à une formation professionnelle. Ou encore, un argument de plus pour leur régularisation administrative (Mustafa : « *Utile pour moi. L'attestation DELF, je l'utilise important, je cherche la travail, j'ai donné la DELF pour la entreprise. La premium aussi je donner la DELF pour préfecture. Pour... Oui, c'est le DELF, officiel.* »)

Enfin, ce dispositif propose, à l'initiative des étudiantes et en complément de la formation, des **ressources en réponse aux problématiques individuelles des participants**. Quelles sont-elles ? On en distingue différents types, selon qu'elles sont internes à la grande école ou externes mais propres au réseau associatif local que les étudiants ont tissé, en s'appuyant partiellement sur les contacts indiqués par l'équipe centrale chez PILOT.

Un premier type de **ressources internes**, est représenté par les coachs et les étudiants qui pilotent la formation au niveau local et prennent diverses initiatives. Ainsi, ils organisent des activités prétextes à la pratique de la langue française et des sorties culturelles sous différents formats (en petit ou grand groupe). Elles répondent ainsi par exemple aux difficultés de Jihane, qui dit ne plus avoir envie de sortir et de quitter sa chambre, manifestant des signes de dépression et, en conséquence, des difficultés d'apprentissage :

*« Quand je apprendre un cours français je compris (...) Et je parle mais quand j'arrête, j'oublier tous les choses. Et, c'est ça oui (...) Parce que je reste dans ma maison 1 mois je pense sans français (...) Pour ça, j'oublier. Je compris mais quand je parle je me suis trompée (...) Je ne sais pas, je... il y a un temps quand je préfère rester dans ma chambre c'est comme ça. C'est pas dans ma maison, dans ma chambre je rester sur mon lit et comme ça ».*

Une sortie au musée, au cinéma ou au restaurant rompent avec ses tendances à l'enfermement et lui remémorent le plaisir qu'elle éprouvait à sortir avec ses amis en Syrie, elle qui y pratiquait le basket, la samba et avait suivi des cours de théâtre :

*« On a parti à restaurant, oui et juste comme ça et on parlait ensemble (...) C'est très bien... parce que on parlait beaucoup, on parlait de beaucoup de choses dans vie, de la vie, oui et comme ça je sorte à ma maison (...) Normalement je ne préfère pas sortir de ma maison mais je n'aime pas ça. Je ne sais pas comment j'explique. Avant quand j'étais dans en Syrie, je ne suis pas, je n'étais pas comme ça. Non dans ma pays je sors toujours, j'ai pas restée dans ma maison, rien. Je sors toujours avec mes amis, avec mon parents, j'ai pas restée dans ma maison mais maintenant non. Je sais pas pourquoi. Je ne préfère pas mais je n'aime pas (...) C'est pas moi je décide que. Je sais pas ».*

Elle mentionne en fin d'entretien qu'elle recherche un médecin qui pourrait l'aider. Elle précise avoir sollicité dans ce but, la directrice de programme, tout en ajoutant qu'il lui sera difficile de se faire comprendre en français.

On voit que les activités favorables à l'entretien de relations sociales achoppent aux traumatismes psychologiques liés à l'exil. Et il n'y a pas d'interlocuteurs sur ces problématiques parmi les ressources externes que les étudiants et PILOT ont constituées à l'environnement de la formation.

Néanmoins, les relations nouées entre étudiants et participants ou entre participants au sein de leur groupe d'apprentissage durent au-delà du temps de la formation. Ainsi Ahmed aujourd'hui salarié dans une entreprise de démolition s'entretient régulièrement avec des camarades de promotion : *« Si, si elle nous a appris des choses cette formation. Elle m'a appris des choses, elle m'a fait connaître des gens aussi, beaucoup de nouveaux, des amis euh c'était ça va, oui. Elle m'a appris plein de choses (...) Je fais connais de nouveaux des amis, là-bas, le... comme vous dites Radko. Avant-hier on était au téléphone, et on gardait toujours le contact avec lui aussi. »* Radko a d'ailleurs assisté à la cérémonie de fin de formation de camarades avec qui il avait partagé un parcours, précisant :

*« C'est comme une fête. Quand on reçoit un diplôme, même, c'est un petit certificat, mais quand même, ça donne l'impression qu'on a fait un grand travail, de grandes études. Ça m'a rappelé ma remise de diplôme à l'université, par*

*exemple. (...) C'était une raison de bien s'habiller car j'adore bien m'habiller mais je n'ai pas assez d'événements, sinon j'adorerais ».*

L'expérience du parcours de formation, créant un réseau de relations plus ou moins durables comprend ainsi des moments de socialisation dans un espace multiculturel. En raison de la règle qui prévaut dans l'enseignement du FLE ainsi que de la diversité des activités proposées par les étudiants, qui imposent de parler en français, les participants apprécient de pouvoir s'affranchir des limites de leurs communautés. Et c'est une dimension recherchée par certains participants. Ainsi Lorena constate qu'il lui est difficile d'améliorer par elle-même son français, vivant avec un franco-colombien et travaillant dans un restaurant chilien :

*« Chez moi je parlais plus espagnol parce que mon copain, sa langue maternelle c'est l'espagnol : il me dit c'est très bizarre que je parlais avec toi en français. Et entre amis [tous en espagnol] Maintenant je dois parler, pratiquer Oui mais c'est difficile – maintenant même dans mon travail, tout tout parler espagnol aussi (...) Mais j'ai une amie d'une autre nationalité, libanaise je crois et avec elle je peux parler seulement en français parce qu'elle ne comprend pas l'espagnol et je ne comprends pas l'arabe. On doit parler en français (...) c'est aussi ce qui est intéressant dans le programme c'est qu'on peut rencontrer d'autres cultures d'autres pays. ».*

Bilal, pour qui la présence en formation dans la grande école fait un peu figure de sortie de sa clandestinité et de sa relégation dans sa famille d'accueil, apprécie également la convivialité qui règne entre les étudiants et les participants : *« j'ai trouvé grande école, c'est très très bien. La professeur elle est collaborative ça va. Pas la même avec l'université (...) c'est très différent. Ici c'est très collaboratif j'ai trouvé parce que je parle aussi avec les autres amis ».*

Il semble toutefois que c'est une dimension vécue de la formation plutôt valorisée par les participants les plus jeunes (effet classe d'âge) ou qui ne sont pas confrontés au risque de déclassement que connaissent par contre les participants, qui jouissent d'une expérience professionnelle dans leur pays d'origine et sont soucieux de retrouver une position sociale équivalente. Ainsi Walid exprime de la distance par rapport aux propositions des étudiants, jugeant qu'il est préférable pour lui de se concentrer sur *« ses devoirs et révisions »* et l'apprentissage, en autonomie, du français. *« Il y a beaucoup entendre la langue français, mais pour moi, en fait, juste j'ai concentré en la langue, parce que je n'ai pas le temps, j'ai besoin de rester, mon âge aussi. Moi, pas comme les autres étudiants, j'ai 37 ans. J'ai ma femme, j'ai*

*beaucoup de devoirs, je travaille. Mais en général, grande école est très bien, parce qu'il y a beaucoup d'activités. C'est très bien pour les moins... [âgés] ». Et aussi, il oppose ses voyages en famille dans les capitales européennes à une proposition des étudiants – il s'agissait d'une journée à Paris incluant la visite de l'Assemblée Nationale. « Parce que moi, j'ai marié. Avant deux ans, avant un an, moi et ma femme visiter Paris, visiter beaucoup de villes en France, en Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemands. Je préfère avec ma femme, pas avec les étudiants, avec l'équipe (...) Aussi, je n'ai pas le temps pour cette activité. ». Walid est en attente d'une issue au chômage et d'un accompagnement vers un emploi à la hauteur du diplôme obtenu et de celui qu'il a occupé auparavant, sinon à une reprise d'études à l'université. Il dit ne pas avoir eu besoin de l'aide des étudiants pour faire un CV et des lettres de motivation, qui étaient déjà prêts. Et il est très critique à l'égard du mentor qui lui a été alloué. Walid, en effet, a été durant son premier parcours dans la grande école, accompagné par un professionnel, « mentor », censé l'initier, à l'aide du coach étudiant, aux réalités du marché du travail en France et l'orienter dans ses projets et son insertion. Mais deux événements ont émaillé leurs échanges : son mentor s'est permis d'analyser le conflit en Syrie, blessant visiblement Walid et l'affublant d'une étiquette de réfugié dans laquelle il ne se reconnaît pas (cf. supra).*

Quant à Najib, il semble analyser son expérience du parcours dans la grande école, avec le regard du responsable de projet qu'il était dans son pays, l'Afghanistan. Ainsi, indiquant qu'il est habilité en formation d'adultes, qu'il a pratiquée par le passé, il juge que les méthodes pédagogiques des professeurs sont adaptées, même si l'une d'entre elle est moins expérimentée. « Pour moi, le professeur qui travaillait ici il est très bien. Parce que je suis un personne qui travaille avec les adultes, j'ai un document [diplôme, formation ?] (...) donc, je peux analyser ». Puis il loue l'engagement des étudiants, les trouvant très empathiques mais aussi très ... occupés. « Par exemple, il y a un personne étudiant que je connais, juste, une fois j'ai, nous sommes allés au parc parler pour discuter (...) Mais, beaucoup de choses qu'il a avec ses études. (...) Il ne peut pas intervenir. Il m'a dit que "Si vous avez besoin de quelque chose, je suis disponible" ». Il apprécie encore l'environnement local et la journée consacrée, au début du parcours à la présentation des associations réunies par les étudiantes, en parallèle du parcours de formation :

*« SOUTIEN pour donner les aides pour les étudiants. Il est bien. Après je pense que s'il est continué, pour le cette organisation, il va motiver les étudiants. Mais ils ont besoin pour donner de l'information. OK, vous avez le projet professionnel. Par exemple, vous avez le projet professionnel, donc les aides, les*

*associations KOMUNOTE vous, vous pouvez donner cette activité, cette occasion pour vous. Donc, ou cette, il a organisé un jour, [les associations] sont venues, ont donné les informations. (...) Mais je pense que on a besoin pour être connectés avec d'autres associations. Par exemple, je suis un personne que j'ai un projet professionnel, KOMUNOTE va donner informations ici, ok, je vais oublier. Pourquoi ? Parce que c'est... Par exemple 5 ou 7 associations sont venues, OK ? J'ai besoin pour les informations ou activités que KOMUNOTE a, par exemple, juste par exemple. Mais j'ai oublié. Je pense que j'ai besoin, comme l'étudiant. En temps qu'étudiant j'ai besoin [d'un accompagnateur] (...) Par exemple, par exemple, parce que j'ai 2,3, Oui, je fais beaucoup ! (Il rit) Par exemple je suis responsable de [PILOT ou grande école] (...) Je vais ouvrir un page, un fiche, pour un étudiant, OK ? Najib, alors OK, il vient de Afghanistan, il a besoin, par exemple, il a besoin ? [chercheuse : Quels sont les besoins de Najib en particulier ?] En particulier, oui. Quelle association peut améliorer...Peut à ses besoins. Quel étudiant peut assister à Najib ? Je vais observer après deux semaines quelque chose que étudiant fait avec le Najib. Oui. Donc, le prof il peut améliorer les études de étudiants. Il va améliorer les études le marché professionnel de Najib, il va améliorer vie professionnelle de l'organisation grande école, où il va succès de gagner, gagner. »*

En définitive, il pointe l'absence d'accompagnement personnalisé de chaque participant à son projet.

Najib et Walid expriment des attentes déçues en matière de suivi et d'accompagnement au projet d'insertion, qu'ils estiment ne pas trouver dans le dispositif. Le premier participe néanmoins avec plaisir aux activités culturelles mises en place lors du dernier parcours (octobre 2022-mai 2023). Mais il n'en dit pas grand-chose au cours de l'entretien, toujours dans le souvenir et l'amertume que son épouse et lui n'aient pas été admis à l'université, comme, pense-t-il, leurs compatriotes embarqués dans l'avion affrété par l'ambassade de France de Kaboul, juste après la prise de la ville par les Talibans (affirmation non vérifiée). Quand à Walid, il dit n'avoir aucun souvenir de l'atelier professionnalisation organisé durant le parcours en grande école. Animé par une formatrice déléguée par Pilot jusqu'en mai 2022 elle n'a pas été, à notre connaissance, remplacée.

Mustafa présente un profil équivalent à ceux de Najib et Walid. Quoique syrien, il dirigeait depuis une dizaine d'années, en Chine, une entreprise (à son compte ?) d'import-export. En France depuis un an au moment de l'enquête, il a programmé de consacrer sa première année à l'apprentissage intensif du français. C'est semble-t-il délibérément et parce qu'il n'ose pas prendre la parole en raison de ses difficultés qu'il a choisi de ne suivre que les cours de FLE. Il ne dit pas grand-chose de ses échanges avec son coach étudiant, juste qu'il/elle l'a orienté sur des sites internet de recherche d'emploi. Il a manifestement reporté la question de son insertion dans l'emploi à la fin de son parcours de formation : accompagné par un travailleur social de SOUTIEN, qui gère le CADA où il réside, il se rapprochera plus tard de Pôle emploi : *« Je, après, je voudrais le parler avec Pôle emploi. Oui. Maintenant, parce que maintenant je accompagné avec SOUTIEN. Pas [une] personne qui parlait avec moi, pour, pour moi travail ou pour moi formation. Ça je voudrais appelle. Pas... Je voudrais aller Pôle emploi pour chercher ce formation. »*

Constituées des associations locales que les étudiants ont sollicitées, les ressources externes mises à disposition en parallèle du parcours paraissent de fait, hormis l'accompagnement social et au logement dont peu de personnes interrogées nous ont parlé, assez peu mobilisées. En raison vraisemblablement des difficultés de connexion, dans la mesure où il appartient aux participants de s'y rendre en dehors de leur planning de formation. En l'absence aussi de personnes dédiées au suivi individualisé, que les étudiants ne peuvent en effet pas réaliser, bien qu'ils ne comptent pas leur temps pour mettre en place des activités intégratrices, dans une convivialité reconnue.

Peu de participants ont fait part de leur expérience de formation dans les ateliers professionnalisation quand ils existaient encore au sein du parcours. Ils ont pris fin en mai 2022. Samir, Ahmed et Farid font exception. Farid se remémore aussi avec plaisir des interventions relevant des *« ateliers de découverte de la société française »* dont il a gardé ses notes et les supports, qu'il lui arrive de consulter.

Ahmed estime que ces ateliers lui ont donné confiance, notamment grâce aux mises en situation : *« Même il nous a fait du pratique, elle aussi, en fait. Elle nous a donné des exemples, elle, elle était une personne qui faisait l'entretien et donc toi, tu viens là comme cette personne qui demande le travail... Ouais, c'était super bien, ouais ! Franchement elle nous a aidés. Elle donne un peu de confiance puis... c'était bien. C'était bien. »* Et il se souvient des échanges avec son coach et mentor qu'il a vus régulièrement tout au long de sa formation dans la grande

école. Il évoque notamment une expression de son mentor, qui semble l'avoir marqué et qui nous paraît énigmatique : *« Il m'a expliqué de les mots, dans les mots de travail, comment tu vas trouver un travail, aussi ouais. (...) Mais même il m'a appris comment on joue le... Tu vois il me dit que la vie c'est comme le jeu échec (...) Donc même, il m'a appris à jouer ça, et en jouant ça tu réfléchissais comment tu vas, tu vois les stratégies, comment tu vas prendre... C'était super bien. (Il sourit) »*. Ahmed avait suivi une première année de droit avant de quitter son pays et il avait le projet de poursuivre des études supérieures en France. Mais il entre dans un programme HOPE pour devenir maçon VRD. Puis, son projet de formation dans la grande école accompagne son désir de devenir électricien. Au moment de l'enquête, il est conducteur d'engin en intérim dans une entreprise de démolition. Il exprime encore de la nostalgie pour les études supérieures. Dans ce contexte, il nous semble possible de comprendre cette référence à la formule de son mentor de deux façons : soit que le renoncement à la carrière juridique que des amis à lui ont réussi au pays est temporaire, soit qu'il était, le plus raisonnable.

*« Quand tu dis le jeu d'échecs, il faut que tu penses que tu joues pour... être pas que tu es ? [chercheuse : je ne comprends pas] Bah, quand tu joues les échecs, il faut qu'avant que tu joues, il faut que tu réfléchisses bien. Il faut que tu réfléchisses, et seulement quand tu réfléchis, il faut que bah là il faut que ce soit une bonne stratégie pour que tu puisses aller là et pour que tu puisses gagner. Pour que tu peux gagner. (...) Il faut que tu réfléchisses bien et tout. Pour que tu puisses réussir dans les... dans la vie. »*

Au regard des objectifs du dispositif et du projet B affichés dans la proposition des structures au PIC, l'expérience vécue par les participants montre des résultats mitigés. Ils accèdent certes à une offre de formation sans équivalent sur le territoire, du point de vue des conditions d'accès et de l'implication des acteurs mobilisés. Les étudiants parviennent bien à créer un espace de socialisation respectant les diversités culturelles et empreint d'empathie et de respect pour les personnes, quelles que soient le pays d'origine, la situation administrative et les raisons de l'exil. Par leurs initiatives et leur mobilisation, ils réalisent et facilitent les contacts avec les associations locales qui proposent un service complémentaire à l'apprentissage du français. Mais, hormis l'accompagnement social assuré par SOUTIEN en prestation avec PILOT, ces services ne paraissent pas suffisamment combinés au parcours de formation, ni répondre à toutes les problématiques (traumas). Enfin, si les étudiants assistent les participants dans la recherche des informations utiles à leur projet, la rédaction des CV et lettres de motivation, ce ne sont pas des professionnels de l'intermédiation et ils méconnaissent les interlocuteurs locaux

de l'insertion (recrutement national en grande école). Il leur est également impossible de consacrer plus de temps à l'animation du dispositif qu'ils ne le font déjà. Dans cette configuration, ils s'impliquent, logiquement dans les activités culturelles et d'échanges amicaux, qui répondent aux besoins des plus jeunes participants, mais pas à ceux qui attendent de leur parcours dans la grande école une réponse à leur désir d'une intégration professionnelle sans déclassement.

#### 4.2. Le rapport à l'apprentissage du français et le rôle de la compétence linguistique dans la définition du projet

Nous avons vu que le dispositif mis en place au sein de la grande école est centré principalement sur un parcours de formation dont l'activité est orientée avant tout sur le développement des compétences linguistiques, via des cours obligatoires de français.

Les participants sont orientés selon leur maîtrise de la langue dans deux groupes de niveau distincts : ceux qui ont une maîtrise de la langue proche du niveau B constituent le groupe des « avancés » (G2). Ceux qui ont un niveau A.0 ou A1 (infra B) forment le groupe des « débutants » (G1).

La question du ressort de leur engagement dans la formation est tout particulièrement posée dans cette dimension de notre analyse transversale du récit de leur expérience du dispositif B. Quels sens cela a-t-il pour eux de venir apprendre le français ? Et en quoi cela participe-t-il de l'élaboration de leur projet ?

Nous tenterons de saisir le rapport à l'apprentissage du français au travers de la valeur que les personnes réfugiées lui accordent, de leurs attentes, projets.

##### *Apprendre le français : une « parenthèse enchantée »*

Les données que nous avons pu recueillir mettent en évidence que tous les participants au dispositif que nous avons interrogés s'accordent sur la qualité de l'enseignement délivré dans le cadre du dispositif.

Ils sont reconnaissants de la bienveillance avec laquelle ils sont accueillis au sein de la grande école, de l'écoute et de la disponibilité dont ils bénéficient de la part des acteurs qui font vivre le dispositif et qui leur témoignent, selon eux, de beaucoup de gentillesse.

Le dispositif incarne en quelque sorte une parenthèse enchantée. Etre accueilli dans l'enceinte d'une grande école qui bénéficie, à l'externe, d'une image prestigieuse participe du regard positif qu'en ont les participants, dont certains considèrent que c'est « *une chance* » et que c'est « *magique* ».

Participent également à ce climat serein, un rapport affectif particulièrement marqué aux enseignantes en FLE, qualifiées de « *gentilles* » et à qui on reconnaît une expertise avérée dans leur manière d'enseigner. Ce sont des professionnelles qui promettent et réalisent une progression quasi assurée des compétences linguistiques des participants. C'est comme si c'était la professeure qui était intellectuellement active dans l'apprentissage : « *la prof elle explique bien* » et autant que nécessaire. C'est en quelque sorte comme si elle portait la responsabilité de la réussite ou de l'échec de l'apprentissage. « *Il y a un professeur je l'aime beaucoup parce qu'elle est très gentille, elle me comprend* » indique Jihane.

L'affection que les participants déclarent porter à leur enseignante de français en tant qu'agent d'apprentissage est aussi déterminante pour l'estime de soi et leur capacité à apprendre. La considération qui leur est portée par les enseignantes mais aussi par les membres de l'équipe locale a des effets sur leur mobilisation à apprendre.

Ce rapport enchanté est aussi manifesté dans les propos de Malika qui voue une confiance absolue aux étudiants, membres de l'équipe locale, à qui sont attribués des pouvoirs accrus pour résoudre tout potentiel problème et saisir toute occasion d'une pratique correcte de la langue : « *Oui. Si gentil, s'il y a quelque chose, un problème on va dire, il va trouver solution. J'aime les activités qu'on fait. Parce que à cause de l'activité on parle beaucoup pour apprendre mieux, s'il y a un faute quelqu'un le corriger, quelqu'un peut corriger les fautes pour apprendre mieux.* »

Le rapport affectif développé à l'enseignante ne s'inscrit pas de la même manière chez Jihane et chez Malika. Chez Jihane, ancienne lycéenne de terminale en Syrie, la dimension affective semble prépondérante. C'est une condition a priori pour qu'elle puisse progresser. La preuve étant, d'après ses propos, que lorsque l'enseignante est absente pour maladie, Jihane a le sentiment « *d'oublier* » voire de régresser dans son apprentissage. Sa progression en français semble soumise à la dimension relationnelle et affective (prégnante dans ses propos), elle ne semble pas percevoir la spécificité (voire l'objet) du cours de français qu'elle familiarise et convivialise, comme s'il était détourné de son but. Les cours de français permettent, d'une

certaine façon à Jihane, de supporter sa condition de jeune femme exilée et, l'apprentissage, de supporter l'insupportable, le temps d'une parenthèse.

Pour Malika, diplômée d'un master et qui envisageait un parcours doctoral en anglais, la bienveillance de l'enseignante est une dimension supplémentaire qui participe de sa progression espérée, dans la maîtrise d'une langue, le français dont elle n'avait pas, auparavant, mesuré la nécessité.

L'apprentissage du français est ici évoqué au travers des relations tissées avec le corps enseignant, les professeurs et les membres de l'équipe. C'est un espace relationnel important au sein duquel ne sont pas situés les savoirs intellectuels. La formation n'est exprimée qu'en termes relationnels et en termes de lieux d'apprentissage. Les participants évoquent avoir appris « *beaucoup de choses* » sans pouvoir en revanche caractériser les différents contenus de savoir.

... *Comparativement à leurs expériences antérieures de formation*

Les aspects positifs du dispositif décrits par les participants sont autant de paramètres qu'ils comparent à leurs expériences antérieures vécues en formations linguistiques.

Nombreuses sont leurs expériences d'apprentissage du français au sein de structures sur lesquelles ils portent un regard mitigé. Même s'ils ne maîtrisent pas encore les subtilités de la langue, ils sont plusieurs à porter un regard critique sur les contenus et modalités pédagogiques dont ils ont bénéficié. Les organismes vers lesquels on les a dirigés, mais aussi les cours dispensés à l'université sont discrédités, au motif qu' « *il n'y a pas de programme* », que le professeur n'est pas toujours présent ou qu'ils n'ont pas été accueillis avec bienveillance. En conséquence, ils ont le sentiment de stagner dans des groupes aux niveaux trop hétérogènes. Ils déclarent qu'ils n'ont pas été écoutés, ni leurs objectifs d'apprentissage, pris en considération lorsqu'ils se sont présentés dans certains organismes de formation.

Ainsi les propos de Mustafa expriment l'expérience que beaucoup ont vécue :

*« Je pense OFII cours perte de temps. Waste the time. Parce que aller OFII trois mois, la professeur pas bien. (...) Il y a un niveau de français différent. (...) Moi, la same classe avec l'africans qui parlaient très bien français. Le premium. La deuxième, le professeur, je pense pas très bien parce que l'OFII professor venu 5 minutes après, parti 2 h. (...) Après il est parti. Il a venu, donné quelques feuilles, quelques pour... Pour practice la question. (...) Practice, la... moi, après il est parti. (...) Oui travailler tout seul ».*

Autre exemple, Shaker motive les raisons de son choix de changer d'université pour faire la formation préparatoire au DAEU :

*« Il nous demandait de faire comme un devoir. Et j'ai fait le devoir. Il m'a dit de choisir un thème et de rédiger. Après avoir fait ça, le lendemain, je lui montre le texte mais quand il est venu vers moi il m'a dit qu'il n'était pas content, qu'il y avait beaucoup d'erreurs, que ce n'était pas possible pour lui que j'intègre sa classe. Il m'a mal parlé, même les autres camarades ont demandé "pourquoi il a parlé comme ça" Et là, il m'a pris comme un enfant, mais on est adulte. Au moins me dire "ça va aller, il faut faire ça au lieu de ça". Mais il a dit "non je suis pas content" j'ai dit "bah ok". Depuis ça je me suis dit "c'est bon, je ne vais pas rester avec lui". »*

Ces expériences malheureuses ancrent davantage la satisfaction qu'ils éprouvent à l'égard du dispositif dont ils bénéficient. Elles ne se situent pas du tout dans la logique de conception du parcours de formation de la grande école, qui consiste à faire apprendre et accompagner le participant dans ses apprentissages. Les enseignantes de FLE adaptent leurs contenus aux besoins des participants (activités culturelles diverses, usage du vocabulaire en lien avec des thématiques du quotidien, pour les enjeux de sociétés tels l'environnement, les questions d'actualités) et les orientent vers des ressources qui leur sont accessibles et gratuites (TV5 monde, RFI). Les méthodes pédagogiques dont elles témoignent prennent en compte le parcours scolaire et le niveau des participants. La bienveillance, le souci de ne pas réveiller de traumatismes chez eux est une dimension qui guide la conception de leurs supports mais aussi de leurs enseignements. *« Les étudiants sont là pour apprendre. Ce n'est pas pour passer un mauvais moment » [...] Le but, c'est qu'ils progressent en français, pas que ce soit une séance de torture »,* disait l'une des enseignantes (Kathy) à propos de sa conception de l'enseignement du français à des personnes réfugiées.

La logique de conception du dispositif de la grande école paraît s'inscrire sur l'axe « apprendre » du triangle de Houssaye (1994) et rompre totalement avec la logique « enseigner » qu'ont vécue les nombreux participants dans les autres organismes par lesquels ils sont passés. Dans cette dernière logique de conception, seul compterait pour l'enseignant (quand il y en a un), le contenu à transmettre, à enseigner. Il ne tient pas compte des caractéristiques de l'apprenant : son niveau de maîtrise de l'écrit, niveau de diplôme, ses besoins, ses usages et attentes spécifiques des savoirs à acquérir. Il n'y aurait pas non plus de

réflexion et d'adaptation pédagogique à un public adulte, ni de prise en compte des besoins de communication. Ce que, Kathy toujours, la formatrice de FLE de la grande école, désigne comme une espèce de « *fourre-tout* ».

Nous venons de voir que le dispositif B déployé au sein de la grande école est vécu par nombre de personnes, comme une « parenthèse enchantée ». Cependant tous les participants ne l'inscrivent pas de la même façon dans leur parcours d'intégration. On distingue différents types d'usages et de significations conférées à cet apprentissage.

### *Apprendre le français : une nécessité ... indépendamment du projet*

La nécessité de l'apprentissage du français est intégrée en tant que corollaire à l'exil, et ce pour des raisons diverses.

En premier lieu, et quoi qu'il advienne de leur intégration professionnelle, les personnes interrogées ont admis que l'apprentissage du français était une nécessité. Elles ont bien intégré que l'apprentissage de la langue constitue un enjeu particulièrement fort de leur insertion professionnelle et sociale. Apprendre la langue française, pouvoir la pratiquer est une de leur attente forte. Pour tous, il s'agit d'une priorité au même titre que les besoins élémentaires (hébergement, santé, alimentation).

Dès leur arrivée en France en tant que demandeurs d'asile, la première demande qu'ils formulent est l'apprentissage du français sur lequel ils se mobilisent. L'apprentissage du français enseigné par des bénévoles engagés est évoqué au sein du camp de la jungle de Calais, et ce, en attendant le dépôt ou la réponse de leur demande d'asile.

Farid, bien qu'ayant trouvé un emploi, continue de se former, dans un souci d'améliorer son niveau de français et de progresser. Il nous dit qu'il s'est toujours évertué, depuis son arrivée à apprendre le français quoique cela lui coûte en termes d'efforts et de déplacement. Nombreuses ont été les structures au sein desquelles il a pu bénéficier de cours de langue française dans sa région. C'est ainsi, poussé par un compatriote médecin, qu'il s'est inscrit dans le dispositif, dans l'éventualité de suivre une formation d'électricien à défaut de poursuivre des études de droit à la faculté :

*« Pour moi c'était pour que je puisse encore progresser dans les... Dans cette formation. Je voulais encore pour être électricien aussi, je voulais passer, repasser une formation pour électricien. Mais il faut encore du niveau, électricien, c'est un peu compliqué et tout. (...) J'ai dit que je me suis inscrit, je*

*veux progresser encore dans le langage français, et seulement je vais faire ma formation. Je me suis dit ça. »*

### *Apprendre le français : une question de survie et de santé morale ou psychique*

Apprendre le français permet aussi de déroger à « l'oisiveté forcée », selon les termes du rapport Taché (2018, p. 4), subie durant la procédure de demande d'asile.. En effet, cette période critique peut leur porter préjudice.

Améliorer sa maîtrise du français est déterminant pour Bilal, pour qui cela devient même vital. Après avoir essuyé un refus de l'équipe centrale, Bilal, déterminé, décide de se présenter le jour du recrutement en tentant, à nouveau, sa chance. « *I never give up* » dit-il. Il déclare ne pas renoncer même si c'est difficile. Pour lui c'est une affaire de survie. Il lui faut impérativement rester « *positif* » au risque sinon, de tomber malade et de sombrer. Eviter de ressasser l'assassinat de ses parents, ses problèmes quotidiens, paraît décisif afin de tenir le cap. Sans papiers, il est confronté à une situation administrative complexe et inextricable à laquelle il doit faire face.

Lorsqu'il se présente à la grande école, et après un test de français, Bilal est accepté, reconnu et autorisé, enfin, à sortir de sa réclusion :

*« PILOT aussi il m'a pas accepté. Il m'a appelé deux fois de Paris, elle m'a dit parce que vous avez pas de titre de séjour. Alors moi excuse moi j'ai dit excuse-moi, si c'est une possibilité et elle m'a dit le numéro de téléphone tu peux candidater avec ce numéro de téléphone. Moi j'ai dit OK, merci, c'est pas grave. Et après moi je suis rentré directement dans PILOT. Il y a une personne, il y a une table, moi je parle avec elle, elle m'a dit tu parles bien j'ai dit oui mais je cherche une solution pour continuer, j'ai fait le test et donné au professeur, elle m'a accepté en B1 (sourire) [...] oui j'ai I never give up (...) J'ai pas accepté que par exemple si j'ai pas gagné c'est pas grave mais ... Je suis connu que j'ai des difficultés mais si je pense que j'ai des difficultés, malade, après je suis psychologiquement malade, y a pas de personne qui peut m'aider. Si je pense toujours positif, c'est pas grave. Si quelqu'un il te dit une bêtise, ben c'est pas grave, c'est pas grave. Laisse et oublier, laisse et oublier ».*

Les différentes ruptures provoquées par sa migration forcée le plonge dans un contexte où, selon Soulet, cité par Tabbal Amella (2013, p. 5), « les conditions ordinaires d'un agir sont rompues »

et où la personne est contrainte d’agir en situation de vulnérabilité et d’incertitude. La situation d’exil génère chez de nombreux interviewés des traumatismes et des souffrances psychologiques qui impactent fortement leur santé mentale. Le sentiment d’isolement, la dépression, l’alcoolisme et l’incapacité de se prendre en main marquent leur parcours.

Ainsi les étudiants ne comprennent pas l’attitude « *dilettante* » d’Ali ou de Jihane, qui se dit « *toujours fatiguée* » et se cloître dans sa chambre, comme les signes de dépression pourtant identifiables lors de nos entretiens.

Accéder à ces cours constitue pour eux un atout majeur dans leur processus d’insertion. C’est un temps durant lequel, comme on l’a vu précédemment, ils peuvent se poser dans un cadre serein, occulter leurs problématiques personnelles au profit d’échanges entre pairs. Ce moment peut aussi être l’occasion de s’inscrire dans un temps où le fatalisme laisse place à la combativité, à l’activité intellectuelle et à la restauration de l’estime d’eux-mêmes avec, comme perspective, la possibilité de reprendre leur vie en main.

La dimension collective des cours de français est aussi vécue comme un plus par les participants qui soulignent tous l’importance des échanges au sein d’une communauté solidaire, où le statut administratif et la nationalité ne sont pas de mise. Apprendre le français passe par la quête de relations harmonieuses avec leurs pairs. Il s’agit de développer des relations avec les autres durant lesquelles ils pourront parfaire leurs compétences linguistiques. En ce sens, le dispositif de formation est un espace référé à un lieu convivial, qu’ils déclarent apprécier pour les relations amicales qu’ils tissent avec d’autres participants. Faire usage de son temps utilement, lier des connaissances, s’ouvrir aux autres, à d’autres communautés permet d’inscrire la relation à l’autre comme formatrice.

Il apparaît en effet qu’il est très difficile pour les enquêtés (surtout les femmes) de nouer des relations avec des français. Certaines personnes ont en effet exprimé une volonté délibérée de sortir de la communauté afin de pouvoir s’exprimer dans une autre langue, que celle d’origine. En ce sens, la formation dans la grande école est une expérience de communication en français, obligée par les formatrices et la diversité des nationalités faisant du français un vecteur commun et sans risque, dans un environnement bienveillant.

*Apprendre le français : un passage obligé après s’être confronté à la réalité de leur projet*

Le fait de prioriser les enseignements du français par rapport à toutes les autres activités proposées caractérise, comme on l'a vu chez Walid et Mustafa, un rapport instrumental du dispositif. Pour eux et pour d'autres, qui parlent couramment l'anglais et qui l'utilisaient dans leur activité professionnelle avant l'exil, l'arrivée en France rime avec une forme de désillusion. Leur maîtrise de l'anglais est en fait, contrairement à ce qu'ils croyaient ou à ce qu'ils ont expérimenté durant leurs études ou dans leur activité professionnelle, un handicap pour retrouver un emploi. Ils prennent conscience que le passage par la maîtrise du français est une condition de leur insertion professionnelle, au risque du déclassement. En effet, Pôle emploi, dans un souci de répondre aux offres des secteurs en tension, les oriente vers des emplois peu qualifiés du nettoyage, au motif que récemment arrivés en France, ils auraient des difficultés linguistiques. Ainsi, pour prévenir et sans doute suite à des injonctions qui lui ont été faites, Mustafa, envisage le plan d'action suivant : d'abord consacrer sa première année en France à apprendre et maîtriser le français, puis s'adresser à Pôle emploi pour accéder à une formation professionnelle en lien avec ses expériences et diplômes (activités commerciales, bancaires) et rester dans son domaine d'activité initial.

Pour Malika et Karim, l'installation en France et leur désir d'insertion professionnelle sont aussi synonymes de déception. Tout juste arrivés du Liban sous le statut d'étudiants en 2019, une fois obtenu le master, ils pensaient poursuivre leurs études doctorales en anglais. Contraints de réviser leur « *plan* », ils se retrouvent désormais acculés, malgré eux, à apprendre le français. « *Si on a fait un doctorat on n'a pas besoin le français.* », dit Karim. La crise sanitaire ayant impacté leur projet, ils développent dès lors d'autres stratégies pour rester de façon légale sur le territoire français. Parmi ces stratégies, il s'agit soit de trouver un emploi en CDD ou CDI, soit procéder à la création d'entreprise justifiant leur solvabilité.

Les deux amis comprennent qu'ils ne peuvent exercer en tant qu'ingénieur. Karim se voit proposer plusieurs opportunités d'emploi en lien avec ses compétences, mais faute de maîtriser la langue française, les postes lui sont refusés. Aussi est-il contraint, en attendant, d'exercer une activité en tant qu'ouvrier polyvalent (carreleur, peintre) soit de façon clandestine pour des entreprises, soit au sein de son auto-entreprise. Le déclassement dans ces conditions est inéluctable. Leur projet d'avenir est dès lors conditionné à la maîtrise de la langue française.

*Apprendre le français : une pratique autonome pour se transformer et changer sa condition (de dominé)*

Nombreux sont les participants qui saisissent, en dehors, en parallèle, voire avant leur inscription dans le parcours de formation en grande école, des occasions d'apprendre le français. Leurs expériences peuvent être formelles, informelles, dans un cercle amical ou en autoformation. Elles prennent la forme de participations aux forums sur les réseaux sociaux ou sur *youtube*, de lectures, d'écoute de podcasts dans les transports, de mobilisations des ressources existantes sur internet. Ainsi, Radko a appris par lui-même dès son arrivée en France : *« comme j'ai dit, avant d'aller à [la grande école], je savais déjà lire [le russe a un alphabet cyrillique] et j'ai trouvé sur internet beaucoup de sites où il y a des cours de français-russe. Comme ça, j'ai appris tout. Je passais tout mon temps chez moi sans sortir. C'était très intéressant pour moi, apprendre le français. Pendant un-deux mois, je mangeais, je dormais et j'apprenais le français toute la journée »*. Apprendre le français était nécessaire en l'absence de russophones dans son CADA mais aussi pour assurer les contacts avec l'hôpital pour son frère (*« c'est pour ça, j'étais très motivé au début »*). S'étant particulièrement mobilisé sur cet apprentissage, il n'a pas été orienté en formation de langue française par l'OFII.

L'apprentissage du français est aussi une première étape dans le processus d'insertion sociale et professionnelle. Thoa quitte la région de Troyes pour s'extraire de l'emprise de son mari et tenter de « s'émanciper » d'une union qui lui a été imposée par sa famille et parce qu'elle n'entrevoit pas de possibilité de s'intégrer – la première étape étant l'apprentissage de la langue :

*« Je ne sais pas pourquoi mais à l'époque il [son mari] ne parle pas français avec moi, il ne fait pas le grammairien, il fait pas conjugaison, il n'y a pas les articles il n'y a rien du tout c'est pas français. Et chaque fois je répétais et je sortais, je suis allée dans la ville ou les magasins et je parlais la même ce qu'il parle avec moi mais personne comprend ...parce que il n'y a pas conjugaison il n'y a pas les articles ça fait des mots à mots c'est bizarre. »*

A force de travail, et portée par un fort désir d'indépendance en France, pour échapper à la mainmise de son époux et de sa famille, Thoa affirme positivement rêver en français :

*« ... j'ai observé que pendant que je dors ou pendant quelque chose c'est pas encore bien (?) mais si à l'époque quand pendant cinq ans que j'étais à la campagne je vais parler en vietnamien, pendant que je dors (...) Mais maintenant j'ai des réflexes de français c'est naturellement ça arrivé dans mon cerveau c'est comme le subconscient, ça enregistre un peu déjà. »*

Elle affiche vouloir reprendre en main sa vie, que ce soit sur le plan personnel et sur le plan du projet professionnel :

*« Je souhaite que ma vie c'est moi qui décide au lieu de, je fais une grande erreur comme avant que je laisse des autres qui décident à ma place, et maintenant je veux vraiment finir, terminer des erreurs comme ça. »*

### *Le rôle de l'apprentissage et de la maîtrise du français dans la conception des projets d'avenir*

L'apprentissage du français constitue une façon de prendre le pouvoir sur le monde qui les entoure et permet d'envisager un avenir. Apprendre le français correspond au désir d'obtenir un emploi qui soit, si possible, en phase avec les compétences qu'ils ont développées dans leur pays d'origine. C'est la seule perspective qui fasse sens pour ceux dont le parcours est régi par l'instabilité. Pour eux, il s'agit de travailler pour aller le plus loin possible, obtenir une certification et un emploi qui soit socialement valorisé. Tous en effet aspirent à une « *vie normale* » où ils seraient détenteurs de papiers en tant que résidents français (éloigné de l'étiquette de réfugié), avec le souhait de fonder une famille, de faire, comme le dit Jihane « *quelque chose de sa vie* ».

Se former et pratiquer la langue s'inscrit dans l'attente et l'espoir de conditions de vie meilleures. Cet espoir est fondé, pour une partie des personnes, par l'ambition de projets d'études dans le milieu médical. La poursuite d'études en pédiatrie, pour Jihane, par exemple ou l'entrée en formation d'aide-soignant, à défaut de la formation d'infirmier, pour Farid. Leurs projets d'étude, ils l'ont éprouvé et le révisent quasiment tous, à l'exception de Samir, actuellement en master à l'université. La création d'entreprise représente aussi pour certains une finalité visée à long terme, à défaut de recouvrer une position équivalente à celle qu'ils occupaient au pays (Najib, Walid) ou de maintenir leur statut d'indépendant (Walid, Mustafa).

Thoa qui a réalisé un portfolio sur internet (qu'elle a codé elle-même) s'est vu signifier qu'il fallait qu'elle améliore son français parce que dans le développement de projet numérique, il faut savoir travailler et communiquer en équipe. Elle se questionne sur une recherche d'intégration dans le milieu du numérique en rapport avec son expérience et sa formation professionnelle au Vietnam ainsi que ses formations suivies en arrivant dans la région. Pour le moment, elle s'inscrit dans un projet et une stratégie d'avenir ouvert, en cours de réflexion mais

s'appuyant sur une recherche d'informations et l'opportunité du partenariat entre PILOT et KOMUNOTE :

*« J'avais un rendez-vous chez KOMUNOTE aussi, pour que... parce que comme maintenant je pense que j'ai deux chemins, soit je vais trouver un autre travail que je peux améliorer encore, sinon je vais créer mon startup avec le conseil, accompagnée de chez KOMUNOTE. Mais pour l'instant comme je sais pas c'est lequel qui convient avec mon potentiel, ce que j'ai, pour l'instant je sais pas encore, c'est pour ça je suis en train de réfléchir, de chercher des informations sur internet pour voir comment je peux faire dans mon avenir. [...] Le startup avec mon imagination c'est un structure qui préparait des plats pour que mettre des espaces coworking. Et parce que je vois que des personnes qui travaillaient dans des espaces coworking on n'a pas beaucoup le temps pour préparer les plats »*

La préparation de plats respectant les règles de diététique pour une préservation de la santé constitue une option d'installation indépendante. Une autre option pour Thoa est de « [s] 'améliorer » par l'accès à une fonction de testeur d'application web en restant salariée :

*« Je pensais à un travail, ça s'appelle tester des, le personne qui fait tester, ça veut dire que à côté le développeur... des développeurs...[...] il construit le site, il construit des applications et le testeur, il prend le cahier des charges, il prend le produit et il fait le test à côté et ce métier ça demandait bien écrit, bien exprimer des documents en français pour que des collègues des équipes qui comprend c'est quoi comme des bugs, des problèmes de produits, de application, de voilà c'est ça. Et c'est pour ça je souhaite que je peux écrire mieux. »*

La possibilité de se projeter dans l'avenir est aussi entravée par des objections et des assignations par autrui qui sont soit balayées, soit intégrées. Shaker, souhaite devenir pilote de ligne. C'est un projet auquel il tient et qu'il ne souhaite pas abandonner. Il n'est pas accompagné sur ce projet et c'est là aussi un choix, pour prévenir le fait qu'on le découragerait et lui intimerait d'y renoncer.

*« Chercheuse : D'accord, vous faites beaucoup de recherches vous-même sur internet pour savoir tout ça. Oui, d'accord. Vous êtes pas allé voir des gens à Pôle-Emploi ou à la Mission locale qui peuvent vous renseigner là-dessus? Shaker : Non, parce que j'ai fait beaucoup de recherches sur internet et aussi*

*sur YouTube, et j'ai croisé des gens qui m'ont dit "vous découragez pas" parce que je peux croiser des personnes qui hésitent à expliquer, "tu veux être quoi ?" et si je dis "pilote de ligne" ils me disent "c'est pas possible pour toi". C'est pour me décourager. »*

Ahmed, quant à lui, fait le choix de réviser son projet de devenir juge ou avocat, avec beaucoup de regrets. La maîtrise insuffisante de la langue française, le manque d'aide et de soutien à son projet et surtout l'obligation de devoir travailler pour subvenir à ses besoins ont eu raison de son intention de reprendre des études de droit à l'université. Face à cette situation, à laquelle il semble s'être résigné, Ahmed éprouve de la frustration et des regrets :

*« Même quand je me suis arrivé ici, je voulais m'inscrire dans une université pour que je puisse continuer mes études et tout, [...] Mais c'était compliqué. C'était compliqué d'abord, de parler la langue français, après bah deuxièmement, on peut dire que y a pas quelqu'un qui va t'aider pour que tu puisses étudier et tout. [...] J'ai fait demande, mais j'ai pas eu de accepte et tout donc. Après quand j'ai commencé le travail, les formations et tout ça, je suis oublié un peu les études. [...] C'est à dire mes collègues ceux avec qu'on étudiait ensemble, ils sont maintenant avocats, y en a qui sont juges. J'ai le contact avec eux, et quand je vois ça me fait mal au cœur, mais je suis content pour eux quoi. [...] j'étais envie d'être juge, un truc comme ça [...] Juge, avocat oui, un truc comme ça, oui. [...] Ma tante elle est avocate [...] Quand je suis arrivé, j'étais tellement de motivation, de à l'école, à l'école, à l'école, à l'école. Même j'ai commencé à apprendre le français, mais une fois que j'ai essayé, que je vois que je commençais à travailler et tout... Je sais pas avant j'avais jamais touché d'argent bah j'ai commencé à toucher de l'argent bah c'est... (Il rit.) Maintenant bah quand je reste, je dois avoir. Donc quand tu commences tes études, tu gagnes pas bien... [...] Même ici pendant PILOT, encore j'ai commencé, j'ai appris dans la tête, j'ai dit que comme quoi les études c'est important, je veux reprendre et tout... mais après bah une fois que j'ai fini, j'ai repris le travail directement donc après je me suis dit... (en riant) j'ai mis à côté pour l'instant. [...] Bah, là, maintenant bah, en fait bah là je vais commencer de, bah on va commencer à travailler, on va faire notre vie quoi. »*

La frustration dont beaucoup des personnes interrogées témoignent, entretient paradoxalement leur aspiration à une vie meilleure. Les cours de langue française qu'ils suivent constituent pour eux la réinvention de perspectives d'avenir, en dehors des étiquettes qu'on leur assigne « d'étrangers » et de « réfugiés », à reléguer vers des métiers peu qualifiés.

C'est ce qu'éprouvent en effet certains participants lorsqu'ils se présentent aux guichets de Pôle emploi qui, faute d'une suffisante maîtrise de la langue s'obstine à les orienter vers les métiers en tension et ce sans prise en compte de leurs années d'études antérieures, ni reconnaissance de leur diplôme à l'étranger. Manifestant un refus d'être déclassé et refusant de renoncer à son projet professionnel, Walid déploie une stratégie d'insertion autonome en envisageant différentes étapes pour y parvenir. Il pense que sa maîtrise de l'anglais - langue des affaires et des entreprises internationales - serait un avantage :

*« Je préfère maintenant travail mon domaine en comptabilité, mais en même temps, j'ai une expérience en restaurant. J'ai une methodology comme ça. D'abord, comprend les lois en France. Après une expérience, en restaurant. Mes priorités maintenant : un travail en comptabilité pour comprendre et apprendre les lois en taxes, parce que c'est mon expérience. Après peut-être, je vais faire mon projet, peut-être petit restaurant où je fais travail en, one of the big four, comptabilité comme DWC, Ernst & Young, KPMG. ».*

« *L'idéal chemin* », selon lui, étant d'allier les deux : travailler en comptabilité et ouvrir un restaurant. En somme, la stratégie qu'il adopte est d'exercer une activité professionnelle en phase avec ses diplômes de comptabilité et créer aussi son entreprise dans la restauration.

C'est également le cas de Mustafa, qui a pensé durant un temps créer une entreprise import-export similaire à celle qu'il avait en Chine. Mais la crise économique ajoutée à la pandémie accroissent les difficultés et lui font différer son projet. Pour le moment il fait le choix de le suspendre, l'objectif premier étant la maîtrise du français. Dans un second temps il espère pouvoir accéder à une formation professionnelle

Le rapport au projet s'inscrit aussi dans un rapport contraint à l'avenir. Radko, qui déclare s'être toujours mobilisé sur l'apprentissage du français au motif qu'il « *voulait toujours apprendre quelque chose* » ambitionnait de devenir pilote de ligne. Cependant sa maîtrise insuffisante du français mais aussi de l'anglais, la durée de la formation et la nécessité de s'occuper de son frère handicapé lui font réviser ses ambitions professionnelles. Il renonce à postuler à une formation à l'université, il accepte un emploi administratif au sein du CADA où il est hébergé.

Envisageant de devenir informaticien, il s'inscrit en formation chez NUMERIS où il suit deux actions sur les trois en l'attente de la troisième prévue ultérieurement sur l'initiation au codage. A l'issue, il envisage une autre formation certifiante et en alternance sur les métiers du numérique.

On a tenté d'éviter les redondances entre les différentes dimensions du « rapport à » qui soutiennent les trois thématiques de l'analyse des entretiens des participants. Ce n'est pas évident s'agissant de caractériser leurs pratiques de formation et d'apprentissage du français, tant elles paraissent liées avec la manière dont ils vivent le dispositif et avec leurs modes d'existence aux différents temps constituant le processus d'intégration. Nous avons néanmoins tenté d'identifier la place du français dans la représentation des projets et la conception d'un espace de possibles, qui reste à approfondir et compléter.

### 4.3. Le rapport au temps dans le processus d'intégration

Le rapport au temps est une dimension qui ressort de l'analyse des récits, comme composante déterminant les trajectoires d'intégration. Elle traduit le sens conféré aux diverses démarches personnelles de règlement de la situation administrative autorisant une présence durable en France. Elle désigne également les réflexions à l'origine des actions et stratégies entreprises pour construire cette intégration et expérimenter l'accès aux moyens des projets. En s'appuyant sur des cadres d'analyse explicatifs existants, bien que produits dans le contexte des camps de transit et d'accueil de demandeurs d'asile (Tisato, 2017 ; Lobet-Maris, 2021), différents de celui de notre recherche, nous illustrons le processus à l'œuvre, sans prétention exhaustive, à l'aide de quelques récits.

Selon Tisato (2017), le temps d'attente après le dépôt de la demande d'asile, est un « temps « interstitiel », une période qui se situe entre deux moments de leur vie que sont, d'une part, l'arrivée en France et d'autre part, l'entrée, potentielle et conditionnelle, dans un processus d'intégration » (p 121). C'est un temps « vide » qui peut aller de quelques mois à plusieurs années. C'est en effet l'impression qui ressort de nombre des expériences vécues et propos recueillis au cours de l'enquête. Pourtant, dans l'axe 3 concernant la création des « conditions d'une insertion professionnelle la plus précoce possible », le rapport Taché (2018) pointe cette dimension temporelle dans l'organisation des parcours des personnes réfugiées. Et la stratégie nationale d'intégration, qui l'a suivi, retient la priorité (n°6) d'améliorer l'accès aux droits par

la prolongation de la durée de validité des titres de séjour, la réduction des délais d'enregistrement des demandes et de leur traitement, la délivrance d'attestations provisoires pour les familles et la fluidité des échanges entre administrations.

La posture du chercheur se garde de questions intrusives, de l'exigence de preuves envers la population dont on cherche à comprendre l'expérience vécue et les significations portées par les personnes elles-mêmes à l'égard des démarches engagées. Qui plus est lorsqu'on s'adresse à des personnes réfugiées ou des migrants bien souvent dans l'obligation de présenter leurs papiers, attestations, autorisations de séjour. Les données présentées supra concernant les profils des participants interviewés et s'agissant de leur situation administrative, se basent donc sur leur déclaration. S'il a été bien souvent difficile pour nous de comprendre la nature de leurs demandes en attente, les raisons des refus, des problèmes qu'ils rencontrent et leur pertinence ou légitimité au regard du droit et des procédures réglementaires applicables, force est de constater qu'elles échappent aux individus eux-mêmes. La plupart des participants interrogés sont aux prises avec les échéances et étapes du règlement de leur situation administrative avant l'obtention d'un titre de séjour durable. Et avec un système institutionnel complexe où ils n'ont pas leurs repères, dont émergent l'OFPRA, pour ceux qui sont en cours de demande du droit d'asile, l'OFII -mais pas le CIR, qui doit pourtant avoir prescrit, le cas échéant, une formation linguistique - et, pour certains encore, le HCR des Nations Unies s'ils ont été reconnus réfugiés hors de France et qu'ils sont en attente de leur « attestation d'installation ». L'institution la plus souvent citée, au bout du compte, c'est « la préfecture », dont ils attendent une décision, ils déplorent le délai de réponse (parfois déterminé...mais non respecté) et dont ils ne comprennent pas les procédures et les outils.

Les propos d'Assan concernant un « guichet unique » et une plateforme numérique de gestion des dossiers (?) illustrent bien ces incompréhensions :

*« J'ai fait une demande à la préfecture voilà normalement l'asile - je suis passé par, parce que j'ai essayé de faire une demande de réinstallation directement, ça s'est pas passé et moi j'ai dit, non, je vais devoir passer par la guichet unique, je suis passé par préfecture ici (...), ils m'ont envoyé mon dossier, c'est le jour de l'entretien avec l'Ofpra. C'est là qu'ils ont décidé de classer ma demande - pas comme une demande d'asile, comme demande de réinstallation puisque je bénéficie déjà de protection internationale déjà octroyée par convention de*

*Genève ... donc voilà au bout de 4, 5 mois et ça y est, il faut aussi du temps pour qu'ils vérifient toutes les informations que j'ai fournies ».*

Il attend donc et cela lui paraît légitime, hormis que le document provisoire qui lui a été fourni, en l'attente d'une décision, ne lui permet, dit-il, pas de passer son examen DELF en janvier 2023 :

*« J'avais reçu attestation de prolongation d'instruction que la préfecture qui me l'avait délivrée ...et avant on donnait des récépissés. Maintenant, malheureusement, ils donnent plus de récépissés ils donnent que d'attestation et les attestations on ne donne, on nous fournit pas uniquement comme ça. On nous envoie par notre compte AF, dans un compte qu'on a créé : étranger, uniquement c'est une plateforme pour les étrangers. Donc, on entre dans le lien, on télécharge la fiche et après on l'imprime, on marche avec. Et ils m'ont dit : ce n'est pas le document officiel parce qu'il y a pas le cachet il y a pas etc, j'ai tout fait, ils m'ont demandé mon passeport tout ça... Malheureusement je n'avais pas mon passeport en ma possession »*

Analysant ce temps d'attente des réfugiés, Tisato (ibid) y distingue le temps de l'ennui comme une espèce de vide et d'angoisse émaillés d'un sentiment d'impuissance « *face à la temporalité imposée* ». Ainsi Assan encore, se remémore « *la force* » dont il a témoigné par le passé lorsqu'il était maltraité et exploité dans la famille de son oncle au Cameroun, et le « *courage* » de s'en sortir, mais il cède désormais au découragement :

*Ça me sert à rien de t'entraîner, à te sacrifier et même aussi, ça parfois, je me pose des questions parfois ça me donne l'esprit, quand je réfléchis, je suis triste, ça me donne pas envie de travailler, de faire des performances, parce je sais que même si j'ai des performances, je n'ai pas le droit de voyager ».*

Quant à Bilal, il se heurte aux jugements portés sur sa famille alors qu'il n'avait que 11 ans quand son grand-père a été destitué (dictateur déchu) et ses parents, tués sous ses yeux. Il fond en pleurs à plusieurs reprises au cours de l'entretien et, évoquant l'ensemble des démarches entreprises pour obtenir des papiers, il témoigne d'une grande détresse et souffrance psychologiques. Il raconte ainsi son audition à la CNDA – cour d'appel du droit d'asile- et son impuissance face aux propos déformés :

*« Elle [la traductrice] a fait beaucoup des erreurs, beaucoup de problèmes, elle était énervée. Les avocats m'ont dit : pas de spectacle devant les juges, moi j'ai fait ça mais elle, elle était énervée, moi (soupirs) j'ai écouté. Mais je suis fatigué, je combattre avec qui ? Les professeurs ils combattent avec moi. [A la grande école], la professeur elle n'est pas demandé par certaines choses, elle m'a dit pas certaines choses. J'ai une professeur à [l'université] elle m'a dit devant les autres étudiants : ton grand-père il est terroriste. Et moi j'ai (Larmes) Je laisse. »*

Ce temps de l'attente est du temps perdu, suspendu à l'obtention des papiers et, comme l'écrit Tisato se référant à Anderson et Snow (2001), « une manifestation symbolique et interactionnelle de l'exclusion [qui] peut-être lié à une situation de pauvreté (...) une situation de dépendance et d'assistance vis-à-vis de la société ». C'est également un temps de solitude, particulièrement éprouvante pour des jeunes sans famille comme Ali par exemple, dont les comportements paradoxaux paraissent témoigner d'une dépression morale installée : il dit qu'il est préférable de se renseigner et d'être accompagné dans les démarches pour bénéficier des informations utiles, de ne pas se fier aux astuces échangées entre pairs, mais, en même temps, il raconte ses déboires dans les relations avec les institutions auxquelles il s'est adressé, sans préparation, sans aide ou conseil.

*« J'ai essayé de le faire avec l'Université, mais j'étais choqué. Franchement, il y a une seule fois et même les études, je déteste, parce que j'ai parlé avec le professeur et il parlait avec moi combien de gens... J'étais choqué pour les... Comment je peux dire ? Normalement, ça, jamais je n'ai pas vu dans toute ma vie, il y a des personnes qui a parlé avec moi comme ça. « C'est quoi ça ton diplôme ? Ça, ce n'est pas, ça, ça ». Moi, j'étais choqué. Moi, je n'arrive pas de parler, je laisse. »*

Il semble, depuis son arrivée en France il y a 8 ans, avoir perdu la maîtrise du temps nécessaire pour se projeter, errant d'un travail à l'autre, tout en espérant se former.

*« J'ai dit : « Je vais continuer de faire les études avec mon diplôme ». Ils n'ont pas accepté. J'ai dit : « Ce n'est pas grave, l'année prochaine ». Je reviens de travail, je commence de trouver le travail. Je travaille et après quelques années, j'ai fait la demande. Mais c'est ma faute aussi quand même, parce que je sais pourquoi. Chaque année, je dis : « L'année prochaine, l'année prochaine. C'est*

*pas grave, l'année prochaine. C'est pas grave », et à la fin je trouve : « Non, ça a été. Si je reste de chercher le travail, le travail, il reste toujours disponible ». Ce n'est pas question de l'argent et comme ça, non, ce n'est pas ça. À la fin, c'est mon but, mon rêve. Qu'est-ce que je veux faire ? C'est ça. Et à la fin, j'ai dit : « L'année prochaine, l'année prochaine », je trompe de ça. C'est ça ma faute. Mais j'ai fait le travail quand même entre ça, parce que je n'arrive pas sans faire rien. C'est impossible. Ça, c'est impossible. Et c'est ça. Jusqu'à maintenant par exemple, quand je fais avec l'ENIC-NARIC, ils ont accepté, et maintenant, j'attends la réponse pour... Ce n'est pas la réponse, la lettre motivation pour aller faire le... Pour faire le... Inscription. Parce qu'il y en a tout complet, il manque juste la lettre motivation. »*

Au moment de l'enquête, il égrène avec tristesse ses procrastinations. Et il est permis de douter qu'il ait effectivement engagé les dernières démarches dont il parle : nous savons qu'il élude les rendez-vous et les activités de soutien offertes dans le cadre du parcours à la grande école (le mentor, les ateliers CV-lettre de motivation animés par les étudiants).

Ce temps d'attente des papiers est également un temps contrarié pour des personnes dont l'exil n'était pas le projet. Ainsi Malika et Karim, étudiants brillants, étaient, à leur arrivée en France, animés d'une stratégie et d'un plan d'action rationnel. Si la pandémie n'avait ruiné leurs chances de financement d'études doctorales et si la grave crise politique et sociale qui sévit au Liban ne leur avait ôté tout espoir d'accéder à la position sociale et professionnelle espérée. Leur situation présente est celle d'un temps ébranlé par l'arrêt brutal de leur projet, par les parents qui les encouragent à rester en France, créant l'urgence de justifier un statut autorisant leur présence, d'apprendre la langue et d'explorer, conformément à leur logique « stratégique » d'autres plans, signifiant leur déclassement. Ainsi Karim renonce à ses prétentions d'exercer des fonctions de conseil et d'ingénierie en BTP et crée une autoentreprise :

*« Maintenant je n'ai pas de travail mais c'est cet après-midi après cet entretien je vais voir un chantier pour faire... Mais j'ai j'ai travail manuel parce que je connais comment tout faire les choses. J'ai déjà... connais comment travailler manuel, donc j'ai pas les ressources pour payer pour quelqu'un, pour travailler avec moi. Donc je vais travailler manuel »*

Tandis que Malika maintient le projet de création d'une entreprise offrant ses services en ingénierie dans ce secteur, tout en étant « caissière » en parallèle de sa formation au français :

*« [une amie] a travaillé dans ce supermarché. Elle m'a dit tu es à ville nous besoin de quelqu'un. Je vais apprendre je vais t'apprendre pour apprendre les noms pour les fruits, les légumes, et toutes les choses. Et après tout apprendre commencer. J'ai fait un entretien avec les responsables, elle m'a dit OK parce qu'ils ont besoin. »*

Comme l'indique toujours Tisato, évoquant les stratégies de contre-pouvoir par la réappropriation de la gestion de leur temps des personnes en exil, les personnes interrogées remplissent le vide et s'interdisent, comme Ali l'exprime, l'inactivité : *« moi je n'ai pas envie de rester, de s'asseoir sur le canapé à regarder la télé toute ma journée etc, c'est pas ça mon rêve »*. L'exploration de leurs opportunités de reprise d'étude les occupe, indépendamment de leur chance d'y accéder. Ali, encore : *« maintenant je tape des portes de gauche à droite, je sollicite des instituts partout, on me ferme les portes. Par exemple, pour le cas que je vous ai dit avec le CEMEA, ils m'ont refusé »*. Farid, qui envisageait une formation dans le milieu médical, travaille comme bénévole à la croix rouge s'appuyant sur des informations obtenues auprès de son coach étudiant :

*« On a participé à une formation avec la croix rouge, après m'a contacté pour que je commence. J'ai commencé le 10 janvier 2020 en tant que bénévole à l'épicerie solidaire, distribution d'aide alimentaire chaque mercredi matin parce que j'étais intérimaire l'après-midi et je dis "oui je veux faire bénévole le matin et l'après-midi je pars au travail". »*

Quant à presque tous les autres participants, leur présence assidue aux cours de FLE dispensés dans la grande école et les diverses pratiques d'autoformation sur internet et de communication dans le groupe et en dehors, évoquées plus haut, sont bien des moyens de parier sur l'avenir et d'occuper utilement leur temps contraint, au service si possible, de leurs divers projets.

Lobet-Maris (2021) note que l'assistance aux associations sont des occupations investies par certains réfugiés des camps de transit. C'est une manière « d'être au temps », de vivre le temps de l'attente parmi les trois qu'elle a caractérisées, en référence aux « régimes d'historicité » de Hartog (2014), « conception ou représentation du temps dans une articulation toujours spécifique entre le passé, le présent et le futur » (Lobet-Maris, *ibid*). Les deux premières sont significatives d'un « présent enfermé dans lui-même, sans source pour le nourrir et sans force pour le tirer (...) un présent comme seul horizon (...) sans relief ni épaisseur où le passé, le présent comme le futur sont ou semblent absents ou plutôt compactés dans la seule catégorie

possible du « *hic et nunc* » ». Elles se manifestent soit par le retrait, repli sur soi et dans le sommeil des réfugiés du camp usant de leur smartphone pour « vivre ailleurs », par procuration ; soit encore par « l'investissement actif dans la vie du camp » pour « mettre cet « espace d'entre-deux en récit et (...) lui donner une histoire, des souvenirs ».

C'est cette voie que Bilal semble avoir choisie et il indique d'ailleurs que ces activités lui ont permis, lors de son séjour à « la jungle » de Calais, d'accéder à des informations utiles :

*« Je connais une personne qui travaille avec une association de réfugiés de Calais, une association catholique. C'est une femme qui m'a donné l'information, qui m'a dit je suis pas sûre parce que vous n'avez pas de titre de séjour mais. Normalement elle donnait les produits aux réfugiés et je aide à donner le produit et le ramadan. Et je aide beaucoup de personnes. Après cette femme, elle a dit : venir avec nous après ... (...) Ça fait longtemps que je distribuais les produits mais parler avec quelqu'un sur le français, parler FLE et [grande école], elle m'a dit allez-y ».*

Pour lui qui avait manqué l'opération d'accueil de réfugiés en partenariat avec l'université lors du démantèlement du camp, s'est ainsi présentée une opportunité alternative qui l'a conduit au parcours de formation.

*« Elle m'a dit [grande école] et moi je connais pas. C'est après j'ai demandé peut-être décembre ou janvier. [2022] C'est elle qui m'a inscrite, mais la personne elle m'a appelé et m'a dit c'est pas possible parce que vous n'avez pas de récépissé de titre de séjour et moi j'ai dit OK c'est pas grave et j'ai demandé mais c'est où (...). Je suis venu à [grande école] (...) Je suis rentré et j'ai donné test pour la [formatrice FLE], elle est très bonne personne ».*

Bien que sans papiers, il persiste et se présente spontanément le jour des entretiens d'accueil. Stratégie payante, son courrier de soutien signé d'une grande figure politique locale fournit des arguments à l'étudiante directrice du programme pour défendre et justifier son intégration en formation auprès de PILOT.

Enfin, la dernière manière de gérer le temps de l'entre-deux selon Lobet-Maris, significative d'une articulation au temps « qui prend sens dans la vie d'avant, dans qui on était et où on était avant cette descente en « hors lieu » et « hors temps » » (ibid) caractérise les conduites marquant un ancrage sur la situation occupée avant l'exil. En témoigne semble-t-il, Najib, qui

a entrepris la rédaction d'un ouvrage – en afghan alors qu'il est anglophone -sur la situation de la femme en Afghanistan et qui, au regard de ses compétences en gestion de projet, se pose en analyste du projet B et en identifie les risques quant à sa pérennité :

*« Je suis isolé, je suis isolé. Je suis isolé dans le société français. Pourquoi ? Vous, vous pouvez regarder le personne qui vient de Africain Centrale ici. Ou, vous pouvez regarder le personne qui vient de Africain nord, ici. Il y a isolation, ici. Tout le temps, les africains ensemble, les afghans ensemble. Je pense que le gouvernement de France, le gouvernement de France, va donner, va investir, pour la intégration des immigrants ici. Mais, les associations comme PILOT, comme [formation prescrite par pôle emploi]. Juste fait quelque chose pour, juste pour les cours de français. Mais il n'a pas fonctionné pour moi. Je pense que [grande école], il est meilleur que d'autres associations parce que il est dépend de le chef de projet comme le [étudiante chargée du parcours]. Si [elle] quitte le université, quelqu'un vient, j'sais pas s'il va travailler comme [elle]. En leadership, qu'est-ce que c'est le legacy [l'héritage]...*

Par comparaison à Najib, inscrit dans la temporalité de son expérience passée, de militant et responsable de projets éducatifs et citoyens, le livre que Bilal écrit lui aussi, s'inscrit dans le présent. Et, témoignage sur son parcours du combattant pour accéder au statut de réfugié, il paraît plutôt faire office d'alternative à la dépression morale. Il marque ainsi vraisemblablement une reprise en main de sa destinée et de sa parole, bafouée et déniée dans toutes ses démarches, en impasse pour le moment en raison de sa filiation : *« c'est compliqué. J'écris un livre, j'écris mon livre, en anglais. »*

Les manières de gérer le temps et les vicissitudes de l'attente, des papiers, de l'accès aux moyens des projets sont diverses. Si les perspectives d'insertion et de résistance au déclassement et à la relégation sont loin d'être réalisées, il semble bien que l'engagement des personnes interrogées dans les activités d'apprentissage du français et la création d'une communauté inclusive l'occupe utilement. Partant c'est toujours pour elles, une manière d'exercer un contre-pouvoir (Tisato, ibid) dans le processus d'intégration qu'ils sont en train de vivre.

## Conclusion de l'analyse transversale des entretiens

L'analyse des entretiens, nous a permis de restituer l'expérience vécue du projet B par les participants interrogés. Leurs propos manifestent qu'ils sont des acteurs impliqués dans la dynamique et le fonctionnement concret du parcours de formation dans la grande école, par leurs interactions avec les étudiants, avec les associations et par les attentes et besoins, qu'ils formulent. On voit qu'ils en font divers usages. Nous avons cherché à rendre compte des manières dont ils s'emparent du dispositif, dont ils l'investissent en fonction du sens et des valeurs attribuées à l'une ou l'autre de ses composantes : le français, le culturel, la dynamique du groupe, le lien avec le projet d'emploi ou d'étude.

Nous avons constaté une fois encore la distance des acteurs de PILOT par rapport à la mise en œuvre concrète du dispositif sur le territoire ; leur absence demeure compensée par l'équipe des étudiants, dont l'engagement n'a pas faibli. On voit qu'ils développent des marges de manœuvre à l'égard d'un management centralisé, davantage animé par des considérations gestionnaires que par des préoccupations d'ajustement du dispositif aux besoins des participants et aux ressources sur le territoire.

C'est dans cette logique et dans ce contexte contraint, que les étudiants atteignent l'un des objectifs du projet présenté au PIC : celui de la création d'une communauté inclusive dans laquelle les participants se reconnaissent en tant que bénéficiaires mais également contributeurs. C'est un réseau d'entraide solidaire, de soutien au moral et à l'apprentissage qu'ils partagent et entretiennent, en égaux, avec les formatrices du FLE et avec les étudiants.

La dimension d'accompagnement au projet professionnel ou d'études n'est guère, comme on l'avait pointé lors de la première étape de la recherche, abordée. Elle reste investie par les coachs, dont PILOT préconisait la disparition et que l'équipe dans la grande école maintient même si elle peine à en recruter en nombre suffisant.

Les thématiques construites pour l'analyse transversale des récits de vie, gagneraient bien sûr à être articulées, dans l'objectif notamment d'appréhender un « rapport à » qui s'inscrit dans la lignée de la conception du rapport au savoir de B Charlot (1997, 1999).

Le rapport au savoir possède, selon Charlot, une triple dimension. La première, épistémique, nous avons tenté de l'approcher par la thématique du rapport à l'apprentissage du français, cherchant à préciser la conception de ce qu'est « apprendre » pour les personnes interrogées.

La seconde dimension, quant à elle, est dite identitaire et consiste à se demander « pourquoi apprendre ». L'acte d'apprendre fait sens en lien avec l'histoire du sujet, son rapport aux autres, à soi, à l'image qu'il a de lui-même, etc. C'est une dimension qui nous paraît être distribuée dans les trois thématiques de notre analyse transversale des entretiens. Il conviendrait, dans la suite de ce travail, de préciser les indicateurs d'analyse des expériences relevant de l'apprendre, selon qu'ils concernent le contexte social (rapport au dispositif) et les déterminants des trajectoires individuelles (rapport au temps).

Ce qui pourrait augurer de l'identification des traits éventuellement singuliers du rapport au savoir, s'agissant de personnes réfugiées, en nous appuyant sur la troisième dimension, selon Charlot, du rapport social au savoir. Cette dimension ne « s'ajoute pas » aux deux précédentes (1997, p. 87), elle contribue à leur donner forme particulière. L'analyse du rapport social au savoir porte sur des histoires sociales et pas uniquement « sur des positions ou trajectoires, entendues comme déplacements entre des positions ». Le rapport au savoir interroge la manière dont le sujet s'approprie le monde « et pas seulement le mode d'accès à telle ou telle position dans ce monde » (1997, p. 88). En ce sens, le sujet est réhabilité du point de vue de sa capacité à prendre sa vie en main, à agir sur son devenir.

## CONCLUSION GENERALE DE LA MONOGRAPHIE B

Nos observations et analyses du projet B concernent le fonctionnement concret de son organisation sur le terrain investigué. Considérant que l'animation et le pilotage local du parcours de formation et du projet dépendent fortement, comme on l'a vu, de l'équipe programme dans la grande école et des initiatives étudiantes, nous ne pouvons affirmer que ces analyses sont représentatives des expérimentations du projet B dans les autres territoires.

Le modèle économique du projet combine le recours en dominante à une force de travail non rémunérée au niveau local et, au bout du compte, l'externalisation quasi-totale de l'accompagnement des personnes réfugiées s'agissant de leur projet ou de l'insertion dans l'emploi. Il repose, en outre, sur une ingénierie de formation générique standardisée, conçue par le porteur de projet principal PILOT, et déployée sur le territoire dans une approche descendante, technocratique (mise à disposition des modèles de planification, des outils de communication et contrôle de leur exécution sur le territoire). La division du travail d'organisation (Dujarier, 2015) entre les gestionnaires en central et les opérationnels sur le

terrain ouvre certes des marges de manœuvre aux étudiants - sous condition de respecter le budget - dont ils s'emparent pour aménager des activités conviviales, un accueil chaleureux. Sur le territoire, les étudiants parviennent à connecter les participants du programme aux relais régionaux des structures du consortium (NUMERIS, KOMMUNOTE). Mais cette organisation et implication d'un réseau sur le territoire sont contingents : se pose, chaque fin d'année universitaire, la question de leur maintien, soumis à la recherche des étudiants qui pourront assurer la continuité du parcours au sein de la grande école.

En définitive, ce dispositif répond marginalement aux attentes institutionnelles et à celles des publics en matière d'accompagnement de l'intégration professionnelle.

La connaissance des situations, caractéristiques et profils des publics n'est pas prise en compte par la structure centrale qui mise sur une logique essentiellement gestionnaire de développement du sourcing. Avec la disparition des acteurs chargés d'initier les participants au marché du travail et à ses dynamiques (mentors, atelier professionnalisation), l'accompagnement repose essentiellement sur des coachs étudiants et une équipe programme qui improvisent les activités d'orientation et d'information auprès des participants.

Ce dispositif s'inscrirait davantage dans une perspective de développement de l'employabilité au sens de la responsabilité de la présentation de soi (Gazier, 2006) et il permettrait, à tout le moins, l'acquisition du premier sésame pour l'intégration qu'est l'apprentissage du français. Ainsi, de fait, les questions d'insertion sociale et professionnelle, d'accès aux moyens des projets (financement de formation professionnelle, validation des acquis expérimentiels et diplômes étrangers ...) s'avèrent être délégués aux acteurs « classiques » et aux dispositifs de droit commun de l'insertion avec lesquels il n'y a pas de connexion, que ce soit au niveau local ou central.

Ce qui est communiqué par les structures revendiquant, au niveau national, un positionnement singulier dans un « écosystème » de l'intervention sociale où elles se situent comme innovantes, résiste mal à l'analyse du dispositif tel qu'il est réellement mis en œuvre sur le terrain. Les connexions supposées avec les entreprises sont quasi inexistantes et réalisées par la mise en place de POEC lors d'opérations de recrutement collectif de grandes entreprises. Mais celles-ci sont déployées, ponctuellement, sur d'autres territoires et ne relèvent pas du dispositif financé par le PIC.

Aussi, les projets et dispositif B consistent essentiellement, au bout du compte, en une offre de formation au FLE gratuite, intensive, qualitative, non sélective qui, si on prend en compte tous

ces critères, n'a pas d'équivalent sur le territoire. Sur le plan des modalités d'apprentissage et de l'accueil, c'est aussi, pour les participants, une expérience en rupture avec les formations qu'ils ont connues précédemment : ils apprécient la pédagogie adaptée à un public adulte, en groupes de niveaux, le DELF gratuit, des relations exemptes de racisme et de discrimination. Il s'agit en effet pour les bénéficiaires d'une opportunité qu'ils saisissent après avoir été refoulés lors des différentes démarches engagées auparavant.

L'inclusion dans un environnement chaleureux et propice aux apprentissages peut paraître néanmoins ne durer que le temps d'une « parenthèse enchantée », vs un « parcours sans rupture et sans déclassement » annoncé par le consortium.

S'ils sont jeunes, les participants le projettent comme transition et sas d'accès préalable à une poursuite d'études supérieures. S'ils ont, dans leur pays d'origine ou de transit, exercé une activité professionnelle et occupé une position sociale valorisée, ils comprennent que leurs demandes d'accompagnement et de reclassement s'appuyant sur ces expériences seront déçues. Mais ils se satisfont de pouvoir s'adonner à l'apprentissage du français en espérant de la sorte gagner le « sésame » pour une intégration favorable en lien avec leur passé.

Nous avons ainsi observé que les liens que les participants à la formation tissent entre leurs pratiques et stratégies de maîtrise linguistique avec leur projet sont divers et influent sur leurs usages du dispositif : moyen de contrer une dépression morale et un isolement insoutenable, d'échapper ou de prendre ses distances avec sa communauté d'origine dans une perspective d'une intégration définitive en France, d'accéder aux portes de l'université ou à une formation professionnelle en rapport avec leur ancien métier, pour retrouver une position équivalente à celle qu'ils ont laissée, dans leur pays d'origine... Tous ont en tête une projection positive d'eux-mêmes, pariant que la maîtrise de la langue française les protège du déclassement ou de la relégation dans les emplois de bas niveau de qualification et dans les secteurs en tension, que certains occupent et considèrent comme passage obligé, en attendant de trouver mieux.

## TROISIEME PARTIE

# LE DISPOSITIF C : UNE VERSION « AMELIOREE » DU PROGRAMME HOPE ?

Le dispositif C, situé en région parisienne, correspond parmi les trois grands types dégagés par la plaquette de présentation des projets lauréats de l'AAP IPR à « une logique d'accompagnement global : formation professionnelle, parfois en alternance, hébergement, suivi social et ouverture culturelle ». Cette logique est également celle qui guide le programme Hébergement, Orientation, Parcours vers l'Emploi (HOPE). D'une durée de 8 mois, le programme HOPE articule en effet plusieurs éléments : une formation en français à visée professionnelle, une formation « métier » en alternance, des prestations d'hébergement et de restauration sur le lieu de formation, une prise en charge sur les aspects administratifs, sociaux, médicaux etc. Initié via un appel à projets du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSPP), HOPE résulte de la réponse conjointe de 7 opérateurs de compétences (OPCO), formalisée par un accord-cadre conclu le 3 mai 2017 avec l'Etat, Pôle Emploi, le FPSPP et l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII). La mise en œuvre de HOPE est assurée par l'Agence nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA). Son nombre de bénéficiaires s'élève à environ 1 500 par an.

Durant l'enquête de terrain, nos interlocuteurs ont quasiment tous spontanément invoqué le programme HOPE à propos du dispositif C, parfois pour s'en démarquer (les porteurs du projet), parfois en les assimilant (les prescripteurs). La convention de subvention du dispositif C fait également référence à HOPE à de nombreuses reprises. Elle mentionne ainsi d'emblée que « *le projet a pour ambition de capitaliser sur les enseignements du programme HOPE tout en innovant pour dépasser les obstacles rencontrés* ». Elle prévoit également « *une partie évaluation du projet, en particulier dans la perspective de pouvoir en comparer l'efficacité par rapport au modèle existant HOPE.* » Ces rapprochements invitent à explorer quels sont les changements apportés par le dispositif C par rapport au programme HOPE dans le but d'en proposer une version « améliorée ». L'analyse poursuivie ici ne vise cependant pas à rendre compte d'une supériorité de l'un ou de l'autre en termes d'efficacité. Elle cherche seulement à mettre en lumière quelles sont les limites du programme HOPE que le dispositif C estime avoir identifiées et les aménagements qu'il a introduits dans l'intention de les dépasser.

Nous centrons notre étude sur quatre dimensions : la fabrique du dispositif, sa conception de la mise en adéquation entre offre et demande de travail, le sourcing des bénéficiaires et enfin l'analyse des tensions auxquelles fait face le dispositif C dans son ambition de proposer une « version améliorée » du programme HOPE.

# 1. Un dispositif capitalisant sur une expérience du programme HOPE

Le dispositif C que nous avons étudié est porté par un consortium, mené par la filiale d'un grand groupe du travail temporaire. La création de cette filiale constitue l'aboutissement de la longue expérience du groupe dans l'insertion par l'activité économique (IAE), dont il a été un pionnier en développant la modalité de l'intérim d'insertion. La filiale se décompose elle-même en trois entités. La première entité regroupe les activités d'intérim d'insertion développées dès les années 90 ; elle comptait 32 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) en 2021. La deuxième entité, créée en 2017, est spécialisée dans la promotion de la diversité (inclusion de publics en situation de handicap ou issus de quartiers politique de la ville). La troisième entité a été créée en 2019 afin de construire des suites de parcours pour les sortants de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) ; c'est elle qui s'est positionnée sur les appels à projet du PIC, notamment celui dédié à l'intégration professionnelle des réfugiés (AAP IPR).

## 1.1. Un porteur de projet impliqué de longue date dans le programme HOPE

Dans le cadre de l'AAP IPR qui s'est déroulé en trois vagues, la filiale porte deux projets dans deux régions distinctes : l'un relevant de la vague 1 et l'autre, qui est celui ici étudié, financé au titre de la vague 3,<sup>61</sup>. Ces projets font suite à une implication relativement ancienne sur le public réfugié, dès 2016, dans une initiative qui constitue la préfiguration du programme HOPE. Suite au démantèlement de la « jungle de Calais » à l'automne 2016, le grand groupe du travail temporaire est en effet sollicitée par le Fonds d'Assurance Formation du travail temporaire (FAF TT, intégré depuis dans l'OPCO AKTO) pour une expérimentation en urgence, en Ile-de-France, sous l'égide de la Préfecture de Paris. Deux opérateurs de l'emploi se répartissent la centaine de réfugiés à prendre en charge, chacun pour moitié : d'une part Pôle Emploi et d'autre part la filiale qui intervient finalement seule au titre du grand groupe du travail temporaire et plus largement du secteur de l'intérim :

*« La directrice du FAF TT, c'est-à-dire l'ancêtre d'AKTO, l'OPCO du travail temporaire,*

---

<sup>61</sup> Le dispositif C est financé pour 3 ans, du 1er septembre 2020 au 31 août 2023.

*m'a sollicité un matin. On bossait déjà ensemble sur pas mal de choses, on s'était rencontré à quelques reprises et avec un bon contact. Elle me sollicite en disant "On nous mobilise sur le démantèlement de Calais, il faut lancer une expérimentation en urgence, la préfecture de Paris est mobilisée, l'AFPA est mobilisée, on a besoin d'un opérateur pour porter le projet. On a Pôle emploi pour une partie de l'expérimentation, il nous faut des opérateurs côté intérim. Est-ce que vous seriez d'accord ?" En fait on a dit "Oui mais c'est plutôt notre filiale". "Il y en a 50 à prendre, vous en prenez combien ?". On a dit "50". Quitte à créer une expérimentation, autant qu'on soit porteurs de l'expérimentation, elle pourra après être déployée, ça a été l'ancêtre de HOPE en fait. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

La sollicitation du secteur de l'intérim peut a priori sembler surprenante pour des publics réfugiés dont on imagine spontanément qu'ils aspirent à une certaine stabilité. A rebours, l'OPCO considère que cette forme d'emploi serait au contraire en phase avec l'instabilité de la situation de ces personnes, ce qui justifie l'implication du travail temporaire :

*« L'intérim ne se projette pas sur des temps longs, au-delà de 3 ans. Et je dis l'intérim, mais aussi les individus puisqu'ils ont aussi bien souvent des problématiques d'urgence à traiter, et ça c'est une des dimensions d'un enjeu majeur de ce type d'accompagnement. On raisonne souvent intellectuellement sur les différentes dimensions de l'individu et on oublie d'intégrer la dimension du temps qui est fondamentale pour réussir l'intégration des individus, répondre à leurs problématiques, et puis ça tombe bien car dans travail temporaire il y a temps. Et on est sur des temps relativement courts, relativement bien adaptés, en tout cas adaptés je sais pas mais qui rencontrent les problématiques de temporalité de l'intégration des réfugiés. » (Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO)*

Cette assertion contre-intuitive est corroborée par les propos d'une prescriptrice, peinant à orienter vers des dispositifs de type contrat en alternance les réfugiés. Ceux-ci adopteraient une attitude prudente et manifesterait une appréhension à s'engager sur des temps longs, en raison des nombreuses incertitudes (familiales en particulier) qui pèsent sur leur situation :

*« Pour la plupart, ils ont un peu peur, ne comprennent pas, n'intègrent pas forcément tous les avantages. Ils voient que c'est un contrat qui part sur 1 an, 2 ans et ils ont un peu peur de la durée. » (Conseillère en insertion professionnelle, Centre provisoire)*

d'hébergement)<sup>62</sup>

La participation de la filiale à cette expérimentation pionnière, « *qui a été faite à l'arrache* », s'est réalisée sous l'impulsion de son directeur régional pour l'Ile-de-France, dont la sensibilité au sujet réside dans son origine familiale de « *filis de harki* ». L'expérimentation a largement reposé sur un fort engagement de la part des professionnels impliqués, confinant au bénévolat<sup>63</sup>. A l'occasion de cette expérimentation, la filiale relève des spécificités dans l'accompagnement des réfugiés par rapport aux publics traditionnels de l'insertion :

*« Il y avait des points communs mais c'étaient souvent des approches différentes. Il y avait d'autres fondamentaux à traiter comme les sujets administratifs, comme la stabilité du statut, comme le logement et comme l'apprentissage du français. Qui étaient de vraies différences par rapport aux publics qu'on traite quotidiennement comme des jeunes dits NEET, enfin dits invisibles ou demandeurs d'emploi longue durée, ou des bénéficiaires du RSA. Il y avait de vraies différences qui nécessitaient une professionnalisation de notre équipe si on voulait continuer à avoir ce type de démarches. Et on a inventé des trucs biens, hein, il s'est vraiment passé des trucs très très forts pendant cette opération. »*

(Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).

L'expérimentation sur l'Ile-de-France pour les publics réfugiés était centrée sur l'accès à l'emploi, négligeant les autres dimensions de l'insertion. Les limites rencontrées lors de sa mise en œuvre, notamment sur le logement, ont conduit à les prendre en compte lors de la formalisation du programme HOPE :

*« Ce qui était ressorti, c'est que l'on était très centré sur l'accompagnement professionnel, mais toute la dimension périphérique et notamment la dimension du logement étaient moins prises en compte à l'époque. Et dans les enseignements ressortis, si on veut être efficace et proposer un accompagnement le plus performant possible en vue de l'intégration, il faut prendre toutes les dimensions, y compris le volet démarches administratives et le volet logement. (...) Comme un assistant social qui a la nécessité d'avoir dans son spectre une connaissance de l'environnement extrêmement large, qui va toucher toutes les dimensions de la personne : orienter vers des problématiques autour*

---

<sup>62</sup> Plus bas, dans le 3.2., nous relatons un exemple de ce type donné par une autre conseillère en insertion professionnelle.

<sup>63</sup> A titre d'exemple, l'hébergement des réfugiés devant fermer durant une semaine pendant les fêtes, les professionnels les emmènent « en vacances » à Strasbourg où ils passent ensemble le réveillon du jour de l'an.

*du soin médical, vers les acteurs du logement, de l'emploi, de la formation, donc à la fois généraliste et avec une compétence spécifique des publics accompagnés, ici les publics réfugiés. » (Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO)*

Plusieurs agences de la filiale et de son réseau sont impliquées dans HOPE. La convention de subvention indique ainsi qu'en amont du dispositif C, la filiale aurait accompagné plus de 250 réfugiés dans les régions Hauts de France, Normandie, Centre et Ile de France. Cette implication dans HOPE s'est depuis prolongée, la directrice opérationnelle nous précisant début 2022 que l' « *on est aujourd'hui sur la 15<sup>ème</sup> promotion* ». La filiale regrette cependant que lors de sa structuration et de son élargissement, le pilotage du programme HOPE se soit institutionnalisé :

*« On était vraiment dans la co-construction quand on a créé ces expérimentations. Mais quand ça a été HOPE et le déploiement de HOPE on a un peu perdu la main. Clairement c'est le ministère de l'Intérieur, le ministère du Travail, AKTO si j'actualise et puis l'AFPA, voire d'autres branches et d'autres OPCO qui ont repris la main sur le déploiement de HOPE. Ce qui est une bonne chose car on ne peut pas toujours être dans l'artisanat. Et si on voulait avoir plus d'impact il fallait que ça prenne de la hauteur. Ça me semble assez logique que les opérateurs comme nous ne participent pas forcément au changement d'échelle. Ce n'est pas gênant, sauf qu'on a perdu un petit peu la main du coup à des moments. On n'a pas toujours été satisfaits du pilotage de HOPE, qui était souvent dans des équilibres politiques, territoriaux où il faut servir tous les territoires, répondre à toutes les demandes, voilà. Il y a une part entre guillemets de politique au sens de politique de branche, politique partenariat public-privé qui n'est pas toujours dans l'intérêt des projets. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).*

L'institutionnalisation de HOPE relègue la filiale au rang de simple opérateur du programme. Nourrissant certaines insatisfactions à ce sujet, la filiale décide donc de se saisir de l'opportunité que représente l'AAP IPR :

*« Quand cet appel à projet est arrivé, on s'est dit : on ne peut pas se plaindre d'un côté de ne pas avoir la main sur le projet HOPE et dire "On nous impose des fonctionnements, des durées, des métiers oui..., des territoires, des nombres". Donc on est dans un espace très très contraint, là on nous offre la possibilité d'écrire nous-mêmes notre copie, faisons-le. Ce qui a donné [le dispositif C] dont j'ai été le premier rédacteur. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

*« Je ne vais pas parler à leur place mais je connais un peu le projet, je pense qu'ils ont cherché une alternative et sans doute un peu d'autonomie aussi dans l'accompagnement des parcours des personnes. Ce qui leur donne aussi par ailleurs une marge de manœuvre. »* (Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO)

L'expérience de la filiale dans le cadre de HOPE a donné lieu en 2018 à un livre blanc sur l'intégration professionnelle des réfugiés par l'observatoire interne du grand groupe, dont une partie des préconisations constitue le soubassement du dispositif C. Sur la base de sa participation régulière à HOPE, la filiale estime en avoir identifié trois principales limites.

Tout d'abord, le sentiment d'une trop grande dispersion des réfugiés entre divers opérateurs de l'emploi, ce qui s'avère préjudiciable pour l'accompagnement faute d'une échelle suffisante permettant la constitution d'une compétence spécifique sur le public des réfugiés, avec une méthodologie d'intervention proche de celle des structures d'insertion par l'activité économique :

*« Quand on est sur un territoire et que vous avez un appel à candidature pour les opérateurs de l'intérim du territoire pour monter un groupe de réfugiés HOPE, vous allez en avoir 4 ou 5 dirigés à l'entreprise d'insertion du coin, 2 ou 3 qui vont être attribués à une autre, on ne sait pas sur quels critères, et je ne sais pas 10 personnes ventilées vers 3 ou 4 entreprises d'intérim classiques. Bon, je comprends que ça permet de répondre aux volontaires mais en termes de qualité d'accompagnement, ce que nous on a remarqué c'est qu'il faut une équipe spécialisée. Et si vous voulez une équipe spécialisée ben il faut une économie d'échelle, quoi. Il faut un volume suffisant pour pouvoir mettre en place cette équipe spécialisée qui a l'habitude, qui a été formée à l'accompagnement administratif, qui sait trouver les bonnes solutions pour telle ou telle communauté, qui peut renvoyer vers des asso locales... voilà. Il y a un réseau qui a déjà une professionnalisation de son accompagnement encore une fois qui n'est pas plus ou moins compliqué, qui est différent, d'un chômeur longue durée ou d'un jeune de quartier qui n'a pas encore eu de contact avec les entreprises et qui a quitté l'école assez tôt. Ce n'est pas les mêmes problématiques. Je pense que c'est plus les métiers des structures d'insertion par l'activité économique que de l'intérim classique. Par le temps investi, les moyens mis en œuvre, par la durée du parcours, ça nécessite des structures dont l'objet est plus l'inclusion que la flexibilité et souvent la rentabilité immédiate. Ça c'est un élément qui*

*nous a fait candidater au PIC réfugiés. »* (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).

Ensuite, le programme HOPE, qui dure 8 mois au total, se caractériserait par des parcours trop courts qui ne peuvent fonctionner que pour des personnes déjà prêtes. A l'inverse, la durée moyenne des parcours prévue dans le dispositif C est de 14 mois car le public réfugié présenterait des spécificités réclamant un accompagnement plus long :

*« Donc déjà, sur un dispositif HOPE, les 3 premiers mois vous faites le ménage. Vous faites en sorte que la RATP qui a foutu 12 000 amendes à telle personne transige, négocie. Vous faites en sorte que la Préfecture stabilise le statut de la personne le mieux possible, ou mette en place du soutien psy pour telle personne, un logement d'urgence pour telle autre, tous ces sujets-là qui ne permettent pas l'apprentissage. Si vous ne les réglez pas... Quand une personne bénéficiaire de la protection internationale reçoit un recommandé, c'est l'angoisse. Même si c'est la RATP qui réclame 40 euros, quoi. Ou Orange qui relance pour un forfait impayé téléphone. Les gens sont pas tous pareils bien sûr mais les programmes HOPE, quand ils fonctionnent, c'est qu'on a une personne qui a déjà bien enclenché, souvent c'est plus loin. Et on traite, on accompagne la personne au bout de HOPE mais là comme on pouvait écrire un projet on a dit "on va tout de suite mettre un programme long". »* (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Enfin, l'organisme de formation d'envergure nationale qui porte HOPE, même s'il dispose de certains points forts en matière d'hébergement durant la formation, d'apprentissage métier et de délivrance de titres professionnels, n'en présente pas moins certaines faiblesses. D'une part, il n'est pas un centre de formation spécialisée sur le français langue étrangère. D'autre part, il ne propose qu'un hébergement temporaire, le temps de la formation. De même, dans le cadre de HOPE, la filiale avait été amenée à faire intervenir un club d'entreprises pour des modules complémentaires que l'organisme de formation d'envergure nationale n'était pas en mesure d'assurer. La filiale a donc décidé dans le cadre du dispositif C de pallier ces limites en constituant un consortium étendu : *« On a mis autour de la table des partenaires qui nous permettaient de répondre à des faiblesses qu'on avait constatées chez HOPE »* (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire). Les partenaires de ce consortium et leurs apports respectifs sont détaillés dans la partie suivante.

## 1.2. Un consortium associant des partenaires choisis pour leurs ressources

Si le programme HOPE associe plusieurs partenaires, il se caractérise néanmoins par sa dimension très institutionnelle puisqu'il est mis en œuvre par l'OFII, les DREETS, les branches professionnelles et l'AFPA. Seuls Pôle Emploi et les agences d'intérim interviennent en complément, et uniquement comme simple opérateur. La particularité du dispositif C'est au contraire la latitude laissée au porteur du projet pour la composition de son consortium. Les premiers contacts avec les différents partenaires du consortium, qui ont été librement choisis, remontent selon les structures à 2018/2019. Des rencontres bilatérales sont intervenues au long cours avec les partenaires, une candidature ayant été envisagée dès la deuxième vague de lauréats de l'APR IPR mais n'ayant abouti qu'à la troisième. Chaque structure a travaillé sa partie selon sa compétence spécifique et le porteur a ensuite rédigé et déposé le projet. Le budget a été travaillé de la même manière.

Les partenaires du consortium sollicités par la filiale sont de natures très diverses, chacun apportant une contribution spécifique. Il s'agit ainsi de combiner leurs ressources financières, humaines et organisationnelles, de façon à élaborer une proposition de dispositif qui soit à la fois viable financièrement et convaincante en termes de prise en charge globale des réfugiés :

*« Ils ont donc conçu le [dispositif C] à partir de cela, en agrégeant dans un consortium 6 autres acteurs. Le plus gros consortium en termes de PIC, nous sommes 7. Experts de la formation, experts du logement, experts de l'accompagnement socio professionnel pour venir soutenir, étoffer, enrichir ce noyau de fonctionnement. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Un premier partenaire du consortium est l'opérateur de compétences (OPCO)<sup>64</sup>, auquel est rattaché le grand groupe. Il apporte son concours au financement des formations professionnelles qui composent le dispositif. Sa sollicitation par la filiale est intervenue tardivement, à l'été 2020, afin de s'assurer que le dispositif C disposerait bien de l'indispensable soutien de l'OPCO permettant de financer les parcours du nombre de stagiaires visé :

*« Ils ont besoin d'avoir leur financement assuré. Et leur demande était de dire "réservez-*

---

<sup>64</sup> Au moment où a été élaboré le projet, c'est le FAF TT qui s'est engagé car il n'a été absorbé qu'ultérieurement dans un OPCO.

*nous une enveloppe financière pour pouvoir garantir la couverture". Et en complément, ça a été aussi de dire "réservez-nous une enveloppe financière bonifiée parce que c'est un parcours particulier, parce que ça nécessite une ingénierie particulière, de manière à ce qu'on puisse mieux équilibrer notre projet". La branche a répondu "ok pour vous garantir une enveloppe dédiée, et ok pour vous assurer un financement bonifié sur ces parcours". »*  
(Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO)

Conscient de la nécessité de proposer un accompagnement spécifique aux projets destinés aux réfugiés, l'OPCO avait déjà mis en place en son sein des postes de chargés de mission réfugié ainsi qu'une ligne de financement dédiée pour les entreprises du travail temporaire. Son implication dans le dispositif C s'inscrivait dans le prolongement de ses interventions déjà anciennes en direction des publics de premiers niveaux, notamment un programme langue et compétences développé en direction de tous les publics depuis 20 ans pour la maîtrise des savoirs de base dont la langue française. Il s'agissait également par son implication dans le dispositif C d'agir pour résoudre certains besoins de recrutement, les profils des réfugiés pouvant être intéressants pour les entreprises confrontées à des pénuries de main-d'œuvre :

*« L'entreprise recherche de plus en plus de nouveaux publics à sourcer et les publics réfugiés en font partie. Si l'activité continue à se développer, vu qu'on a déjà un problème de réponse aux besoins de compétences, je ne connais pas les solutions mais celle de recruter des personnes réfugiées ou immigrées me semble à intégrer dans la réflexion. »*  
(Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO)

Un deuxième partenaire du consortium est l'organisme de formation d'envergure nationale, par ailleurs porteur du dispositif HOPE. Il est ici simplement partenaire du dispositif, intervenant sur le versant opérationnel et non pas côté institutionnel. Dans le cadre d'une politique propre visant à se transformer en un tiers-lieu « incubateur » ouvert aux partenaires, l'organisme met à disposition ses salles de cours pour les enseignements et des bureaux pour l'équipe projet de la filiale. L'organisme assure également des interventions sur la découverte des filières professionnelles. Sa sollicitation pour intégrer le consortium serait principalement motivée par des considérations logistiques et stratégiques :

*« Ils avaient besoin des locaux de [l'organisme de formation d'envergure nationale] pour pouvoir mettre en œuvre tout ça (...) Et c'était plus simple pour eux de regrouper toute la formation, en tout cas la première phase du dispositif, en un seul endroit, plutôt que*

*d'aller 3 heures ici, 4 jours là... Vous voyez, c'était un peu compliqué. Je pense qu'on a été intégré 1/ pour ça, 2/ pour des raisons institutionnelles, hein, étant le premier partenaire en termes de formation professionnelle sur l'accompagnement des réfugiés. Je ne pense pas qu'ils auraient pu être retenus sans nous dans le consortium. » (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, organisme de formation d'envergure nationale)*

La filiale a toutefois choisi de ne pas confier intégralement la formation à cet organisme, considérant que celui-ci n'était pas spécialiste du français langue étrangère :

*« C'est un formidable organisme de formation avec ses points forts et ses points faibles, mais ce n'est pas un centre de formation sur l'apprentissage du français comme langue étrangère. Ils l'ont fait mais ce n'est pas leur métier, ils forment à l'apprentissage professionnel. Ça peut être inégal d'un centre à l'autre, mais globalement c'est là qu'ils sont forts, et sur la délivrance des titres professionnels qui vont avec. Quand ils font l'apprentissage du français comme langue étrangère, ils vont chercher des formateurs (...) L'apprentissage du français comme langue étrangère ben ils font du face à face pédagogique. Et quand on a 30 balais, qu'on a vécu tout ce qu'on a vécu, se retrouver 7 heures ou une demi-journée d'affilée en face à face pédagogique avec un formateur, ce n'est pas la situation idéale pour apprendre le français. Donc on a été chercher un organisme de formation qui avait l'habitude du public réfugié et qui avait développé des méthodes pédagogiques beaucoup plus actives et en lien avec la réalité de la personne et son contexte social et professionnel. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

Ce troisième partenaire est une association, créée suite à la « crise des réfugiés » de 2015. Elle se présente comme une école, dispensant en son sein des cours de français langue étrangère (FLE) pour les réfugiés. Sa pédagogie se veut flexible et innovante, le formateur ne suivant pas un déroulé de programme très strict mais s'adaptant en permanence aux besoins propres aux métiers visés :

*« Ils [l'organisme de formation d'envergure nationale] font vraiment un français certes professionnel, avec des objectifs spécifiques, mais beaucoup plus général que ce que moi et [mon collègue] on peut faire. Et effectivement, nous, on va pas du tout faire les mêmes cours que ça soit entre la promotion 2 ou la promotion 4, vu que ce n'est pas du tout la*

*même finalité en termes de titre professionnel. C'est justement comme ça qu'on construit le cours.* » (Formateur, Association de FLE).

Le contact s'est noué avec celle qui était à l'époque la Présidente de cette association. Elle avait précédemment travaillé 5 ans pour le grand groupe du travail temporaire auquel appartient la filiale. L'Association de FLE intervenait déjà ponctuellement dans des formations montées par la filiale. En la sollicitant pour le dispositif C, le but de la filiale était de s'attacher les services d'une structure experte en termes d'apprentissage de la langue française à des fins professionnelles, davantage que ne pouvait l'être l'opérateur d'envergure nationale dans HOPE. De son côté, la motivation de l'association pour s'engager dans le projet était sa volonté de toucher davantage de bénéficiaires. L'association est en effet engagée dans un processus de développement, soit en essaimant par l'ouverture d'autres écoles en province, soit en s'associant à des projets portés par d'autres. Elle entend également ainsi développer son expertise sur des métiers différents pour alimenter son propre catalogue de formations. L'approche retenue pour son intervention dans le cadre du dispositif C'est celle du « français sur objectif spécifique ». Il s'agit par cette méthode pédagogique de développer les compétences linguistiques requises par le milieu professionnel ciblé, mais aussi d'informer sur le contexte dans lequel l'activité va s'opérer. Sans lui être totalement étrangère, cette approche n'en était pas moins nouvelle pour l'association :

*« On avait déjà fait des petites formations ponctuelles auprès d'entreprises, auprès du MEDEF, de l'Ecole de la seconde chance, un peu des one-shot sur des métiers particuliers. On avait quand même de petites expériences de français à visée professionnelle pure. Mais fort de l'expérience du FLE avec un objectif d'insertion sociale, économique et professionnelle, on a développé toute cette expertise avec les personnes qui ont les compétences pédagogiques derrière. Des contenus de français à visée professionnelle ou français sur objectif spécifique, on navigue un peu entre ces 2 types de français pour personnes allophones. Voilà. Ça s'est construit et il a été finalement convenu d'arriver à chaque fois avec des programmes, de reprendre un tronc commun et d'ajouter des connaissances techniques propres au métier de chaque promotion. »*  
(Délégué général, Association de FLE).

Toujours en complément de l'organisme de formation d'envergure nationale, un club d'entreprises, créé dans les années 90 sous la forme d'une fondation dédiée à la lutte contre les

exclusions, intervient pour des séances d'accompagnement à l'autonomie. Sa place dans le dispositif a toutefois été réduite par rapport au démarrage, ce qui n'a pas manqué de susciter des tensions :

*« On est cofondateurs du club il y a une quinzaine d'années donc on les connaît, je suis administrateur de cette association. Et on les avait déjà sollicités pour l'expérimentation et les HOPE sur des actions autour de la mobilité, la compréhension de l'entreprise, etc., des petits modules sur lesquels [l'organisme de formation d'envergure nationale] n'est pas forcément la mieux placée : apprendre à se déplacer sur un territoire, comprendre l'organisation d'une entreprise, etc., je sais que ce n'est pas idéal en ce moment avec eux mais c'est plus pour une question de personne que pour une question de programme. Donc on a des discussions pour qu'on ait d'autres personnes. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

Enfin, deux organismes spécialisés sur le logement sont respectivement sollicités sur l'hébergement et le suivi des bénéficiaires. Il s'agit ainsi de pallier les limites de l'organisme de formation d'envergure nationale, qui certes propose un hébergement sur place durant les formations HOPE mais pas un logement pérenne à l'issue du parcours :

*« La capacité de l'accueil dans les centres, ça c'est génial. Et c'est pour ça que c'est [l'organisme de formation d'envergure nationale] qui a été sollicité à l'époque pour ces expérimentations car ils ont un parc logement lié à leur histoire : reconstruction de la France, il fallait reformer des gens après la Seconde Guerre mondiale et comme ils venaient de partout en France il fallait les loger. Donc ils ont toujours des logements associés à côté de leurs centres de formation. Donc c'était génial pour le démantèlement de Calais et pour développer HOPE. Mais ce n'est pas un logeur, et surtout pas un logeur dans la durée. Et donc pas en capacité d'accompagner les personnes pour qu'ils stabilisent leur logement. Donc on a été chercher dans le consortium une association, et puis un bailleur social puissant qui nous avait sollicités en fait quand il y a eu les premiers appels à projet. On était en contact et ils souhaitaient s'engager dans des programmes de ce type. Et l'association est un de nos actionnaires historiques, ils ont été cofondateurs il y a 25 ans donc on est allés les chercher naturellement comme partenaire. Et avec des conventions, notamment pour l'association qui leur permet de faire de l'accompagnement à la recherche de logement. Ce n'est pas simplement trouver un logement d'urgence en*

*chambre ou foyer, c'est de l'accompagnement qui permet de travailler sur cette démarche dans la durée car encore une fois, trouver un logement même temporaire, en Ile-de-France c'est un casse-tête. »* (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Le premier partenaire sur le volet logement est une association créée en 1956 à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations, qui gère 70 résidences en Ile-de-France pour un parc total de 7 500 logements (des studettes individuelles d'une quinzaine de mètres carrés). Il s'agit de foyers de jeunes travailleurs, accessibles uniquement aux jeunes de 18 à 32 ans en mobilité professionnelle ou en parcours d'insertion (salariés, alternants, stagiaires de la formation professionnelle, étudiants...) dont la majorité se caractérise par de faibles ressources. Outre l'accès à son parc de logements, l'association assure également un accompagnement en vue de la sortie puisqu'elle ne propose qu'un hébergement temporaire, avec des contrats de séjour limités à 2 ans. Cet accompagnement est traditionnellement assuré par des personnels affectés à une seule des résidences. En complément, pour le dispositif C, une chargée d'accompagnement social a été recruté en interne en juin 2020 et dédiée intégralement au suivi des stagiaires, à temps plein. Son poste a pu être créé grâce à un financement obtenu dans le cadre du dispositif C. Ses interventions sont multiples. Elle réalise un atelier logement dans le cadre de la formation. Elle assure ensuite un suivi des stagiaires par des rendez-vous individuels, visant à enclencher les démarches administratives de recherche d'un logement au sein de son parc. Elle se déplace enfin périodiquement sur les résidences pour assurer le suivi des stagiaires qui y sont entrés, ce qui constitue pour l'association une innovation organisationnelle :

*« Pour nous c'était vraiment une nouveauté : le fait que les personnes qui accompagnent se déplacent sur plusieurs résidences, c'est pas la proximité le 12e et puis Sarcelles ! Donc c'est une nouveauté pour nous, le principe c'est quand même que l'équipe qui accompagne est sur place. On n'a pas d'équipe mobile et là c'est une première, on crée un poste de chargé d'accompagnement social mobile sur plusieurs résidences. »*  
(Directrice de l'ingénierie sociale et de la communication, Association)

Le projet avait budgété un deuxième poste de chargé d'accompagnement social sur la base de 50 jeunes suivis par chacun. Ce 2<sup>ème</sup> poste n'a finalement pas vu le jour car les stagiaires se sont révélés plus âgés que prévu et la montée en charge des effectifs de publics relevant de l'association plus lente que l'effectif de 100 jeunes estimé. C'est précisément pour le public

plus âgé qu'intervient le second partenaire logement, un bailleur social créé sous forme d'association en 1953 et représentant les partenaires sociaux, qui organise au niveau national la participation des employeurs à l'effort de construction. Organisé sur une base régionale, ce bailleur social dispose à la fois d'un parc de logements sociaux et d'un parc de logements temporaires composés de résidences sociales. C'est le service spécialisé sur le logement temporaire qui a été mobilisé sur le projet. La situation très tendue sur l'Ile-de-France rend en effet difficile de trouver rapidement des solutions par le parc de logements sociaux, mais cette voie est également explorée si le réfugié en fait la demande. Un conseiller dédié a été affecté au suivi des demandes des stagiaires du dispositif C, en raison de leur caractère d'urgence. Le bailleur social a été sollicité sur la base d'un partage des rôles bien délimité, le déchargeant des publics jeunes au profit de l'association :

*« Je pense qu'ils ont voulu créer un raccourci pour leurs jeunes de moins de 30 ans en passant directement. Donc pour les moins de 30 ans c'est très bien qu'ils aient créé ce partenariat [avec l'association], c'est beaucoup plus fluide. Par contre pour les plus de 30 ans, là il y a un problème peut-être. Ou pour les demandes hors Ile-de-France quoi. C'est pour ça qu'ils nous ont sollicités pour trouver des solutions sur ma partie. Mais c'est complémentaire, bien évidemment. »* (Responsable du service « clients spécifiques », bailleur social).

Ces deux structures spécialisées sur l'hébergement sont complémentaires. L'association n'est présente que sur l'Ile-de-France et centrée sur un public jeune. Le bailleur social peut quant à lui proposer des solutions pour des publics plus âgés et dispose d'un réseau sur l'ensemble du territoire national (même si sa mobilisation est ralentie par la régionalisation de son organisation).

La coordination des partenaires du consortium se réalise par des comités de suivi qui se tiennent une fois par mois, mais aussi en continu *via* des échanges informels, des réunions bilatérales et des concertations pédagogiques. Cette coordination est assurée d'un point de vue opérationnel par une équipe projet dédiée au dispositif. Au démarrage de notre enquête, cette équipe projet est composée de 4 personnes, toutes salariées en contrat à durée indéterminée de la filiale du grand groupe de l'interim. Leurs fonctions se répartissent de la manière suivante : un directeur en charge de la supervision du projet ; une responsable développement et accompagnement dont les missions essentiellement de nature commerciale sont dirigées vers les entreprises ; une

responsable recrutement et accompagnement et un chargé de recrutement et d'accompagnement, tous deux affectés au suivi des publics réfugiés.

### 1.3. Un parcours long décomposé en deux étapes

Le dispositif C s'adresse à un public composé de bénéficiaires de la protection internationale (BPI), ayant signé leur contrat d'intégration républicaine (CIR). Il fonctionne par l'ouverture de promotions successives, constituées sur la base de la préparation à un métier bien déterminé. Chaque promotion rassemble entre 10 et 14 stagiaires et est chapeautéée soit par la responsable recrutement et accompagnement, soit par le chargé de recrutement et d'accompagnement. Le dispositif se fonde sur un schéma linéaire : conformément à la métaphore du « parcours d'insertion », l'accès à l'emploi est pensé comme une succession de deux étapes permettant d'aboutir à la stabilisation professionnelle et sociale.

La première étape consiste en une salarisation des bénéficiaires via un contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI), de 3 mois, sur la base d'un temps plein. Dans ce cadre sont assurés des enseignements de FLE, la découverte des filières professionnelles et l'accompagnement à l'autonomie. Cette formation, qui se veut une « remise à niveau », est dispensée au sein d'un centre de l'organisme de formation d'envergure nationale partenaire du consortium. Parallèlement aux enseignements, l'équipe projet assure un accompagnement socioprofessionnel. Durant cette première étape, les suivis se déroulent après les cours, à 16h30, sous la forme de rendez-vous individuels, et également collectivement via des ateliers thématiques organisés le vendredi après-midi sur une problématique spécifique (santé, logement...). Bien qu'inscrites dans l'emploi du temps de la formation, les heures correspondant à cet accompagnement ne sont pas comptabilisées comme du temps de travail et ne sont donc pas rémunérées pour les stagiaires, à l'instar de ce qui se pratique en ETTI.

Les objectifs visés par le CDPI se situent tout d'abord au niveau de la maîtrise de la langue française et des savoir-être :

*« Avoir un niveau de langue qui permette de comprendre et de se faire comprendre. De comprendre les consignes de sécurité, de comprendre les tâches à effectuer en entreprise. Mais aussi de comprendre les codes pour bien savoir se présenter en entreprise, parce*

*que c'est quelque chose de très subtil, même certains Français ne les ont pas. Donc c'est bien de travailler là-dessus. C'est des choses très classiques. Voilà, ne pas arriver en casquette, dire bonjour le matin, avoir le bon ton aussi avec ses supérieurs. Tout ça, je pense que c'est des choses qui sont travaillées, et c'est très important. Et on l'a vu. »*  
(Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

Outre la barrière linguistique, le dispositif postule l'existence d'un écart culturel à combler, comme l'affirme le directeur en réunion d'équipe : *« un moment critique est le passage du CDPI au CPI, du fait de la distance avec le monde du travail tel qu'il est en France par rapport au pays d'origine »* (observation, 30/06/2021). Il s'agit également durant cette première étape de résoudre les difficultés périphériques qui pourraient constituer des obstacles à une bonne intégration dans l'entreprise :

*« Nous c'est vrai que dans le CDPI, on a énormément mis l'accent sur le fait que là ils étaient avec nous, on était quand même assez conciliants parce qu'on sait qu'ils ont des absences auxquelles ils sont contraints : pour aller chercher leur courrier, pour aller faire ci, faire ça. On leur a dit qu'il fallait faire un maximum de choses pendant le CDPI parce qu'après, quand ils seront en alternance, ils ne pourront pas s'absenter pour ce type de motif. Et que les salariés classiques, comme par exemple quand j'ai un rendez-vous chez le médecin, ce n'est pas sur mon temps de travail. Quand je dois aller chercher un avis recommandé, ce n'est pas sur mon temps de travail. Et toutes mes démarches administratives [rires] parce que même le français lambda en a plein, et bien c'est en dehors du temps de travail. Et ça mais faut le répéter, le rabâcher. »* (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

Le contenu du CDPI s'inscrit donc dans une logique de levée des freins à l'emploi, dans la perspective d'une prochaine intégration en entreprise. C'est *« une phase de validation »*, comme le résume le directeur en réunion d'équipe (observation, 30/06/2021).

La deuxième étape prend la forme d'une formation professionnelle, via un contrat de professionnalisation intérimaire (CPI) co-financé par l'OPCO<sup>65</sup>. Il prépare à un titre professionnel correspondant à un métier donné, sur la base d'une alternance organisée avec un

---

<sup>65</sup> Le montage du dispositif, enchaînant un CDPI et un CPI, a nécessité une dérogation car normalement tout CDPI doit déboucher directement sur un emploi. La branche a accepté cette dérogation afin de permettre des "parcours sans couture" pour les publics réfugiés.

organisme de formation du territoire et une entreprise cliente. Le CPI dure de 8 à 12 mois, en fonction du temps nécessaire pour dispenser le programme. L'organisme de formation n'est pas celui membre du consortium. Il varie pour chaque promotion car il est choisi en fonction de sa capacité à former au métier visé et de sa proposition tarifaire. Les souhaits de l'entreprise cliente peuvent également influencer sur ce choix, certaines ayant demandé à privilégier leurs propres campus de formation « maison ». Les entreprises sont en effet identifiées avant le démarrage car c'est en fonction de leurs besoins de main-d'œuvre que les promotions sont constituées (cf. infra). Pour l'organisation de l'alternance, l'équipe est épaulée par le service formation du grand groupe de l'intérim, qui perçoit pour cette tâche une rétribution financière s'élevant à 20% du coût pédagogique. Durant le CPI, les réfugiés étant soit en centre de formation soit en entreprise, le suivi se fait à distance, à la demande.

Cette ingénierie de formation en deux étapes évoque fortement celle du programme HOPE. Ce dernier se compose en effet d'une préparation opérationnelle à l'emploi collective (POEC), d'une durée de 400 heures (4 mois), avec des cours de français intensifs à visée professionnelle, suivie d'une formation certifiante de 450 heures minimum (4 mois) qui peut s'opérer soit sous la forme d'un contrat de professionnalisation, soit sous celle d'un contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI) lorsque sont mobilisées des agences d'intérim. Le porteur du dispositif C ne nie pas la parenté avec le programme HOPE, mais ambitionne d'en proposer une version améliorée :

*« L'idée était de dire "Depuis 2016 on est engagés sur ce projet, on continue à monter, on est aujourd'hui sur la 15<sup>ème</sup> promotion, comment capitaliser sur nos apprentissages à ce sujet et aller encore plus loin avec un consortium d'acteurs encore plus consistant ?". De là est née l'idée du projet LOTUS avec évidemment cette collision presque d'opportunités qu'ont été les plans d'investissement dans les compétences pour se dire "Très bien, sur ce noyau qui fonctionne bien et qui est apprécié des entreprises, une formation FLE préalable et une formation qualifiante métier par la suite, comment donner un peu plus d'ampleur ? » (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).*

Cette ambition du dispositif C de surpasser HOPE l'a conduit à s'en distinguer par la durée du parcours et le statut octroyé aux bénéficiaires. Dans le programme HOPE, du fait de la POEC, les réfugiés démarrent sous le statut de stagiaire de la formation professionnelle et bénéficient

de la rémunération des formations de Pôle Emploi variant en 2022 entre 200 euros et 685 euros selon la situation. A l'inverse, dans le dispositif C, les réfugiés ont d'emblée le statut de salarié puisque la première étape s'effectue par l'intermédiaire d'un contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI), permettant de bénéficier d'un SMIC à temps plein soit 1 302,64 euros en 2022. Cette différence s'avère essentielle car la salarisation dès le début du parcours au sein du dispositif C est censée favoriser la résolution des difficultés périphériques :

*« On fonctionne de façon complètement différente puisque dès leur entrée en parcours, dès la formation en français langue étrangère, les bénéficiaires bénéficient d'un contrat en CDPI, contrat de développement professionnel intérimaire, suivi d'un CPI, contrat de professionnalisation intérimaire. Ils sont en fait [nos] employés dès le jour 1. Et touchent un SMIC. Et ça c'est considérable puisqu'en termes de posture ils ne sont plus dans la même chose, ils ne sont plus stagiaires mais employés. Ils ne sont plus payés avec une indemnisation mais rémunérés comme collaborateurs. Ils sont mis en position de responsabilité et de travailleur dès le jour 1 (...) Et leur accorder cette rémunération, ça permet de lever de très nombreux freins périphériques. En particulier de commencer à travailler de façon efficace sur le logement. Puisqu'ils ont une fiche de paie, ils sont salariés, puisque puisque puisque... Ça fait une vraie différence et aussi, en deuxième effet kiss cool, ça les dissuade d'aller travailler au noir sur des chantiers au lieu d'aller en cours avec nous. Parce que mine de rien, un chantier ne proposera pas un SMIC, et là ils savent qu'ils seront payés plein temps sur le mois tout le long du parcours. » (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

Une autre différence entre le programme HOPE et le dispositif C se situe au niveau de la certification. Si HOPE affiche un taux de certification de 82%, celui-ci inclut la simple réussite d'un certificat de compétence professionnelle (CCP), qui ne constitue que l'un des « blocs de compétence » composant un titre professionnel. A l'inverse, le dispositif C privilégie l'obtention d'un titre professionnel dans son ensemble et la longueur du parcours a précisément pour but de favoriser l'accès à une certification plus élevée que HOPE :

*« C'est vrai que sur HOPE, y'avait aussi la certification. Donc après on était souvent sur des certifications par CCP, notamment sur le bâtiment. Ou sinon il y avait des titres professionnels, ça pouvait arriver. Mais voilà, préparer un titre professionnel en 3 mois, c'est assez exigeant. » (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)*

La proposition de parcours d'une durée plus longue et mieux rémunérés que HOPE réclame inévitablement des ressources plus importantes. Cela invite à examiner le modèle économique du dispositif C.

#### 1.4. Un modèle économique qui s'équilibre par une facturation aux entreprises utilisatrices

La filiale du grand groupe de travail temporaire qui porte le dispositif C a un statut juridique particulier. C'est une société par actions simplifiées, qui a pu obtenir un agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) au bénéfice d'un changement de statuts intervenu en 2019. Les activités de la filiale ne génèrent pas de dividendes pour les actionnaires du grand groupe auquel elle appartient : tous les bénéfices réalisés sont réinvestis dans le développement de ses activités. Le modèle économique du dispositif reflète cette hybridité et s'avère particulièrement complexe. En effet, les sources de financement mobilisées pour assumer les diverses charges du projet sont à la fois multiples et de nature variée.

Les dépenses nécessaires au fonctionnement du dispositif se répartissent en 3 catégories. Tout d'abord, les frais de personnel au sein du porteur du consortium : « accompagnement pilotage projet », qui correspond à la masse salariale de l'équipe projet à proprement parler (726 000 euros), « coordination » qui correspond à une quote-part de l'activité de la directrice opérationnelle et « évaluation » qui est assurée par le laboratoire interne (75 000 euros chacune). Cela représente au total 876 000 euros, pris en charge par les financements publics du PIC à hauteur de 613 200 euros. Ensuite, les dépenses au sein des partenaires du consortium intervenant dans le cadre du CDPI : 746 920 euros pour l'organisme de FLE, pris en charge à hauteur de 342 852,00 euros ; 169 830 euros pour le club d'entreprises, pris en charge à hauteur de 72 198 euros ; 506 250 euros pour l'organisme de formation d'envergure nationale, pris en charge à hauteur de 303 750 euros ; 300 000 euros pour l'association gérant des foyers de jeunes travailleurs, pris en charge à hauteur de 210 000 euros. Enfin, un montant de 1 350 500 euros a été budgété pour l'achat de formations qualifiantes auprès des organismes de formation intervenant durant le CPI, qui n'est pas éligible à un financement du PIC. Le coût de ces achats de formation qualifiante facturés par les organismes de formation intervenant pour le CPI est majoré d'une rétrocession au service formation de la filiale du grand groupe d'intérim, en

contrepartie de l'ingénierie de formation qu'il assure. Le coût global du projet estimé figurant dans la convention pour la totalité de la période s'élève à 3 949 500 euros, dont 1 542 000 euros pris en charge par le PIC.

Le dispositif n'est donc pas principalement financé sur fonds publics, mais hybride ses ressources. Pour être équilibré financièrement, il doit trouver les moyens de couvrir le montant de 2 407 500 euros non pris en charge par la puissance publique. Les autres ressources proviennent de diverses origines. Tout d'abord, l'OPCO de la branche octroie pour le CDPI comme pour le CPI un forfait de 27 euros de l'heure pour un parcours réfugié. Ce montant résulte d'un mixte de financements globalisés et de financements spécifiques à la branche de l'intérim pour « bonification ». Ensuite, les entreprises dans lesquelles les stagiaires sont affectés lors de l'alternance du CPI sont largement mises à contribution. Elles se voient appliquer un coefficient de facturation, comme cela se pratique pour toute délégation de personnel en intérim, mais qui est calculé de manière à équilibrer financièrement la formation. Le coefficient de facturation varie pour chaque promotion, en fonction de la durée de la formation qui n'est pas identique pour tous les métiers préparés. A titre d'exemple, pour la formation d'ouvrier paysagiste que nous avons spécifiquement étudié, le coût pour l'entreprise s'élève à 28 000 euros par stagiaire, qui correspondent au salaire versé à celui-ci et aux frais pour 13 mois de CPI, majorés du coefficient de facturation qui s'élève ici à 2,1. Le cheminement par lequel est fixé ce coefficient de facturation est détaillée dans le long extrait d'entretien suivant :

*« Je te montre comment fonctionne ce que l'on appelle la moulinette chez nous, parce qu'on fait des coups de moulinette à chaque fois qu'on étudie un projet de formation, à voir si on va rentrer, si on passe ou si on ne passe pas financièrement. Et puis pour définir le coefficient qu'on va impacter aux clients, c'est en fonction des coûts aussi, on le sort pas du chapeau. Et donc du coup, ce qu'on calcule c'est les coûts pédagogiques. Donc déjà on divise en 2, CDPI, CPI. Donc le gros gouffre, pour nous, c'est le CDPI. C'est les 3 mois, là, le client ne paye pas. Il paye du moment que l'apprenant rentre en délégation chez lui, au sein de son entreprise. Donc, toute la partie en amont, en fait, c'est à notre charge. C'est aussi pourquoi on est subventionné aussi en partie parce que sinon on ne tiendrait pas la route. Donc en fait, on prend en compte les coûts pédagogiques, du CDPI et du CPI. On prend tout ce qui est coût de salaire parce qu'on paye les apprenants pendant le temps qu'ils sont en formation. Donc les salaires, c'est le coût important aussi.*

*Et enfin les frais annexes, donc les frais annexes ça va être tout ce qui est déplacements, repas tout ça. Et sur le CDPI, du coup c'est énorme parce qu'on n'a pas de contrepartie, on n'a pas d'argent qui rentre donc là en général, on est sur un surcoût, le fameux surcoût, le surcoût qui tourne autour de 27.000€ par promo quoi, quelque chose comme ça. Et après, ce qu'il faut qu'on essaie de faire, c'est revenir à l'équilibre parce qu'on n'est pas là pour... Moi, c'est ce que j'explique aux clients. On n'est pas là pour se faire de l'argent sur leur dos, on est là pour vraiment mettre des gens au travail et leur trouver du boulot. On n'est pas là nous pour faire des bénéfices. Voilà on ne reverse aucun dividende à nos actionnaires et tout ça. On n'est pas là pour faire du bénéfice, mais par contre on ne peut pas travailler à perte, ce n'est pas possible. Comme toute entreprise, ce n'est pas possible. Donc, du coup on fait pareil avec le CPI. Et pour balancer, il y a les factures qui sont envoyées aux clients, qui comprennent donc du coup le salaire, les frais annexes, les fameux frais annexes et le salaire avec le coefficient. Et nous, il nous reste encore les coûts pédagogiques à payer. Pour les mécanos par exemple, bah 30€ de l'heure à peu près. Voilà 27€ de l'heure. Et il faut savoir quand même qu'on a un impact de 20% sur les coûts pédagogiques de notre service formation. On rémunère notre service formation dessus. [rires] On l'aime beaucoup cet impact de 20 % parce que franchement, on s'en passerait bien. Donc du coup on doit être à 32€ de l'heure au lieu de 27, ce qui est déjà énorme. C'est déjà énorme pour des coûts horaires de formation. Normalement on tourne plutôt autour de 15. Là à 27, c'est vraiment énorme. Et donc avec les 20 % qu'on doit rétribuer à notre service formation, ça fait 32€ à peu près. Donc on a ça. Donc on est remboursé nous— On est subventionné par notre OPCO. Voilà donc il nous rembourse en partie. Pas tout. C'est tellement cher que voilà. » (Responsable développement et accompagnement, Equipe projet)*

Le coefficient de facturation appliqué est significativement plus élevé que ce qui se pratique habituellement dans l'intérim, en raison de toute l'ingénierie d'accompagnement et de formation caractérisant le dispositif. Dans un souci de justification auprès des entreprises, l'équipe projet distingue le coefficient « brut », correspondant aux seules périodes de délégation durant le CPI, du coefficient « lissé », qui inclut la période de formation préalable du CDPI. A titre d'exemple, pour la promotion d'ouvrier paysagistes que nous avons spécifiquement étudiée, la convention de partenariat formation conclue avec l'une des entreprises clientes mentionne un coefficient « lissé » s'élevant à 1,33 sur l'ensemble de l'opération. Le caractère élevé ou non du coût de la formation pour les entreprises n'en fait pas moins débat au sein du

grand groupe de travail temporaire. Deux positions s'affrontent. D'un côté, le Président de la filiale, qui est le principal concepteur du projet, relativise le coût au regard des apports pour les entreprises :

*« Ouais, elles ont l'air de trouver cher mais on a l'habitude quoi. Dans ce cas-là, qu'elles recrutent des mécaniciens poids lourds ! Elles n'en trouveront pas. Ou des poissonniers, elles n'en trouvent pas (...) Et pour les entreprises encore une fois, ça leur coûte le prix de l'intérim. Elles ont des intérimaires toute l'année. Ça leur coûte quelques euros à l'heure de plus que l'intérim. Faut arrêter. Et on les forme, on les accompagne, et elles sont fières, elles en parlent. Quand l'entreprise parle de ses opérations de mécaniciens poids lourds je leur dis "Chapeau, vous avez raison, c'est grâce à vous, nous on est juste le véhicule". Mais faut pas dire que c'est cher. Ça ça m'agace. »* (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

De l'autre côté, la responsable commerciale chargée de trouver les entreprises clientes et la directrice opérationnelle dont la mission est de pérenniser et développer le dispositif insistent au contraire sur les difficultés posées par ces tarifs en termes de démarchage des entreprises :

*« Les coûts sont tellement énormes que le coefficient était gros hein. Sur les mécaniciens, on est à 2,4 là. Un coefficient de 2,4 c'est énorme quand même. Voilà donc vous faites le salaire multiplié par 2,4 puis vous voyez combien l'entreprise doit vous payer pour un mois complet. Faut pouvoir le sortir. [rires] Et donc, au total, sur les mécaniciens par exemple, on est, je crois, sur un budget de 44.000€ par alternant. Multiplié par 10 on est à 440.000€ voilà. [rires] Donc tout le monde peut pas le faire (...) Je pense qu'on a des difficultés parce que c'est quand même un projet très cher et qui coûte beaucoup d'argent aux entreprises et du coup on doit cibler des entreprises qui ont les moyens. En même temps, y'a pas trop de d'autres possibilités pour faire baisser les coûts donc et c'est très important la partie formation. C'est la partie formation qui coûte le plus cher. Mais on ne peut pas non plus s'en défaire parce que c'est l'essence du programme aussi quoi donc. »* (Responsable développement et accompagnement, Equipe projet)

*« HOPE est pris en charge en partie par la région en termes de coût et de surcoût de formation, c'est aussi un format beaucoup plus court, et c'est donc beaucoup moins cher pour les entreprises. Nous sommes un programme extrêmement onéreux. Et au-delà des grands groupes c'est compliqué de trouver des entreprises prêtes à payer le niveau que*

*l'on propose. On a un niveau de qualité mais qui se paie. Et quand je dis que c'est cher, je ne roule pas en voiture aux roues d'or, on est à l'équilibre même avec les financements majorés de l'OPCO et en faisant attention absolument à tout. 3 mois de CDPI sans délégation derrière, plus 12, 15, 17 mois de CPI, ça coûte une fortune. Donc c'est forcément l'entreprise qui vient aussi au niveau facturation récupérer.» (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

Pour s'équilibrer financièrement, le dispositif C repose sur une contribution élevée des entreprises clientes, se matérialisant par un coefficient de facturation élevé. Ce modèle économique impacte la manière dont l'offre et la demande de travail sont mises en adéquation.

## 2. Une mise en adéquation offre/demande construite comme HOPE à partir des besoins des entreprises

La page internet de la filiale du grand groupe d'intérim indique que sa démarche consiste à construire « *des parcours réussis, qui ont du sens et qui permettent à tous, candidats comme entreprises, d'atteindre leurs objectifs* ». La question reste alors ouverte de la méthode la plus adaptée d'y parvenir. Faut-il construire les parcours en partant des publics réfugiés ou des besoins des entreprises ? Initialement, le dispositif devait fonctionner comme un « *carrefour d'orientation* » (directrice opérationnelle de la filiale, observation, 11/06/2021). La convention de subvention indique ainsi que « *les personnes orientées par les prescripteurs publics et associatifs du territoire connaîtront une première étape de positionnement socio-professionnel afin de construire et adapter leurs parcours à leurs situations et profils (1 à 2 mois)* ». Cette volonté affichée de construire les parcours en partant des publics réfugiés est-elle compatible avec un financement reposant largement sur la facturation aux entreprises ?

### 2.1. Un projet remodelé par rapport à sa version initiale

Le principe initial d'un dispositif fonctionnant comme un « *carrefour d'orientation* » avait pour but de répondre à une limite identifiée dans le cadre de HOPE : ce programme construit à partir

des besoins des entreprises sur les métiers en tension fait l'impasse sur les compétences et les aspirations des personnes réfugiées. Celle-ci sont contraintes de se mouler dans une offre de formation dont les débouchés professionnels ne correspondent pas forcément à leur projet :

*« C'était aussi un des défauts de HOPE que je n'ai pas noté tout à l'heure : c'est que on ne tenait pas assez compte de l'histoire de la personne. Dans son pays ou dans sa migration parce qu'il y a des migrations qui peuvent être longues et où les gens travaillent. De son histoire, de ses apprentissages, et même de ses aptitudes et de ses envies. C'est-à-dire qu'on ouvre une place HOPE et on lance en fonction des disponibilités de l'AFPA sur les métiers de l'industrie, du bâtiment, des espaces verts, et on remplit. Là on avait comme projet original de dire "On va ouvrir sur plusieurs métiers porteurs et en fonction des aptitudes machins et trucs, on va réorienter avec l'accord de la personne bien sûr plutôt vers l'industrie, le bâtiment, la restauration, les métiers de bouche, les espaces verts..." » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).*

Ce fonctionnement était calqué sur celui d'un autre dispositif, porté par la filiale du grand groupe de travail temporaire et également financé dans le cadre de l'AAP IPR. Ce dispositif, basé en province et orienté vers des TPE/PME, fonctionnait sur la base de recrutements en nombre réduit (1 ou 2 salariés) :

*« Un modèle beaucoup moins systématique (...) des promotions, qui se montent en fonction des besoins des territoires et de la disponibilité des organismes de formation (...) et une sorte de file active, de flux continu dans l'accompagnement des réfugiés et dans leur mise à l'emploi. Donc on est sur un modèle beaucoup plus mixte (...) C'est pas du tout pareil, c'est des TPE, des PME. Il faut les travailler au corps, on ne passe pas par les directions de la RSE ou les DRH : on s'arrête en voiture sur un chantier, on voit le chef de chantier, son boss, éventuellement la RH, ou bien le patron de la PME qu'on va voir pour prendre un café. Il faut convaincre car les réfugiés et les étrangers ils ne comprennent pas ce qu'ils font là, et à force de travail au corps on arrive à faire notre trou (...) C'est plus adapté à un fonctionnement en région pour le coup, où les grands blocs de promotions on ne peut pas les enchaîner comme ça non plus, où la TPE PME va nous en demander 1 [réfugié] puis 2, puis 4, sûrement pas 12 en même temps, et où on peut être plus souple sur les demandes, les formations. » (Directrice opérationnelle de la*

filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Mais un tel fonctionnement s'est avéré incompatible avec le format de promotions composées de 10 à 14 stagiaires, dicté par des contraintes financières mais aussi des visées pédagogiques. Très vite, l'équipe projet a réalisé que l'hétérogénéité des projets individuels empêcherait la mise en place des formations en raison de promotions à l'effectif trop réduit. Il a donc été décidé de fonctionner par promotions homogènes, rassemblant des réfugiés se destinant à un même métier. Cette organisation a été testée dès la première promotion, mais elle s'est heurtée à la difficulté de trouver à l'issue du CDPI des entreprises prêtes à accueillir en alternance dans le cadre du CPI. Cela a entraîné des ruptures de parcours, certains réfugiés abandonnant la formation entre le CDPI et le CPI devant l'incertitude et la nécessité de travailler pour se procurer des ressources :

*« Sur la première promotion, il y a eu un trou entre CDPI et CPI, parce que les entreprises au moment du COVID ne pouvaient pas nous donner de visibilité, ni s'engager avec nous, donc ça posait un problème. Et les gars préféraient partir sur les chantiers, même au black, et là plutôt que ne pas être payé du tout ça se comprend. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Le fonctionnement a alors été réaménagé par rapport à ce qui figurait dans le projet initial. Le dispositif C a basculé vers une logique adéquationniste, par laquelle le rapprochement entre offre et demande de travail s'effectue à partir des besoins des entreprises sur des métiers en tension, comme dans HOPE :

*« On ne pouvait pas aller dans tous les coins, dans tous les sens, chercher une entreprise après l'autre, en mettre un [réfugié] en formation à droite, un à gauche... C'était rigoureusement impossible pour tenir les volumes, le rythme, et même en regard des besoins des entreprises ce n'était pas pertinent. Donc on a changé de braquet, changé notre approche, pour quelque chose de plus ciblé à l'origine. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Cette inflexion se veut pragmatique afin de permettre un « cadencement », de sorte qu'il n'y ait pas de rupture de parcours et donc de rémunération entre le CDPI et le CPI. Les entreprises s'engagent désormais avant l'ouverture de la promotion par une convention de partenariat. Mais les promesses d'embauches en CPI restent hypothétiques jusqu'à la signature effective des

contrats à l'issue du CDPI. De plus, en amont, la prospection des entreprises s'avère particulièrement délicate.

## 2.2. Une volonté de proposer des débouchés professionnels originaux au risque d'une prospection délicate des entreprises

A l'instar du programme HOPE, le dispositif C cible comme débouchés professionnels les emplois considérés comme étant « en tension ». On désigne ainsi des métiers où le recrutement s'avérerait complexe en raison d'un nombre de candidats inférieur au nombre de postes offerts. Cette notion de métier en tension est habituellement l'enjeu de négociations entre les services du Ministère du travail, le service public de l'emploi et les organisations patronales. Pour le programme HOPE, la procédure s'avère différente puisque ce sont les OPCO qui ont référencé les emplois en tension. Une trentaine de métiers ont ainsi été identifiés depuis le démarrage du programme : coffreur bancheur, maçon, employé commercial, étancheur, agent de fabrication industriel, agent de restauration, soudeur... Au sein de HOPE, les OPCO assurent également la prospection des employeurs susceptibles de proposer un contrat en alternance, en sollicitant pour cela leurs entreprises adhérentes.

Dans le cadre du dispositif C, l'intention est de dénicher « *des métiers qui sortent un peu de l'ordinaire* » (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet). Il s'agit de se démarquer des emplois en tension proposés dans le cadre de HOPE. La convention de subvention reste néanmoins floue puisqu'elle indique seulement « *5 filières cibles : bâtiment / travaux publics, cuisine / salle / métiers de bouche, logistique et distribution, industrie, numérique* », tout en ajoutant que « *pour certains candidats ayant un projet professionnel accessible, d'autres filières et parcours individualisés pourront être envisagés* ». Dans les faits, les métiers préparés au sein du dispositif C dérogent en partie aux filières cibles : certains ne font pas partie de ce panel de métiers et inversement tout le panel de métiers envisagé n'a pas suscité d'ouvertures de formation correspondante. En pratique, l'équipe projet dispose d'une grande latitude dans le choix des métiers préparés comparativement au programme HOPE. Mais le revers de la médaille est qu'elle doit assumer seule la prospection des entreprises :

*« C'est beaucoup plus souple, ils ont la main pour choisir les métiers puisqu'il n'y a pas les institutions dessus. HOPE dépend vraiment des métiers en tension et c'est la*

*préfecture qui va redescendre les métiers qu'il va falloir mettre en œuvre à travers ce dispositif (...) Mais moi derrière j'ai les OPCO qui m'aident à trouver les entreprises. Ce n'est pas moi qui cherche les entreprises. Alors qu'eux sont en recherche d'entreprises. »*  
 (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, Organisme de formation d'envergure nationale)

Au démarrage du dispositif, l'équipe projet n'a pas pu s'appuyer sur les fichiers clients de la filiale du grand groupe de travail temporaire car elle était perçue en interne comme une concurrence potentielle pour les ETTI : « *On est repartis de zéro sur les contacts entreprises* » (directeur, 11/06/2021). Les 3 premières promotions ont été constituées sur la base de métiers en tension correspondant à des débouchés traditionnels pour les publics de l'insertion : maçons VRD, coffreurs bancheurs et équipiers de collecte. A son arrivée, la responsable développement et accompagnement, dont les missions essentiellement de nature commerciale consistent à démarcher des entreprises, a reçu pour consigne de diversifier les métiers. L'enjeu était de ne pas faire doublon, ni avec HOPE, ni avec les ETTI de la filiale qui sont déjà positionnées sur ces débouchés traditionnels pour les publics de l'insertion. Sa stratégie a consisté à repérer de nouveaux métiers caractérisés par des pénuries de main-d'œuvre, sur la base des annonces publiées. Contrairement aux professionnels des missions locales qui forment leurs croyances sur l'état du marché du travail à partir d'informations de seconde main et donc potentiellement biaisées (Lima, 2014), ici c'est bien à partir des besoins des entreprises que sont repérés les emplois en tension. Toutefois la responsable développement et accompagnement n'interroge pas l'origine de ces tensions mais les tient pour acquises, comme base de sa future prospection. Elle démarque ensuite des entreprises des secteurs identifiés pour leur proposer ses services. Le processus s'avère toutefois long voire chaotique :

*« Entre le moment où l'on contacte l'entreprise et où l'on signe, si on signe, c'est un minimum de 3 mois et demi et un maximum de 15 mois. On ne peut pas se permettre de faire du one to one : quand on y va il faut que l'entreprise signe pour au moins 50 % de la promotion. Sinon c'est trop long, on n'a pas les ressources pour brasser plus de clients que ça. TROP long, trop d'effort, de hiérarchie, de chaîne de décision, etc. Et on n'est pas sûr, jamais, qu'in fine l'entreprise signe. On a déjà eu des entreprises qui disaient in fine "Monsieur X au bout de la chaîne n'est pas d'accord, dommage c'était sympa". »*  
 (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe de travail temporaire)

La première promotion composée selon cette méthode a été la quatrième, pour laquelle une formation de « mécanicien véhicule industriel » a été mise en place. Ont aussi été envisagées sans succès des promotions axées sur les métiers de palefrenier et d'agent de service hospitalier, cette dernière n'ayant pu aboutir en raison du niveau de langue exigé à l'entrée (B2), de la durée et du coût de la formation. Il s'agissait là d'une tentative de féminiser les effectifs de stagiaires, qui sont quasi-intégralement masculins. Les promotions portent donc sur des métiers en tension, de bas niveau de qualification et marqués par une forte division sexuée du travail.

Le métier d'ouvrier paysagiste a ainsi également été identifié à partir du fait qu'il s'agissait d'un métier en tension<sup>66</sup>. Une promotion devait ouvrir dès le mois de mars 2021, mais l'entreprise cliente pressentie a fait faux bond à la dernière minute, en raison d'un litige financier antérieur avec le grand groupe du travail temporaire dont dépend la filiale. La responsable développement et accompagnement a persévéré dans sa prospection pour finalement recevoir l'accord de deux autres entreprises, ici renommées Plantarbre et Alléeplus.

### **Présentation des deux entreprises**

Plantarbre est une entreprise de taille intermédiaire (ETI), qui existe depuis plus de 50 ans. Elle a adopté son nom en 2019 afin de créer une « marque commune » aux 13 sociétés qui composent le groupe. Ces sociétés se répartissent en deux branches : l'une orientée « travaux publics », l'autre axée sur les « activités du paysage ». Ces deux branches interviennent en complémentarité pour réaliser les chantiers. Ceux-ci relèvent soit de marchés publics issus de collectivités territoriales pour l'aménagement des espaces publics, soit de gros marchés privés commandés par des entreprises du secteur de la promotion immobilière (il n'y a pas parmi les clients de simples particuliers). Plantarbre compte 2 200 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. Son implantation est nationale mais elle a 2 grands pôles d'activités : l'Ile-de-France et la région lyonnaise.

Alléeplus est une entreprise familiale, fondée en 1977 en province. Elle est spécialisée dans l'aménagement des allées, qui constitue son unique activité. Cela lui a permis de professionnaliser cette activité, en développant une méthodologie de travail et en créant des produits innovants avec des professionnels du secteur. Alléeplus a ainsi progressivement développé un « concept », qu'elle a dupliqué à partir de 2004 sur le mode de la franchise. Son réseau compte désormais 245 entreprises, présentes en France mais aussi en Belgique et en Allemagne. Elle offre à ses franchisés une mutualisation des savoir-faire et l'optimisation des coûts d'achat des matières premières par leur centralisation. Chaque entreprise franchisée compte entre 5 et 10 salariés. La clientèle est composée exclusivement de particuliers, auxquels elle propose maintenant également un service d'installation de clôtures et pergolas.

---

<sup>66</sup> Les promotions ultérieures préparent également à des métiers en tension peu ou pas qualifiés : poissonnier, boucher, coffreur bancheur, préparateur de commandes, canalisateur, mécanicien véhicule industriel, technicien ascenseur et aide cuisinier....

Plantarbre était déjà cliente du grand groupe de l'intérim et s'est initialement engagée sur 2 embauches pour satisfaire des obligations liées à un marché public avec clause sociale. Alléeplus a été sollicitée après que la responsable développement et accompagnement ait eu connaissance de cette entreprise via une publicité. Elle a adressé une proposition par mail et été rappelée une quinzaine de jours plus tard par le fondateur, qui s'est montré enthousiaste et a communiqué un listing de 20 entreprises franchisées à démarcher individuellement. Mais celles-ci ont tardé voire rechigné à confirmer leur engagement :

*« J'en avais une vingtaine à appeler. Là je me suis mise en mode disque pendant 48 heures où j'ai fait 18 agences pour proposer le projet. En plus, ils étaient tous en pleine saison, au mois de juin, ils sont à fond, donc j'avais du mal à avoir des retours. Alors c'est marrant, parce que y'en a, c'était un accueil formidable : "Oh mais c'est génial. Moi je n'ai pas de problèmes avec les publics, au contraire, j'en ai déjà pas un d'origine française ! Voilà, ils sont tous de l'extérieur, parce qu'on se rend compte que le courage il vient de plus loin pour ce métier-là." Voilà, c'est comme ça, c'est un fait apparemment. Par contre j'en avais qui étaient complètement fermés. Y'en a un qui m'a limite raccroché au nez, d'ailleurs je crois qu'il a raccroché : "Ah oui ce projet-là, oui, oui il va y avoir 200 agences intéressées, mais pas moi." C'est clair et net. « Ouais vous auriez pu le dire direct, ça m'aurait fait gagner du temps. » Y'en a un autre qui m'a dit : "Alors je ne veux pas de musulman, je ne veux pas de..." "Alors ça va pas être possible. On ne travaille pas comme ça en fait, chez nous. On ne vend pas des petits pois. Donc nous on ne fait pas son marché, désolée on va s'arrêter là." » (Responsable développement et accompagnement, Equipe projet)*

Ces difficultés ont fait que le directeur s'est inquiété fin juin 2021 de la possibilité de décrocher suffisamment de contrats en alternance pour le CPI (observation de réunion, 30/06/2021). L'ouverture de la promotion d'ouvrier paysagiste a donc été incertaine jusqu'au tout dernier moment et son lancement s'est finalement effectué en assumant une part d'incertitude. La planification des recrutements s'est effectivement accompagnée d'ajustements ultérieurs. Ainsi, au sein d'Alléeplus, un poste était prévu en Mayenne mais aucun stagiaire ne s'est montré intéressé par cette mobilité. De plus, pour des motifs de coût de la formation jugé trop élevé, trois de ses entreprises franchisées basées en Ile-de-France ont fait défection à la dernière minute, alors que le CDPI était déjà largement avancé. L'équipe projet a donc dû trouver au débotté d'autres postes en Ile-de-France, où la très grande majorité des stagiaires souhaitaient

rester<sup>67</sup>. Sollicitée pour relever de 2 à 5 le nombre de recrutements, Plantarbre a finalement donné suite sur la toute fin du CDPI car de manière providentielle de nouveaux besoins étaient dans l'intervalle apparus en son sein. Au final, la répartition des 10 stagiaires entre les deux entreprises clientes a été rééquilibrée, chacune accueillant la moitié de l'effectif (5 stagiaires chacune). Pour comprendre les motivations de ces deux entreprises à s'engager dans le dispositif C, il est nécessaire de connaître en arrière-plan le contexte général dans les métiers du paysage et plus particulièrement pour celui d'ouvrier paysagiste.

### 2.3. Ouvrier paysagiste : un métier en tension méconnu ?<sup>68</sup>

Les ouvriers paysagistes assurent des activités relatives à la création et à l'entretien des espaces. Ils travaillent au sein du secteur des « entreprises du paysage ». Il s'agit d'un domaine en plein développement depuis 2010. Pour la période récente, il se caractérise par une progression de 6% de croissance du chiffre d'affaires sur les années 2019 et 2020 (malgré une récession de 1,5% suite à la pandémie) et de 13,5% sur le premier semestre 2021. L'activité émane pour une moitié de la demande des particuliers (en croissance) et pour l'autre de la demande des acheteurs publics et des entreprises privées (en stagnation). Intensif en main-d'œuvre, le secteur est donc pourvoyeur d'emplois, avec un solde continuellement positif entre taux d'embauche et taux de départ : +20% d'actifs en 5 ans, avec 12 600 créations nettes sur 2019-2020. Au total, ce sont 109 900 actifs qui travaillent dans le secteur en 2020 (88% d'hommes, 14,5% sans diplôme, avec une moyenne d'âge de 35 ans). C'est aussi un secteur où prédomine l'entreprise sans salarié (63,5%) mais où progresse l'entreprise avec salarié(s) ces dernières années (en particulier au sein des 13% d'entreprises ayant plus de 6 salariés, qui représentent ¾ du chiffre d'affaires du secteur). On dénombre 30 000 entreprises du paysage au total.

En termes de profils des salariés, les publics féminins s'avèrent largement minoritaires, le secteur demeurant masculin à 88%. En termes de statuts et de fonctions occupées, les ouvriers

---

<sup>67</sup> Seul un stagiaire s'est montré intéressé, de sa propre initiative et en cours de CDPI, par une mobilité en province, dans la Sarthe.

<sup>68</sup> Pour cette sous-partie, nous avons utilisé comme sources un entretien réalisé avec deux représentantes de l'Union Nationale des Entreprises du Paysage (Conseillère Attractivité des métiers et Déléguée régionale), ainsi que les études « Chiffres clés des entreprises du paysage 2020 » et « Baromètre du paysage 2021 » disponibles sur le site internet de cette fédération.

<https://www.lesentreprisesdupaysage.fr/content/uploads/2021/09/uneppc21-081021.pdf> (consulté le 5 avril 2022)  
<https://www.lesentreprisesdupaysage.fr/content/uploads/2022/02/220215-cp-unepp-barometre-s2-2021-vf.pdf> (consulté le 5 avril 2022)

représentent 76% des effectifs du secteur, contre 10,5% pour les employés, 7,5% pour les techniciens et agents de maîtrise et 6% pour les cadres. Près des 2/3 des entreprises ont embauché au premier semestre 2021, les embauches d'ouvriers non qualifiés représentant 51% du total et celles d'ouvriers qualifiés 40%. Le pourcentage d'employeurs déclarant en 2021 rencontrer des difficultés de recrutement s'élève à 60% et cette préoccupation revient largement en tête des inquiétudes des entreprises du secteur (après un net retrait en 2020 suite au ralentissement de l'activité consécutif à la pandémie). Comme origines de ces difficultés de recrutement, les employeurs mentionnent l'absence de candidatures (54%), le problème de qualification des postulants (54%) et le manque de motivation des candidats (45%)<sup>69</sup>.

Cette situation de tension, qui s'accroît depuis une dizaine d'années, a diverses causes. Elle relève tout d'abord d'un déficit d'identification. Le métier d'ouvrier paysagiste s'avère difficile à cerner car cette terminologie n'est pas stabilisée. Ainsi, le nom exact du titre professionnel conçu par l'AFPA et déposé à France Compétence est « ouvrier du paysage ». Il est à ce titre significatif que lors de notre entretien avec la déléguée régionale de la fédération des entreprises du paysage, celle-ci emploie à plusieurs reprises par erreur le terme de « jardinier paysagiste » qui correspond à l'intitulé du CAP agricole<sup>70</sup> :

*« Il y a un déficit de visibilité de ce métier, notamment pour le grand public, c'est un métier qui ne va pas être très visible (...) Quand je regarde les structures de l'orientation du genre ONISEP ou L'Etudiant, les jardiniers paysagistes seront référencés sous différentes branches ou différents secteurs d'activité. On voit parfois le jardinier paysagiste dans le secteur du BTP ou en agriculture, qui est notre secteur de base, je vois aussi le secteur de l'environnement, les architectes... Il y a vraiment une difficulté de cerner ce métier, ce n'est pas étonnant que les jeunes aient du mal à se positionner. »*  
(Conseillère Attractivité des métiers, Fédération des entreprises du paysage).

Ce brouillage est amplifié par le fait que les activités varient selon les saisons (maçonnerie et élagage en hiver, tonte en automne...) et que certaines entreprises se spécialisent sur quelques-unes d'entre elles voire une seule. Par ailleurs, le métier souffrirait également d'une mauvaise image : « les préjugés sur les conditions de travail, les bas salaires » « le métier de jardinier

<sup>69</sup> Ils ne sont respectivement que 9% à invoquer la « complexité du recrutement » et 7% « le salaire et les autres avantages non salariaux ».

<sup>70</sup> Si le CAP agricole est le diplôme associé à ce type de fonctions, elles sont également occupées par des détenteurs du brevet professionnel agricole « travaux d'aménagements paysagers » en début de carrière, ceux-ci étant ensuite davantage susceptibles de progresser jusqu'à des postes de conducteur de travaux.

*perçu comme manuel, une personne qui pousse une tondeuse ou une brouette* » (Conseillère Attractivité des métiers, Fédération des entreprises du paysage). On note ainsi un nombre important de démissions de la part de salariés décidant de créer leur propre entreprise dans le secteur ou de se réorienter vers le secteur du BTP où les salaires sont plus élevés<sup>71</sup>. En outre, les entreprises du secteur du paysage, qui relèvent du privé, sont concurrencées par les employeurs publics qui proposent des conditions davantage attractives, tant pour des profils expérimentés que pour ceux qui y ont démarré leur carrière :

*« Dans les écoles il y a un tiers ou une moitié des apprentis qui vont faire leur apprentissage en collectivités, et en général, quand ils commencent en collectivités ils poursuivent en collectivités. C'est plus facile de faire de l'entreprise et après d'aller en collectivités que l'inverse. Il y a pas mal de "fuites", pour nous, vers les collectivités. »*  
(Déléguée régionale, Fédération des entreprises du paysage).

La pénurie de main-d'œuvre a contraint les employeurs à développer des politiques de fidélisation comme le mettent en avant les publications de l'Union Nationale des Entreprises du Paysage (UNEP)<sup>72</sup>. Tout d'abord, par la proposition plus fréquentes de contrats stables : *« Le secteur est à la recherche de collaborateurs motivés et le CDI devient le premier type de contrat proposé : 36 % des embauches en 2020 le sont en CDI contre 25,5 % en 2018. »*<sup>73</sup> Ensuite, par l'augmentation des rémunérations : *« Le chiffre d'affaires de la profession a affiché une progression de 6 % entre 2018 et 2020 et la masse salariale a suivi une tendance à la hausse encore supérieure à 7,5 % sur la période. La bonne santé du secteur a donc profité aux salariés, ce qui peut s'expliquer par la volonté des chefs d'entreprise de fidéliser leurs collaborateurs. »*. Enfin, par la mise en place de divers avantages (dispositifs d'épargne, d'intéressement et de participation). Ces efforts s'avèrent toutefois insuffisants, comme le traduisent les pratiques de débauchage de salariés auprès de concurrents, particulièrement pour les profils qualifiés mais aussi pour les profils non qualifiés. La situation réclame donc une stratégie globale du secteur visant à accroître la main-d'œuvre disponible pour les entreprises du paysage.

<sup>71</sup> D'après le « Baromètre du paysage 2021 » (p. 2), le turn-over dans le secteur reste néanmoins raisonnable : le taux annuel de départ oscille depuis 2018 entre 8% et 13% (ce qui se situe dans la norme au regard de la taille moyenne des entreprises du paysage) et l'ancienneté dans l'entreprise s'élève à 7 ans et demi (ce qui est supérieur à la moyenne par rapport à la taille plutôt petite de ces entreprises).

<sup>72</sup> « Chiffres clés des entreprises du paysage 2020 », p. 19 et p. 22.

<sup>73</sup> Pour l'ensemble des salariés du secteur, on compte 85% de CDI et 93,5% de temps complet. Les CDD correspondent davantage à une pré-embauche qu'à un véritable emploi saisonnier.

Une première réponse des entreprises comme de la fédération a été de renforcer le lien ancien qui les unit aux écoles de formation. Il s'agit d'une part d'élargir en amont le vivier des futurs élèves des formations initiales de l'enseignement agricole préparant aux métiers du paysage, par des actions d'orientation et de promotion du secteur destinées aux collégiens et lycéens :

*« Des rapprochements commencent à se faire entre le ministre de l'Agriculture et l'Education nationale, ça communiquait très peu jusqu'à maintenant, je dis ça car quand vous allez vers une voie assez classique, un enseignement Bac général et autre, vous pouvez ne jamais entendre parler du paysage (...) On est peut-être moins visibles des jeunes qui s'orientent au tout départ, ce sont eux qu'on a du mal à aller chercher, on essaie de mettre en place des actions » (Déléguée régionale, Fédération des entreprises du paysage).*

Il s'agit d'autre part en aval de favoriser le développement de l'apprentissage au sein des entreprises du paysage, qui joue un rôle de pré-recrutement. Si le nombre d'apprentis est effectivement élevé puisque s'élevant à 6400 en 2020, il n'en reste pas moins en recul de 1000 par rapport à 2018. Bien que des efforts continuent d'être menés en direction des jeunes scolaires pour les orientations comme pour l'apprentissage, cette piste atteint ses limites, comme le reconnaît l'UNEP au détour d'une de ses publications :

*« Au 31 décembre 2020, un quart des salariés ont un CAP/BEP et plus d'un tiers détiennent un Bac, Bac Pro ou BP. Près de 70 % des salariés ont un diplôme de la filière « travaux ou aménagements paysagers ». Toutefois la tendance observée depuis plus de 15 ans de l'embauche de salariés sans cesse plus diplômés s'est inversée. En 2020, les sans diplômes/autodidactes représentent 14,5 % des salariés (contre 10 % en 2018). Confrontées à des tensions sur le marché de l'emploi, les entreprises ont fait le choix d'embaucher, y compris des non diplômés, quitte à les former sur le terrain... et en formation continue. »<sup>74</sup>*

---

<sup>74</sup> « Chiffres clés des entreprises du paysage 2020 », p. 17.

Face aux multiples conséquences de cette situation, les entreprises du paysage ont dû revoir leurs pratiques de recrutement, notamment en envisageant de recourir aux institutions comme Pôle Emploi dont elles se détournent jusque-là<sup>75</sup> :

*« Les entreprises du paysage boudent Pôle emploi pour différentes raisons : en général pour les recrutements les gens venaient un peu à elles, depuis quelques années ce n'est plus le cas. Elles ont plus de mal à recruter mais ce n'est pas pour cela qu'elles se sont rabibochées avec Pôle emploi : beaucoup imaginent que l'ANPE ne peut rien pour eux ! On essaie de faire un travail pour les inciter à mettre des offres sur Pôle emploi, trouver des solutions en termes de formation parce que leurs besoins ne vont pas s'essouffler maintenant et elles vont devoir montrer que les entreprises du paysage recrutent réellement (...) Ce sont des images qui datent d'il y a 15 ou 20 ans, on s'imaginait un service public lent, pas très efficace, etc. Maintenant que les personnes font l'effort de revenir vers Pôle emploi, j'ai des retours qui disent "On n'a pas forcément les profils qu'il faut" (...) Il faut dire aussi que les candidatures de Pôle emploi ne sont pas forcément idéales pour les entreprises parce que manque de compétences, parce qu'ils fonctionnent par compétences associées : des maçons qui n'ont pas pour idée de travailler dans les espaces verts parce qu'ils veulent de la maçonnerie H24. » (Déléguée régionale, Fédération des entreprises du paysage).*

La conséquence paradoxale de ce détournement de Pôle Emploi est que les difficultés de recrutement sur le métier d'ouvrier paysagiste en deviennent invisibles :

*« Les chefs d'entreprise mettent moins leurs offres sur Pôle emploi, c'est un cercle vicieux parce qu'à cause de ça on n'est pas répertorié comme métier en tension. » (Conseillère Attractivité des métiers, Fédération des entreprises du paysage).*

Si localement les relations entre Pôle Emploi et entreprises du paysage peuvent aller en s'améliorant, ce lent processus de rapprochement s'avère néanmoins insuffisant. Les entreprises comme la fédération multiplient donc les initiatives pour le compléter. L'objectif est de toucher d'autres gisements de main-d'œuvre potentielle que les seuls jeunes diplômés de l'enseignement agricole. Tout d'abord, sont visés des adultes en reconversion professionnelle,

---

<sup>75</sup> Il en va de même pour une autre institution propre au secteur, l'association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture (ANEFA), qui a mis en place une bourse d'emploi mais « les employeurs y publient peu, comme sur PE » (déléguée régionale).

auxquels on vante un « *métier passion* » permettant de « *se reconnecter à la nature* », quitte à les former après embauche :

*« On est un secteur en fait où on prend énormément d'alternants, je crois que ça représente 12% des effectifs des entreprises, c'est quand même beaucoup. Et c'est vrai que globalement des entreprises qui ont des avantages préfèrent prendre des contrats d'apprentissage, donc jusqu'à 30 ans. Mais ça ne veut pas dire qu'elles ne prennent pas de contrats de professionnalisation. Je sais que des secteurs d'activité ne fonctionnent pas avec des contrats de professionnalisation. Dans le paysage ce n'est pas le cas, et les entreprises souvent sont contentes d'avoir des personnes adultes parce que plus matures, enfin tout ce qui va avec. »* (Conseillère Attractivité des métiers, Fédération des entreprises du paysage).

Un autre vivier identifié consiste dans les femmes, ce qui conduit à une stratégie visant à accélérer la féminisation du métier d'ouvrier paysagiste. Le processus est certes déjà enclenché au niveau du secteur du paysage dans son ensemble comme en témoigne la progression de 33% du nombre de femmes en deux ans. Mais pour les postes de chantier dont relèvent les ouvriers paysagistes, le processus est entravé par des problèmes pratiques (en particulier l'accès à des sanitaires et des vestiaires non mixtes, surtout dans les TPE/PME).

D'un point de vue opérationnel, cette nécessité d'ouverture vers de nouveaux gisements de main-d'œuvre potentielle se traduit par une diversification des canaux de recrutement tous azimuts : encouragement à la cooptation par des salariés déjà en poste, création d'une CV thèque par l'UNEP, recours aux outils numériques pour démultiplier le bouche à oreille (création d'un groupe WhatsApp par région avec des chefs d'entreprise, présence sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin...) ou non (Facebook...), participation à des salons, actions de job-dating, collaborations avec diverses structures d'insertion (par exemple la mise en place dans une région d'un contrat de professionnalisation expérimental destiné aux sortants de l'IAE<sup>76</sup>)...

Les évolutions du marché du travail des ouvriers paysagistes évoquent celles des pêches maritimes en Bretagne analysées par Gouzien (2009) : l'apparition de pénuries de main-d'œuvre conduit à la transition d'un mode de gestion de l'emploi « par le milieu » à un mode

---

<sup>76</sup> Des Ateliers Chantiers d'Insertion préparent déjà au CAP agricole « jardinier paysagiste ». Une convention de partenariat de l'UNEP avec la Fédération des Entreprises d'Insertion est également en prévision au niveau national.

de gestion de l'emploi « institutionnalisé ». « L'accompagnement par le milieu » correspond à un fonctionnement traditionnel au sein de la filière qui s'avère endogène : l'accès à l'emploi se fait par le biais de l'interconnaissance, du bouche-à-oreille, dans des lieux informels, en mobilisant les lycées agricoles pour les jeunes et la réputation pour les adultes. Le recrutement et la mobilité sont encadrés dans les relations sociales propres au milieu. L'apparition de pénuries de main-d'œuvre provoquée par le dynamisme de la filière du paysage oblige ses entreprises à s'ouvrir à des ressources humaines extérieures. Diverses initiatives sont prises par la filière pour établir des connexions avec les institutions extérieures, tant en matière de formation que d'intermédiation : actions de promotion du secteur auprès des élèves et d'adultes en reconversion, développement de l'alternance, rapprochement de Pôle Emploi, mise en place localement de collaborations avec des SIAE pour diversifier le sourcing...

#### 2.4. Un dispositif jouant le rôle d'un « tiers employeur » pour les entreprises clientes

A chacune des deux étapes que comporte le parcours, CDPI comme CPI, l'employeur des réfugiés est la filiale du grand groupe de l'intérim. Pourtant, durant l'alternance correspondant au CPI, les réfugiés exercent professionnellement au sein des deux entreprises clientes. Un tel fonctionnement relève du mécanisme du « tiers employeur » (Dif-Pradelier et Roux, 2022) : le dispositif C vise à articuler une expérience professionnelle et sa certification dans le but d'apporter « une plus-value aux destinataires comme aux entreprises à la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et adaptée aux réalités spécifiques, locales et du moment » (2022, p. 10). Les motifs de recours au dispositif invoqués par les deux entreprises relèvent bien des différents apports de cette fonction de « tiers employeur », avec des variations pour chacune.

Concernant Alléeplus, c'est avant tout la fonction de sélection des publics qui est mise en avant. Dans un contexte de difficultés de recrutement sur le métier d'ouvrier paysagiste, l'objectif visé est de trouver des candidats prêts à s'engager durablement dans l'entreprise :

*« Elle m'a dit que c'était elle qui faisait la sélection et sa sélection m'a bien plu, parce qu'il faut trouver des gens motivés, la motivation est importante. Elle m'a assuré qu'ils seraient motivés donc ça m'a bien plu (...) Faut que le gars il ait envie de trouver un travail, pas de venir quelques mois pour repartir après. On veut des gars qui viennent et*

*qui progressent chez nous. Notre valeur c'est la compétence, on veut les faire monter chez nous.* » (Président fondateur, Alléeplus).

Ce motif de recours au dispositif C s'avère cohérent avec le fait que cette entreprise se compose d'un réseau de franchisés dont chacun est de petite taille et mal outillé pour procéder à ses recrutements : *« les PME/TPE cherchent plutôt le mouton à 5 pattes, qualifié (professionnalisme) et partageant les valeurs de l'entreprise »* (déléguée régionale, Fédération des entreprises du paysage)

Du côté de Plantarbre, c'est davantage l'accompagnement des publics qui est valorisé. Par le suivi des réfugiés opéré au sein de l'équipe projet, le dispositif C permet d'externaliser la résolution des problématiques périphériques d'une main-d'œuvre rencontrant des difficultés particulières. L'attente de l'entreprise est de disposer de salariés dont la productivité au travail ne sera pas parasitée par divers aléas :

*« Ce que [le dispositif C] apporte c'est l'aspect social, l'accompagnement social. Parce que certaines personnes ont besoin d'être accompagnées pour leur logement, pour obtenir un renouvellement de titre, pour des difficultés financières... Et nous en tant qu'entreprise, on n'a pas forcément le temps et les connaissances pour aller frapper aux bonnes portes, et ça laisse aussi à l'employeur son statut d'employeur. »* (Responsable de développement RH, Plantarbre).

Au-delà de ces différences, les deux entreprises ont en commun de souligner l'avantage que représente le recours à un tiers employeur pour le montage de l'ingénierie de formation par une mutualisation des effectifs :

*« On se regroupe entre plusieurs entreprises, car à une seule entreprise la difficulté pour faire une promo c'est qu'il faut a minima 8 à 12 personnes. Et pour l'entreprise, accueillir en même temps à la même période 8 ou 12 personnes c'est compliqué. Ce qui se passe est qu'on se met à plusieurs (...) Accueillir une promotion avec 12 ouvriers paysagistes on ne pourrait pas le faire... »* (Responsable de développement RH, Plantarbre).

*« Enquêteur : Ces contrats de professionnalisation, les entreprises auraient pu les porter elles-mêmes, pourquoi être passé par [le dispositif C] ? Quelle est la plus-value de ce que vous a proposé [la responsable développement et accompagnement] ?*

*Interviewé : Eh bien c'est d'abord la sélection, et puis la formation...*

*Enquêteur : Qu'ils trouvent les candidats... et qu'ils prennent en charge l'alternance...*

*Interviewé : Ouais. » (Président fondateur, Alléeplus)*

Pour satisfaire les attentes de professionnalisation des entreprises, le dispositif C a retenu comme certification le titre professionnel « ouvrier du paysage ». Créé en 2003, il fait suite aux certifications professionnelles en paysage homologuées et délivrées par le ministère du Travail depuis 1992 sous le nom d' « ouvrier d'entretien et d'aménagement d'espaces verts », issues de premiers groupes de travail et commissions professionnelles consultatives réunies dès 1989. Depuis la reconnaissance des titres professionnels par la loi de 2002, celui d' « ouvrier du paysage » a été reconduit tous les 5 ans. Selon le bilan des titres professionnels en 2020 réalisé par l'AFPA<sup>77</sup>, ce sont 281 personnes qui en 2020 ont obtenu le titre professionnel d'ouvrier du paysage (ce volume est en baisse de 24,3% par rapport à 2019 en raison de la pandémie). Le taux d'accès à l'emploi s'élevait en 2019 à 66% à l'issue de la formation, dont 51,2% d'emploi pérenne. Ce titre professionnel est classé de niveau 3 dans la nouvelle nomenclature des diplômes, c'est-à-dire équivalent à un CAP/BEP.

Concernant la promotion d'ouvrier paysagiste, le montage de l'ingénierie de formation s'est avéré particulier. Habituellement, l'organisme de formation assurant les enseignements du CPI est soit choisi par l'entreprise cliente (en particulier lorsqu'elle dispose d'un centre de formation « maison »), soit choisi par le service formation de la filiale du grand groupe de travail temporaire. Ici, l'organisme de formation a été trouvé incidemment par la responsable développement et accompagnement, alors qu'elle effectuait des recherches en vue de monter une promotion de palefrenier. Un contact avait alors été noué avec un organisme de formation, qui se distinguait par son expérience d'un public proche des réfugiés, celui des mineurs non accompagnés. Son catalogue de formation proposait également une formation d'ouvrier paysagiste à des tarifs inférieurs à ceux de ses concurrents. Il a donc été décidé de le retenir, après recueil de l'assentiment du service formation de la filiale du grand groupe de travail temporaire comme des entreprises qui le considèrent comme « *reconnu dans la profession* ». C'est la raison pour laquelle ces dernières n'ont pas jugé nécessaire d'intervenir dans la définition du contenu de la formation, à l'exception de Plantarbre qui a « *juste fait rajouter un*

---

<sup>77</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan\\_titres\\_professionnels\\_2020.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_titres_professionnels_2020.pdf) (consulté le 13 avril 2022).

*peu plus de sécurité* »<sup>78</sup>. Chaque entreprise a mis en place un tutorat pour accompagner l'alternant, mais sa configuration varie fortement en raison des différences organisationnelles des entreprises. Au sein de la grande entreprise qu'est Plantarbre, le tutorat se fonde dans un encadrement inscrit dans une organisation du travail hiérarchisée : « *Chacun a une place* » (Responsable de développement RH, Plantarbre). Le tutorat s'avère plus lâche au sein des TPE de Alléeplus, les attentes en termes d'autonomie en devenant de ce fait beaucoup plus élevées :

*« Il n'y a pas beaucoup de hiérarchie, il y a le patron qui vend, après qui donne le chantier à ses gars, chez nous les gars sont très autonomes (...) On ne peut pas demander qu'ils soient autonomes en arrivant. On aime bien quand même qu'au bout d'un ou deux ans ils sachent réaliser quelques tâches tout seul. »* (Président fondateur, Alléeplus)

Le mécanisme du tiers employeur génère néanmoins quelques zones d'incertitude entre l'équipe projet et l'organisme de formation. S'il est clair que durant le CPI l'accompagnement social des stagiaires réfugiés reste assuré par le membre de l'équipe projet auquel cette promotion a été attribuée (le chargé de recrutement et d'accompagnement dans le cas de la promotion d'ouvrier paysagiste), en revanche un certain flou entoure la prise en charge de la relation avec l'entreprise. La responsable de formation indique ainsi aux stagiaires la semaine de la rentrée que « *Nous on a l'habitude de travailler avec les entreprises, on pourra intervenir s'il y a des problèmes professionnels, il ne faut pas laisser pourrir une situation.* » (Observation du bilan de la première semaine de formation, 29/10/2021). Interrogée à ce propos à la fin du cours, elle confie toutefois que le partage des rôles sur ce sujet avec l'équipe projet n'a pas été clarifié, mais que cela lui semblerait logique que l'organisme de formation s'en charge comme pour toutes leurs autres formations en alternance. Dans les faits, ce sera le chargé de recrutement et d'accompagnement qui assurera le contact avec les tuteurs des entreprises dans lesquelles sont délégués les stagiaires.

Si l'on compare avec le programme HOPE, le dispositif C est proche de la configuration où la période de certification est portée par une entreprise de travail temporaire plutôt que par un contrat de professionnalisation signé directement avec une entreprise. Le véhicule de cette période de certification est toutefois différent puisqu'elle se réalise dans le dispositif C sous forme de CPI, et non de CDPI comme pour un programme HOPE mobilisant une entreprise de

---

<sup>78</sup> Les deux entreprises s'en sont également totalement remises au dispositif C concernant la première étape que constitue le CDPI, leurs attentes en la matière se limitant à une compréhension minimale de la langue française afin de pouvoir interagir avec les clients (Alléeplus) et respecter les consignes de sécurité (Plantarbre).

travail temporaire. Le CDPI est quant à lui utilisé par le dispositif C pour la première étape, de remise à niveau, alors qu'au sein de HOPE elle s'effectue sous statut de stagiaire de la formation professionnelle dans le cadre d'une POEC. La signature dès le démarrage du parcours d'un contrat de travail salarié avec la filiale du grand groupe de travail temporaire le conforte dans son rôle de tiers employeur, en limitant ainsi le nombre d'intermédiaires.

Une fois les entreprises clientes prospectées et le montage de la formation ficelé, le dispositif C se consacre à la recherche des futurs stagiaires.

### 3. Un sourcing diversifié qui s'accompagne d'une forte sélection à l'entrée

Si le programme HOPE s'adresse potentiellement à l'ensemble des bénéficiaires de la protection internationale, il affiche une « priorité aux personnes isolées de moins de 25 ans hébergées dans les structures d'hébergement pour les demandeurs d'asile ou dans les structures d'hébergement d'urgence ». En pratique, la grande majorité des orientations vers HOPE concerne des publics suivis par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) et logés en centre provisoire d'hébergement (CPH) ou en centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA). Le dispositif C n'entend pas quant à lui se cantonner à ce seul public mais toucher d'autres profils de réfugiés, en sollicitant un réseau de prescripteurs plus variés. La convention de subvention indique : « *Concernant les publics cibles, une attention particulière sera portée aux candidats de la protection internationale ayant moins de 30 ans. Les publics cibles retenus à titre principal dans le cadre de ce projet sont les personnes ayant été scolarisées dans leurs pays d'origine et par conséquent alphabétisées. Néanmoins au cours de ces 3 années d'expérimentation, le consortium s'efforcera de constituer un groupe composé de personnes analphabètes et adaptera pour cela les étapes du parcours d'accompagnement.* » Afin de préciser les modalités de sourcing du dispositif C, nous retraçons les étapes successives qui ont abouti à la composition d'une promotion d'ouvriers paysagistes : rédaction de l'offre, diffusion auprès des prescripteurs et opérations de sélection des candidats. Notre démarche emprunte ici aux travaux réalisés par le courant de l'économie des conventions sur le recrutement (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Marchal, 2015).

### 3.1. La rédaction de l'offre : une traduction des attentes des entreprises qui n'est pas neutre

Le délai de réponse des entreprises franchisées d'Alléeplus a fait perdre deux semaines pour le sourcing en vue de l'information collective, qui se déroule dans la précipitation le 29 juillet 2021. La période apparaît de surcroît peu propice aux yeux du directeur car de nombreux prescripteurs peuvent alors être en congés. Se pose la question de la possibilité d'attirer suffisamment de candidats au profil adapté. En pratique, le sourcing emprunte deux canaux. Alléeplus s'en remet totalement au dispositif C, qui sollicite à cet effet le réseau de prescripteurs qu'il s'est constitué. En revanche, comme ses besoins émanent d'un marché public, Plantarbre a demandé à ce que le sourcing soit délégué à la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises qui en assure le suivi, celle-ci transmettant à ses propres prescripteurs sur son territoire. Ce choix s'inscrit dans une collaboration au long cours, Plantarbre assurant régulièrement des chantiers pour les acheteurs publics représentés par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise. Il s'agit aussi de s'assurer que les candidats seront bien éligibles à la clause sociale d'un point de vue géographique :

*« [L'acheteur public] ne voulait que du public parisien, on voulait les associer pour qu'ils puissent regarder dans leur public bénéficiaire quelles étaient les personnes... et pour qu'ils ne disent pas "ils viennent du 92 ce n'est pas notre public". Vous connaissez les clauses, c'est vraiment une plaie, hein. Là sincèrement on n'est pas sur l'humain, on est sur des chiffres. Et c'est ce qui me fait un peu bondir, mais voilà. On voulait absolument les associer car sinon on se retrouve face à des murs » (Responsable de développement RH, Plantarbre)*

La conséquence du recours à deux canaux distincts est que deux offres distinctes sont élaborées. Plantarbre se charge de rédiger l'offre elle-même, à partir d'un formulaire-type fourni par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises. L'annonce tient sur une page. Elle ne comporte que du texte, aucune image ne venant l'illustrer. Elle comporte quatre rubriques. Tout d'abord, deux rubriques d'identification, concernant respectivement le marché public et l'entreprise attributaire. Ensuite, une rubrique portant sur le poste avec des informations génériques : intitulé, type et durée du contrat, quotité horaire, lieu, salaire. Concernant l'item missions, Plantarbre l'a renseigné en indiquant « Travaux de création et entretien d'espaces verts ». Pour celui portant sur la qualification visée à l'issue du contrat en alternance, c'est

l'intitulé du titre professionnel qui a été repris : « ouvrier du paysage ». Enfin, une rubrique portant sur le profil du candidat. Parmi les items de cette rubrique, un porte sur le diplôme/qualification et un autre sur les prérequis, que l'entreprise n'a pas jugé nécessaire de renseigner. Elle a en revanche précisé « 1<sup>ère</sup> expérience sur un chantier d'Espaces Verts ou BTP » concernant l'item relatif à l'expérience et pour celui sur les qualités « Ponctualité, assiduité, travail en équipe, respect des consignes ». Pour l'item relatif au niveau linguistique, Plantarbre a seulement indiqué « Remise à niveau de 3 mois », ce qui laisse ainsi entendre qu'elle n'a aucune exigence préalable en la matière, du moment que la formation linguistique dispensée lors du CDPI permet une compréhension minimale :

*« Interviewé : J'ai fait un job dating la semaine dernière et certains [candidats] sont venus avec des traducteurs, hein.*

*Enquêteur : Et c'est un problème pour être ouvrier paysagiste ?*

*Interviewé : Si à l'issue de la formation ils ne comprennent pas les consignes données, ça devient un problème. Pour réaliser les tâches et surtout la sécurité. Donc oui. Quelqu'un qui ne comprend pas le reste de l'équipe c'est problématique oui. » (Responsable de développement RH, Plantarbre)*

Pour Alléeplus, c'est le chargé de recrutement et d'accompagnement de l'équipe projet qui se voit confier la tâche de rédiger l'offre, par le biais d'un flyer. L'entreprise n'a pas été sollicitée à cette étape (le Président fondateur n'avait d'ailleurs jamais vu le flyer avant que nous ne lui montrions en entretien). Alléeplus s'est contenté de formuler auprès de la responsable développement et accompagnement un certain nombre de prérequis pour la sélection des candidats. Il s'agit donc pour le chargé de recrutement et d'accompagnement de traduire ces informations récoltées auprès de sa collègue dans une annonce. Pour cela, il reprend la forme du modèle créé par la responsable de recrutement et d'accompagnement pour le sourcing de la promotion précédente qu'il adapte sur le fond, complétant au besoin par la consultation d'autres annonces similaires glanées sur internet :

*« J'ai pris les éléments, en fait, un peu les verbatim que lui avait donné l'entreprise en disant : « Ouais faut que le gars soit doué en maçonnerie. Il faut qu'il ait un peu d'expérience dans tel truc. On va toucher aux végétaux, donc voilà, ou l'inverse. Oui ce serait bien qu'ils aient le permis B parce qu'on va se déplacer un peu partout. » Et donc*

*tout ça, ces éléments-là en fait, du coup on essaie de les faire figurer. Donc je crois du coup, entre ce que [la responsable développement et accompagnement] me dit, entre les fiches de poste aussi que je peux trouver, et du coup j'essaie de donner quelque chose qui parlera assez au prescripteur pour qu'il puisse nous envoyer des gens qui ont à peu près ce profil-là. Même si on sait que y'aura aucun profil qui correspond à 100% à ce qu'on demande. Mais au moins, on part des attentes du client et puis s'il faut rajouter deux ou trois trucs pour que ça parle un peu plus, voilà, je le fais. » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)*

L'annonce ainsi élaborée pour Alléeplus tient sur deux pages, mêlant du texte et des images. Elle est bien plus exigeante que celle rédigée par Plantarbre. Cela ne résulte pas de besoins différents émanant des deux entreprises, mais de l'opération de traduction opérée par le chargé de recrutement et d'accompagnement. Cela rejoint les résultats accumulés par l'économie des conventions, montrant que le travail des intermédiaires n'est jamais neutre. Si dans une optique volontariste de médiation active il peut permettre d'infléchir les critères de sélection des entreprises (Castra, 2003), il aboutit fréquemment à durcir les critères de recrutement en surestimant les attentes des employeurs (Benarrosh, 2000). Ainsi, l'annonce requiert le niveau de langue « A2+ », alors qu'aucune exigence ne figurait dans celle de Plantarbre. Pourtant Alléeplus n'avait pas exprimé de demande particulièrement élevée à ce sujet :

*« Est-ce que vous aviez mis l'accent sur tout ce qui est maîtrise de la langue auprès de [la responsable développement et accompagnement] ?*

*Interviewé : C'est elle qui l'a proposé. Elle qui a dit qu'ils avaient des cours de français avant et qu'ils sauraient un peu parler français en arrivant.*

*Enquêteur : D'accord. Vous n'aviez pas particulièrement insisté là-dessus ?*

*Interviewé : Non mais c'est quand même bien qu'ils parlent français. Pour échanger c'est indispensable. On n'a pas besoin qu'ils sachent faire des lettres ou des romans mais qu'on puisse échanger un minimum. On peut se parler par signes mais au bout d'un moment... »*  
(Président fondateur, Alléeplus)

De même, l'annonce indique aussi que disposer du permis de conduire sera un « plus », alors que ceci n'était pas non plus spécialement réclamé par Alléeplus à court terme, l'entreprise ayant l'habitude de composer avec cette contrainte pour les publics alternants :

*« Les jeunes apprentis quand ils arrivent, ils n'ont pas 18 ans donc ils montent dans les camions, en arrivant les apprentis ne conduisent pas donc c'est pas gênant au départ. »*  
(Président fondateur, Alléeplus)

En termes d'expérience, l'annonce fait figurer « avoir de l'expérience dans le terrassement, dans la maçonnerie, et connaissance de la terre et des végétaux », soit une double compétence BTP et espaces verts, alors que l'offre de Plantarbre n'en réclamait qu'une seule : « 1<sup>ère</sup> expérience sur un chantier d'Espaces Verts ou BTP ». Alléeplus n'a pourtant pas d'attentes particulières à l'entrée :

*« Au départ on n'a pas besoin de compétences, s'il a envie... »* (Président fondateur, Alléeplus)

Au-delà de ce degré d'exigence plus élevé, l'annonce élaborée pour Alléeplus s'avère aussi nettement plus détaillée que celle rédigée par Plantarbre. Par exemple, elle est beaucoup plus explicite à propos des conditions de travail, mentionnant ainsi « travail en extérieur par tout temps » et « activité variable selon les saisons ». Il s'agit ici d'insister sur le fait que l'activité fluctue en fonction de divers aléas et que les ouvriers paysagistes sont tenus de s'y adapter : certains chantiers sont impossibles l'hiver en raison du sol trop dur, la tonte s'effectue au printemps etc.

L'offre figure également un certain nombre de « qualités » qui correspondent à des dispositions ou à des aptitudes : « bonne condition physique »<sup>79</sup>, « manuel et volontaire »<sup>80</sup>, « autonomie » et « sens de l'esthétique ». Figure également le « travail en équipe » déjà mentionné sur l'annonce de Plantarbre, mais pas « ponctualité » ni « assiduité » ou « respect des consignes ». Ces critères en termes de savoir-être ne sont toutefois pas négligés, mais censées être englobés dans le « travail en équipe » :

---

<sup>79</sup> Cette qualité renvoie à la pénibilité physique des tâches assurées par un ouvrier paysagiste. Ceci est corroboré par les statistiques nationales du secteur du paysage dont la main-d'œuvre est jeune (35 ans de moyenne d'âge) et masculine (à 88%).

<sup>80</sup> Il est étonnant de voir ainsi accolés deux éléments aussi disparates, l'un renvoyant à un savoir-faire mais formulé comme une simple aptitude, l'autre à un savoir-être réclamant un engagement dans le travail.

*« Avec les promos qu'on a eues avant, y'avait aussi des gars pour qui ça se passait pas forcément très bien. Donc y'en a très peu généralement, mais du coup, c'est vrai que c'est quelque chose qui peut ressortir après donc voilà. C'est aussi pour signifier aussi aux prescripteurs : « Voilà, si c'est quelqu'un qui a déjà travaillé que ce soit sur un chantier ou ailleurs, mais en équipe, s'insérer dans une dynamique collective, c'est vrai que c'est quand même un plus d'avoir ça. » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)*

Concernant la mention de l'autonomie, ceci peut s'expliquer par la spécificité d'Alléeplus, constitué d'un réseau de franchisés dont l'effectif est de petite taille (entre 5 et 10 salariés). L'encadrement dans ces TPE est donc bien moindre qu'au sein d'une plus grande entreprise comme Plantarbre, où l'organisation est plus cadrée. A ceci s'ajoute le fait qu'à moyen terme chez Alléeplus l'ouvrier paysagiste doit pouvoir effectuer certaines tâches seul, même si cela n'est pas requis dès le départ :

*« Plus l'entreprise est grande, plus il y a un niveau intermédiaire hiérarchique. Dans les TPE/PME, il faut avoir de l'autonomie même s'il y a toujours un binôme » (Déléguée régionale, Fédération des entreprises du paysage)*

Concernant l'item « sens de l'esthétique », elle renvoie à des perspectives d'évolution professionnelle ultérieure dans le domaine :

*« Bah ça concrètement, ça vient tout droit d'une fiche de poste. [rires] Mais du coup, ça nous a permis d'avoir aussi un profil qui est vraiment pas mal. Clairement, ça n'a pas été entendu par tout le monde, mais on nous a envoyé quelqu'un du coup qui avait fait les Beaux-Arts en Syrie. Donc ça c'est quand même pas mal, parce que du coup ça veut dire que s'il y a des passerelles qui sont possibles et qu'il y a la possibilité du coup de pouvoir continuer de se former, c'est quelqu'un qui pourrait devenir non pas ouvrier paysagiste, mais vraiment paysagiste. Voilà parce que cette fibre-là, parce que ça s'est vu pendant la formation et que concrètement, l'idée c'est aussi de pouvoir faire monter en compétence des gens. Donc ça vient tout droit d'une fiche de poste, mais tout simplement parce le sens de l'esthétique, c'est du coup, être capable de comprendre aussi un peu l'idée du paysagiste concepteur, voilà qui nous fait un plan. Enfin, ce n'est pas juste être capable de le suivre bêtement, mais c'est aussi dans le choix des plantes, dans le dans le choix du coup, des essences, être capable aussi de faire des choix. On se dit :*

« Voilà, ça va bien rendre, ça rendra bien. » Et donc, ce n'est pas forcément pour maintenant en fait, c'est aussi pour plus tard, d'avoir des gens aussi qui seront capables de faire ces arbitrages-là et qui auront cette sensibilité-là. » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)

L'accent mis dans les deux offres sur les « qualités » requises pour le métier d'ouvrier paysagiste fait écho au constat de Demazière et Marchal (2018) concernant l'invisibilisation de certaines compétences nécessaires à l'accomplissement de travaux considérés comme non qualifiés. Bien que le dispositif se présente comme une formation au métier d'ouvrier paysagiste, il s'efforce d'attirer des candidats qui disposent déjà des qualités recherchées par les entreprises sur ce type d'emploi. Comme nous l'avons vu plus haut dans les propos des entreprises rapportées par la responsable développement et accompagnement, celles-ci donnent suite aux sollicitations du dispositif C car elles estiment que le public réfugié dispose de ces qualités : résistance physique, motivation etc. Ces qualités sont largement « naturalisées » par les employeurs (*"Moi je n'ai pas de problèmes avec les publics, au contraire, j'en ai déjà pas un d'origine française ! Voilà, ils sont tous de l'extérieur, parce qu'on se rend compte que le courage il vient de plus loin pour ce métier-là."*). Etant donné que la formation se déroule en alternance, l'équipe projet se doit d'attirer les profils adaptés pour satisfaire les entreprises clientes où seront placés les stagiaires. Ceci explique la mention de ces qualités dans l'offre élaborée par le chargé de recrutement et d'accompagnement (que l'on retrouve également pour partie dans celle rédigée par Plantarbre, mais moins détaillées).

Une fois finalisées, ces deux annonces distinctes circulent au sein de réseaux de prescripteurs spécifiques, celui du dispositif C pour Alléeplus et celui de la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises pour Plantarbre.

### 3.2. Un périmètre du sourcing qui entend diversifier les viviers de recrutement

Pour analyser la prescription, nous nous sommes basés sur deux types de sources. D'une part, nous avons étudié deux documents communiqués par l'équipe projet : un annuaire du réseau de prescripteurs sollicité à l'occasion de l'ouverture de chaque nouvelle formation et un tableau de suivi synthétisant les prescripteurs ayant orienté des candidats pour la seule promotion d'ouvrier paysagiste. D'autre part, nous avons réalisé 4 entretiens avec des prescripteurs,

relevant aussi bien du réseau mobilisé par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises que de celui constitué par l'équipe projet. La chargée de projet clauses sociales et relation entreprises a souhaité assurer elle-même la mise en relation avec son réseau. Cela n'a débouché que sur un entretien collectif avec trois salariés d'un même prescripteur : le chef de projet, la chargée de relation entreprises et la conseillère en insertion professionnelle animant un dispositif dédié aux réfugiés au sein d'un PLIE<sup>81</sup>. La particularité de ce prescripteur était d'avoir orienté du public dont aucun n'avait été retenu par le dispositif C. Nous avons donc par contraste fait le choix de solliciter uniquement les prescripteurs ayant eu du public retenu parmi ceux constituant le réseau de l'équipe projet. Il nous a été autorisé de les contacter directement sur la base de l'annuaire et du tableau de suivi transmis. Sur 8 sollicitations, 3 prescripteurs ont donné suite : le chargé de formation / de projet d'un groupe d'insertion par l'activité économique portant un projet destiné aux « invisibles », une conseillère en insertion professionnelle exerçant en accueil de jour et une conseillère en insertion professionnelle affecté dans un centre provisoire d'hébergement.

Nous commençons par analyser le réseau de prescripteurs mobilisé par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises pour Plantarbre, afin de mettre ensuite en évidence par contraste la spécificité de l'approche du dispositif C en termes de sourcing (qui n'est déployée pour la promotion d'ouvrier paysagiste qu'au bénéfice de Alléeplus). Le réseau de prescripteurs activé par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise pour Plantarbre présente un caractère très institutionnel. La structure à laquelle elle appartient, qui assure les fonctions d'une maison de l'emploi, a pour mission de faciliter la mise en œuvre de la clause sociale, en réalisant le lien entre les entreprises qui remportent des marchés publics et les structures de l'insertion. Dans cet objectif, cette structure s'appuie sur un « comité technique emploi », créé en 2018, dans lequel les traditionnels prescripteurs du service public de l'emploi sont représentés : Pôle Emploi, Mission locale, PLIE, Cap emploi, Espaces Départementaux d'Insertion en charge des bénéficiaires du RSA, Equipes de Développement Local officiant sur les quartiers politique de la ville, complétés par une association proposant un service de mise en relation entre réfugiés et employeurs. Ces contacts, activés par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise, diffusent en cascade l'offre auprès des structures qu'ils représentent. L'ensemble des agences Pôle Emploi, des missions locales, PLIE etc. sont donc destinataires de l'offre, soit tous les traditionnels prescripteurs du service public de l'emploi, à

---

<sup>81</sup> De façon surprenante, ce dispositif était lui-même lauréat de l'AAP IPR du PIC.

condition qu'ils soient basés sur Paris, conformément à l'obligation issue de la clause sociale figurant dans le marché public remporté par Plantarbre qui cible le seul public parisien.

A l'issue de la transmission de l'annonce rédigée par Plantarbre dans le formulaire-type, les prescripteurs ont orienté vers la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise 10 candidats. La chargée de projet clauses sociales et relation entreprises a appelé les candidats pour vérifier que l'offre avait bien été comprise et leur donner le lieu et la date de l'information collective. Toutes les candidatures reçues ont été transmises à l'équipe projet du dispositif C, celle-ci assurant ensuite la procédure de sélection des candidatures (cf. infra). Il n'y a eu aucun filtrage de la part de la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises, car le nombre de candidatures reçues n'était pas si élevé. Or elle doit absolument dénicher des candidats retenus pour tenir les objectifs fixés à sa structure en termes de placement :

*« Je ne peux pas me permettre d'ouvrir une offre sans positionnement. Et avoir zéro recrutement. »* (Chargée de projet clauses sociales et relation entreprise, Maison de l'emploi)

La chargée de projet clauses sociales et relation entreprises incarne parfaitement la figure de l'« intermédiaire d'intermédiaires » décrit par Fondeur *et al.* (2016). Elle n'a pas en charge un portefeuille de demandeurs d'emploi mais dépend de prescripteurs pour trouver les publics. En revanche, elle a la main sur la relation aux entreprises devant se conformer à des obligations dans le cadre des marchés publics avec clause sociale et régule les orientations vers celles-ci.

Sur les 10 candidats orientés par ce canal, les retours à l'issue de la sélection par l'équipe projet ont été les suivants :

- 5 candidats ont été jugés disposer d'un niveau de langue insuffisant ;
- 2 candidats se sont déclarés non intéressés à l'issue de l'information collective ;
- 2 candidats ont été retenus et affectés auprès de Plantarbre ;
- 1 autre candidat a été retenu mais affecté auprès d'Alléplus.

Le fait que l'offre rédigée par Plantarbre ne comporte aucune indication sur le niveau de langue a donc débouché sur une moitié d'orientations jugées non pertinentes pour cause de défaut de maîtrise du français. La chargée de projet clauses sociales et relation entreprises reconnaît à ce niveau une déperdition d'information :

« Enquêteur : Et sur le niveau de français, vous aviez donné des consignes ?

*Interviewée : Je regarde l'offre... pas spécialement, il est écrit qu'il y aurait une remise à niveau de 3 mois à compter de fin juillet 2021. En ayant relu le mail [de l'équipe projet], visiblement un niveau de français était attendu. Il y a eu visiblement une incompréhension de notre part. C'est une info qui n'a pas été communiquée. Sinon je l'aurais mise. En général on le met quand on est sur une formation et qu'il y a un niveau de français attendu, si c'est du A1, A2... Là j'ai pas dû le mettre car l'info n'a pas été donnée peut-être, ou mal comprise de ma part sûrement. Car j'ai vu le mail où "la non retenue du candidat est liée à son niveau de français". Il y avait un critère donc. » (Chargée de projet clauses sociales et relation entreprise, Maison de l'emploi)*

Une de ses prescripteurs relativise néanmoins les effets de cette déperdition d'information. Elle estime en effet possible d'apprécier les attendus en termes de maîtrise de la langue française au regard du type de formation proposé :

« Enquêteur : En fait, sur l'annonce, le niveau A2 n'apparaît pas explicitement, l'annonce que vous avez eue.

*Interviewée : Le titre pro et la remise à niveau, pour être un peu dans le métier, on sait ce que ça veut dire. On le devine, oui. » (Conseillère en insertion professionnelle, PLIE)*

Comme l'indique l'une de ses collègues lors de l'entretien collectif qu'elles nous ont conjointement accordé, ces orientations inadéquates peuvent alors émaner de stratégies de prescripteurs. Ceux-ci peuvent chercher en effet à placer coûte que coûte leur public afin de les faire accéder à l'emploi, en particulier s'ils ont eux-mêmes leurs propres objectifs de sorties positives à atteindre :

« C'est toujours frustrant même pour nous de positionner et de voir que les règles elles sont là, et elles sont intransigeantes. Quand j'ai positionné monsieur X, je savais très bien qu'il n'avait pas le niveau A2 mais je me suis dit je tente parce que le projet correspond, et si admettons il n'y a pas assez de monde pour staffer le groupe, eh ben monsieur X fera un très bon candidat. » (Chargée de relation entreprises, PLIE)

L'autre canal de diffusion de l'offre est celui du réseau de prescripteurs de l'équipe projet, qui n'est ici activé que pour rechercher les futurs alternants d'Alléeplus. Constitué ad'hoc, ce

second réseau s'avère nettement plus informel et diversifié. Le dispositif C ayant l'ambition de toucher un public pas encore pris en charge dans le cadre d'un parcours d'insertion, la diffusion de l'information ne cible pas prioritairement les traditionnels prescripteurs du service public de l'emploi représentés dans le « comité technique emploi » sollicité par la chargée de projet clauses sociales et relation entreprises. Ce second réseau de prescripteurs, dont le nombre s'élève à 250, se compose à l'inverse pour moitié de centres d'hébergement d'urgence : centres provisoires d'hébergement (CPH) principalement, mais aussi centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) pour toucher des personnes ayant obtenu le statut de bénéficiaire de la protection internationale mais y restant logés. Ce second réseau a été constitué à partir des contacts noués par le directeur de l'équipe projet lors de son expérience antérieure au sein de HOPE, complétés par la base de données de l'OPCO partenaire du consortium et celle de la filiale du grand groupe de travail temporaire pour l'hébergement d'urgence.

Si les CPH ont vocation à loger des personnes ayant le statut de bénéficiaires de la protection internationale, tous leurs résidents ne peuvent pas pour autant postuler à l'offre, faute d'avoir signé leur contrat d'intégration républicaine (CIR) en raison de nombreux retards administratifs. Ceci limite le vivier pour les prescripteurs officiant dans ces structures :

*« On en a qui ont obtenu leur statut depuis des années et qui n'ont jamais été convoqués pour signer le CIR et faire la formation. Ce qui fait que souvent, pour tous les dispositifs qui sont créés en partenariat avec l'OFII et d'autres partenaires, ben ça complique les choses puisqu'il faut être signataire du CIR pour y accéder (...) C'est compliqué car certains départements, notamment le 93, sont saturés, sont injoignables au téléphone, les mails reviennent comme quoi la boîte est pleine, on envoie des recommandés et j'ai en tête une personne qui a eu le temps de partir de chez nous et n'a toujours pas reçu sa convocation OFII (...) Pour [le dispositif C] il fallait que tous aient signé le CIR, ça a enlevé beaucoup de candidats potentiels. » (Conseillère en insertion professionnelle, Centre provisoire d'hébergement)*

Mais à la différence de HOPE dont les CPH représentent de fait les principaux prescripteurs, le dispositif C peut solliciter des prescripteurs plus variés, notamment des associations spécialisées sur la prise en charge du public réfugiés qui représentent l'autre moitié des prescripteurs. Dans leur cas, le vivier des candidats est principalement restreint par les prérequis indiqués en termes de maîtrise de la langue, lorsque les prescripteurs sont capables de

l'apprécier et convaincus qu'il faut s'y conformer, comme pour ce prescripteur titulaire d'un master en FLE officiant au sein d'une association sur un projet destiné aux « invisibles » :

*« Il m'est arrivé de rencontrer des personnes à peu de choses près non communicantes. Donc il manque quelque chose pour les orienter sur HOPE ou [le dispositif C]. Dans l'idéal, on continue les cours de français jusqu'à ce niveau A1 minimum pour les orienter. Dans la réalité je ne peux pas le faire en fait. Les personnes viennent pour de l'emploi et de l'emploi uniquement. C'est pour ça que malheureusement je ne peux pas envoyer plus de personnes sur HOPE ou [le dispositif C]. Barrière de la langue en fait. Mais je le répète, on ne fait rien sans la langue, quel que soit le dispositif y compris sur HOPE ou [le dispositif C], surtout quand on a la prétention d'accéder à un diplôme à la clé ! C'est évident qu'on ne pourra pas le faire sans la langue française. Quelle que soit la méthode utilisée, quelles que soient les expériences pro, les encadrants, je pense qu'il y a un minimum requis. Mais voilà, ce n'est pas le cas souvent chez les personnes que j'accompagne. »* (Chargé de formation et de projet, Groupe d'insertion par l'activité économique).

La diffusion de l'annonce élaborée par le chargé de recrutement et d'accompagnement emprunte la voie d'un message adressé à la mailing-list de son réseau des 250 prescripteurs. Mais certains de ces derniers prennent l'initiative de poster l'offre en ligne (Facebook...), ce qui la diffuse au-delà du seul réseau du chargé de recrutement et d'accompagnement. Cet élargissement de la diffusion est amplifié par du bouche-à-oreille parmi les réfugiés, notamment de la cooptation effectuée par des stagiaires déjà entrés dans le dispositif au sein de promotions antérieures. Ces processus sont à l'origine de candidatures spontanées de publics qui ne sont pas accompagnés par des prescripteurs :

*« En fait, y'a des prescripteurs qui ont pris cette offre de formation et qui ont aussi marqué nos coordonnées et qui l'ont postée sur les réseaux sociaux. Et donc, du coup y'avait des gens qui avaient vu le truc et qui après revenaient vers moi pour me dire qu'ils avaient envie de candidater. »* (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)

Ce second canal de diffusion de l'offre est à l'origine de 40 candidats supplémentaires.

Quel que soit le canal par lequel les réfugiés ont fait acte de candidature, la sélection débute par des échanges téléphoniques. Le chargé de recrutement et d'accompagnement s'entretient ainsi au préalable au téléphone avec chacun d'entre eux et reçoit leur CV. Les candidatures inadéquates sont pour partie filtrées par un pré-entretien téléphonique, qui a pour but de s'assurer que les caractéristiques de l'offre sont bien comprises, que le candidat remplit bien les conditions administratives (bénéficiaire de la protection internationale, signature du contrat d'intégration républicaine) mais aussi d'évaluer la maîtrise de la langue : les candidats dont le niveau est jugé trop faible ne sont pas convoqués à l'information collective. Pour ceux qui passent ce premier cap, une information collective est ensuite organisée sur site, à l'issue de laquelle s'opère un test de français. Suivent des « entretiens individuels de sécurisation des parcours », sur la base desquels sont sélectionnés les stagiaires qui composeront la promotion.

L'information collective dure une matinée. Elle constitue la poursuite de la pré-sélection puisqu'il s'agit ainsi d'éviter d'emblée de mauvaises orientations en évitant des malentendus sur le contenu du métier, les exigences de la formation (durée, localisation...), les conditions (rémunération...) etc.

Le chargé de recrutement et d'accompagnement lance une vidéo de présentation du métier d'ouvrier paysagiste. Le message général de la vidéo est qu'il s'agit d'un travail qui suppose de travailler en extérieur par tout temps et d'aimer la nature, avec des tâches variées : maçonnerie, terrassement, pose de dalles, entretien du gazon et des haies, menuiserie... Le chargé de recrutement et accompagnement demande aux candidats ce qu'ils ont retenu de la vidéo. Peu de réactions. 5/6 candidats indiquent avoir déjà travaillé dans le BTP, autant dans le jardinage ou le maraîchage. Le chargé de recrutement et accompagnement insiste sur le fait qu'il ne s'agit pas que de jardinage et dégage 3 types de tâches : préparation des sols, terrassement, installation végétale et minérale. Il appuie cela par la projection d'une diapositive qui synthétise les qualités attendues d'un ouvrier paysagiste : être à l'aise avec les techniques de maçonnerie ; aimer travailler en extérieur ; être en bonne forme physique (port de charges lourdes comme des pavés pour le dallage...) ; savoir travailler en équipe ; être autonome et organisé (« chacun doit savoir faire la partie qui lui revient »). Lorsque le directeur vient ultérieurement dans la salle, il demande aux candidats ce qu'ils ont compris du métier et beaucoup lui répondent « jardinier ». Il insiste alors à nouveau sur l'aspect « maçonnerie ».

*Extrait du compte-rendu d'observation des informations collectives du 29/07/2021.*

Un certain nombre d'orientations s'avèrent inappropriées dans la mesure où elles concernent des réfugiés ayant uniquement une expérience dans les espaces verts, voire le maraîchage. Cela tient à un problème de lisibilité du métier. La référence au « paysage » peut en effet faire penser uniquement à du jardinage et prendre le pas sur le terme « ouvrier », alors que celui-ci ne renvoie pas uniquement au statut en termes de catégorie socioprofessionnelle mais également à des tâches manuelles s'assimilant pour partie à celles du BTP. Comme nous l'avons déjà relevé, la terminologie du métier d'ouvrier paysagiste prête à confusion et ceci s'avère à l'origine de prescriptions erronées :

*« Enquêteur : Quand vous avez vu l'annonce, je vais vous la remonter je l'ai là...  
Quand vous voyez "ouvrier paysagiste" ça vous évoque quoi comme métier ?*

*Interviewée : Pour moi c'est le métier de jardinier. »* (Conseillère en insertion professionnelle, Centre provisoire d'hébergement)

Le profil du poste tel que décrit sur l'annonce et les images figurant comme illustrations renforcent le risque de malentendu. L'offre mentionne comme condition d'intégration au projet qu' « une connaissance de la terre et des végétaux seront des plus ». En outre, elle est pour partie imprimée sur fond vert et le logo d'une des entreprises partenaires figure un arbre, ce qui entretient la confusion. Enfin, sur la photo illustrative on voit au premier plan des personnes plantant des arbustes.

*« J'ai trouvé des illustrations un peu autour du métier. Et d'ailleurs, je me dis, avec un peu de recul... J'ai fait une relance après pour les postes qui étaient pas encore pourvus, et donc j'ai changé les images parce que je me suis rendu compte qu'on voyait beaucoup le profil « espace vert, jardinier », alors que là pour [Alléeplus], c'était clairement, ils voulaient des maçons. Donc fallait que je change et que je montre un peu mieux le côté vraiment terrassement et maçonnerie du métier. Comme quoi, ça peut avoir une importance (...) Et donc quand je cherchais sur Google, ce que je trouvais, c'était beaucoup plus lié aux espaces verts, et c'est par la suite que je me suis rendu compte que ce n'était pas si évident que ça. Ce n'était pas aussi évident que dans les représentations où c'était beaucoup d'espaces verts. Et donc après ça s'est ressenti sur les profils qu'on nous a orientés. »* (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)

Sur 50 personnes au total ayant manifesté leur intérêt pour cette information collective, 19 n'y ont pas été convoquées et 3 se sont déclarées non intéressées. Le jour de notre observation, qui constitue la principale session d'information collective, 17 candidats sont présents. 2 candidats non intéressés après la présentation du dispositif partent avant le test de français. Des informations récoltées auprès du prescripteur de l'un d'eux, d'origine afghane, permet d'en comprendre les raisons, qui ne se situent pas principalement dans une incompréhension initiale de ce que recouvre le métier d'ouvrier paysagiste.

Quand les incertitudes familiales des réfugiés empêchent leur engagement en formation

*« Interviewée : C'est lui qui n'a pas voulu donner suite. En fait c'est par rapport à sa situation personnelle, ça fait longtemps qu'il attend... On a eu de très bonnes nouvelles hier : sa famille arrive lundi. Mais donc à ce moment-là on était dans ce genre de démarche : "Est-ce qu'elle va arriver, ou bien je pars pour aller les voir en Iran ?". Ça ne pouvait pas être en Afghanistan... Il ne voulait pas s'engager en fait. Et quand il a compris qu'il fallait s'engager pendant 16 mois, il a trouvé ça très long. Lui avait le profil à 100% adaptable parce qu'il avait travaillé 5 ans en tant que jardinier en Autriche, il faisait quelques missions avec une agence d'intérim dans les espaces verts aussi, donc il connaît tout. Je n'aurais pas de doute pour lui non plus, il s'exprimait très bien aussi mais il avait trop de problèmes dans sa tête, de choses à gérer, il n'était pas prêt à s'engager. Mais oui il est allé à l'information collective.*

*Enquêteur : Et il avait été retenu après les entretiens de recrutement ?*

*Interviewée : Non parce qu'après l'info collective, il a compris que c'était... Et je lui avais dit avant qu'il aille aux entretiens, je fais toujours une préparation à l'entretien. Il avait la tête ailleurs en fait. » (Conseillère en insertion professionnelle, Accueil de jour)*

Etant donné que 2 candidats sont attendus pour une autre session le lendemain, cela signifie que sur les 36 personnes censées se présenter le jour de notre observation, 18 ne l'ont pas fait. Face au déficit de candidatures satisfaisantes, ces personnes absentes seront relancées le soir même.

### 3.3. Des opérations de sélection qui privilégient le critère de la maîtrise de la langue

Le nombre de places dans la formation d'ouvrier paysagiste étant limité à une dizaine, le dispositif C se trouve dans l'obligation d'effectuer une sélection parmi les candidats. Par l'analyse de ces opérations de sélection, nous cherchons à caractériser les conventions de compétence retenues à l'entrée de cette formation préparant à un métier classé comme non qualifié. Nous empruntons pour cela à Eymard-Duvernay et Marchal (1997) leur typologie des 4 registres d'action des recruteurs et des formes-types de jugement qui y sont associées : *institution, marché, réseau* et *interaction*. Il s'agit ainsi de mettre en lumière sur quels critères le dispositif C s'appuie pour constituer la promotion d'ouvrier paysagiste.

Si le filtrage lors du pré-entretien téléphonique a vocation à écarter les candidats dont la maîtrise de la langue est particulièrement faible, on constate néanmoins la venue à la journée d'information collective d'un grand nombre de personnes ne disposant pas du niveau A2. Même quand est mentionné le niveau A2 comme sur l'annonce transmise par le chargé de recrutement et d'accompagnement, cela ne génère pas forcément une auto-sélection, ni de la part des candidats, ni de la part des prescripteurs. Cela peut tenir à des stratégies visant à « tenter le coup malgré tout » comme nous l'avons vu plus haut, mais aussi à une mauvaise appréciation du niveau de français des candidats. Si le niveau A2 désigne des capacités bien identifiées dans la nomenclature du cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL), son évaluation s'avère en effet problématique. La certification de ce niveau est rare et de plus sa maîtrise variable dans le temps. Les prescripteurs ne disposent donc pas toujours d'une connaissance fine de ce que recouvre ce niveau. Quant aux candidats, ils se basent le plus souvent sur les indications données durant les cours de langue, principalement ceux dispensés dans le cadre du contrat d'intégration républicaine.

C'est la raison pour laquelle le dispositif C administre un test de langue à l'issue de l'information collective. Ce test est un outil propre à l'association de FLE, élaboré progressivement à partir des sélections réalisées à l'entrée pour chaque session des cours de français que dispense en interne l'association. Il évolue en permanence et dans le cadre du dispositif s'adapte d'une promotion à l'autre selon les métiers visés. En format papier, le test se compose de 5 pages et propose 8 exercices. Sur la partie langue française, le test comprend des questions de vocabulaire, une fiche de candidature à remplir pour vérifier si les candidats

maîtrisent les éléments d'identité standard (nom, adresse, téléphone...), un test de compréhension de 2 affiches (dont l'une sur le jardinage) et un test d'expression écrite (« racontez une expérience au travail »). Le test comprend également des exercices de mathématiques (calcul) et de lecture de l'heure. Il est individuel et dure 1h30 au total. Il est corrigé dans la foulée par un formateur FLE et la responsable projet de l'association. Il faut souligner que l'association de FLE est la seule structure partenaire à avoir été sollicitée pour participer au recrutement :

*« Il a été identifié très vite qu'il était assez indispensable d'avoir au moment des recrutements une forte expertise du niveau de français, pour qu'on ait une homogénéité la plus forte possible pour que le travail du formateur soit le plus efficace possible. Je me demande s'il n'y a pas eu quelques loupés dans les promos 1 et 2 où il y avait de fortes disparités sur certains stagiaires, et donc très vite on s'est aperçu de la pertinence d'avoir notre présence pour faire des tests de positionnement en linguistique en même temps que le recrutement global, que c'était indissociable. Parce que de cette homogénéité dépendait la réussite du programme en fait. » (Délégué général, Association de FLE)*

Dans la foulée, se déroulent l'après-midi des « entretiens de sécurisation des parcours » lors desquels les 15 candidats restants sont reçus individuellement durant une vingtaine de minutes. Trois jurys sont constitués, chacun faisant passer 5 candidats. Ces jurys consistent en des binômes, composés à chaque fois d'un membre de l'équipe projet et d'un membre de l'association de FLE. L'entretien, très bienveillant, vise mettre à l'aise les candidats et à valoriser leurs atouts : « *ce n'est pas un entretien d'embauche, c'est pour faire connaissance* » (directeur, observation du 29 juillet 2021). Les premières questions visent à vérifier que les candidats ont bien compris ce qui a été dit durant l'information collective, avant d'en venir à des questions sur leur parcours personnel et professionnel. L'entretien se poursuit par la transmission de pièces officielles (photocopie de la carte de séjour, adresse de domiciliation, attestation d'hébergement, affiliation à la Sécurité sociale et à la complémentaire santé solidaire, permis de conduire), accompagnée de questions de nature administrative (dépôt d'un dossier de logement social ? détention d'un livret A et/ou d'un compte bancaire ? délivrance d'un acte de naissance par l'OFPRA ? numéro d'identifiant Pôle Emploi ? déclaration d'impôt ?). L'entretien se conclut par un avis officieux et / ou une préconisation. Sur la base de nos observations, nous faisons ci-dessous part des difficultés auxquelles ont été confrontés les

jurys lors des entretiens pour apprécier la valeur des candidatures. Nous débutons par le cas de deux refus qui nous paraissent emblématiques de la complexité des situations du public réfugié.

### Une éligibilité du public qui prête à confusion

Le public pris en charge par [le dispositif C] est composé uniquement de bénéficiaires de la protection internationale, ce qui de fait exclut les publics demandeurs d'asile de plus de 6 mois. Cela peut se comprendre au regard de la durée de la formation et des attentes des entreprises clientes : il s'agit ainsi d'éviter de retenir des personnes qui pourraient ne pas suivre le parcours jusqu'à son terme car renvoyées dans leur pays d'origine. L'offre élaborée par le chargé de recrutement et d'accompagnement stipule qu'il s'agit d'un « programme destiné aux bénéficiaires de la protection internationale : réfugiés, protégés subsidiaires, apatrides » et pose comme condition d'admission « avoir signé son contrat d'intégration républicaine avec l'OFII ». Pour autant, le candidat n°1 n'est que demandeur d'asile. Il s'agit d'une candidature spontanée, de sorte que l'on ne peut incriminer les prescripteurs. Si un échange téléphonique a eu lieu au préalable, il n'a pas permis d'établir ce fait qui n'émerge que durant l'entretien, lorsque le candidat doit produire les documents administratifs. Celui-ci se défend en faisant valoir le fait qu'il se considère comme un réfugié, sans que l'on puisse trancher s'il s'agit d'une erreur involontaire due à une méconnaissance des catégories administratives ou d'une tentative délibérée de s'y soustraire. L'entretien tourne court, les membres du jury refusant de le poursuivre. *Extrait du compte-rendu d'observation des entretiens individuels de sécurisation de parcours (29/07/2021).*

A travers ce premier cas transparaît le fait que la sélection se fonde en premier lieu sur le critère de la conformité administrative. Les candidats doivent être bénéficiaires de la protection internationale (auquel s'ajoute la nécessité d'avoir signé son contrat d'intégration républicaine). Le candidat n'étant pas en mesure de produire les pièces justifiant du statut de BPI, il est d'emblée écarté car il ne respecte pas les règles fixées pour l'éligibilité au dispositif. Le registre mobilisé ici relève dans la typologie de l'économie des conventions de *l'institution*. Dans ce registre de l'institution, lors d'une sélection pour un emploi ce sont habituellement les diplômes détenus qui suscitent l'attention des recruteurs. Dans aucun des entretiens auxquels nous avons assisté les membres du jury n'y ont prêté de l'importance. D'après les présentations réalisées lors de la rentrée par les stagiaires retenus, 8 sur 10 ne détiennent pas de diplôme. La formation ne constitue un déclassement « objectif » que pour les 2 stagiaires déclarant avoir réalisé des

études universitaires dans le pays d'origine (3 années universitaires en langues arabes au Soudan pour l'un, un bac+4 dans les Beaux-arts en Syrie pour l'autre). On ne constate pas pour cette promotion de déqualification massive, contrairement à celle observée par Keyhani (2020) pour une promotion HOPE.

Le second cas de refus met quant à lui en lumière la difficulté à objectiver les compétences des candidats issues de leurs expériences professionnelles passées.

### La difficulté de l'objectivation des compétences

Le candidat n°2 est originaire de Guinée. L'obtention de son statut de bénéficiaire de la protection internationale ne date que de deux mois au moment du recrutement et il est encore hébergé dans un CADA (bien que ce type d'hébergement doive en théorie être quitté sous 1 mois après la notification du statut de BPI). Il a été orienté vers le dispositif C car « *ça l'intéressait* », selon les dires de sa conseillère en insertion professionnelle, celle-ci se démenant tous azimuts pour trouver des solutions au candidat face à l'urgence de sa situation.

A son arrivée en France, le candidat a été pris en charge par une mission locale sur le volet professionnel et a également été suivi par une assistante sociale. Il ne dépend plus de la mission locale au moment du recrutement car il a désormais plus de 26 ans ; son accompagnement professionnel a depuis été transféré à une conseillère en insertion professionnelle qui exerce ses missions dans le cadre d'un autre dispositif financé par l'AAP IPR. Lors de son passage par la mission locale, il a bénéficié d'une formation linguistique de 7 mois et d'un stage en boulangerie. Il ne sait pas écrire car il n'a pas été à l'école dans son pays d'origine, mais a appris à lire grâce à son petit frère scolarisé. Il s'exprime à l'oral correctement même si lentement. Son CV mentionne qu'il a été aide-jardinier à Val-de-Fontenay et aide-maçon à Paris. Il semble donc avoir la double compétence attendue. Le fait que l'obtention de son statut de réfugié soit toute récente trahit toutefois que ces expériences n'étaient pas déclarées. Comme de plus il peine à en parler, les recruteurs s'interrogent sur la réalité de celles-ci. Des informations recueillies ultérieurement auprès de sa prescriptrice semblent pourtant attester de leur véracité : après le rejet de sa candidature par le dispositif C et une période où il était injoignable, le candidat lui a confié avoir à nouveau travaillé « au noir » comme aide-maçon, ce qui a conduit sa conseillère à lui proposer une offre sur ce type de poste dans le cadre d'un marché public avec clause sociale.

Lors de l'entretien de recrutement pour le dispositif C, le candidat démontre dès les premiers échanges oraux qu'il a bien compris le métier et l'organisation de la formation. Les recruteurs le félicitent pour son attitude positive durant l'information collective (c'est lui qui a posé les rares questions), interprétée comme un témoignage de sa motivation. Le professeur de français a toutefois souligné avant le début de l'entretien de recrutement que son test dénotait une absence de maîtrise de l'écriture, préjudiciable dans la perspective de l'épreuve écrite du titre professionnel. Après hésitation du directeur du dispositif, le fait qu'il ne sache pas écrire va finalement s'avérer rédhibitoire pour l'entrée dans la formation. Le directeur du dispositif lui indique qu'il transmet son dossier à une collègue d'une ETTI pour laquelle « *c'est un super-candidat* ». Le professeur de FLE insiste quant à lui sur la nécessité qu'il poursuive des cours de français. Leurs appréciations favorables apparaissent validées par son parcours ultérieur. Si des orientations vers l'IAE enclenchées par sa conseillère en insertion professionnelle aussitôt après son refus n'ont pas abouti, en revanche l'emploi trouvé par la clause sociale a débouché sur un CDD de 6 mois, avec perspective d'une embauche en CDI assortie de formation par l'entreprise. Sur le volet logement, l'accès à un emploi lui a permis de voir aboutir sa demande de logement social déposée antérieurement. *Extrait du compte-rendu d'observation des entretiens individuels de sécurisation des parcours (29/07/2021) et entretien avec la prescriptrice du candidat*

Les expériences professionnelles passées de ce candidat, bien qu'en relation avec le métier d'ouvrier paysagiste, ont été réalisées de manière non déclarée, ce qui pose le problème de leur vérification. La sélection ne prévoyant pas de mise en situation, les membres du jury en sont ici réduits à devoir apprécier les compétences à partir de la capacité qu'a le candidat d'en parler. On se situe ici dans le registre de *l'interaction*. Mais la mobilisation de ce registre est malaisée en raison des difficultés que rencontre le candidat à s'exprimer en français. Dans le doute, c'est finalement la non maîtrise de l'écrit par le candidat qui conduit à l'écartier. Il s'agit ici d'un cas limite mais il révèle plus largement une difficulté des membres du jury à apprécier la consistance des expériences professionnelles passées des candidats dans les domaines recherchés comme « la terrasserie, la maçonnerie et la connaissance des végétaux ». Les informations figurant sur les CV des candidats sont purement déclaratives. Les seuls indices auxquels peuvent véritablement se fier les membres du jury concernent les cas où l'expérience professionnelle des candidats a été accumulée lors d'un passage dans des structures d'insertion par l'activité économique qu'ils connaissent. De nombreuses structures d'insertion par l'activité

économique sont en effet positionnées sur des activités du BTP ou des espaces verts<sup>82</sup>. C'est alors le registre du *réseau* qui est mobilisée, la fiabilité attribuée par les membres du jury à telle ou telle SIAE rejaillissant sur le candidat qui y est passé.

Dans l'ensemble des entretiens, une attention toute particulière est accordée au test de langue. Celui-ci est toutefois mobilisé différemment selon les jurys. Dans l'un, le représentant de l'association de FLE alerte systématiquement avant le début de l'entretien sur le niveau de français écrit lorsqu'il le juge insuffisant et s'avère intransigeant (« *on ne pourra pas faire de miracle en 160 heures* »). Dans l'autre, son alter ego prend également en compte les capacités d'interaction orale durant l'entretien et essaye d'en inférer les marges de progression, même lorsque le niveau A2 n'est manifestement pas encore atteint. Ces différences d'approches aboutissent à des évaluations contrastées des candidats.

Au début du débriefing collectif des entretiens individuels, le directeur fait part de son dépit de n'avoir eu dans son jury qu'un candidat à retenir pour la formation. La responsable recrutement et accompagnement et le chargé de recrutement et accompagnement le rassurent en lui disant que dans leurs jurys ils ont chacun 3/4 bonnes candidatures. La responsable recrutement et accompagnement est la première à démarrer en présentant chacune de ses candidatures. Alors qu'elle se montre enthousiaste pour la plupart d'entre elles, le directeur pointe le niveau d'écrit insuffisant en rappelant que le titre professionnel visé comporte comme épreuve une production écrite. Bien que l'équipe ne dispose pas d'informations précises sur la nature de la production écrite à réaliser, le niveau d'écrit s'impose durant le débriefing comme le critère principal de sélection des candidatures. Pour chaque candidat, est brandie la dernière page du test de français où figure la réponse au test d'expression écrite (« racontez une expérience au travail »). Le plus souvent ne figurent que quelques lignes maladroites et raturées, voire rien du tout. Le directeur s'en remet aux professeurs de FLE pour juger, au titre de leur expertise, si les candidats pourront se mettre à niveau avec les cours de français prévus par la formation. Ceux-ci préfèrent prudemment rester évasifs : « *C'est difficile sur la base du test de prévoir la réussite et les capacités d'apprentissage* ». Finalement ils se bornent à apprécier si les résultats du test de français témoignent ou non d'un niveau A2. Au prisme de ce critère, seule une candidature est retenue dans ce jury : celle d'un Syrien, Bac+4, ayant exercé dans le BTP. La présentation par le chargé de recrutement et accompagnement de ses candidatures s'en trouve affectée. Il se veut

---

<sup>82</sup> Les prescripteurs interviewés nous ont indiqué leur adresser fréquemment des réfugiés, à titre de première orientation, en début de parcours d'insertion.

beaucoup plus prudent que sa collègue, anticipant le veto du directeur pour des candidats dont le test d'expression écrite serait jugé insuffisant. Ne sera retenu pour son jury également qu'un candidat, dont le niveau de français est B1 et qui est déjà passé par l'organisme de formation où se déroulera l'alternance. Le directeur termine en effectuant la présentation de ses candidatures, desquelles n'est retenu que le candidat dont il avait initialement indiqué que le niveau d'écrit était suffisant. *Extrait du compte-rendu d'observation des entretiens individuels de sécurisation des parcours (29/07/2021).*

Au final, la maîtrise du français s'avère constituer le critère principal dans la sélection des candidatures. La maîtrise du français est ici traitée comme une aptitude que les membres du jury s'efforcent d'évaluer. Le test écrit de français joue le rôle d'une mise en concurrence permettant d'effectuer une sélection finale parmi les candidats qui remplissent les autres critères. Le registre d'action mobilisé ici est celui du *marché*.

La convention de subvention mentionne pourtant simplement une priorité sur les publics alphabétisés ayant été scolarisés dans leur pays d'origine. Dans les faits, les exigences à l'entrée de la formation s'avèrent nettement plus élevées en matière de maîtrise de la langue. Alors que HOPE se contente généralement du niveau A1 que les cours de langue dispensés dans le cadre du contrat d'intégration républicaine sont censés permettre d'atteindre, le dispositif C réclame de fait le niveau A2. Un tel niveau d'exigence n'avait pas été décidé d'emblée :

*« Quand j'ai écrit [le projet], on avait mis une exigence A1 en maîtrise du français. Parce que dans la première expérimentation et les premiers HOPE, on avait des personnes analphabètes et là ça rallonge le projet. Et pour nous, quelqu'un qui a non-maîtrise de l'écrit, ou qui a des problèmes lourds d'apprentissage, dyslexie... comme il y a partout, ça demande des temps plus longs d'apprentissage. Et ça nous semblait plus efficace, pour atteindre le projet d'autonomie globale, hein, qui est celui [du dispositif C]. Dans la durée du parcours et pas en rallongeant comme on le fait beaucoup pour HOPE. Ça nous semblait mieux de partir de gens de niveau A1. A voir avec les équipes si ça s'est réalisé parce que entre ce qui s'écrit et la réalité il y a toujours des écarts. » (Président de la filiale, Grand groupe du travail temporaire).*

Le durcissement des attentes en matière de niveau de langue résulte principalement des exigences liées à la préparation du titre professionnel. Il s'agit ainsi de s'assurer que les futurs

stagiaires pourront bien suivre la formation avec profit mais aussi exercer professionnellement dans des conditions satisfaisantes :

*« Qui dit titre pro dit examen. Il est donc hors de question de les placer en situation d'échec en les intégrant alors qu'ils ont un niveau de français trop faible. Et c'est un vrai souci pour nous en termes de sélection, qu'ils puissent avoir le niveau minimum pour suivre et comprendre les cours, puis les examens, et les passer dans de bonnes conditions. Et puis, de façon tout à fait pragmatique, on est un employeur, ils sortent avec un contrat intérimaire dès le jour 1, il est hors de question de les déléguer auprès d'une entreprise s'ils ne sont pas capables de comprendre ou de lire une consigne de sécurité. Je dirais que la sélection est plus serrée sur [le dispositif C] qu'elle a pu l'être sur HOPE. »*  
(Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

D'une promotion à l'autre, les niveaux de maîtrise de la langue par les stagiaires sont différents. Ils dépendent des exigences des titres professionnels visés en fin de formation, qui s'avèrent plus ou moins difficiles<sup>83</sup>. Cette primauté accordée au niveau de maîtrise du français fait néanmoins débat aussi bien au sein de l'équipe projet ainsi qu'avec ses partenaires :

L'équipe se demande ensuite si ses critères ne sont pas trop exigeants. *« On ne pourrait pas contacter l'organisme de formation pour en savoir davantage sur l'écrit ? »* (Responsable recrutement et accompagnement). Le directeur lui répond que les attentes doivent être similaires aux autres titres professionnels préparés par les promotions antérieures et ajoute : *« On a une responsabilité vis-à-vis des personnes si elles ne décrochent pas le diplôme, et moi je dois rendre des comptes à la DGEFP sur l'obtention du titre professionnel »*. Au regard d'un autre dispositif d'intégration professionnelle des réfugiés dans lequel son association intervient, la chargée de projet de l'association de FLE relativise l'importance de l'obtention du titre professionnel et privilégie le critère de l'accès à l'emploi : *« Seulement 2 stagiaires sur 12 ont obtenu le certificat de compétence professionnelle mais tous travaillent »*. Extrait du compte-rendu d'observation des entretiens individuels de sécurisation de parcours (29/07/2021).

<sup>83</sup> Là réside la raison de l'abandon du projet d'une promotion dédiée aux métiers de services à la personne car le niveau de français requis serait trop élevé : *« il faudrait du B1 ou du B2 »* (délégué général, association de FLE).

Toute la difficulté est d’apprécier la marge de progression en français des candidats durant les 3 mois que dure le CDPI. Pour cette tâche, l’équipe projet s’en remet à l’appréciation aux intervenants de son partenaire l’association de FLE :

*« J’ai de plus en plus tendance à me fier du coup à [la chargée de projet de l’association de FLE] et donc après, c’est peut-être ça aussi qui fait que j’aurais plus tendance à laisser passer des gens (...) Généralement, elle a un bon feeling. Concrètement, la dernière fois, on avait recruté [une personne] du coup sur la promo des mécaniciens. Et donc, moi je le sentais un peu loin donc j’avais tendance à vouloir dire non, mais c’est elle qui a insisté en disant qu’en fait, il parlait anglais. Il avait été capable d’apprendre l’allemand et que sûrement, du coup, il n’était pas là depuis si longtemps que ça et qu’il arrivait quand même à se débrouiller et qu’elle sentait qu’en terme de marge de progression, y’avait quelque chose à faire. Bah là, je me suis fié à [la chargée de projet de l’association de FLE]. On s’est tous fiés à elle. On a dit : « Ok on le prend. » Et là, ça se passe super bien pour lui actuellement. Et ça, moi je le retiens. Et quand j’ai un doute, je préfère me méfier. Nos experts FLE, ils sont là aussi pour ça. Et, du coup, avoir aussi cette perspective de la marge de progression, voilà. Moi je ne l’ai pas forcément mais eux ils ont vu passer des tas et des tas de personnes à la fois au niveau alphabétisation et essayer de les faire passer d’un A1 à un A2. Voilà, ils savent de quoi ils parlent et donc j’aurais plus tendance à les écouter un peu plus. » (Chargé d’accompagnement et de recrutement, Equipe projet)*

Les membres de l’association de FLE soulignent néanmoins les incertitudes entourant leur expertise :

*« On essaie de d’atteindre une qualité d’expertise assez juste, mais bien sûr, il y une marge d’erreur, il y a une fourchette d’appréciation, c’est sûr. Mais tout test n’est qu’une photographie à un instant T. Après nous, on va voir à la fin du CDPI, de manière beaucoup plus fine, d’être capable de décrire leur niveau, mais on est sur une performance, si on reprend le jargon des évaluations, on n’est pas du tout sur une observation à long terme. » (Formateur, Association de FLE)<sup>84</sup>*

---

<sup>84</sup> Le niveau de langue des stagiaires retenus fait l’objet d’une attestation par l’association de FLE<sup>84</sup>, qui est ensuite transmise par l’équipe projet à l’OPCO. Il y a en effet un cadre de la branche professionnelle pour toutes les formations linguistiques et l’OPCO souhaite ainsi s’assurer qu’elles bénéficient bien à des publics qui ont des problématiques de langue avérées.

Nous synthétisons ci-dessous par un schéma les critères mobilisés lors des opérations de sélection visant à constituer la promotion d'ouvrier paysagiste.

**Les registres d'action et formes types de jugement à l'entrée du dispositif C**



Source : adapté de Eymard-Duvernay et Marchal (1997)

### 3.4 Compléter la promotion pour en assurer la viabilité financière

A l'issue de la première journée d'entretiens individuels, seulement 3 candidats ont été retenus sur liste principale et 2 candidats placés sur liste complémentaire. Ce manque de candidats sélectionnés pose problème car il est impossible de reporter le démarrage de la formation. Tout d'abord, la DGEFP a exigé le démarrage d'une promotion à l'été pour respecter la montée en charges du dispositif. Ensuite, les deux entreprises partenaires comptent sur l'arrivée de leurs futurs salariés pour renforcer leurs effectifs. Enfin, l'organisme de formation où se déroulera l'alternance ne peut décaler son calendrier. Or, l'équilibre financier de la formation dépend du nombre de stagiaires accueillis puisque l'OPCO attribue un forfait horaire par réfugié. Dans le dispositif C, la « moulinette » mentionnée plus haut fixe l'équilibre financier à 10 stagiaires par promotion. L'équipe est donc obligée de se démener pour compléter les effectifs dans la dizaine de jours restants avant le lancement de la formation :

*« On sait par exemple, sur cette promo d'ouvriers paysagistes, en-dessous de 10, on sait que ça va pas forcément être aisé. Mais d'un autre côté aussi, y'a la dimension, bah les postes à pourvoir et on essaie de trouver un juste milieu. On surbooke pas trop mais en même temps, il faut qu'on arrive à rester à peu près rentable. Donc, y'a un petit arbitrage qui se fait là-dessus. »* (Chargé recrutement et accompagnement, Equipe projet)

En l'absence du chargé de recrutement et d'accompagnement et du directeur qui partent en congés, c'est la responsable de recrutement et d'accompagnement et la responsable développement et accompagnement qui assurent la permanence et prennent le relais du sourcing. Les prescripteurs sont relancés en mettant l'accent sur le niveau de langue requis. L'offre est également diffusée par d'autres canaux, notamment par l'intermédiaire des stagiaires des précédentes promotions :

*« Ça a été assez sport. Donc ce qu'on a fait, c'est qu'on a relancé. En fait, j'ai refait un mail en relançant, en disant que c'était urgent, et cetera. J'ai eu pas mal de CV en retour. Alors une autre méthode, je pense qui a bien fonctionné, c'est que j'en ai parlé en fait aux réfugiés qui étaient actuellement en formation. Je leur ai envoyé l'offre de formation et ils ont publié sur leur Facebook [rires] et du coup, on a eu aussi pas mal de personnes qui sont présentées de manière spontanée ou qui ont fait des candidatures spontanées parce qu'elles avaient eu le message qui était passé aussi et directement entre réfugiés. Et je pense que c'était un gage aussi de confiance parce qu'ils se sont dit : « Attends, y'a*

*quelqu'un qui m'en parle, qui fait partie du programme, ça à l'air de bien se passer pour lui. » Peut être qu'aussi, plutôt de passer parfois par un conseiller d'insertion professionnelle qu'on voit une fois tous les mois, bah le fait d'avoir un ami, une bonne connaissance qui en parle, peut-être ça a encore plus d'impact finalement. »*  
 (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

Au final, 12 personnes sont reçues individuellement la semaine suivante en agence<sup>85</sup>, à défaut de pouvoir organiser une seconde information collective. Elles passent toutes le test de français qui est corrigé à distance par la directrice de l'association de FLE qui assurait la permanence. 3 candidatures supplémentaires sont retenues en liste principale et 3 placées en liste d'attente. La promotion est finalement complétée au retour de congés du chargé de recrutement et d'accompagnement et du directeur en piochant les 4 stagiaires complémentaires dans la liste d'attente. Suite à une défection le jour de la rentrée, un 10<sup>ème</sup> stagiaire sera recruté dans la liste d'attente et intégrera la formation le jeudi de la 2<sup>ème</sup> semaine. Le niveau de langue de cette recrue de dernière minute, se révélera inférieur à celui des autres stagiaires. Après vérification, si l'équipe projet lui a bien fait passer le test de français, celui-ci n'a pas été soumis à l'association de FLE qui l'aurait sinon refusé :

*« En fait, on ne lui a pas fait passer l'examen. Je sais plus, mais c'est quelqu'un de [l'équipe projet] qui a fait passer le même test et nous, on l'a pas vu. On ne l'a pas vu faire. Et il était seul, et je ne sais pas si on l'a surveillé si j'ose dire, et il semblerait qu'il ait pris son téléphone pour recopier les éléments du test. Mais le fait de copier, c'est une chose... Je pense que nous on l'aurait vu si on avait eu le test sous les yeux, rien qu'à la graphie un peu maladroite qu'il a, et qu'il a certes énormément améliorée depuis, mais on aurait compris qu'il ne correspondait pas au niveau du groupe. Après, il a été intégré tardivement, donc ça c'est aussi une problématique du consortium, enfin où effectivement je pense qu'ils ont des places et faut honorer ces places (...) Donc il a été pris mais nous on l'aurait sans doute pas pris d'un point de vue linguistique, effectivement. »*  
 (Formateur, Association de FLE)

Le jour de la rentrée, le directeur nous indique qu'il est réservé sur la promotion. Le surlendemain, il ajoutera par mail « *Ce lancement de promo est un peu chaotique et un peu*

---

<sup>85</sup> Parmi l'ensemble des personnes convoquées à cette étape, 2 ne se sont pas présentées, 1 s'est déclarée non intéressée et 1 autre a été réorientée.

*différent de ce que nous faisons habituellement* ». Il se montrera néanmoins au bout de deux semaines de formation bien plus optimiste : « *C'est une super promo* ». Cette promotion, comme les précédentes, est exclusivement masculine. Si la formation se déroule sans encombre jusqu'à la fin du CDPI, en revanche on note 3 abandons durant le CPI, réduisant de fait la promotion à 7 stagiaires. Le profil des réfugiés composant la promotion est indiqué dans le tableau 3.

Les différentes étapes du sourcing visant à composer la promotion des ouvriers paysagistes aboutissent aux résultats suivants<sup>86</sup>. Au total, l'équipe projet a traité 59 candidatures, qui ont trois origines.

Tout d'abord, 10 candidatures ont été adressées par le canal du réseau « institutionnel » de la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise, qui se répartissent ainsi par type de prescripteur :

- 3 ont été adressées par Pôle Emploi ;
- 3 ont été adressées par Action Emploi Réfugiés ;
- 3 ont été adressées par le biais d'un programme conjoint de la Mission locale et du PLIE ;
- 1 a été adressé par l'espace départemental d'insertion.

Par ce canal, ont été trouvés 2 des 10 stagiaires retenus.

Ensuite, 35 candidatures ont été adressées par le canal du réseau « ad'hoc » de 250 prescripteurs constitué par l'équipe projet. Ces candidatures résultent d'orientations provenant de 26 prescripteurs (chacun orientant entre 1 et 5 candidats). Par ce canal ont été trouvés 6 des 10 stagiaires retenus.

Enfin, 14 candidatures spontanées ont été reçues par le dispositif, dont 2 ont été retenues.

---

<sup>86</sup> Ces statistiques résultent de l'analyse des tableaux de suivi du dispositif C. Elles sont entachées de certaines incertitudes car nous avons pu relever des double-comptes. Ainsi, un stagiaire retenu figure à deux reprises dans le tableau communiqué car il a été adressé par deux prescripteurs distincts. Ceci s'explique par le fait que les réfugiés bénéficient parfois de plusieurs accompagnements, par exemple sur leur lieu d'hébergement et par une structure d'insertion : chacun des accompagnateurs d'un même réfugié peut alors adresser sa candidature. De même, un réfugié initialement orienté par l'un des prescripteurs du réseau de la chargée de projet clauses sociales et relation entreprise, finalement placé par l'équipe projet chez Alléeplus et non auprès de Plantarbre, ne lui est pas attribué dans le tableau de suivi.

**Tableau 3 : profil des réfugiés composant la promotion d’ouvrier paysagiste<sup>87</sup>**

Codage du réfugié	Age	Pays d’origine	Année d’arrivée en France	Entreprise
<b>ABDOULAYE</b>	26 ans	Guinée-Conakry	2018	Alléeplus
<b>LOUNIS</b>	31 ans	Syrie	2014	Plantarbre
<b>EHSAN</b> (abandon)	22 ans	Afghanistan	2012	Plantarbre
<b>ABDO</b>	39 ans	Soudan	2016	Alléeplus
<b>MILAD</b>	41 ans	Irak	2013	Plantarbre
<b>ALGAHILI</b>	22 ans	Soudan	2017	Alléeplus
<b>MALSE</b>	36 ans	Soudan	2015	Alléeplus
<b>BAQIR</b> (abandon)	36 ans	Afghanistan	2018	Alléeplus
<b>KARIEM</b>	33 ans	Soudan	2016	Plantarbre
<b>GARANG</b> (abandon)	?	Soudan	?	Plantarbre

N.B. GARANG est le stagiaire intégré après le début de la formation. C’est la raison pour laquelle nous ne disposons pas de la totalité des informations génériques à son sujet car elles ont été collectées lors de la rentrée. Il n’a pas été possible de les compléter ultérieurement en raison de son abandon.

Le sourcing des candidats constitue une étape décisive dans le bon fonctionnement du dispositif. Un sourcing réussi minimise les risques de ruptures de contrats par les entreprises comme les abandons de la part des stagiaires. Ce faisant, il préserve l’équilibre financier de chaque promotion. Abandons comme ruptures de contrat engendrent en effet une perte de ressources du fait de l’impossibilité de déléguer en CPI le nombre d’intérimaires prévu, alors que les coûts restent identiques car les centres de formation continuent malgré tout de facturer les heures stagiaires. Pour éviter les déconvenues survenues avec certaines promotions (dont celle d’ouvrier paysagiste), le dispositif C se donne désormais un délai de 6 semaines minimum pour

<sup>87</sup> Tous les prénoms des stagiaires réfugiés ont été modifiés en les remplaçant par un équivalent de même origine.

réaliser le sourcing de chaque nouvelle promotion. S'il s'est jusqu'ici refusé à opérer une surqualification à l'embauche, certains constats pourraient l'y conduire à l'avenir. Pour expliquer le « succès » du déroulement du CDPI pour la promotion n°11, le directeur invoque ainsi que l' « *on est sur des niveaux supérieurs, en termes de niveau de formation mais aussi d'ancienneté sur le territoire et de connaissance du système français : ils sont très autonomes, ont conscience que la France ce n'est pas l'eldorado et sont prêts à faire des concessions.* » (Observation, comité de suivi 18). Il réitère ces jugements en entretien :

*« On a un certain nombre d'aides et de budget qui viennent compenser, ça permet aussi de prendre des risques. Parce qu'en vrai, et on peut le retenir comme enseignement, on est déjà et vous le savez bien, sur des niveaux A2 confirmés, et même là c'est dur. Si on était au-dessous, ce qui est quand même une part importante aujourd'hui des réfugiés en attente de solutions d'accompagnement, on n'y arriverait pas : la maîtrise de la langue, et on est tous d'accord, elle est indispensable. Et derrière la langue il y a la maîtrise et la compréhension de la société dans laquelle on est. Et donc à un moment donné de la culture d'entreprise, de la posture à adopter, et ça ça prend vachement de temps. Et il est évident que plus on a des gens depuis longtemps sur le territoire, plus on a des personnes qui s'adaptent plus facilement à la culture de l'entreprise (...) Nous, s'il y a baisse de régime, le contrat il s'arrête. Donc l'enjeu est d'emblée hyper haut et c'est pas facile de tenir les gens sur des parcours de douze à dix-sept mois. »* (Directeur du projet, grand groupe du travail temporaire).

Ces considérations du directeur concernant l'enjeu du sourcing doivent s'entendre au regard des multiples tensions auxquelles est soumis le dispositif.

## 4. Un dispositif ambitieux soumis à de multiples tensions

Dans cette dernière partie, nous analysons les multiples tensions auxquelles est soumis le dispositif dans sa tentative de proposer une « version améliorée » de HOPE. Cette ambition se heurte à diverses contraintes, qui réclament un fonctionnement extrêmement « agile » du dispositif.

### 4.1. Un financement sur appel à projet qui impacte le fonctionnement du dispositif

Lauréat de l'AAP IPR, le dispositif C se doit de poursuivre les objectifs figurant dans la convention de subvention. Celle-ci prévoit en effet un versement en deux étapes. La tranche ferme de la subvention, qui s'élève à un montant de 685 000 euros (sur une subvention d'un montant maximum de 1 542 000 euros), est censée être versée dès le démarrage du projet. La convention de subvention mentionne que le versement du complément est conditionné « à la validation, par le Comité d'engagement, des réalisations et résultats obtenus au titre de la première tranche, à l'issue des douze premiers mois ». Le dispositif C est donc tenu de rapidement faire la preuve de son efficacité. Au bout d'un an, un rapport intermédiaire doit en effet être rendu, dans lequel il s'agit de « raconter l'histoire pour la DGEFP dans une optique de démarche apprenante » (directrice de l'observatoire interne du grand groupe de travail temporaire, observation du 30/06/2021). Pour sa rédaction, l'observatoire interne du grand groupe de travail temporaire s'est attaché les services d'un cabinet qui mène ses investigations parallèlement aux nôtres, sous l'égide d'une consultante intervenant de manière ponctuelle mais intensive. Une photographe, financée par l'observatoire interne du grand groupe de travail temporaire, intervient en complément, ses clichés en noir et blanc ornant également les plaquettes de présentation du dispositif diffusés dans le cadre des opérations de communication interne et externe.

Durant la première année du projet, le critère d'évaluation retenu est principalement le nombre d'entrées dans le dispositif. Le dispositif a démarré en septembre 2020, et ce même si la convention de subvention n'avait pas encore été finalisée ni les fonds versés. Les pouvoirs publics ont en effet exigé de relever de 100 bénéficiaires le nombre de prises en charge. Il y a donc d'emblée une pression des pouvoirs publics en termes d'entrées dans le dispositif. Les objectifs sont d'accompagner 225 personnes réfugiées en 3 ans, avec « une attention

particulière, sans exclusivité, pour les jeunes de moins de 30 ans ». En termes d'effectifs, la montée en charge convenue est la suivante : 8 promotions (100 réfugiés) la 1<sup>ère</sup> année, autant la 2<sup>ème</sup> année et le reliquat (25 réfugiés) la 3<sup>ème</sup> année. Cette programmation se heurte toutefois à une situation sanitaire dégradée, qui brouille les perspectives des entreprises et contrarie l'ouverture des formations prévues. A défaut de pouvoir respecter la montée en charge annoncée, l'équipe entend donner des gages en s'en rapprochant, comptant sur la compréhension des pouvoirs publics face à un contexte exceptionnel :

*« Entre septembre 2020 et août 2021, nous devions accompagner 100 personnes. Or nous étions à 60 à ce moment-là, mais à 84 au moment du rapport intermédiaire. Nous avons souligné que les 3 ou 4 premiers mois de 2021, alors que la crise COVID avait refrappé, c'est là que nous avons pris ces 4 mois de retard puisque les entreprises étaient à l'arrêt et attentistes. C'est un retard que nous avons rattrapé, que nous rattrapons et la DGEFP et la Caisse des dépôts ont été attentives au fait qu'on était à la fois à 60 % de notre objectif, et que le retard se rattrapait dans le cours du semestre. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

C'est pour s'approcher de la montée en charges prévue qu'a été organisé au milieu de l'été le démarrage de la promotion d'ouvrier paysagiste, alors qu'une telle configuration avait été initialement exclue. Plus largement, la nécessité d'atteindre les objectifs d'entrée couplée aux difficultés de prospection des entreprises aboutit à un fonctionnement par à-coup. Aucune formation ne peut être lancée tant que les pourparlers avec les entreprises ne sont pas suffisamment avancés, et fréquemment ceux-ci aboutissent au même moment obligeant à des ouvertures quasi-simultanées de promotions. Ainsi, 4 promotions ont été lancées sur décembre 2021 et janvier 2022, puis aucune durant 5 mois, avant que ne démarrent 3 promotions entre fin juin et début juillet 2022. Après une nouvelle pause de 5 mois dans la montée en charge des effectifs, 2 promotions supplémentaires ont débuté entre novembre et décembre 2022.

A ces attentes en termes d'entrées dans le dispositif<sup>88</sup> s'ajoutent à partir de la deuxième année celles en termes de sorties positives. L'objectif du taux de sorties en emploi durable (CDI et CDD de 6 mois ou plus), apprécié dans les 30 jours suivant la fin du parcours, s'élève ainsi à

---

<sup>88</sup> Au 19 avril 2023, 185 stagiaires étaient entrés dans le dispositif C alors que l'objectif à cette date était de 216. Le dispositif entendait rattraper son retard par l'ouverture de cinq nouvelles promotions sur les métiers suivants : mécaniciens véhicules industriels, bouchers, primeur, administrateur informatique et coffreur bancheur.

50% selon la convention de subvention<sup>89</sup>. Afin d'accompagner la centaine de stagiaires déjà en parcours vers des sorties positives, l'équipe a été renforcée sur ce volet début 2022 en recevant l'appui d'une salariée de la filiale du grand groupe du travail temporaire qui avait une baisse d'activité et a été missionnée un jour par semaine sur les suites de parcours. Dans sa candidature à l'AAP IPR, le dispositif C a cherché à se distinguer de HOPE en proposant des parcours plus longs. En retour, les attentes des pouvoirs publics en termes de qualité des sorties du dispositif sont élevées :

*« Maintenant là où ils nous attendent c'est sur la transformation de l'essai. C'est à dire la fois où nous avons rendu le rapport intermédiaire mais aussi lorsque nous avons soutenu lors du comité de pilotage national qui s'est tenu en janvier [2022], nous n'avions pas encore de statistiques de sorties positives. Nous avons des statistiques d'abandon, il y en a eu quelques-uns, mais pas des sorties positives. Donc il a été très clairement dit que notre prochain comité de pilotage qui devrait se tenir entre mai et juin prochains, aurait comme objectif justement de nous évaluer sur la transformation de cet essai et sur nos premières sorties (...) C'est en fait la deuxième phase du projet. La première c'était "On se lance, on stabilise, on trouve les entreprises, on met en route la machine". Tout en testant un tas de choses différentes comme les comités pédagogiques, les comités de suivi, etc. Là maintenant c'est ok, les suites. Les suites de parcours et la pérennisation de tout ce travail engagé depuis 18 mois, et dans un troisième temps la modulation du format qu'on pourra adresser à d'autres entreprises, d'autres secteurs. C'est une nouvelle phase du projet, c'est normal d'être attendu dessus, ça viendra aussi sanctionner nos efforts donc c'est important pour eux mais j'ai envie de dire d'abord important pour nous, et pour les personnes qu'on accompagne. » (Directrice opérationnelle de la filiale, grand groupe du travail temporaire)*

Le financement sur appel à projet du dispositif C influe donc sur son pilotage. Il impacte également sa conduite au quotidien. Le fonctionnement par à-coup occasionne une surcharge de travail de l'équipe projet mais aussi une sur-sollicitation des ressources des partenaires du consortium (formateurs intervenant dans le CDPI et également locaux pour l'organisme de

---

<sup>89</sup> Au 19 avril 2023, sur un total de 115 stagiaires sortis à cette date, le dispositif C affiche 50% de « sorties dynamiques » qui se répartissent ainsi : 18% en CDI, 1% en CDD de plus de 6 mois, 6% en CDD de moins de 6 mois, 16% en intérim et 9% en formation qualifiante.

formation d'envergure nationale, solutions d'hébergement pour les deux partenaires logement...):

*« C'est quand même très dense, une certaine pression, des objectifs à tenir et je sais que les équipes [de la filiale] travaillent beaucoup et sont pas mal sous pression. Il y a eu plusieurs pistes de travail avec des entreprises qui n'ont pas forcément abouti... L'ambition d'atteindre 225 bénéficiaires sur le programme fait qu'il faut des promos et parfois ça tourne en surrégime j'ai l'impression, avec 4 promos concomitantes... Au niveau des locaux, de la logistique et des RH, je pense que ce n'est pas toujours facile à gérer. » (Délégué général, Association de FLE).*

*« Là, on a potentiellement 6 à 7 promotions en attente. Et je dis bien potentiellement parce que ça peut être vrai, ça peut être faux, ça peut se transformer, on est toujours dans une organisation de probabilités. Avec les conséquences que ça a pour nos partenaires aussi. C'est pas toujours évident. Nous on a des reins solides car on a autour de nous une grosse structure qui nous permet de pouvoir gérer cette incertitude. Sans avoir trop de craintes et de remises en question. Je pense à [l'association de FLE], même si on les embarque bien, ils sont en train de... Voilà et on essaie de faire en sorte que quelque chose se mette en place mais cette incertitude n'est pas toujours évidente (...) [L'organisme de formation d'envergure nationale], le fait que ce soit pas quelque chose de rythmé et de construit leur paraît être quelque chose qu'ils ne peuvent pas intégrer dans leur organisation. Ils ne sont pas en capacité à répondre à la temporalité de ce projet qui peut par moment décoller, et demander beaucoup de ressources, et d'un coup ne plus en avoir pendant trois ou quatre mois. » (Directeur du projet, grand groupe du travail temporaire).*

Concernant les infrastructures, l'équipe projet est installée au sein d'une agence située en banlieue nord de l'Ile-de-France. Ses locaux, au départ partagés avec une autre équipe de la filiale également en charge d'un appel à projet du PIC, sont implantés au sein d'un des centres de l'organisme de formation d'envergure nationale membre du consortium. L'agence étant basée dans un bâtiment adjacent à celui où se déroulent les cours, le suivi des stagiaires s'en trouve facilité : ceux-ci peuvent facilement s'y rendre pour faire état de leurs problèmes et symétriquement les membres de l'équipe projet viennent en cours leur passer des informations. De même les relations avec les différents partenaires intervenant dans le cadre du CDPI s'en

trouvent facilitées. Cette synergie n'avait pas été pensée d'emblée :

*« L'équipe était réduite et je ne savais pas trop où la localiser parce qu'on ne savait pas très bien d'où viendraient les réfugiés, probablement d'à peu près partout. On avait envisagé de la baser dans le 12<sup>ème</sup>, malheureusement ça n'a pas pu être possible. Donc je les ai mis là un peu par défaut (...) Ça s'est avéré très très très bénéfique. Et je ne mâche pas mes mots sur le sujet vu que finalement, ce qui n'était pas très clair au début permet une proximité immédiate de l'équipe avec ses publics, de l'équipe avec [l'organisme de formation d'envergure nationale], de l'équipe avec les formateurs et toute l'équipe pédagogique, et ça crée une sorte de noyau, de cocon presque, pour les réfugiés, pour les bénéficiaires, pour pouvoir les accompagner. Et ça fonctionne très bien. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Si le hasard a bien fait les choses en permettant *« une unité de lieu, avec cette proximité géographique, et une unité de temps, avec la capacité à répondre aux personnes immédiatement »* (Directeur du développement et des partenariats nationaux, OPCO), la situation n'est pas pour autant idyllique. Les relations de la filiale avec l'organisme de formation d'envergure nationale sont en effet polluées par une incertitude concernant la compensation financière de l'usage des locaux :

*« Normalement ce n'est pas à titre gracieux. Dans les faits, pour le moment ça l'est puisque ça n'a pas été prévu dans le montage financier. Donc là vous touchez un point sensible (...) Et ce n'est pas la faute des partenaires, c'est quelque chose qui n'avait peut-être pas été envisagé au départ, en tout cas il n'y a pas de ligne de financement pour cela. C'est en discussion, mais en discussion depuis un an et demi donc... »* (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, Organisme de formation d'envergure nationale)

Cette question en suspens a pour effet de tendre les relations à l'échelle locale concernant l'utilisation des salles. Face au besoin de salles engendré par l'ouverture simultanée de plusieurs promotions, le centre de formation propose début 2022 de délocaliser les cours dans un autre site de l'organisme de formation d'envergure nationale. L'équipe-projet s'y oppose d'abord fermement, mais doit finalement s'y résoudre pour certaines promotions à partir de la 12<sup>ème</sup>, en raison de travaux sur le site initial y limitant le nombre de salles disponibles. Cette nouvelle configuration génère divers problèmes de coordination, qui ont convaincu le directeur que *« ce*

*qui fait la force du projet, c'est la proximité* » (observation, comité de suivi n°18). Début 2023, diverses solutions étaient à l'étude par l'organisme de formation d'envergure nationale et le grand groupe du travail temporaire (installation d'Algeco...)

Au-delà des infrastructures, l'ouverture quasi-simultanée de plusieurs promotions pose la question des ressources humaines nécessaires pour former et accompagner les publics réfugiés. Du côté des partenaires du consortium intervenant dans le cadre du CDPI, la solution passe par un recours à la flexibilité. L'association de FLE compte ainsi une quinzaine de formateurs au total, tous sous statut auto-entrepreneur, qu'elle sollicite selon les besoins. Tout en reconnaissant qu'il s'agit là d'une « *composante du modèle économique* », le délégué général justifie ce choix par le fait que le secteur du FLE est largement précaire et que les conditions que l'association propose sont meilleures que la plupart des autres organismes<sup>90</sup>. Ce besoin de flexibilité atteint son paroxysme lorsque la programmation est chamboulée à la dernière minute. Ainsi, l'avant-veille du démarrage du CPI pour la promotion d'ouvrier paysagiste, une erreur dans la programmation de l'alternance est décelée : la semaine de rentrée doit normalement se dérouler au sein de l'organisme de formation en charge du CPI, mais celui-ci est fermé durant les vacances scolaires. Sollicitée in extremis par l'équipe projet, l'association de FLE assure au pied levé cette semaine de cours :

*« On passe les coups de fil aux formateurs, à la Toussaint ça avait marché, des fois ça marche pas, on téléphone à d'autres. Evidemment on privilégie les formateurs qui ont déjà fait du français à visée professionnelle, après ça a pu arriver que des formateurs pas spécialisés interviennent, on leur transmet le programme. Oui ponctuellement ça peut être moyen mais là, à la Toussaint, ça s'est bien goupillé. C'est vrai que c'était une zone dangereuse et parfois on est dans des situations de tension. »* (Délégué général, Association de FLE)

Au sein de l'organisme de formation d'envergure nationale, la solution trouvée pour répondre à des besoins simultanés en formateurs réside également dans la flexibilité :

*« On travaille avec énormément de formateurs et comme dans n'importe quel centre de formation malheureusement on n'a pas beaucoup de formateurs en CDI. Ce sont des contrats précaires, c'est le métier qui veut ça. Mais des fois on essaie de garder des*

---

<sup>90</sup> Les formateurs de l'association de FLE sont rémunérés 40 euros l'heure de cours avec préparation et 25 euros de l'heure pour leur participation aux réunions et aux sélections.

*personnes en CDI. Nous avons une ingénierie forte et des plates-formes d'apprentissage qui font que, si demain un jeune formateur ne connaît pas, il peut très vite s'imprégner du dispositif, du parcours pédagogique, c'est complètement jouable. »* (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, Organisme de formation d'envergure nationale)

Cette flexibilité s'avère toutefois fréquemment préjudiciable à la qualité de la formation dispensée. La formatrice intervenant sur les 4 premières promotions avait assimilé le fonctionnement du dispositif C et sa contribution était très appréciée des stagiaires comme de l'équipe projet. Mais l'organisme de formation d'envergure nationale a décidé de l'affecter à d'autres formations au sein du centre de formation alors qu'allait débiter la 5<sup>ème</sup> promotion des ouvriers paysagistes. Pour la remplacer, il a fait appel à une nouvelle formatrice, dont les débuts se sont révélés chaotiques. Elle quittera finalement son poste avant la fin du CDPI.

X est une jeune femme de 28 ans, titulaire d'une licence de langues étrangères appliquées puis d'un master en traduction et interprétariat. Sur son profil LinkedIn, elle se définit comme « *interprète de conférence et traductrice* » ; il n'y figure aucune expérience professionnelle comme formatrice. Aux stagiaires, elle se présente pourtant comme « *formatrice en FLE professionnel* » avec « *une formation de linguiste* ». Elle indique aux stagiaires qu'elle va travailler avec eux sur les contrats, la recherche d'emploi, le calcul.... Elle ne travaille que depuis récemment pour l'organisme de formation d'envergure nationale, comme le trahit le fait qu'elle n'y a pas encore d'adresse professionnelle et que sa photo n'apparaît pas sur le livret fourni la veille aux stagiaires. Elle ne connaît pas bien les autres personnels du centre de formation et se trompe ainsi de prénom pour interpeler sa supérieure hiérarchique lorsque celle-ci passe dans la salle. X maîtrise également mal l'organisation du dispositif, comme le trahit le moment où elle présente le CDPI aux stagiaires en pensant à tort qu'ils sont d'ores et déjà en alternance. Toute la matinée est perturbée par des problèmes matériels. Elle n'arrive pas à se connecter à l'ordinateur faute de disposer des mots de passe en vigueur au sein de l'organisme de formation d'envergure nationale. Lorsqu'elle veut écrire son nom au tableau, elle réalise qu'il n'y a pas de feutres et descend en chercher chez l'appariteur qui n'était pas encore dans sa loge à son arrivée. Lorsqu'elle revient et écrit au tableau, c'est avec un marqueur indélébile et elle ne peut effacer (elle découvre alors sur la suggestion d'un stagiaire que des feutres adaptés étaient en fait disponibles dans un tiroir de son bureau). Malgré divers adaptateurs fournis par le chargé de recrutement et d'accompagnement (qu'elle rencontre manifestement

pour la première fois), puis l'aide de deux collègues du centre de formation, elle ne parviendra pas à utiliser le vidéoprojecteur et devra à défaut faire circuler des supports papier. Tout son enseignement en est perturbé, ce qui l'oblige à faire preuve d'un grand sens de l'improvisation.

*Extrait du compte-rendu d'observation du cours de « Découverte des milieux professionnels »  
(12/08/2021)*

La gestion des ressources humaines de l'organisme de formation d'envergure nationale, reposant largement sur le recours à des formateurs vacataires, constitue un problème récurrent pour l'équipe projet. L'instabilité des formateurs peut en effet impacter le fonctionnement des promotions bien au-delà des seuls cours qu'ils assurent :

*« C'est un intervenant extérieur qui propose des formateurs et des formatrices à [l'organisme de formation d'envergure nationale]. Ouais ouais, donc avec des gens qui sont pas formés. Je suis très en colère et là je vais poser un ultimatum : soit il se positionne comme professionnel responsable, soit on arrête, quoi. N'est pas formateur qui veut, il y a des bases, des façons de faire. Moi je ne suis pas formateur et c'est pour ça qu'on fait appel à des professionnels compétents. Là sur le dernier groupe des aide-cuisiniers, on a eu de gros gros problèmes avec une formatrice, parfaitement incompétente, qui nous a obligés à devoir gérer le groupe sous une forme un peu disciplinaire (...) Ces derniers mois ça a vraiment nui à la qualité de ce qu'on propose, et ça a des répercussions sur l'engagement des réfugiés dans le parcours. » (Directeur du projet, Grand groupe du travail temporaire).*

Le turn-over des formateurs au sein de l'organisme de formation d'envergure nationale peut également nuire à la cohérence pédagogique de l'ensemble du CDPI. Afin d'éviter des redondances avec le contenu de l'enseignement assuré par l'association de FLE, une coordination entre ces deux partenaires du consortium est en effet nécessaire à chaque ouverture de promotion :

*« Ça n'a pas forcément été toujours simple d'avoir le lien avec le formateur professionnel parce que la rédaction des programmes sur chaque métier ne peut être réalisée que si on a un bon lien avec le formateur professionnel. D'une promo à l'autre ce n'est pas toujours la tâche la plus simple, on va parfois chercher ailleurs des infos qui vont nous être utiles*

*pour le contenu du programme. Mais globalement, ça se passe bien.* » (Délégué général, Association de FLE)

Le fonctionnement par à-coup du dispositif C présente enfin le risque d'un épuisement professionnel de la part de l'équipe projet. Les sollicitations sont multiples, aussi bien de la part des réfugiés que des partenaires du consortium ou des entreprises utilisatrices. Le déroulement réclame un grand nombre de coordinations, qui s'effectuent fréquemment dans l'urgence. Les multiples incertitudes qui entourent un fonctionnement complexe ne sont gérées qu'au prix d'un investissement soutenu des membres de l'équipe projet. Tous assument des tâches multiples et viennent apporter leur appui lorsque l'un d'entre eux rencontre un pic d'activité :

*« Moi, je suis qu'une personne, je n'ai pas de jumelle, ni de stagiaire, donc voilà. Parfois [le directeur] ou [le chargé de recrutement et d'accompagnement] peuvent me donner un coup de main si eux-mêmes ne sont pas occupés, mais souvent ils sont occupés. Donc c'est bien de caler des rendez-vous pour m'organiser parce que je ne fais pas que de l'accompagnement, il y a aussi d'autres choses. Souvent, en même temps que je fais de l'accompagnement, faut préparer les autres recrutements. J'aide beaucoup [le directeur] sur tout ce qui est gestion de projet. On organise des comités de suivi, faut faire des compte rendus, on organise des conseils de classe, on organise plein d'événements aussi sur le temps de formation, des visites d'entreprises. On organise des ateliers (...) Et puis surtout cette semaine-là, c'était aussi la semaine de la clôture des payes et du coup une semaine assez stressante dans l'intérim, puisque si on n'a pas tous les relevés d'heures, tout le monde n'a pas sa paye à temps. Donc ça aussi, ça a occupé beaucoup de mon temps en début de semaine. »* (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

Le nombre de réfugiés pris en charge par chaque accompagnateur est nettement supérieur à celui qui a cours dans les ETTI de la filiale du grand groupe de l'intérim. Cette situation n'est compensée que par un engagement total de l'équipe projet pour la cause des réfugiés, à tel point qu'un partenaire du consortium va jusqu'à les comparer à « *des missionnaires* ». Le dispositif ne tient que grâce à leur dévouement, au prix de journées de travail très longues :

*« Je commence à me rendre compte que ouais, en fait, à partir de trois groupes, ça commence à être tendu. Encore l'autre jour justement— Maintenant on sait que du côté [des ETTI], ils sont plutôt sur un ratio de 1 pour 12. Voilà une personne, un recruteur et*

*12 personnes accompagnées. Du coup, on a entendu notre n+2 dire que nous, on serait plutôt à 1 pour 30 (...) Et en fait moi j'ai l'impression d'être dans une espèce de cercle vicieux où voilà, les choses s'enchaînent très vite, et du coup, je n'ai pas l'impression de pouvoir prendre le temps de vraiment faire les choses correctement pour [les réfugiés]. Du coup, il y a une certaine frustration et en plus ça peut amener à des erreurs qui font que j'ai encore plus de frustration. Et du coup, de fil en aiguille justement, ça enlève aussi un petit peu le plaisir qu'il y a à faire ça. Et voilà et en plus de ça, c'est vrai que nous, on ne compte pas forcément nos heures ici. Je refaisais un tableau la dernière fois, je me disais : "Mais en fait, quand est-ce que je fais très exactement les 36 heures et quelques qui sont dans l'accord collectif" ? » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)*

Ce constat est confirmé par le directeur de l'équipe projet, qui reconnaît « *avoir passé une année complètement sous-staffé* » en 2021, car les renforts qu'il a réclamés en interne ne se sont concrétisés que progressivement à partir de 2022. 3 postes supplémentaires ont au total été créés sur le volet accompagnement afin d'absorber le surcroît d'activité lié à la montée en puissance des effectifs<sup>91</sup>. Ce renforcement de l'équipe d'accompagnement a été alimenté par le redéploiement d'un support de poste initialement affecté au volet commercial. Lorsque la responsable développement et accompagnement en charge de la prospection des entreprises quitte son emploi à la fin de l'été 2022 pour une mobilité en province au sein du groupe, il n'est pas en effet procédé à son remplacement. Ce non-remplacement trahit plus profondément un changement de la stratégie commerciale du dispositif C. Celle-ci passe désormais par une sollicitation des entreprises déjà clientes afin qu'elles renouvellent l'expérience en s'engageant dans le montage d'une nouvelle promotion<sup>92</sup>. La cible des TPE/PME a également été abandonnée, l'équipe projet faisant le constat que le dispositif leur est mal adapté, principalement en raison de son coût élevé<sup>93</sup>. La prospection a progressivement été réorientée sur les « grands comptes » du groupe de travail temporaire portant le consortium, le dispositif étant maintenant mieux accepté au sein de la filiale « insertion », ce qui autorise sa directrice opérationnelle à en actionner les ressources. La prospection des entreprises vise désormais

<sup>91</sup> L'équipe d'accompagnement n'en reste pas moins instable. Deux premières recrues démissionnent précocement du fait de la charge de travail. Puis, malgré le recrutement de trois nouveaux accompagnants, l'équipe se trouve réduite par le départ du premier chargé de recrutement et d'accompagnement en février 2023.

<sup>92</sup> Trois grands groupes ont donné une suite positive à cette sollicitation.

<sup>93</sup> Alléeplus est la seule TPE/PME à avoir été cliente du dispositif C, mais cette exception s'explique par son organisation sous le mode de la franchise et l'impulsion donnée par son président-fondateur (cf. supra 2.2).

exclusivement des ETI et des grands groupes, à même d'assumer financièrement leur participation au dispositif et/ou soucieux de la valoriser comme engagement RSE :

*« Nous sommes victimes de notre succès. Les grands comptes du groupe s'intéressent de plus en plus à nous (elle énumère des noms de quatre grandes entreprises ayant exprimé leur souhait de s'engager en prévision de futures promotions). Il nous faut trouver les ressources humaines et les locaux. La dynamique est bien lancée. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire, propos exprimés lors du comité de suivi n°18).

Le financement sur appel à projet aboutit dans le cas du dispositif C à des ajustements tout au long de son déploiement, tant en termes de ressources humaines que d'infrastructures.

#### 4.2. Proposer un hébergement temporaire tout en accompagnant vers le logement pérenne ?

En matière de logement, le dispositif C se distingue du programme HOPE par le fait que les stagiaires ne sont pas hébergés dans le centre de formation :

*« C'est du HOPE sans hébergement en fait »* (responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, organisme de formation d'envergure nationale)

Si HOPE s'adresse à l'ensemble des bénéficiaires de la protection internationale, le programme mentionne néanmoins une « priorité aux personnes isolées de moins de 25 ans hébergées dans les structures d'hébergement pour les demandeurs d'asile ou dans les structures d'hébergement d'urgence ». Ces modes d'hébergement s'avérant saturés, ils constituent le lieu de « sourcing » privilégié des candidats dans HOPE. Une des fonctions du programme est de désengorger les centres provisoires d'hébergement (CPH), en organisant notamment des mobilités en province. Keyhani (2020) se fait ainsi l'écho de pratiques de travailleurs sociaux exerçant dans ces centres d'hébergement d'urgence, qui dissimulent aux réfugiés le fait que l'entrée dans HOPE implique la perte du logement jusqu'ici occupé. Sans aller jusqu'à ces extrémités, une prescriptrice exerçant en CPH signale que cette obligation de quitter l'hébergement d'urgence constitue fréquemment un obstacle aux orientations vers HOPE :

« *Quand ils comprennent qu'en entrant dans le dispositif [HOPE] ils vont sortir du CPH, ça bloque. C'est un peu paradoxal de leur part aussi car l'idée du CPH c'est que c'est provisoire... On a des gens qui sont là depuis très longtemps et je pense qu'ils ont un peu occulté le fait que c'est provisoire.* » (Conseillère en insertion professionnelle en CPH)

A l'inverse, une autre prescriptrice, exerçant en accueil de jour et confrontée à un public SDF ou mal logé, indique quant à elle privilégier les orientations vers HOPE, précisément en raison de la solution que ce dispositif représente à court terme en termes d'hébergement :

« *La plupart de notre public, ils sont à la rue. Il y a très peu de solutions d'hébergement, de logement. Ils sont parfois logés chez des amis mais c'est souvent des situations très compliquées : ils sont parfois une dizaine dans un petit appartement et même comme ça ils doivent payer... Des situations un peu bizarres. La plupart sont à la rue (...) Pour HOPE [j'oriente] plutôt ceux qui n'ont pas d'hébergement, car avoir un hébergement c'est vraiment une opportunité... Et le profil parfois ne convient pas tout à fait mais bon... Je demande d'abord si apprendre un métier ça intéresse, et "j'aurai l'hébergement" donc là ça intéresse tout de suite. Si je peux adapter le profil c'est mieux mais bon, je ne tiens pas compte du profil.* » (Conseillère en insertion professionnelle en accueil de jour)

Dans le dispositif C, bien que le CDPI se déroule dans un centre de l'organisme de formation d'envergure nationale, l'hébergement ne constitue pas une possibilité et encore moins une obligation pour les réfugiés. Dès l'information collective, les candidats sont informés que la formation n'inclut pas l'hébergement. Si le chargé de recrutement et d'accompagnement rappelle que « *Ceux qui sont en centre d'hébergement, il faut en sortir pour laisser la place à d'autres et avoir votre chez soi* » (observation de l'information collective, 29/07/2021), la perspective est différente de HOPE. Il ne s'agit pas de désengorger les structures d'hébergement d'urgence immédiatement par l'entrée dans le CDPI, mais de préparer les stagiaires à l'idée d'un futur déménagement afin de les rapprocher de leur futur lieu d'exercice lorsque démarrera le CPI :

« *Nous on les héberge pas, ils restent dans leur structure d'origine, ce qui n'est pas plus mal finalement parce qu'en fait dans leur cité d'origine, ils ont un accompagnement, souvent ils sont en centre d'hébergement d'urgence, ils ont une assistante sociale, ils ne payent pas un gros loyer donc finalement c'est sécurisant. Voilà ils commencent la formation, c'est sécurisant, ils ont cet accompagnement. Et sur HOPE, c'est vrai que le*

*fait de les faire déménager, oui, c'était bien, ils étaient en proximité sur leur lieu de formation (...) Mais c'est vrai que nous, quand ils sont en centre d'hébergement, ils ont à la fois notre accompagnement, qui est professionnel mais ils bénéficient aussi d'un accompagnement sur place pour les aider pour le paiement des loyers, pour aussi les aider sur le logement. Enfin voilà, il y a ce double accompagnement. En plus, on collabore bien aussi avec eux. Souvent on les connaît parce que c'est eux [centre d'hébergement] qui nous les ont orientés.» (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet, anciennement chargée de mission réfugié à l'OPCO sur HOPE)*

L'absence d'hébergement dès le début de la formation dans le dispositif C peut toutefois poser problème à certains stagiaires qui n'ont pas de logement personnel (à la rue, hébergé chez des amis...) Dans la formation d'ouvrier paysagiste, deux stagiaires n'ont ainsi pas d'hébergement au démarrage de la formation. Les deux partenaires logement membres du consortium ont averti lors du montage du projet que l'accès à leurs hébergements ne serait possible qu'une fois le CPI signé, et donc pas durant le CDPI. Une solution d'attente est finalement trouvée pour faire bénéficier les deux stagiaires sans logement de chambres disponibles au sein du centre de formation dans l'attente de leur rénovation. A l'issue du CDPI, une prise en charge hôtelière a été temporairement assurée grâce à l'OPCO, suivie d'une interruption et d'un retour à la rue ou chez des amis. Des solutions plus pérennes ont néanmoins pu être trouvées assez rapidement, pour l'un comme pour l'autre, en résidence ADOMA. Le public sans logement personnel ne constitue pas la cible privilégiée du dispositif C, mais n'en est cependant pas exclu malgré les difficultés qu'engendre cette situation :

*« Du coup, peut-être qu'on met aussi la barre un peu haute. [rires] Avoir deux personnes qui étaient sans abri. Alors, on s'est bien débrouillés, mais franchement c'est toujours un peu ric-rac quoi ! » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)*

Le programme HOPE ne constitue toutefois pas une solution durable en termes d'hébergement, puisque celui-ci prend théoriquement fin avec la formation. L'hébergement à la sortie de HOPE constitue largement un impensé de ce programme :

*« C'était pas du logement pérenne finalement sur HOPE. Il y avait un peu, je ne dirais pas angoisse, mais ce stress de la fin de l'hébergement à la fin du programme alors qu'ils sont en intérim. Et ça ne donne pas forcément envie au bailleur, d'avoir des missions qui*

*se renouvellent tous les trois mois. Et du coup, on n'arrivait pas à atteindre les objectifs en termes de sorties positives de logement sur HOPE.* » (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet, anciennement chargée de mission réfugié à l'OPCO sur HOPE)

*« [L'organisme de formation d'envergure nationale] se plaint encore de devoir héberger des années après des groupes toujours un peu en situation précaire, et qui ne s'en vont pas des logements. Donc l'idée est de trouver des solutions plus pérennes que ça, on n'a pas d'objectif de désengorgement de qui que ce soit mais un objectif pour nos gars d'être en mesure de leur assurer un toit stable. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Pour dépasser cette limite du programme HOPE, le dispositif C dispose comme atout de proposer des parcours plus longs (16 mois pour la promotion d'ouvrier paysagiste contre 8 mois pour HOPE). Ceci donne davantage de temps pour faire aboutir l'accompagnement en matière de logement. En outre, la formation s'effectue uniquement sous le statut de salarié et est mieux rémunérée, ce qui permet de faciliter les choses sur le volet logement (3 fiches de paye etc.). L'accès rapide à un logement social s'avérant toutefois très incertain, particulièrement en Ile-de-France, le principe retenu par le dispositif C est de procéder en deux étapes : proposer un hébergement temporaire dans un premier temps, pour accompagner vers le logement pérenne dans un second temps. Il s'agit ainsi d'organiser une trajectoire résidentielle sur la durée de la formation. Le dispositif C s'appuie pour cela sur la présence dans le consortium de deux partenaires logement spécialisés sur l'hébergement temporaire : l'association gérant des foyers de jeunes travailleurs (FJT) et le bailleur social disposant d'un parc de résidences sociales (cf. supra).

Avant même l'entrée en formation, dès les entretiens individuels de sécurisation des parcours, une attention particulière est portée au logement. Les candidats sont interrogés sur leur situation, le dépôt d'une demande de logement social, la détention des pièces administratives permettant d'accélérer l'aboutissement de la demande... Le directeur se félicite ainsi à l'issue d'un entretien qu'un candidat faisant l'affaire ait réalisé toutes les démarches et dispose de tous les documents : *« Avec ça la demande de logement va être facile ! »* (Observation du 29/07/2021). Le logement constitue en effet un élément clé de la réussite du dispositif. Tout d'abord, en termes de parcours du stagiaire, il est bien évidemment difficile de suivre avec profit

la formation lorsque celle-ci est perturbée par des difficultés d'hébergement. Ensuite, vis-à-vis des entreprises clientes, il est essentiel que l'alternant occupe son poste de manière satisfaisante, sans absentéisme ni retard excessif :

*« Si les personnes qu'on accompagne n'ont pas un logement stable au-dessus de leur tête, leur mise en formation et leur mise à l'emploi ne tiendra pas. Notre objectif est que très vite tous nos stagiaires, nos bénéficiaires puissent avoir un logement stable. Peut-être pas un logement définitif ou autonome mais un logement au-dessus de leur tête qui n'ait pas une menace d'éviction toutes les semaines ou 2 mois après, qu'on puisse travailler là-dessus. Donc on n'a pas d'objectif mais j'ai envie de dire que c'est une clé du succès de notre dispositif donc un élément d'attention majeur. »* (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)

Le principe d'une trajectoire résidentielle aménageant un accès progressif au logement pérenne se heurte toutefois à diverses réticences des stagiaires. D'une part, ceux-ci sont d'emblée à la recherche d'une solution durable et de ce point de vue l'hébergement temporaire ne constitue au mieux qu'un tremplin vers celle-ci. D'autre part, il s'agit généralement d'un hébergement individuel qui ne correspond pas forcément à leur situation familiale, certains réfugiés étant en âge<sup>94</sup> de vivre en famille ou de vouloir la faire venir du pays d'origine. Interpelé à ce sujet par un stagiaire sur le délai que prendra l'obtention d'un logement, le directeur indique aux stagiaires que *« le logement en Ile-de-France c'est compliqué »* et que *« le 110 mètres carrés sur les Champs-Élysées, ce ne sera pas possible »* (observation du 11/08/2021). Il s'agit ainsi de faire intérioriser aux stagiaires la contrainte des tensions franciliennes concernant le logement, de façon à préparer les esprits à la solution par défaut que constitue l'hébergement temporaire<sup>95</sup>. Afin de promouvoir cette solution auprès des stagiaires, des ateliers logement sont organisés dans le cadre du CDPI, lors desquels les deux partenaires logement du consortium vantent ses mérites. L'acceptation de la solution de l'hébergement temporaire ne vaut pourtant pas forcément déblocage immédiat de la situation : encore faut-il qu'une place y soit disponible et que le réfugié soit prêt à transiger concernant ses attentes :

*« Malheureusement sur l'Ile-de-France encore une fois c'est très engorgé, et c'est triste à*

<sup>94</sup> Pour la promotion d'ouvrier paysagiste, on peut relever que seulement 4 stagiaires ont moins de 30 ans et sont donc éligibles à un logement dans les foyers de jeunes travailleurs gérés par l'association partenaire du consortium.

<sup>95</sup> Le réfugié peut toutefois accomplir une démarche de candidature à un logement social. Même si ce parc n'entre pas dans les attributions du service mobilisé au sein du bailleur social, celui-ci peut néanmoins rechercher des solutions et/ou appuyer la demande en interne auprès des autres services compétents.

*dire mais il faut être un maximum flexible sur ses critères de recherche. Donc dès qu'on a une offre qui correspond aux critères du candidat, il y a tellement de demandes derrière que si le candidat ne l'accepte pas on n'aura pas de mal à trouver un autre candidat. Du coup, quand on a l'offre qui correspond à des critères, la personne doit l'accepter rapidement. C'est la contrainte d'un secteur tendu pour lequel on n'a pas pléthore d'offres. Et nos candidats ne peuvent pas se permettre de faire la fine bouche parce qu'en fait derrière on a beaucoup beaucoup de demandes. » (Responsable du service « clients spécifiques », bailleur social)*

*« Comme il y a plusieurs résidences, on peut faire des contre-propositions. Parce qu'effectivement, en tout cas pour un certain nombre d'entre eux, ils aimeraient tous rester sur Paris, hein, et c'est compliqué. Parfois on va leur dire "cette résidence c'est pas mal, à côté du métro, à 10 minutes de Paris". Au final c'est aussi tout ça mais ça fonctionne. » (Chargée d'accompagnement social, association gérant des foyers de jeunes travailleurs)*

La gageure pour les deux partenaires spécialisés sur le logement est de trouver dans les 3 mois que dure le CDPI une solution d'hébergement qui convienne au réfugié et dont la localisation permette un engagement dans la formation et dans le poste associés au CPI :

*« La formation est très courte et après, ils trouvent une alternance rapidement, en peu de temps. Ils avaient absolument besoin qu'on soit présent pour répondre rapidement à leurs demandes et qu'il y ait un suivi accru du dossier. On ne peut pas se louper, quoi ! Sinon, et si je peux m'exprimer ainsi, on fout en l'air une formation. Si on ne trouve pas de solution de logement, le candidat ne peut pas aller bosser. Sa formation est fichue. On se doit d'être réactif là-dessus. » (Responsable du service « clients spécifiques », Bailleur social).*

*« Ils travaillent à des endroits différents, donc [la chargée d'accompagnement social] fait attention à ça au moment de choisir la résidence. Et c'est en lien avec [l'équipe projet] de s'assurer que les jeunes n'ont pas 3 heures de transport pour se rendre sur leur lieu de travail. » (Directrice de l'ingénierie sociale et de la communication, Association de foyers de jeunes travailleurs)*

Afin d'y parvenir, les deux partenaires logement, association comme bailleur social, ont mis en place un traitement spécifique des demandes qui permet de les faire aboutir de manière accélérée :

*« On a moyen de faire bouger les choses, d'interpeller, et le tout c'est que moi je sois aussi réactive. Et que je puisse interpeller les équipes des résidences pour expliquer et demander s'il y a moyen de faire entrer le jeune. En tout cas jusqu'à présent, c'est notre réactivité qui a fait que ça a été relativement fluide au niveau des entrées, même si parfois ça peut coïncider un petit peu. Dans l'ensemble ça marche plutôt bien. »* (Chargée d'accompagnement social, association gérant des foyers de jeunes travailleurs)

*« Dans ma part d'activité je dédie à un conseiller pour le traitement de ces demandes, alors que normalement les conseillers prennent le flux entrant sans distinction d'entreprise (...) Parce que sur mon activité on est submergé de demandes de logement temporaire et du coup on a beaucoup de retard dans le traitement des demandes, sachant que ces dossiers-là sont très cadrés et très suivis. »* (Responsable du service « clients spécifiques », bailleur social)

Cette étape de l'admission en hébergement temporaire franchie, s'enclenche aussitôt la préparation de la sortie. Au sein de l'hébergement temporaire, tout résident peut bénéficier d'un accompagnement sur place, assuré par des travailleurs socio-éducatifs. En ce qui concerne l'association gérant des foyers de jeunes travailleurs, la chargée d'accompagnement social s'y déplace périodiquement car le profil du public nécessite un appui renforcé, du moins au début. La chargée d'accompagnement social a une astreinte de deux soirs par semaines jusqu'à 22 heures et d'un samedi par mois, afin de permettre des rencontres physiques avec les stagiaires hors de leurs horaires de travail, en complément des échanges réalisés à distance (mail, SMS, WhatsApp...) :

*« Quand ils arrivent à la résidence, il y a tous les changements d'adresses à faire, les APL à mettre en place, la prime d'activité à mettre en place, s'assurer que les impôts ont été déclarés, faire les renouvellements et les demandes de logement social, tout ça c'est plutôt moi qui vais m'en charger. C'est vrai qu'ils arrivent déjà avec un certain nombre de papiers à jour, ensuite il faut s'assurer que les choses sont renouvelées au moment où il le faut, qu'ils aient bien compris quand et comment ils doivent le faire, et toute la partie relogement derrière c'est ce qui m'incombe. Faire les demandes de DALO s'il n'y en a pas*

*eu, les inscrire dans le SIAO... Un certain nombre de choses qui relèvent de mon poste (...) Tout ce travail-là prend du temps, les premiers entretiens que j'ai eus avec eux sur toutes ces choses-là notamment administratives, j'en ai eus qui duraient 2 heures et demie parce que ça prend du temps, qu'on n'apprend pas du jour au lendemain. Et la complexité du système administratif en France ce n'est pas rien, tout se passe par Internet et ils n'ont pas toujours les équipements, tout est écrit en français, il y a la barrière de la langue... Effectivement je pense que sur les résidences, même si les collègues du suivi clientèle, de la vie résidentielle font de l'accompagnement elles n'auraient pas le temps de consacrer 2 heures et demie par résident. » (Chargée d'accompagnement social, association gérant des foyers de jeunes travailleurs).*

En matière d'hébergement, le positionnement du dispositif est salué comme pragmatique par notre interlocutrice de l'organisme de formation d'envergure nationale lorsqu'elle le compare à HOPE :

*« On ne se lance pas du jour au lendemain dans l'accompagnement vers le logement, et d'autant plus en Ile-de-France quand on connaît la saturation de l'hébergement pour tous, hein. Donc [le dispositif C] a très bien fait, il s'est dit : je vais laisser les publics dans les hébergements actuels parce que actuellement ils sont suivis, ils ont tous les accompagnateurs qui ont fait des demandes de logement social, des DALO, et qui sont surtout reconnus dans le parcours logement social. Ils ont les habilitations et les autorisations pour positionner ces publics. Ce que [l'organisme de formation d'envergure nationale] n'a pas et [la filiale] non plus n'a pas car c'est une société d'intérim d'insertion. Alors ils se sont rapprochés et c'est pour ça qu'il y a des partenariats avec des asso et des bailleurs sociaux. Très franchement ça fonctionne bien, bien évidemment. » (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, organisme de formation d'envergure nationale).*

Cette appréciation est confirmée par l'observation des résultats communiqués lors des comités de suivi successifs. A titre d'exemple, concernant la promotion d'ouvriers paysagistes, à l'entrée sur les 10 stagiaires, 1 bénéficiait déjà d'un logement social, 4 étaient hébergés en résidence sociale et 3 en centre d'hébergement d'urgence, 2 étant sans logement personnel. A la fin du CDPI, excepté pour le stagiaire déjà en logement social, des demandes avaient été déposées pour l'ensemble de la promotion (pour les moins de 30 ans, 4 dossiers pour des candidatures en

foyer de jeunes travailleurs ; pour les plus de 30 ans, 2 demandes de résidence sociale et 3 demandes de logement social). La quasi-totalité de ces démarches a abouti dès les premières semaines du CPI. Sur les 8 stagiaires alors toujours présents dans la formation, 7 avaient vu leur situation améliorée, dont 6 grâce à l'action des deux partenaires logement du consortium : les 2 stagiaires initialement sans logement personnel étaient en résidence sociale et ont depuis déposé une candidature de logement social, 3 stagiaires en hébergement temporaire ont accédé à un logement social... Seul 1 stagiaire était toujours en CPH, dans l'attente de son accès à un foyer de jeunes travailleurs.

Ce partenariat solide sur le logement est considéré comme la clé de voute du dispositif :

*« S'il n'y avait pas le logement on n'arriverait pas à la brique suivante. Comment on arrive à faire tenir les gars ? On parlait de l'engagement sur le terrain, tout ça. La question du logement ça emmène : les réfugiés, pour une part importante d'entre eux, ils ont juste besoin de poser leur valise. Ils ont besoin de retrouver leur famille. Donc derrière le travail il y a le logement, avec le logement il y a la réunification de la famille, avec la réunification familiale on se projette dans l'avenir : "Ça y est je vais faire ma vie ici". » (Directeur du projet, grand groupe du travail temporaire).*

La résolution de la problématique du logement constitue toutefois une condition nécessaire mais pas suffisante à l'insertion professionnelle des réfugiés par le dispositif.

#### 4.3. Les aléas de la logique adéquationniste

Le dispositif C repose sur une logique adéquationniste (FLE avec des objectifs professionnalisants, formation sur des métiers en tension), par laquelle est assumé le principe de construire l'insertion professionnelle des réfugiés à partir des besoins des entreprises. Cette logique adéquationniste rencontre néanmoins divers aléas, tout au long des étapes qui scandent l'organisation des promotions.

#### 4.3.1. Des profils de réfugiés qui séduisent inégalement les employeurs

En ouverture de l'information collective, le chargé de recrutement et d'accompagnement indique que son objet est double : permettre aux candidats de vérifier que la formation proposée leur convient bel et bien, mais aussi à l'équipe projet d'apprécier si leur profil est susceptible de convenir à « *notre client* » (observation de l'information collective, 29/07/2021), c'est-à-dire aux deux entreprises Plantarbre et Alléeplus. Une fois la formation enclenchée, l'appariement entre stagiaire et entreprise s'effectue précocement. Pour les promotions précédentes, les entreprises qui le souhaitaient avaient rencontré leurs futurs salariés avant même le début du CDPI. Pour la promotion d'ouvrier paysagiste, en raison du démarrage en plein été, cette rencontre se déroule une fois le CDPI entamé. Elle prend la forme d'une rencontre en présentiel ou en distanciel, par laquelle 2 ou 3 stagiaires sont présentés aux entreprises<sup>96</sup>.

Dès la 2<sup>ème</sup> semaine de formation, est ainsi organisée une première rencontre avec 2 entreprises franchisées d'Alléeplus, qui s'apparente à un recrutement pour les 2 postes qui sont à y pourvoir. 3 stagiaires ont été présélectionnés pour présentation aux entreprises, sur la base de la proximité géographique de leur domicile avec la localisation des 2 postes ou de la possibilité de leur y trouver un logement pour ceux encore en centres d'hébergement d'urgence<sup>97</sup>. Les candidats ont été préparés au préalable par la responsable développement et accompagnement et le chargé de recrutement et d'accompagnement :

*« On essaie de les briefer un petit peu avant, en leur disant : « Voilà, les entreprises cherchent simplement à vous connaître. Mais aussi il y a des choses, du coup qu'il faut que vous soyez capables de faire ressortir un petit peu, votre expérience, ce que vous avez fait. Parfois aussi votre personnalité, voilà comment vous êtes, vos qualités. » Et en moi, je disais souvent justement : "En gros ils cherchent à savoir un peu qui ils vont intégrer dans leur équipe et ce qu'ils vont pouvoir attendre de vous en fait, quand vous irez dans leur équipe. En fait ton futur chef, il a besoin de savoir qui t'es." Voilà, je prends cet exemple-là. Mais voilà donc, c'est un peu comme ça qu'on les briefait. Et puis après moi,*

---

<sup>96</sup> Il ne nous a pas été possible d'observer ces processus de recrutement par les entreprises. La responsable développement et accompagnement craignait en effet que notre présence ne redouble le stress ressenti par les stagiaires dans cette situation lourde d'enjeux pour eux. Les éléments ici présentés ressortent donc des entretiens ou de l'observation de réunions postérieures à ces recrutements.

<sup>97</sup> L'équipe projet considère en effet que les stagiaires déjà en logement social ou en foyer de jeunes travailleurs sont moins mobiles que ceux en hébergement d'urgence.

*des retours que j'en ai eus, ils [les employeurs] ont été quand même assez agréablement surpris des profils. Voilà souvent, ils [les stagiaires] s'exprimaient quand même plutôt bien. Justement, ils avaient été bien briefés aussi et donc ils ont pu faire ressortir des choses assez intéressantes. Forcément, le fait qu'il y avait certains qui avaient le permis, ça a plu et ça aussi un peu favorisé par rapport à d'autres. » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)*

Satisfaites des 3 profils présentés, les entreprises ne peuvent toutefois n'en retenir que 2, le stagiaire non retenu devant candidater ultérieurement sur un autre poste proposé par les autres entreprises clientes. Plusieurs rencontres de ce type sont organisées durant la première moitié du CDPI avec des représentants de Alléeplus et Plantarbre. A mi-parcours du CDPI, 7 stagiaires sur 10 ont été appariés avec une entreprise partenaire. La logique adéquationniste bute néanmoins sur le fait que certains profils de réfugiés s'avèrent compliqués à promouvoir auprès des entreprises<sup>98</sup>. Les 3 derniers stagiaires ne sont en effet placés que tardivement, en toute fin de CDPI, grâce au relèvement de dernière minute du nombre de recrutements par Plantarbre (cf. supra) et à une modification des modalités de recrutement.

Quand le changement des modalités de recrutement permet de valoriser des profils écartés

« Il y en avait trois qui restaient pour qui on n'avait pas trouvé encore. C'était KARIEM, GARANG et MILAD. Donc KARIEM, souvent un petit peu ce qui lui était reproché et ce qui faisait que voilà, malgré toutes les qualités qu'il a, il ne passait pas du premier coup, c'est qu'il est très réservé. Et à chaque fois qu'il arrive dans une salle, moi il fallait que je lui dise : "Enlève ton manteau, mets-toi à l'aise quoi !" [rires] Voilà, pour plein de raisons qui lui sont propres. GARANG, c'était un peu le niveau de français clairement. Et puis ensuite, pour MILAD, concrètement nous, on ne voyait pas trop ce qui bloquait. Parce qu'en plus, il a une voiture. Enfin voilà, on se disait quand même que c'était peut-être l'éloignement géographique parce que lui, il est dans le 78, peut-être que c'était ça. Et donc au final comment ça s'est réglé ces histoires-là ? Alors, on a profité du coup des entretiens pour LOUNIS et EHSAN qui se sont fait ici. Il y avait [la responsable de développement RH] du coup de Plantarbre qui est venue, avec aussi des chefs des équipes, des gens de terrain. Ils ont vu les profils. Ils ont été quand même assez convaincus (...) Et au final, on a monté nos CV vidéo et on les a envoyés à

<sup>98</sup> Ces stagiaires, qui ont été refusés à plusieurs reprises lors de ces entretiens parce qu'on leur avait préféré d'autres profils, confient en fin de formation l'avoir mal vécu.

l'entreprise. Et donc, celui qui est passé tout de suite, parce qu'à cet exercice-là il était beaucoup plus à l'aise, c'est KARIEM. Donc KARIEM en fait comme il n'avait pas forcément la pression, on va dire, des recruteurs devant lui, et peut-être aussi parce qu'il y avait un texte qui était préparé mais même pas en plus... Il est passé sans texte. "Oh c'est juste ça, c'est bon y'a pas de problème." Et il a une espèce de présence. Il avait un petit sourire, un quelque chose qui effectivement passait très bien. Je crois qu'avec lui on n'a dû faire qu'une seule prise. Ça s'est très bien passé. En fait, c'est quelqu'un, à cet exercice-là, qui est plus à l'aise quand même. Donc, on a envoyé ça. Ça a plu assez vite. Et ensuite, GARANG, du coup c'est le second qui a été pris. Alors, je ne sais pas trop, c'est peut-être le sourire. Peut-être que c'était un peu plus rythmé mais tout simplement parce que j'ai dû faire un peu plus de coupes. [rires] Mais voilà, y'avait peut-être quelque chose d'un peu plus dynamique. Et en fait MILAD, le détail qu'il y avait eu, c'est qu'il nous disait qu'en fait, il ne souriait pas tant que ça dans son interview, dans son CV vidéo. Et donc y'a que vers la fin, où il commence un petit peu voilà, à sourire. Et c'est peut-être ce détail-là en fait, parce que MILAD, quand il est sérieux, voilà il fait très sérieux quoi. Et au contraire du coup, quand il se met à sourire, on sent toute la bonne humeur, toute la chaleur, et du coup c'est arrivé plutôt en fin et vite fait quoi. Mais je pense que ça s'est vraiment là joué sur des détails et du coup quand il reste que MILAD, qu'en plus on dit qu'il a la voiture et que Plantarbre ils ont aussi des chantiers dans les Yvelines, en vrai ça s'est goupillé quand même. Mais oui, là, ça s'est joué sur des CV vidéo. » (Chargé de recrutement et d'accompagnement, Equipe projet)

Symétriquement, la logique adéquationniste est également fragilisée par le fait que les postes en province proposés par les entreprises s'avèrent difficiles à pourvoir.

#### *4.3.2. Des postes en province difficiles à pourvoir*

Si pour la promotion d'ouvrier paysagiste la majorité des postes proposés par les deux entreprises partenaires se situent en Ile-de-France, 2 postes sont ouverts à la mobilité : un dans la Sarthe et l'autre en Mayenne, qui géographiquement constitue le berceau d'Alléeplus. Ces postes s'avèrent difficiles à pourvoir car les réfugiés préfèrent rester à Paris pour conserver leurs réseaux familiaux et/ou amicaux :

« On s'est aussi lancé sur des gros challenges comme la mobilité, pour répondre aux besoins de nos clients. Et c'est encore plus difficile parce qu'il y a beaucoup de réfugiés qui ne se voient pas forcément partir, de quitter l'Ile-de-France. Ils ont leur communauté. C'est des personnes qui ont déjà été beaucoup déracinées, donc l'idée de se re-déraciner encore, partir dans une autre ville, ça peut leur faire peur, ce qu'on comprend totalement. Et c'est vrai que ceux qui ont accepté la mobilité, c'était vraiment ceux qui avaient vraiment des projets, il y avait une cohérence, il y avait des liens familiaux, il y avait des ambitions, donc voilà. » (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

Dès l'information collective, le chargé d'accompagnement et de recrutement insiste sur la spécificité de la province, en en indiquant aussi bien les inconvénients (« pour se déplacer il faut une voiture ou un scooter, il n'y a ni bus ni métro ») que les avantages (« les logements sont moins chers et plus grands, ce qui est bien pour ceux qui voudraient faire venir en France leur famille »<sup>99</sup>). Il précise que le dispositif s'occupera de trouver un logement à ceux qui seraient disposés à tenter l'aventure. A l'issue de la sélection des stagiaires, seulement une personne retenue est candidate à la mobilité mais elle se désistera le jour de la rentrée. Finalement, un autre stagiaire se déclare volontaire à la mobilité pour le poste sur la Sarthe au bout d'une semaine de formation.

#### Une mobilité en province délicate

ABDOULAYE est le seul stagiaire à avoir pris l'un des postes proposés en province, dans la Sarthe. Il a fait ce choix de manière parfaitement volontaire, au regard des difficultés de logement et du coût de la vie en Ile-de-France. Son installation en province s'est toutefois avérée périlleuse. La recherche d'un logement s'est révélée particulièrement complexe. D'une part, le département de la Sarthe ne dispose que d'une offre de logement temporaire limitée et ABDOULAYE ne voulait de toute façon pas en bénéficier, en raison de ses mauvaises expériences en foyer de jeune travailleur (autonomie limitée, dérangement constant du fait de descentes de police...) D'autre part, les propriétaires de logements privés réclamaient des garants physiques pour une location, ce dont il ne disposait pas. ABDOULAYE a d'abord logé à l'hôtel, grâce à une prise en charge par le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (FASTT) qui ne pouvait toutefois pas dépasser 300 euros par an. Finalement, le bailleur social

<sup>99</sup> Les conditions de regroupement familial exigent une superficie minimale, fonction de la taille du ménage et de la zone de résidence.

du consortium lui a déniché dans son parc de logements sociaux un appartement de 44 mètres carrés. L'autre difficulté à laquelle il s'est confronté concerne les déplacements. En effet, le dépôt de l'entreprise qui l'emploie se situe en périphérie de la ville dans laquelle il réside. L'offre de transports en commun s'avère décalée par rapport à ses horaires de travail. Ne disposant ni du permis de conduire, ni d'un véhicule, il a été conduit à s'acheter une trottinette électrique, moyen de déplacement inadapté voire dangereux en hiver. S'est aussi posée la question du coût de ses déplacements sur la région parisienne pour suivre les enseignements du CPI, assumé par le grand groupe du travail temporaire mais a minima selon lui (trajet plus long car basculé du TGV au TER, Pass Navigo non pris en charge etc.).

Les difficultés rencontrées lors de son installation en province ont été renforcées par des soucis avec son employeur. Ceux-ci ne portent pas sur la qualité de son travail, mais sur le coût qu'il représente pour l'entreprise en raison des coefficients de facturation particulièrement élevés pratiqués par le dispositif C. Or son employeur a rencontré d'importantes difficultés financières, ce qui l'a conduit à réduire progressivement ses horaires au titre du fait qu'il était intérimaire. ABDOULAYE s'en est aussitôt ému auprès de l'équipe-projet et regrette que celle-ci ne soit intervenue que tardivement, lorsque l'entreprise a décidé de pas faire appel à lui durant une semaine entière. Il a vécu cette semaine douloureusement d'un point de vue psychologique, considérant que sa prise de risque d'un déménagement en province n'avait pas été récompensée à sa juste valeur. Moyennant une négociation commerciale et la menace de poursuites judiciaires, l'équipe projet est parvenue à convaincre l'employeur de réintégrer ABDOULAYE. S'en est suivie une période de pression, où ABDOULAYE redoutait de commettre un manquement dans son travail, qui aurait autorisé l'employeur à le licencier pour faute. Si le contrat a finalement été honoré jusqu'à son terme, l'employeur ne l'a pas embauché à l'issue de l'alternance. Pour autant, ABDOULAYE cherche son nouvel emploi dans la Sarthe, où il apprécie de disposer d'un logement en propre pour un loyer raisonnable et est parvenu à se créer un nouveau réseau amical.

Pour pourvoir le poste sur la Mayenne, l'équipe projet active ses réseaux parmi les agences du grand groupe de travail temporaire situées dans ce département afin de trouver sur place des personnes réfugiées qui pourraient être intéressées. Des candidats supplémentaires sont reçus jusqu'à la dernière quinzaine du CDPI, en envisageant de les intégrer directement en CPI. Cette tentative s'avère toutefois vaine :

« Vu qu'on avait du mal à recruter des personnes franciliennes pour partir, on s'est dit : "Tiens, on va recruter des personnes sur place déjà et on les fera venir [pour le CDPI] les 3 premiers mois." Ça n'a pas fonctionné malheureusement. Je trouve que c'était une super idée, mais malheureusement ça n'a pas abouti. Pourquoi ? Parce que alors, il y avait soit des personnes qui avaient pas pour ambition de rester en province, c'est-à-dire des personnes qui sont en centre d'hébergement en Mayenne, mais ils ne veulent pas faire une formation en Mayenne parce que leur but c'est de monter à Paris. Déjà, première chose qui n'a pas fonctionné. Deuxième chose, y'a pas mal de personnes qui n'avaient pas le niveau A2. Alors pourquoi ? Alors est-ce que c'est parce qu'en province il y a moins de structures qui accompagnent sur la langue ? C'est peut-être une explication ou peut-être— voilà, je n'ai pas trop réussi à comprendre pourquoi. Et troisièmement, c'était des personnes qui étaient déjà à l'emploi, qui n'avaient pas besoin d'un programme de ce type-là. Donc ça a été les 3 principales causes du fait qu'on n'ait trouvé personne. »  
 (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)<sup>100</sup>

Une autre difficulté rencontrée par la logique adéquationniste réside dans la capacité du dispositif à professionnaliser les stagiaires par le CPI.

#### 4.3.3. Une professionnalisation par l'alternance soumise à conditions

Le recours à l'alternance n'assure pas mécaniquement une professionnalisation des stagiaires. La réussite de la professionnalisation par l'alternance est soumise à un certain nombre de conditions, que révèle en creux le cas de la promotion d'ouvriers paysagistes.

D'une part, la réussite de l'alternance nécessite une forte implication des entreprises, qui ne se limite pas au simple accord des décideurs relevant des ressources humaines ou de la RSE mais doit s'étendre aux équipes opérationnelles accueillant en leur sein les réfugiés :

« A quel moment ça marche les parcours, à quel moment ça flanche pas et à quel moment on trouve des solutions ? Ben c'est quand on a un engagement de l'entreprise. Un vrai engagement de terrain. Là on l'a vu avec [un groupe de la grande distribution], on a une disparité de tuteurs et/ou de directeurs de magasin qui fait que quand on avait des gens

<sup>100</sup> Malgré ces difficultés, l'équipe projet a persévéré dans ses projets de mobilité, jusqu'à organiser ultérieurement avec succès une promotion de mécaniciens dont la quasi-totalité effectue son CPI en province.

*engagés qui adhèrent au projet, eh ben les parcours allaient jusqu'à leur terme. Dès qu'on a des directeurs très désagréables, qui n'en ont rien à faire et qui ne voient pas la plus-value dans l'affaire, qui voient ça comme une contrainte ou un coût plutôt qu'une opportunité, bizarrement ça finit par capoter... La question de la déclinaison du projet est hyper importante, on le voit dans les visites. On fait des visites de terrain, on identifie bien, on en parlait ce matin. On a 2 bouchers qui vont finir leur parcours à la fin du mois, on a fini par comprendre que les équipes les trouvaient pas à niveau techniquement, qu'ils avaient fini par s'isoler et que les collègues ne trouvaient pas qu'ils apportaient quelque chose. Pour autant ils arriveront au bout du projet car dans les 2 cas on avait des tuteurs super engagés, qui ont voulu essayer jusqu'au bout, certains finissaient par dire "Je crois que là j'ai tout essayé, ce sont de bons exécutants sur certaines tâches mais je ne pourrai pas les recommander sur le métier sur lequel vous les avez formés. Je trouve qu'ils ne sont pas au niveau". Et il nous l'a dit comme ça, sans agressivité, argumenté, et du coup c'est pas un échec. Ils ne vont pas continuer chez [le groupe de la grande distribution] ? A nous de retravailler la question de la maîtrise technique, de l'attitude et de ce qu'ils ont vécu. » (Directeur du projet, Grand groupe du travail temporaire).*

La rupture du CPI à l'initiative de l'entreprise cliente, possible mais contraignante, demeure rare. Les situations conflictuelles sont généralement dénouées par l'intervention de l'équipe-projet. Celle-ci a pris le parti d'assurer elle-même la liaison avec le tuteur plutôt que de la déléguer aux organismes de formation. Il s'agit ainsi de proposer aux entreprises une « prestation clés en main », susceptible de les rassurer lors de la prospection. Ce choix ouvre également des marges de négociation avec l'organisme de formation pour réduire le coût de l'heure stagiaire, en arguant du fait qu'il n'a pas à assumer la liaison avec le tuteur. Les relations de l'équipe projet avec les tuteurs entreprises prennent diverses formes. Pour les délégations ne posant pas de problèmes, la relation entreprise se limite à de simples points téléphoniques. Si des tensions sont signalées, l'équipe projet se déplace sur site pour réaliser une rencontre tripartite : alternant, tuteur, chargé d'accompagnement. En levant un certain nombre d'incompréhensions mutuelles, cette médiation aboutit généralement à un apaisement des tensions. Des aménagements peuvent être négociés avec le tuteur pour remédier à des exigences trop élevées ou à un défaut d'encadrement. Lorsque les torts incombent au stagiaire (absentéisme, non-respect des consignes...), le dialogue est privilégié pour obtenir une modification de son comportement, les procédures disciplinaires (avertissement...) n'étant utilisées qu'en dernier recours :

« Je prends un autre exemple, là on a un gars, je pense qu'il ne me dit pas toujours la vérité mais pour différentes raisons à un moment donné il était en train de lâcher. On l'a vu, on l'a convoqué, demandé des explications, il s'est réengagé puis s'est remis à déconner et là, ben sanction disciplinaire : il avait des absences injustifiées et tout... Dans le même temps il nous dit "mon problème c'est le logement"... Je m'étais dit je vais aller voir où il habite car ça a l'air d'être un vrai sujet. Mais si tu veux avancer, il faut remplir ta part du contrat... On lui a mis un avertissement en lui expliquant qu'on était obligés de le faire mais en même temps, une fois l'avertissement rangé dans une pochette, on lui a dit "maintenant on va se parler, quoi". C'était il y a un mois et demi, j'y pense parce qu'on a eu un coup de fil tout à l'heure de l'entreprise : "Ouah c'est génial, il est maintenant carrément au top..." Voilà, on se dit quand même, la qualité de l'accompagnement ça joue. Ils voient un intérêt dans ce qu'on leur propose. » (Directeur du projet, Grand groupe du travail temporaire).

D'autre part, le contenu de la formation et la certification visée doivent être ajustées aux tâches réalisées par les stagiaires en entreprise. Dans le cas de la promotion d'ouvrier paysagiste, l'équipe projet a opté pour la préparation de l'ensemble du titre professionnel « ouvrier du paysage ». Ce titre professionnel se compose de 3 certificats de compétence professionnelle (CCP) : « entretenir un espace paysager », « végétaliser un espace paysager » et « poser et entretenir des circulations, terrasses et équipements dans un espace paysager ». A l'issue de l'examen qui s'est tenu en décembre 2022, les résultats pour les 7 stagiaires ayant mené à terme leur formation sont mitigés. 1 seul stagiaire a obtenu le titre professionnel dans son ensemble. 3 stagiaires ont obtenu une validation partielle sur deux certificats de compétence professionnelle parmi les trois qui composent le titre professionnel (avec toutes les combinaisons possibles). 3 stagiaires sont en échec total.

#### Un parcours « idéal » ?

Seul diplômé de l'intégralité du titre professionnel d'ouvrier du paysage, LOUNIS est embauché dans la foulée en CDI dans l'entreprise Plantarbre où il a réalisé son alternance. A l'entrée du dispositif, il était celui qui disposait des ressources les plus importantes. Tout d'abord, il était déjà stabilisé au niveau du logement (le dispositif C l'ayant néanmoins fait depuis accéder à un logement social). Sa présence en France depuis 7 ans lui a permis d'acquérir une assez bonne maîtrise de la langue française. Enfin, son Bac+4 en Syrie dans les beaux-arts

lui a conféré une sensibilité artistique qu'il pouvait valoriser sur le volet "création" du métier d'ouvrier paysagiste, adossée à un goût déclaré pour la nature et le travail manuel matérialisé par des expériences professionnelles en France dans le BTP. Son parcours paraît « idéal » au sens où il est parfaitement conforme à la logique adéquationniste sur laquelle se fonde le dispositif C. Il se caractérise néanmoins par un déclassement objectif, dont il ne nous a pas été possible d'apprécier le vécu subjectif faute d'avoir pu mener un entretien avec lui.

L'examen des résultats détaillés montre une nette différence entre les stagiaires selon qu'ils étaient alternants au sein d'Alléeplus ou de Plantarbre. Ainsi, les 3 stagiaires en alternance chez Plantarbre, au sein duquel le travail comportait une dimension végétale, ont tous obtenu une validation totale ou partielle. A l'inverse, les 3 stagiaires en échec total étaient tous en alternance chez Alléeplus, sans aucune tâche relevant de la dimension végétale. L'exception confirmant la règle est ABDOULAYE, en alternance chez Alléeplus, mais qui disposait déjà antérieurement d'une expérience dans les espaces verts. La professionnalisation par l'alternance ne fonctionne donc qu'à condition que les cours dispensés en organisme de formation et l'examen du titre professionnel s'articulent étroitement avec la pratique professionnelle en entreprise. Le caractère diversifié du métier d'ouvrier paysagiste, dont les tâches s'avèrent très différentes selon les entreprises, constitue une entrave à la réussite du titre professionnel pour la partie des stagiaires dont le travail était trop spécialisé. La prééminence de la dimension végétale dans les certificats de compétence professionnelle composant le titre professionnel a pénalisé les stagiaires en alternance au sein d'Alléeplus. Le fond du problème est que l'appartenance d'Alléeplus au secteur des entreprises du paysage fait en réalité débat :

*« Pour moi ils ne méritent pas le titre de paysagiste, ils font du travaux publics (...) Pour les BTS, on les reconnaît tout de suite leurs candidats en alternance, le végétal ils balancent ça, leur truc c'est la maçonnerie. »* (Examineur du titre professionnel, notes d'observation de l'entretien final de l'examen, 9 décembre 2022).

Ce constat est involontairement confirmé par les propos d'un tuteur d'Alléeplus :

*« On fait beaucoup d'aménagements paysagers. Beaucoup de maçonnerie, de terrassement, de finition... A l'école [l'alternant] n'apprend pas tout ça, c'est plus du paysage. Il va apprendre ce qui est végétaux. »* (Chef d'entreprise franchisé, Alléeplus).

## Déroulement de l'examen du titre professionnel

L'examen du titre professionnel se tient dans les locaux de l'organisme de formation. C'est la première fois qu'il en organise une session. Elle a été décalée à plusieurs reprises, pour des raisons administratives selon le responsable de formation, en raison d'une difficulté à composer le jury d'après l'équipe projet. Ce jury est composé de 2 examinateurs, qui ne sont pas des formateurs mais des professionnels du paysage : l'un est à la tête d'une entreprise du paysage, l'autre est responsable des espaces extérieurs d'une grande administration publique.

L'examen a lieu sur deux journées et demi. Les deux premières journées consistent en la passation d'un questionnaire écrit sur la reconnaissance des végétaux, suivies de trois épreuves pratiques. Ces épreuves pratiques sont individuelles mais parfois réalisées sur la même parcelle, les candidats ayant interdiction de communiquer entre eux. La dernière demi-journée se déroule dans une salle de classe et consiste un entretien final avec le jury, auquel nous assistons. Il respecte invariablement la même séquence, d'une durée totale d'une demi-heure (soit l'espacement entre deux candidats) :

- une première partie est consacrée à une épreuve d'arrosage automatique, qui se déroule sur un côté de la salle, où diverses tuyauteries ont été accrochées sur une planche au mur. Le premier examinateur demande au candidat les différents noms des pièces qui composent le montage et l'interroge sur leur fonctionnement ;

- une deuxième partie est consacrée au volet professionnel. Le deuxième examinateur demande au candidat de lui décrire le métier d'ouvrier paysagiste, de lui indiquer les tâches qu'il apprécie de même que les inconvénients du poste (avec une insistance sur les conditions de travail) et de répondre à des questions techniques (période de taille des végétaux etc.) ;

- l'épreuve se termine au bout d'un quart d'heure, il est alors demandé au candidat de sortir et les examinateurs délibèrent en remplissant une grille d'évaluation élaborée par le département « certification » de la DRIEETS. Sur la table des examinateurs sont entassés des livrets présentant les candidats, que ces derniers ont établis tout au long de la formation et qui donnent quelques indications sur leur parcours. Les examinateurs mobilisent également des informations supplémentaires glanées en déjeunant avec les stagiaires et leurs formateurs lors des deux journées d'examen précédentes.

L'observation du déroulement de l'examen du titre professionnel met en évidence la nécessité d'une adaptation au regard du profil des stagiaires. La communication des examinateurs avec les candidats apparaît régulièrement problématique du fait de leur maîtrise limitée de la langue française : questions non comprises, réponses décalées, manque de vocabulaire pour exprimer précisément leurs idées etc. Même si l'examen est de nature professionnelle, les examinateurs ne peuvent imputer avec certitude les réponses insatisfaisantes à une maîtrise technique insuffisante.

Les examinateurs se trouvent fréquemment décontenancés face à la grille d'évaluation. Elle réclame de se remémorer comment se sont déroulées les épreuves pratiques, mais parfois les examinateurs ont oublié de regarder tel ou tel aspect ou n'en ont plus le souvenir. A plusieurs reprises, ils pestent également contre le caractère inadapté de certains items de la grille, en particulier pour ce public spécifique :

*« C'est ça le problème : on a 4 feuilles à remplir et parfois on met « néant » car ils n'ont pas fait.*

*- On doit mettre « oui » ou « non », « acquis » ou « non acquis » alors que parfois c'est en cours d'acquisition.*

*Question. Comment vous allez faire alors ?*

*- On remplit les feuilles, on met « néant » et après on les donne au directeur du CFA, on en discutera avec lui.*

*- Il y a des questions ambiguës et répétitives... Une question un peu conne : le candidat sait-il appréhender les évolutions du métier ? » (Observation de l'entretien final, 9 décembre 2022).*

Les examinateurs considèrent enfin le programme de formation trop ambitieux. Lorsque le directeur de l'organisme de formation vient les saluer en milieu de session d'examen, les examinateurs l'interpellent à propos des carences des candidats sur l'arrosage automatique. Le directeur indique que les stagiaires ont eu au moins 3 journées de formation là-dessus, alors que les stagiaires prétendent n'en avoir eu que 1 ou 2. Le planning en début de formation annonçait quant à lui 40 heures consacrées à la compétence professionnelle « pose et entretien réseau arrosage ». Au-delà de cette compétence particulière, c'est le choix de préparer à l'ensemble du

titre professionnel qui paraît peu réaliste aux examinateurs. Le titre professionnel « ouvrier du paysage », qui se situe dans la nomenclature des niveaux de qualification au niveau 3 soit CAP/BEP, est considéré comme trop exigeant au regard du profil du public et du temps imparti pour la formation. En témoigne cet échange entre les deux examinateurs :

*« On trouve les épreuves beaucoup trop dures, pour eux ou même pour un CAP.*

*- Un CAP on ne lui demande pas d'être en autonomie. Là on leur donne un plan et démerde-toi !*

*- On a un métier très large, donc il faut se spécialiser. »* (Observation de l'entretien final, 9 décembre 2022)

Cette appréciation des examinateurs rejoint celle du responsable de formation, qui nous avait prévenu précocement que le programme lui paraissait trop ambitieux au regard du profil des stagiaires et du temps imparti par la durée du parcours :

*« Sur ce groupe, et je l'ai décelé assez rapidement, il y en a 1 ou 2 largement intellectuellement capables, si c'était leur langue maternelle, de coller aux attentes du jury. Après, comme dans tous groupes, certains sont plus sur le geste, la pratique, certains plus manuels, d'autres plus intellectuels. Je ne sais plus où il est mais je pense notamment à un qui est artiste peintre à la base, et qui a une capacité d'analyse assez rapide, il est intelligent, il a beaucoup de sensibilité dans le fait de voir ce qu'il y a à faire, de faire bien les choses, le souci du détail, de coller aux attendus. Donc voilà, et c'est celui qui parle le mieux, s'il n'y avait pas cette barrière de la langue il serait largement dans les attendus<sup>101</sup>. Le problème c'est qu'ils sont pour la plupart arrivés il y a longtemps, donc même si on les a inclus dans des remises à niveau, là on ne fait pas que faire du français, on voit des termes très techniques. Donc apprendre le français c'est une chose, mais apprendre le vocabulaire technique d'une profession c'est un double travail. Et c'est là où la compréhension peut être un peu limitée, quoi. Plus compliquée. »* (Responsable de formation, organisme de formation CPI).

---

<sup>101</sup> Le responsable de formation parle ici de LOUNIS et son jugement se voit confirmé par le fait que ce dernier sera le seul des stagiaires à obtenir une validation totale lors de l'examen du titre professionnel.

Le cas de la promotion d'ouvrier paysagiste n'invalide pas le pari de la professionnalisation qui est au cœur du dispositif C, mais permet de souligner les conditions de réussite d'une stratégie de « training first » (Bernard *et al.*, 2022) : ajustement de la certification visée avec le profil des stagiaires et la nature du travail en entreprise. Ces conditions étaient réunies pour la promotion n°4 de mécaniciens, qui ont tous réussi leur titre professionnel avec les félicitations du jury. A contrario, elles ne l'étaient pas pour la promotion d'ouvrier paysagiste :

*« C'est un travail difficile physiquement, qui demande une technicité et pareil, le titre n'était peut-être pas adapté non plus : ils n'ont pas travaillé tant que ça les végétaux... Face à un public qui n'avait pas forcément l'habitude d'apprendre... enfin c'était pas adapté aux attentes de l'entreprise, de nous... je ne sais pas. On a mal mesuré là où on devait aller sur ce métier-là (...) Quand on a abordé ouvrier paysagiste, on a entendu ouvrier, et ouvrier BTP, et on a transposé ce qu'on connaissait par rapport aux canalisateurs... On s'est dit qu'on pouvait emmener même les personnes un peu éloignées, comme avec le BTP. Et en fait non, on n'avait pas vu que la marche était plus haute. Ce qu'on a très bien vu avec les mécaniciens (...) Et ce qu'on a réussi à identifier chez les mécaniciens, et où on a fait des tests, poussé nos recrutements pour ne garder - on va dire avec des guillemets, à ne pas répéter, le haut du panier et j'aime pas dire ça - mais les personnes qui ont les aptitudes les plus fortes pour occuper la formation, ben on l'a pas fait pour les ouvriers paysagistes. » (Directeur du projet, Grand groupe du travail temporaire).*

La sélection pour cette promotion de mécaniciens avait en effet été encore plus drastique, une expérience professionnelle dans le métier étant impérative :

*« Enquêteur. Pour mécaniciens véhicules industriels, t'avais dû mettre autre chose.*

*Interviewée. C'était avoir de l'expérience dans la mécanique en France ou dans son pays d'origine.*

*Enquêteur. Et t'avais mis ça pour quelle raison ? C'est le client qui avait...*

*Interviewée : Oui, c'est le client. Il voulait des personnes qui avaient déjà de l'expérience.*

*Et donc pareil, on a dû malheureusement écarter pas mal de personnes avant même...*

*Enfin, dès qu'ils nous envoyaient les CV et qu'on voyait sur les CV qu'il n'y avait pas l'*

*expérience, moi je répondais : « Est-ce que monsieur aurait eu une expérience ? A défaut, malheureusement, notre client l'exige. »* (Responsable recrutement et accompagnement, Equipe projet)

#### 4.3.4. Une linéarité du parcours incertaine

Quand bien même la professionnalisation est effective à l'issue de la formation, elle ne garantit pas pour autant l'embauche du stagiaire au sein de l'entreprise où il a réalisé son alternance. Des tensions survenues durant le passage en entreprise peuvent l'entraver. Les employeurs peuvent aussi renoncer au motif de ce qui constitue à leurs yeux des défauts d'employabilité :

*« C'est une très bonne personne que j'ai eue, le feeling est bien passé. Le souci je vais vous dire : je le garde pas car j'estime qu'il a d'autres choses à apprendre. Mais il faut qu'il fasse ses armes ailleurs je pense. J'ai besoin de personnes autonomes et assez rapidement et il a besoin de temps encore pour assimiler les choses. Des choses qu'il n'arrive pas encore à faire, et ça va faire un an qu'il est chez moi. Normalement, au bout de trois ou quatre mois, on est censé savoir faire et appliquer certaines choses (...) Quand je les paie un certain salaire, il faut un certain contenu derrière et un rendu. C'est-à-dire qu'il faut qu'il soit autonome, que je puisse l'utiliser seul des fois sur des chantiers, qu'il puisse aller faire des tours de camion... C'est pas le cas, tout ça il l'a pas. C'est pour ça en fait que je ne continue pas l'aventure avec lui. S'il avait tout ça, son permis, et puis qu'il est autonome, il y a zéro problème en fait. Je l'embauche sans aucun problème. Parce que l'humain, la personne en elle-même elle est très bien. C'est une question de coût, une question de professionnel. Une question de rendement aussi, voilà. »* (Chef d'entreprise franchisé, Alléplus).

Surtout, la logique adéquationniste expose le dispositif à des revirements d'entreprises, à l'entrée comme à la sortie. Nous avons déjà souligné combien la prospection des entreprises en amont de l'ouverture d'une promotion s'avère délicate (cf. supra). Mais des difficultés peuvent également surgir à la fin des formations, lorsque des changements intervenus dans la situation des entreprises clientes les conduisent à revenir sur l'engagement implicite de recruter durablement leurs alternants. Une telle mésaventure est survenue pour la promotion formant des agents de collecte, dont les stagiaires étaient en CPI au sein d'une seule et même entreprise

qu'ils avaient vocation à intégrer à la sortie. Mais cette entreprise s'est trouvée soumise à des restructurations, suite à son rachat dans l'intervalle par un concurrent :

*« Enquêteur : Lors du dernier comité de suivi était abordé le fait que pour la promo tri et collecte les embauches étaient gelées du fait de la fusion... »*

*Interviewée : Il y a ça et le fait que l'entreprise a perdu beaucoup de marchés en Ile-de-France. Or ils dépendent de la commande publique et donc nous aussi. Et les 4 derniers mois ils n'ont pas eu de visibilité du tout nous ont-ils dit, sur les postes disponibles au sein de leur site, et s'ils pouvaient prendre 2, 4, 6, 12 personnes parmi celles qu'ils accueilleraient en CPI (...) On travaille sur quelles seraient les autres entreprises que nous solliciterions pour les réfugiés qui ne pourraient pas être pris chez eux à l'issue de ce CPI. C'est clairement notre préoccupation majeure du jour, qu'est-ce qu'on propose à ces gens qu'on a accompagnés et comment on fait pour les fixer en entreprise ? » (Directrice opérationnelle de la filiale, Grand groupe du travail temporaire)*

Finalement, l'entreprise cliente ne peut recruter aucun des stagiaires à l'issue du CPI. Le caractère oligopolistique de l'activité de ramassage de déchets limitant drastiquement le nombre d'entreprises susceptibles d'avoir des besoins, le placement des stagiaires à la sortie s'avère très difficile, à l'exception de la proposition de quelques missions d'intérim<sup>102</sup>. Les résultats en termes de taux de sorties positives du dispositif C s'en trouvent nécessairement affectés. Cet exemple montre qu'envisagée au niveau d'une seule entreprise l'intensité des tensions sur tel ou tel type d'emplois se révèle en fait évolutive, mettant à mal la logique adéquationniste sur laquelle se fonde le dispositif C. Penser l'adéquation à partir de l'offre de travail, c'est exposer la demande de travail au risque de ne pouvoir valoriser les compétences professionnelles acquises durant la formation.

Symétriquement, on note un nombre non négligeable d'abandons en cours de formation de la part des stagiaires<sup>103</sup>. Les entreprises qui s'engagent dans le dispositif avec la ferme intention de recruter à terme leurs alternants ne sont donc pas davantage assurées que tout se passera

---

<sup>102</sup> Sur le même modèle, un franchisé d'Alléeplus n'a ainsi pas conservé son alternant ouvrier paysagiste du fait de grandes difficultés financières traversées par son entreprise.

<sup>103</sup> Sur les 16 premières promotions, dont seulement 9 étaient arrivées à leur terme au 19 avril 2023, le taux d'abandon s'élevait à 25% (auquel s'ajoutaient 5% de sorties anticipées pour autre motif). Les causes de ces abandons peuvent aussi bien tenir à des difficultés personnelles qu'à des motifs liés au métier ou à l'employeur (cf. infra).

ainsi : les stagiaires peuvent abandonner en cours de formation ou décliner la proposition d'embauche qui leur est faite à la sortie. Leur entrée dans la formation obéit en effet à des motivations personnelles qui ne convergent pas forcément avec les visées du dispositif.

#### 4.4. Des stagiaires dont les motivations ne convergent qu'en partie avec les visées du dispositif<sup>104</sup>

Concernant la promotion d'ouvrier paysagiste, tous les stagiaires se trouvaient en situation de recherche d'emploi au moment où ils ont candidaté au dispositif C<sup>105</sup>. Pour autant, la décision d'intégrer le dispositif ne consiste généralement pas en la concrétisation d'un parcours d'insertion préalablement défini dont cette formation constituerait l'ultime étape. A l'instar d'autres formations destinées aux publics en insertion (Levéné, 2011), l'entrée des stagiaires dans le dispositif répond à des motivations variées et entremêlées : se qualifier dans un domaine qui a priori les attire, mais aussi améliorer leur maîtrise de la langue française ou stabiliser leur situation personnelle. Le dispositif C doit donc plutôt être envisagé du point de vue des stagiaires comme une opportunité, dans laquelle ils puisent ce qui peut contribuer à la maîtrise de leur trajectoire. Afin de recontextualiser leurs motivations, nous détaillons ci-dessous les situations de chaque stagiaire ayant suivi la formation jusqu'à son terme.

##### 4.4.1. Une pluralité de situations à l'entrée du dispositif

Artiste-peintre, LOUNIS déclare que « *l'argent* » a été sa motivation première pour intégrer le dispositif C. Il avait du mal à vivre de son art et il lui fallait un autre emploi pour compléter ses revenus. Il a toutefois choisi de donner suite à cette proposition plutôt qu'à une autre pour trois

---

<sup>104</sup> Cette partie a été rédigée à partir d'informations glanées tout au long de l'enquête, complétées par un *focus group* d'une durée de 3h, réalisé le 1<sup>er</sup> septembre 2022 avec 6 des 7 stagiaires ayant terminé leur formation (ABDO étant absent) et par 4 entretiens réalisés avec ABDOULAYE, ALGAHILI, MALSE & KARIEM. Les informations dont nous disposons concernant les stagiaires en abandon sont trop parcellaires pour être exploitées (EHSAN et BAQIR ayant abandonné en début de CPI, GARANG étant absent à la réunion de rentrée).

<sup>105</sup> Bien qu'en recherche d'emploi, tous ne sont pas sans activité au moment d'intégrer le dispositif. Par exemple, ABDOULAYE et MALSE bénéficiaient d'un contrat en SIAE et ALGAHILI était engagé dans une formation en logistique, laquelle était mise en suspens pour cause de COVID.

raisons : la formation en langue française proposée dans le cadre du CDPI, le fait que le travail se déroule en extérieur et la perspective de décrocher un diplôme.

Marié et père de 5 enfants, MILAD avait principalement pour motivation d’obtenir un emploi « avec des horaires de bureau », davantage compatible avec une vie de famille que son expérience antérieure de 4 ans dans la restauration. Après une tentative avortée de reconversion dans la sécurité, il cherchait en vain un travail dans les espaces verts, faute d’une expérience professionnelle dans le domaine. Le dispositif C constituait de ce point de vue une offre lui permettant d’obtenir expérience et diplôme.

ALGAHILI avait connu depuis son arrivée en France beaucoup de désillusions professionnelles en raison d’une succession de contrats précaires (intérim, service civique...). Au moment d’intégrer le dispositif, il était inscrit dans une formation en logistique mais celle-ci était suspendue depuis 3 mois en raison de cas de COVID dans le groupe<sup>106</sup>. Cultivateur dans son pays d’origine, il a saisi l’opportunité que représentait le dispositif C de se qualifier. Lorsqu’il arrive en France, ce qu’il a en tête c’est de faire des études. Dans son pays il n’est jamais allé à l’école hormis à l’école coranique. Il mentionne également avoir choisi d’intégrer le dispositif C car il débouchait sur un diplôme, critère selon lui valorisé en vue de l’obtention de la nationalité française. Il est orienté vers le dispositif C par la personne en charge de son suivi social au sein de l’ETTI à travers laquelle il effectue des missions d’intérim.

MALSE avait travaillé précédemment en entreprise d’insertion comme agent de nettoyage pour la SNCF puis dans le BTP comme peintre. Fort d’expériences de jardinage dans son pays d’origine, il a considéré qu’il avait ses chances du fait de la double compétence requise dans l’annonce. Dans son pays d’origine il aurait suivi des études de langue arabe jusqu’en troisième année de licence. Il est orienté vers le dispositif C par l’assistante social du CPH où il est hébergé depuis l’obtention de sa protection en France. Outre la nécessité de trouver un nouvel emploi, ses motivations pour entrer dans le dispositif C étaient d’améliorer son français « pour se connecter avec les gens » et d’obtenir un diplôme. ABDO mentionne les mêmes motivations, auxquelles s’ajoutait probablement sa situation d’urgence puisqu’il se trouvait à la rue avant le démarrage de la formation.

---

<sup>106</sup> Il sera rappelé plus tard pour poursuivre la formation logistique mais il déclinera ayant déjà rejoint le dispositif C depuis 1 mois.

KARIEM se trouvait également à la rue, après avoir déménagé depuis Marseille où il travaillait comme agent polyvalent dans la restauration rapide. L'urgence de sa situation faisait qu'il devait trouver rapidement un travail. L'association qui avait établi sa domiciliation pour bénéficier du RSA disposait également d'un accueil de jour dans lequel officiait une conseillère en insertion professionnelle. C'est elle qui lui a proposé le dispositif C. Sa première réaction a été négative : « *Je ne veux pas une formation, je veux un travail* ». Il se disait « *qu'après la formation il n'y aura pas de travail. C'est mieux de trouver le travail tout de suite* ». Une fois explicité le principe du contrat en alternance, il a reconsidéré la proposition. De plus le métier lui convenait car il déclare « *aimer la nature* ».

ABDOULAYE était en contrat d'insertion dans une SIAE du Val d'Oise et avait fait part à la personne en charge de l'accompagnement social de son aspiration à faire une formation. Pour autant lui aussi s'est initialement déclaré non intéressé par la proposition d'intégrer le dispositif C. Il avait en effet programmé des vacances, après une année de travail ininterrompue en atelier chantier d'insertion dans l'entretien des espaces verts. Il a changé d'avis après s'être disputé avec son encadrant technique, ce qui l'a décidé à candidater pour quitter l'atelier chantier d'insertion et sortir d'une situation conflictuelle. A ceci s'ajoutait le fait qu'à court terme la rémunération du dispositif C (temps plein) était supérieure à celle en atelier chantier d'insertion (temps partiel). « *Au début je ne voulais pas aller à Dispositif C. En fait le 12 août je devais aller en vacances. Parce que je n'avais pas pris de vacances [...] Sans les conseils de [son assistante sociale] je ne serais pas allé chez [Dispositif C] [...] Donc elle m'a dit "les vacances ça peut attendre, tu peux aller en vacances après, c'est ton avenir d'abord avant les vacances. Tu as beaucoup cherché une formation".* ». Par ailleurs, son responsable en atelier chantier d'insertion lui avait déjà vanté le métier d'ouvrier paysagiste « *qui payait mieux que l'entretien d'espaces verts* ». Ayant décidé d'en faire son métier, il était très intéressé par la possibilité d'obtenir un diplôme dans le domaine et a accepté de renoncer à son projet de vacances qui coïncidait avec le démarrage de la formation.

#### 4.4.2. Une réappropriation du dispositif par les stagiaires en fonction de leurs besoins<sup>107</sup>

Nombreux sont les stagiaires à avoir rejoint la formation en ayant comme une de leurs motivations d'améliorer leur maîtrise du français. Bien que l'annonce de l'offre de formation mentionne « des cours de français (FLE) », le dispositif C ne se présente pas pour autant comme une formation linguistique. Il est toutefois utilisé à cette fin par les stagiaires, dont la demande de pouvoir progresser en français n'a pas trouvé satisfaction dans le cadre des cours de FLE dont ils ont précédemment bénéficié. Les stagiaires sont particulièrement critiques envers les enseignements dispensés par l'OFII dans le cadre du CIR, dont ils déplorent la durée trop courte, l'effectif élevé, l'hétérogénéité des niveaux ainsi que le turn-over et le manque de professionnalisme des enseignants. Il en va de même concernant les enseignements proposés par l'intermédiaire de Pôle Emploi. Par comparaison, les stagiaires célèbrent unanimement la qualité des cours dispensés par les formateurs de l'association de FLE. Ils déclarent regretter que leur volume horaire n'ait pas été plus important durant le CDPI, étant par ailleurs peu convaincus par l'utilité des autres modules qui le composent : celui de découverte des filières professionnelles assuré par l'organisme de formation d'envergure nationale (« *on ne voyait pas à quoi ça servait* ») comme celui d'accompagnement à l'autonomie assuré par la formatrice du club d'entreprise (« *tout ça on savait déjà* »)<sup>108</sup>. Leur motivation à l'apprentissage du français déborde le seul cadre professionnel. C'est ce qu'on décèle dans les propos de ABDOULAYE lorsqu'il souligne que : « *pour pouvoir bien s'intégrer, il faut parler la langue* ». Dans le même ordre d'idée KARIEM mentionne : « *maintenant, je peux parler avec les gens, je parle mieux. Si quelqu'un parle en français, je peux expliquer, ici en France, le français est important* ». Lors du focus group est toutefois émise une critique à peine voilée des visées de la méthode du « français sur objectif spécifique », les stagiaires déplorant que l'« *on nous donne le niveau de français qui est juste suffisant pour travailler* ».

Une autre motivation des stagiaires à leur entrée dans le dispositif consiste à stabiliser leur situation personnelle. Ce besoin recouvre une multitude de dimensions : l'évitement de l'oisiveté, l'amélioration de leurs revenus bien évidemment, mais également l'obtention d'un logement, la régularisation de leur titre de séjour, l'accès à divers droits... Ainsi, ALGAHILI

<sup>107</sup> Les stagiaires ayant refusé l'enregistrement du focus group et réclamé un total anonymat, nous avons fait le choix de ne pas sourcer ici individuellement les verbatims. Le fonctionnement d'un focus group permet toutefois de confronter les opinions des stagiaires et nous ne rapportons que celles largement partagées collectivement.

<sup>108</sup> Ce jugement peut s'expliquer par le fait que la totalité des stagiaires composant la promotion ont eu des expériences professionnelles préalables en France : le fonctionnement du marché du travail français ne constituait donc pas pour eux une découverte, contrairement aux présupposés du dispositif.

nous indiquera « *Je ne peux pas rester tout le temps à la maison. Ça me dérange.* ». Autre exemple, le jour de la rentrée, BAQIR, alors sur le point de se marier et logé individuellement en résidence sociale, demande « combien de temps ça va prendre pour le logement »<sup>109</sup> et si « c'est possible de changer pour une formation d'électricien ». Sa motivation principale ne semble pas résider dans un attrait pour le métier d'ouvrier paysagiste, ce que confirme son abandon du CPI à l'issue de la première semaine de mise en situation de travail en entreprise. Plus largement, tout au long de l'enquête, nous avons pu mesurer combien le dispositif C constituait aussi pour les stagiaires le moyen de résoudre des problématiques complexes restées en suspens<sup>110</sup>. L'équipe projet et les partenaires du consortium assurent un accompagnement social qui est salué par les stagiaires lors du focus group (« *ils sont bien sur les démarches administratives* »). Les comités de suivi sont ainsi principalement consacrés à l'évolution des situations personnelles des stagiaires, aux démarches déjà entreprises en leur faveur et à celles qui restent à accomplir. Si cet accompagnement social s'inscrit dans un objectif de « levée des freins à l'emploi », visant à mettre à disposition des entreprises une main-d'œuvre en situation de se consacrer pleinement à sa tâche, il ne s'y réduit pas. L'accompagnement social se poursuit même pour des stagiaires abandonnant en cours de formation ou ne persévérant pas à leur sortie du dispositif dans le métier auxquels celui-ci les a formés.

Une dernière motivation des stagiaires, conforme aux visées du dispositif C, consiste à vouloir se former sur un métier en tension. Le jour de la rentrée, pour justifier de leur candidature au dispositif, plusieurs stagiaires avancent ainsi des motifs découlant de la représentation qu'ils se font du métier d'ouvrier paysagiste : « travailler en extérieur », « aimer la nature » ... Durant le CPI, cette représentation se trouve néanmoins rudement mise à l'épreuve dans l'exercice du métier. Ceci est clairement exprimé par les stagiaires lors de la semaine de regroupement organisée en fin de formation pour les préparer à l'examen du titre professionnel ainsi que dans les entretiens individuels réalisés. Les stagiaires pointent ainsi un décalage entre le contenu de la formation délivrée dans le cadre du CPI et les tâches qui leur sont confiées en entreprise comme alternant. Alors qu'un accent particulier est mis dans la formation sur le végétal et son entretien, les stagiaires sont en effet massivement affectés par leur employeur à des activités de terrassement et de maçonnerie.

---

<sup>109</sup> Les logements pour couple sont rares en résidence sociale.

<sup>110</sup> Une difficulté récurrente est la délivrance d'un acte de naissance par le pays d'origine, condition nécessaire à l'obtention d'un numéro de Sécurité sociale définitif.

#### 4.4.3. Des sentiments contrastés des stagiaires à l'égard du dispositif

Si l'on en croit les stagiaires présents au *focus group*, le flou concernant les activités que recouvre l'appellation d'ouvrier paysagiste serait à l'origine des abandons précoces de EHSAN et BAQIR (respectivement affectés auprès de Plantarbre et de Alléeplus). Ceux-ci auraient été rebutés par la coloration « travaux publics » des tâches auxquelles ils ont été affectés lors de leur arrivée dans l'entreprise<sup>111</sup>. D'autres stagiaires ont également manqué de démissionner :

*« Je me disais bah si c'était les 2 premiers mois, j'allais démissionner moi-même. Mais j'avais déjà fait 6 mois, si je démissionne ça serait comme si c'est moi qui ai abandonné, donc je n'aurais même pas le droit de prime, je n'aurais pas droit au niveau de Pôle Emploi. C'est moi qui serais perdant. Donc moi, c'est la seule cause qui m'a poussé à terminer cette formation sinon j'allais abandonner depuis. Parce que Pôle emploi, ils ne vont pas chercher à comprendre pourquoi tu as arrêté. Ils vont dire du coup, c'est lui qui a démissionné, donc tu n'auras pas droit, tu es obligé de travailler, de chercher du travail toi-même, pas de l'argent tu as des loyers à payer tout, tout, tout, tout, tout. Si je trouvais un autre travail avant de finir cette formation j'allais abandonner, j'allais arrêter, parce que ça n'était pas de formation, pour moi. » (ABDOULAYE).*

MALSE nous confiera pour sa part que « *J'ai pensé à quitter [le dispositif C] mais je me suis dit, je reste jusqu'à la fin. Moi, si je commence quelque chose, je termine jusqu'à la fin* ». Ce constat d'une réalité du métier axée sur le terrassement et la maçonnerie, éloignée d'une représentation initiale fondée sur le végétal, est largement partagé par les stagiaires ayant suivi le dispositif jusqu'à son terme :

« La formatrice distribue un extrait d'article. Elle demande aux stagiaires de lire l'article et d'y souligner tous les noms de fleurs. L'intention de la formatrice est par cette activité de réviser du vocabulaire floral, qu'elle s'imagine indispensable pour la réussite de l'examen du titre professionnel d'ouvrier du paysage. Un stagiaire lui objecte que les fleurs sont du ressort d'un jardinier. Un autre surenchérit en clamant que leur travail « c'est du BTP ». Il montre à la formatrice le magazine interne de son entreprise (Alléeplus) afin qu'elle visualise en quoi consiste leur métier. » (Observation de la journée de regroupement du 29 août 2022)

<sup>111</sup> GARANG a quant à lui abandonné plus tardivement et pour d'autres raisons. Après avoir négocié des congés pour visiter sa famille, il n'est jamais revenu et a été classé en abandon de poste.

Le sentiment d'exercer une activité similaire aux travaux publics est particulièrement marqué pour les stagiaires exerçant chez Alléeplus, qui jugent leurs tâches pénibles physiquement et très répétitives. ABDOULAYE sera très loquace à ce propos :

*« Au début quand même ça allait. On était en confiance, tout le monde était en confiance. Mais au fur et à mesure qu'on a évolué on a constaté, moi à mon niveau, j'ai constaté des choses qui n'ont pas été dites où qui n'ont pas été bien expliquées.*

*- Par exemple, quoi ?*

*- Bon, par exemple, on nous disait que c'était une formation, une formation d'alternance donc pour moi, on est là pour apprendre. Les 2 premiers mois, ça va. Je ne faisais pas beaucoup de remarques. Moi je dis OK, je suis nouveau donc les gars, ils ne vont pas me donner des choses à faire. Mais au fur et à mesure qu'on évoluait je voyais que ce n'était pas la formation. J'étais là comme un ouvrier. J'ai dit, il y a un truc qui ne va pas. Je n'apprends rien, donc je me suis dit, non, ça ce n'est pas une formation, ça, c'est une boîte d'intérim [...] En fait, ce n'était pas de la formation en fait au niveau de [CFA], même les matériels qu'on utilisait là-bas, ce ne sont pas des matériels que les gens utilisent maintenant, en fait au niveau de paysagiste. Moi je n'ai jamais vu ça dans l'entreprise [...] Quand je venais à [CFA], là on faisait des formations, ils nous expliquaient, ils nous demandaient de faire des choses. Mais arriver en entreprise ce n'est pas de la formation. Tu es considéré comme si tu venais d'une boîte d'intérim. Tu es venu pour travailler, ils ne t'apprennent pas. A la formation ils ne m'ont jamais expliqué que j'allais pousser une brouette et à l'entreprise c'était ça. Toi, tu fais que transporter des charges, tu pousses des brouettes et des fois même s'il y a des trucs où il n'y a pas des charges à déplacer, je vois des collègues, ils disent, Ah moi je n'ai pas besoin de [ABDOULAYE]". Ils appellent, "il y a quelqu'un qui a besoin de [ABDOULAYE], s'il y a quelqu'un qui a des travaux physiques il dit "Bah moi j'ai besoin de lui". Parce que [ABDOULAYE] il est là que pour utiliser des forces, il n'est pas là pour apprendre. Après s'il n'y a pas ça, ils disent tous " non, moi je n'ai pas besoin, il n'y a pas grand-chose à faire". Des fois j'étais obligé de rentrer chez moi parce que personne n'a besoin de moi. Je disais tout ça à Dispositif C. Nous on est là juste pour de la manutention, ce n'est pas comme une formation. A un moment donné l'entreprise s'est fâchée, elle voulait arrêter tous les contrats [...] parce que le responsable se plaignait que c'était cher. [...] Si c'est comme ça tu ne peux pas*

*dire que je suis en formation et en entreprise je n'ai rien appris. Depuis que j'ai commencé je n'ai rien appris. Même avec des collègues, des fois, si en travaillant, tu leur demandes de faire un truc, ils vont te dire carrément "non, c'est bon, laisse ça. Je vais le faire", après je dis mais ça c'est quel genre de formation ça ? ».*

ALGAHILI et MALSE abonderont dans le même sens au cours des entretiens individuels. MALSE nous confie par exemple pour sa part :

*« Chez [Alléeplus] ce n'est que de la maçonnerie. Le travail est très difficile. Je pouvais juste aider, toujours aider. Ils ne te laissent pas faire quelque chose. Je charge la brouette avec les cailloux, ils ne te donnent pas la chance pour faire quelque chose. Une seule fois, j'ai fait une ligne de pavés. Parce que là-bas, on travaille vite-vite, il n'y a pas de temps pour apprendre quelque chose. Toujours le même travail, toujours la même chose [Alléeplus] c'est trop physique, je n'aime pas ça. ».*

Leur avis est partagé par les stagiaires affectés chez Plantarbre à l'activité « création de travaux paysagers », pour laquelle la dimension végétale est réduite à la portion congrue (plantation)<sup>112</sup>. A la lumière de ce décalage, peu de stagiaires décident finalement de persévérer dans le métier auquel ils ont été formés. Si les 3 stagiaires affectés chez Plantarbre se sont tous vus proposer un CDI à l'issue de l'alternance, un seul l'a accepté aussitôt : un autre l'a décliné pour revenir dans son précédent domaine d'activité, l'autre a préféré poursuivre en intérim afin de ne pas s'engager sur une durée trop longue, incompatible avec son projet de retourner prochainement voir sa famille dans son pays d'origine<sup>113</sup>. Les deux autres franchisés d'Alléeplus ont proposé un CDI à leurs alternants, mais ceux-ci « *ne se projettent pas* » en raison de « *conditions de travail pas faciles* » (propos rapportés par le chargé de recrutement et d'accompagnement lors des comités de suivi n°18 et n°19).

Les attermoissements des stagiaires ne tiennent pas uniquement à une désillusion par rapport au contenu du métier. Elles s'expliquent aussi par une prise de conscience d'inégalités des

<sup>112</sup> Seul le stagiaire affecté chez Plantarbre à l'activité « entretien des espaces » indique avoir une dominante végétale dans ses tâches.

<sup>113</sup> Le désir de congés est relativement répandu à la sortie du dispositif. Ainsi, sur la promotion n°4 des mécaniciens véhicules industriels, 9 stagiaires sur 12 ont signé des promesses d'embauche en vue de CDI : 3 en enchaînant immédiatement à leur sortie du dispositif, 6 après prise de congés. Ces pratiques impactent les résultats du dispositif en décalant les sorties positives : « J'ai l'exemple d'un poissonnier : il mégotte sur le salaire, il veut prendre des vacances pour voir la famille (qu'il n'a pas vu depuis 9 ans). Les priorités ne sont pas les mêmes mais pas sûr que l'entreprise maintienne sa proposition d'une embauche. Dans l'immédiat je ne l'ai pas en sortie positive, mais dans 4 mois il reviendra vers nous. » (Directeur du projet, Grand groupe du travail temporaire).

conditions selon les entreprises auxquelles ils ont été affectés. Dès la semaine de formation consécutive à la première période en entreprise, nous avons été témoins à la pause d'une discussion enflammée entre stagiaires, comparant les avantages respectifs accordés par Plantarbre et Alléeplus. L'inégalité de traitement a généré un ressentiment. Lors du *focus group* intervenu en fin de formation, les stagiaires exerçant chez Alléeplus déplorent n'avoir pas bénéficié d'une prise en charge des frais de déplacements ou des paniers repas, contrairement à ceux travaillant au sein de Plantarbre. Les stagiaires affectés auprès de Alléeplus soulignent aussi que les relations dans l'entreprise ont été affectées par le coût du dispositif : leur employeur clamait régulièrement que leur stagiaire « *leur coûte trop cher* » du fait du coefficient de facturation particulièrement élevé, générant de l'incompréhension et de la jalousie parmi leurs collègues qui confondaient ce coût avec la rémunération du stagiaire. Les différences des conditions proposées s'expliquent en partie par le fait que les TPE franchisées qui composent Alléeplus ne disposent pas des mêmes marges de manœuvre financières ni ne sont soumises aux mêmes obligations réglementaires que l'entreprise de taille intermédiaire qu'est Plantarbre. Lors du focus group, les stagiaires concernés déplorent de n'en avoir pas eu connaissance de ces différences lorsqu'ils postulaient pour leur alternance et hésitent logiquement avant de s'y engager à leur sortie du dispositif.

#### *4.4.4. Le dispositif C, une ressource supplémentaire pour les stagiaires*

Tous les stagiaires interviewés mentionnent avoir effectué telle démarche ou obtenue telle information grâce à « *un ami* » d'amis. Les membres de leur réseau jouent le rôle de médiateur, sinon de passeur d'altérité, constituant ainsi une importante ressource sociale sur laquelle ils s'appuient. Dans les entretiens il apparaît que la motivation des stagiaires est fondée sur des ressources éprouvées, actualisées ou transmises dans leurs expériences quotidiennes. C'est ainsi grâce au bouche à oreille et par les groupes communautaires sur les réseaux sociaux que les stagiaires ont pu accéder à l'appel à candidature du dispositif C ou accéder à l'organisme qui les a orientés sur le dispositif.

Le rôle joué par le réseau des stagiaires se prolonge à leur sortie du dispositif. C'est ce qui ressort par exemple des propos de MALSE dans un entretien conduit après sa sortie du dispositif C. Tandis qu'il répond à la question de savoir comment il s'y prend pour rechercher du travail, l'interviewé indique « *J'ai un site, "jobsourcing", c'est un ami qui m'a montré ça* ». Parmi ses

projets il y a le souhait de déménager dans une grande de ville de l'Ille et Vilaine : « *Il y a du travail là-bas dans la boucherie, les fabrications. J'ai un ami il a fait une formation avec nous dans le CPH. Il est là-bas, c'est lui qui me l'a dit. C'est un endroit bien pour les gens qui bougent. Si tu travailles, tu bouges, c'est mieux que quand tu es à la maison* ». En substance, le déroulement et l'issue du parcours dépendent pour une part non négligeable de la chaîne de relations dans laquelle il est pris. Cette chaîne de relations constitue le « capital social » du réfugié. Il existe à l'état pratique et dans les échanges symboliques qui aident à les maintenir.

Les amis (les compagnons de galère) ou la communauté des personnes du pays d'origine constituent des ressources déterminantes pour l'évolution des personnes. Qui contacter ? Quelle est la ville la plus accueillante ? Où loger ? Comment se soigner ? Quelles sont les procédures administratives ? Quelles sont les possibilités de job ? Où trouver les annonces ? Comment trouver une formation ? etc. Le dispositif C contribue à élargir ce réseau par de nouvelles relations : les professionnels de l'insertion y intervenant d'une part, les camarades de promotion d'autre part. Bien que ces ressources ne semblent pas faire l'objet d'une reconnaissance dans le dispositif C, la reconstitution du parcours des réfugiés en son sein montre que ce cheminement a été transformateur :

*« [Le dispositif C] nous a fait tout, on a appris des choses qu'avant on ne savait pas. Par exemple, comment faire des entretiens, se présenter. Avec [le dispositif C] on a appris à faire la déclaration Pôle Emploi. » (MALSE)*

*« J'ai fait connaissance avec mes collègues, les profs. Maintenant, j'ai beaucoup plus de chance pour chercher le travail dans les espaces verts et aussi chercher de nouvelles formations. » (ALGAHILI)*

## Conclusion de la monographie C

Le dispositif C se rapproche à bien des égards du programme HOPE, par le fait qu'il propose également un accompagnement global, articulant accès à la formation, à l'emploi et au logement. Le dispositif a néanmoins été conçu avec l'ambition de dépasser les limites de HOPE. Tout d'abord, en proposant des parcours longs, reposant d'emblée sur le statut de salarié et non sur celui de stagiaire de la formation professionnelle. Ensuite, en ne se limitant ni aux types de

métiers en tension préparés dans le cadre de HOPE, ni aux publics résidant en centre d'hébergement d'urgence. Enfin, par la recherche d'un hébergement durable grâce au partenariat étroit avec une association gestionnaire de foyers de jeunes travailleurs et un bailleur social. Toutefois, par comparaison avec HOPE, le dispositif C présente l'inconvénient de ne pas proposer de prise en charge en termes d'hébergement dès le début de la formation. De plus, faute de disposer de l'appui des OPCO dans la recherche des entreprises clientes, il peine à ouvrir des promotions de manière régulière et en nombre suffisant.

Au-delà de la question des améliorations et des déficiences par rapport au programme HOPE, force est de constater que le dispositif C reste prisonnier du même carcan que constitue la logique adéquationniste. En abandonnant précocement son ambition d'être un « carrefour d'orientation » pour les réfugiés, le dispositif C s'est de fait rabattu sur une intervention construite à partir des besoins des entreprises pour résoudre leurs pénuries de main-d'œuvre, similaire à HOPE. Or la focalisation sur les métiers en tension peu ou pas qualifiés ne peut correspondre aux aspirations de tous les réfugiés :

*« Si je me retrouve dans un dispositif avec un ingénieur qui a fait 3 années d'ingénieur à Kaboul, on ne va pas pouvoir l'aider quoi. On a un réseau dans le bâtiment, l'industrie, des entreprises de premier niveau de qualification. Ce n'est pas notre métier d'adresser quelqu'un qui serait fortement diplômé. D'autres opérateurs sont mieux armés que nous. »* (Président de la filiale, Grand groupe de l'intérim)

Les porteurs du dispositif C reconnaissent donc qu'il ne peut constituer une solution satisfaisante pour les réfugiés les plus diplômés. Par ailleurs, le dispositif peine également à prendre en charge des publics féminins<sup>114</sup>, l'essentiel des promotions préparant à des métiers considérés comme masculins.

Pour reprendre les termes d'une de nos interlocutrices, le dispositif C constitue une « offre supplémentaire pour les publics réfugiés » (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, Organisme de formation d'envergure nationale), adaptée à des profils ayant déjà une première solution d'hébergement, une relative maîtrise de la langue française et un projet professionnel cohérent avec les métiers en tension visés.

---

<sup>114</sup> Ce n'est qu'à l'ouverture de la 12<sup>ème</sup> promotion, ciblée sur le métier de préparateur de commandes, que de premières femmes intègrent le dispositif. Elles ne sont alors que 3, pour un total de 138 bénéficiaires à cette date.

## CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre rapport, les trois dispositifs étudiés dans le cadre de nos recherches s'avèrent très disparates quant à leur ampleur et à la manière dont ils entendent prendre en charge l'insertion professionnelle des réfugiés. Cette conclusion vise néanmoins à croiser les résultats recueillis sur l'ensemble des terrains dans le but d'en tirer des enseignements transversaux et de proposer une montée en généralité. Afin d'organiser cette synthèse, nous nous fondons sur la distinction opérée par Alberro (2010) entre « dispositif idéal », « dispositif fonctionnel » et « dispositif vécu ». Nous observons en effet sur les trois terrains des écarts entre le dispositif tel qu'il a été pensé, la manière dont il est effectivement mis en œuvre et l'interprétation qu'en font les acteurs.

### 1. Du dispositif idéal au dispositif fonctionnel : élaboration, implantation, inflexions

Nous nous intéressons ici aux processus par lesquels des acteurs construisent progressivement des dispositifs sous-tendus par une logique d'action et s'incarnant dans des procédures formalisées. Une première étape consiste dans l'élaboration du dispositif, en amont de la réponse à l'appel à projets. Une deuxième étape est celle de l'implantation du dispositif au sein d'un territoire dans lequel interviennent préalablement d'autres acteurs, qui peuvent être associés comme partenaires dès la soumission du projet ou sollicités ultérieurement lorsque celui-ci a été retenu. Un enjeu majeur est ici celui du sourcing, chaque dispositif devant trouver son public de bénéficiaires. Une troisième étape s'opère lors de la mise en œuvre du dispositif, auquel sont apportés des inflexions au fil du temps.

## 1.1. Des dispositifs qui diffèrent dans l'analyse des besoins, la construction de partenariats et l'ingénierie de conception

Les projets retenus dans le cadre de l'AAP IPR se caractérisent tous par la mise en place de collaborations étroites entre des acteurs extrêmement divers : centres d'hébergement de type Centre d'Hébergement d'Urgence (CHU) ou Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA), SPE, collectivités locales, branches professionnelles... Le caractère multidimensionnel des difficultés rencontrées par les réfugiés réclame en effet des collaborations inter-organisationnelles entre partenaires spécialisés, dans le prolongement des « partenariats sociaux » existant déjà dans l'insertion par l'activité économique (Semenowicz, 2017). Hesse *et al.* (2019) montrent toutefois que l'élaboration et le fonctionnement de ce type de collaborations en faveur des réfugiés s'avère complexe, car il est difficile de faire converger les logiques institutionnelles des divers acteurs impliqués : la société civile, l'État, le milieu associatif et les entreprises.

S'agissant de la fabrique des projets et des dispositifs étudiés, pour dresser des lignes de comparaison entre les terrains, l'analyse porte sur trois points : l'analyse des besoins, la construction du partenariat et, enfin, l'ingénierie de conception des dispositifs.

***En premier lieu, les questions suivantes constituent la grille de lecture concernant l'analyse préalable des besoins à l'origine des projets.*** Quels sont les problèmes spécifiques des réfugiés pointés dans les projets et quelles réponses ils proposent ? Quelles valeurs et conceptions de l'insertion et de l'accompagnement du réfugié sont au fondement de la fabrique de ces projets ?

Le projet A vise initialement l'amélioration de la coordination, sur un territoire, des différents acteurs de l'insertion professionnelle des bénéficiaires de la protection internationale, en proposant une meilleure articulation avec « l'offre de droit commun » et une meilleure coordination des acteurs et des structures. L'ambition du dispositif est double. D'une part, de mieux coordonner les parcours d'insertion par la mise en relation des divers acteurs de l'insertion professionnelle des réfugiés sur le territoire. D'autre part, d'accélérer l'entrée en emploi par la médiation auprès des employeurs et la mise en œuvre des financements de formation et d'accompagnement adaptés à la situation des réfugiés et indisponible dans le droit commun. Réalisée en quatre semaines, la proposition a, avant tout, été conçue sur la base de

l'expérience et du ressenti de son rédacteur, responsable d'antenne d'une structure locale de promotion et d'intermédiation de l'emploi, tout en s'appuyant sur un réseau local, le « groupe emploi », auquel participe un réseau d'entreprises du territoire. Le dispositif A peine toutefois à déployer ce « territoire agile » qu'il appelle de ses vœux.

Le fondement idéologique du projet B est un principe de refus du misérabilisme et une exigence de la reconnaissance des valeurs et talents des réfugiés. Les acteurs du consortium, assurant le pilotage centralisé du déploiement des actions dans les territoires identifiés dans la proposition au PIC, affichent vouloir accompagner les personnes en créant une communauté inclusive par la mobilisation d'acteurs sociaux impliqués dans un travail auprès d'elles. Cette communauté inclusive est créée au sein de la grande école où se déroule la formation, désignée sous le terme de dispositif B, déployé sur différents territoires. C'est à ce second niveau, « délocalisé » qu'est proposée, outre un parcours de formation intensive au FLE, une offre d'activités associant nouveaux arrivants et locaux, censées répondre aux problématiques spécifiques de l'insertion (formations numériques, création d'entreprise, accompagnement social...). L'ensemble constitue le projet global B qui, selon ses concepteurs, se positionne comme « *experimental* » et « *innovant* » dans ce qu'ils présentent comme un « *écosystème* » de l'insertion, dominé par les acteurs classiques de l'emploi, qu'ils jugent déconnectés du monde économique. Ce projet défend que le réfugié est un talent à valoriser, bien que la mise en œuvre des moyens et ressources nécessaires à cette valorisation semblent y manquer.

A l'instar du projet B, la proposition initiale du projet C consiste en une logique d'accompagnement global mise en œuvre par la filiale « insertion » d'un grand groupe du travail temporaire. Ce dernier projet « *a l'ambition de capitaliser sur les enseignements du programme HOPE tout en innovant pour dépasser les obstacles rencontrés* ». Il prévoit également « *une partie évaluation du projet, en particulier dans la perspective de pouvoir en comparer l'efficacité par rapport au modèle existant HOPE* ». L'orientation des réfugiés vers le dispositif est confiée aux prescripteurs publics et associatifs du territoire. Dans le cas où le candidat est retenu, le parcours (dont la durée totale est estimée à 14 mois) est censé être structuré en 3 étapes. Tout d'abord, un positionnement socio-professionnel (diagnostic et construction du projet). Ensuite, une salarisation des bénéficiaires via un contrat de développement professionnel intérimaire (CDPI), dans le cadre duquel est assurée une formation FLE, une découverte des filières professionnelles et un accompagnement à l'autonomie. Parallèlement est organisé un hébergement temporaire, avec un suivi pour en préparer la sortie à terme. Enfin,

une formation professionnelle en alternance, assurée par les organismes de formation du territoire, via un contrat de professionnalisation intérimaire (CPI).

Les projets B et C offrent, de manière différenciée et a minima pour B, un service d'accompagnement à l'emploi des personnes réfugiées alors que le projet A s'adresse aux acteurs de l'accompagnement des réfugiés et délivre des moyens de favoriser leur activité de médiation en relation avec les entreprises.

***S'agissant de la construction des partenariats dans le cadre des projets et dans la mise en œuvre des dispositifs***, les questions sont les suivantes : qu'est-ce qui a présidé à la constitution du partenariat ? De quelle nature est le partenariat ? Comment s'est-il élaboré ? Et sur quelle base ?

Il est possible de qualifier la nature des réseaux d'acteurs engagés par les projets en s'appuyant sur la modélisation du partenariat proposée par Clénet (2003). Il distingue un « partenariat prescrit », « conçu par et pour des organisations ou institutions, qui se réduit le plus souvent, parce que fortement injonctif, à un contrat suivi concrètement de peu d'actions ». Avec le « partenariat actoriel », il désigne des collaborations proches d'un fonctionnement réseau, où se développent des « actions denses et fortes », qui sont parfois en « réaction contre les lourdeurs institutionnelles ». Enfin un dernier type de « partenariat complexe 'acteurs systèmes' », fait « d'alliances entre des acteurs et des organisations interdépendantes. Cette forme tend à créer et dynamiser des interactions entre acteurs et organisations. ». L'analyse des projets investigués permet, dans une première approche, de les situer à l'intérieur de cette typologie.

S'agissant du projet A, la réponse à l'AAP IPR s'est faite en concertation entre acteurs institutionnels (collectivités locales et association d'entreprises), dans le cadre d'un groupe préexistant, le « groupe emploi ». Ce dernier a surtout été un partenaire d'opportunité, davantage consulté, que co-constructeur du projet. Ceci s'est traduit par une implication faible, voire nulle de la part de ses membres : les collectivités n'ont pas apporté de financement et le réseau d'entreprises s'est peu impliqué. Cela se traduit dans la constitution du consortium par l'implication de trois institutions, la structure porteuse, la structure du SPE qui lui est directement affiliée et une radio locale, dont l'implication est anecdotique. Ce projet ne semble finalement engager personne d'autre que les porteurs du dispositif, s'apparentant à un partenariat prescrit. Le contenu n'a pas non plus été travaillé en amont avec les structures

d'insertion auxquelles il s'adresse pourtant, et en aval, les comités techniques qui prévoyaient de les associer au dispositif ont été abandonnés car jugés trop lourds ou trop bureaucratiques. Ce relatif isolement de l'équipe projet n'est pas sans répercussion sur sa difficulté à trouver et à faire valoir sa place ou son utilité à l'égard des structures qui accompagnent les réfugiés qu'elle cherche à mobiliser.

Le projet B permet l'émergence de trois nouvelles structures dans le champ de l'insertion professionnelle. Ces structures portent le projet et ont associé des partenaires dont le terrain d'action concerne plus particulièrement l'accompagnement social et la mobilité. Créées à peu près au moment de la « crise des réfugiés » lors de la guerre en Syrie, elles ne développaient pas, auparavant, de pratiques d'accompagnement à l'emploi. Elles formulent, à l'occasion de l'AAP IPR, une réponse conjointe dans une ambition assumée d'expérimentation, de reconnaissance de leurs missions et de développement d'activités en intervention sociale. Au niveau de ce consortium, il s'agirait donc d'un partenariat interactoriel entre dirigeants de structures partageant un projet d'expansion. Par contre, au niveau du territoire investigué - et sans que cela puisse être considéré comme représentatif de ce qui se passe dans les autres régions où le dispositif de formation est déployé - on observe un « partenariat complexe 'acteurs-système' » : les étudiants ont en effet créé un réseau local connectant les antennes régionales des structures porteuses du projet et des associations œuvrant dans l'accompagnement social et au logement des personnes réfugiées.

Le partenariat, dans le cadre du projet C, est au départ, de type interinstitutionnel. Le Président de la filiale a élaboré seul les bases du projet, mais a organisé « *le travail technique* » de définition du contenu et du budget en associant différents partenaires librement choisis. Chaque structure a travaillé sa partie selon sa compétence spécifique et le porteur a ensuite rédigé et déposé le projet. La composition du consortium s'est ainsi établie en mobilisant des structures qui faisaient déjà partie du réseau de la filiale du grand groupe de travail temporaire. Des liens plus ou moins étroits existaient avec tous les partenaires (ce qui explique qu'aucune structure sollicitée n'ait décliné la proposition). Le Président de la filiale est cofondateur du club d'entreprises et toujours membre de son conseil d'administration. Symétriquement l'association gestionnaire de foyers de jeunes travailleurs a été cofondatrice de la filiale à ses origines. Les liens du grand groupe du travail temporaire avec l'OPCO, comme avec l'organisme de formation d'envergure nationale, sont anciens et entretenus par des collaborations régulières sur divers sujets. Le bailleur social s'était rapproché de la filiale pour

signifier son intérêt de participer à des projets soutenus par le PIC. L'association de FLE effectuait déjà des prestations pour le compte de la filiale et sa Présidente avait exercé au sein du grand groupe de travail temporaire dont elle dépend. Le consortium émerge donc d'un tissu de relations professionnelles préexistantes.

Ce partenariat, de type interinstitutionnel au moment de la réponse à l'appel d'offres, s'est en partie doublé d'un partenariat interactoriel avec la mise en œuvre du dispositif. Au niveau de la direction de la filiale demeurent des relations avec les équipes dirigeantes des partenaires du consortium. Mais l'équipe projet a également noué des relations avec les interlocuteurs de son niveau dans chacune des structures membres du consortium. Celles-ci s'incarnent dans les comités de suivi mensuels, auxquels tous les opérationnels exerçant parmi les membres du consortium participent. Mais existent également des réunions bilatérales entre l'équipe projet et chacune des structures partenaires du consortium pour traiter des sujets qui leur sont propres. Des relations s'établissent donc entre les membres de l'équipe projet et les opérationnels qui sont leurs interlocuteurs dans les structures partenaires. Ces relations sont particulièrement intenses avec l'association de FLE qui, de fait, constitue le partenaire majeur dans la mise en œuvre, par le volume d'enseignement qu'il assure et la mobilisation de son expertise lors de la sélection des candidats (Délégué général, chargée de projet, formateurs). Les relations sont également fournies entre les chargés d'accompagnement et de recrutement de la filiale et la chargée d'accompagnement social de l'association gestionnaire de foyers de jeunes travailleurs, de même qu'avec le conseiller dédié au sein du service « clients spécifiques » au suivi des candidatures des stagiaires du dispositif. La constitution et le traitement des demandes de logement impliquent en effet des interactions régulières.

Il semble en définitive que ce projet développe un partenariat qui, traitant des questions d'ordre stratégique et opérationnel, montrant des interactions spécifiques aux différentes activités du projet, s'apparente au modèle complexe acteurs-systèmes selon Clénet (*ibid*). Mais ce modèle peine à se nouer avec certains partenaires du consortium du dispositif C, comme l'illustre la faible implication du club d'entreprises ou les frictions récurrentes avec l'organisme de formation d'envergure nationale. Le turn-over de leurs intervenants et formateurs entrave le partenariat interactionnel, laissant le partenariat institutionnel peu incarné et donc formel.

***Enfin, dernière question concernant la fabrique de ces trois projets : des pratiques antérieures ont-elles déterminé les modes d'intervention et leur ingénierie de conception ?***

Concernant le dispositif A, au vu des conditions de réalisation de la proposition, les structures qui accompagnent les réfugiés n'ont pas été impliquées dans la conception ni non plus les professionnels des structures accompagnant les réfugiés, ce qui interroge sur le ciblage du dispositif dans sa conception. Outre le repérage des besoins des entreprises, le dispositif se conçoit comme un facilitateur dans les parcours d'insertion des réfugiés en particulier par la mobilisation de certains financements. Il se veut également un outil de coordination entre les différentes structures d'accompagnement des réfugiés (« *rendre le territoire agile* ») en menant un travail de centralisation de l'information sur les parcours des réfugiés. Mais ces propositions restent toutefois avant tout le fruit de l'analyse et de l'expérience du seul porteur de projet plutôt qu'une construction fondée sur des pratiques antérieures.

S'agissant du projet global B, les porteurs du consortium ont avant tout engagé une stratégie d'essaimage sur les territoires du parcours de formation, initié en 2016, et de consolidation de deux incubateurs à la création d'entreprise pré-existants, dans la première phase de conventionnement avec le PIC. Les perspectives de ré-ingénierie dessinées au printemps 2022 ne paraissent pas avoir été réalisées, en tout cas pas sur le territoire investigué. De fait, on est alors à la fin du contrat d'engagement avec le PIC. En outre, les pistes d'évolution envisagées (varier le volume d'enseignement du FLE selon le niveau des participants, préfigurer le champ professionnel de leur intégration selon les grandes écoles et les doter de parrains « *inspirants* », réaliser des supports de valorisation personnelle des participants) reposent sur des leviers d'action dont on n'a pas trouvé trace sur le territoire. Elles exigeraient une analyse des profils des candidats qui n'est pas faite, que ce soit au niveau central ou local. Seules deux évolutions sont observées au cours de cette dernière année de fonctionnement (2022-2023) : le passage du DELF (diplôme d'études en langue française), aux frais du projet, est systématiquement proposé aux participants (décision du central). Des activités culturelles collectives (« *fil rouge* ») sont également organisées en parallèle du parcours de formation à l'initiative des étudiants, qui maintiennent, sur le territoire enquêté, le recours aux coaches. Visant au développement de leurs capacités de présentation de soi en communication orale, elles représentent en quelque sorte un supplétif au projet de « *pitch* », manière d'exprimer la présentation de soi, imaginé par l'équipe centrale, mais non réalisé.

Pour le dispositif C, qui s'est inscrit dans une ambition affichée de capitaliser sur HOPE, le partenariat s'est construit en fonction des ressources financières, humaines et organisationnelles perçues comme nécessaires pour pallier les limites de HOPE (OPCO, organisme de formation

d'envergure nationale, association de FLE, club d'entreprises, association de logement et bailleur social). Le projet initial compte s'en distinguer par les éléments suivants : une étape préalable de positionnement socioprofessionnel visant à mieux prendre en compte les profils et situations des réfugiés, des parcours plus longs avec une salarisation précoce, des actions renforcées sur l'apprentissage du français et l'accompagnement vers le logement. Le dispositif joue un rôle de « tiers employeur » (Dif-Pradelier et Roux, 2022) pour le compte des entreprises clientes, prolongeant le principe du modèle du travail temporaire auquel appartient la structure porteuse du consortium.

La fabrique des dispositifs « idéels » apparaît au final largement déterminée par le positionnement des structures porteuses dans leur « écosystème ». La structure parapublique qui porte le dispositif A a déjà pour mission de contribuer à la coordination et à l'animation des acteurs de l'insertion professionnelle en général. Il n'est donc pas étonnant qu'elle se pose comme prétendant à une coordination des acteurs sur le territoire sur ce segment spécifique de l'insertion professionnelle des réfugiés. L'ambition de rompre avec les méthodologies traditionnelles d'intervention en imaginant de nouveaux modes de prise en charge est typique de l'approche « disruptive » revendiquée par les « start-up sociales » comme celles qui portent le dispositif B. Enfin, la déclinaison des principes de l'IAE pour le public réfugiés et la mobilisation de contrats spécifiques à l'intérim (CDPI/CPI) découlent, dans le dispositif C, de l'identité de la filiale du grand groupe de travail temporaire, caractérisée par son expérience des ETTI.

## 1.2. Des modèles de sourcing déterminés par la nature des dispositifs et de leurs porteurs

Nous avons repris à notre compte, à titre au moins provisoire, le terme même de sourcing, pour faire suite à la demande du comité de suivi de la présente recherche, qui l'a exprimé en ces termes. Importé de l'univers managérial, nous l'entendons avant tout comme l'ensemble de pratiques pour repérer et mobiliser un vivier de public cible des dispositifs que nous étudions. Mais l'usage du terme interroge, d'autant plus qu'il est un terme indigène pour une catégorie d'acteurs spécifiques. En l'occurrence, il est usité sur le terrain B par la structure centrale

« PILOT » et s'inscrit dans une culture « start-up » particulièrement marquée par les anglicismes ou franglicismes. Ce n'est pas un terme qu'on va retrouver dans les mondes professionnels de l'insertion, de l'accompagnement social ou vers l'emploi. Au-delà de ce préalable sur le terme même de sourcing, notre enquête montre que la nature des dispositifs distingue les formes et les enjeux du sourcing, en particulier entre le dispositif A, d'une part et les dispositifs B et C, d'autre part.

Concernant le dispositif A, la question du sourcing de réfugiés s'est posée lorsqu'il a fallu calibrer son envergure. Nous avons vu que l'entrée d'une ou d'un réfugié dans le dispositif s'apparente à une inscription administrative (remonter une « fiche diagnostic »), ce qui implique que l'enjeu du sourcing de réfugiés est faible. Il s'agissait plutôt d'évaluer un potentiel de réfugiés suivis par divers acteurs. Au final, l'objectif quantitatif fixé a été atteint sans trop de contraintes, d'autant que le porteur du projet est lié à une structure du SPE sur laquelle il a pu s'appuyer en demandant aux conseillers d'inscrire systématiquement les réfugiés accompagnés dans le dispositif A.

Par contre, au-delà de cette structure du SPE affiliée au porteur du projet, le sourcing des structures qui accompagnent les réfugiés, censées être les cibles du dispositif, a été peu pensé. Du fait de son positionnement institutionnel, l'équipe projet a un accès facile aux acteurs de l'insertion professionnelle de son territoire et a pu donc diffuser de manière plus ou moins formelle l'information sur ce dispositif. Mais, ni concertées en amont du dépôt de projet ni associées en aval (le comité technique qui devait les réunir a été abandonné), les structures qui accompagnent les réfugiés se sont peu impliquées. Le dispositif qui avait vocation à être un outil de centralisation de l'information, « *une force de frappe* » pour coordonner les besoins des entreprises et les réfugiés suivis par ces diverses structures, n'apparaît pas comme une attente des professionnels qui ne vont pas véritablement y recourir sauf au travers des opportunités de financements difficilement disponibles dans le droit commun. Ainsi d'un point de vue quantitatif, mesuré en nombre de réfugiés inscrits dans le dispositif A, l'objectif est atteint ; mais du point de vue de l'implication des structures et de la vocation à créer un « *territoire agile* » « *coopératif* », les modalités du sourcing des structures n'ont pas permis de produire les effets attendus. Cette difficulté à mobiliser les structures d'insertion finira même par conduire l'équipe projet à prendre directement en charge le travail d'intermédiation vers l'emploi du public de réfugiés, notamment les Ukrainiens récemment arrivés sur le territoire, en lien direct

avec la Préfecture et l'EPCI auquel le porteur est lié, et *in fine*, à contourner les structures que le projet ambitionnait initialement de faire coopérer.

Dans les dispositifs B et C, le sourcing revêt un caractère beaucoup plus central. Sur le terrain B, le sourcing est pris en charge par la structure centrale qui pilote le projet B dans son ensemble. Celle-ci entend le sourcing comme une mission centrale, levier de croissance et de rentabilité. Elle y consacre à ce titre une part importante en personnel dédié sur la communication et les partenariats. Le sourcing emprunte différentes voies : une logique de communication directe envers les réfugiés (mobilisation d'une base de données des réfugiés déjà passés par une offre de PILOT visant à alimenter le « bouche à oreille » sur leurs offres, communication sur les réseaux sociaux) et une stratégie qui s'appuie également sur une communication envers les partenaires en charge de l'insertion des réfugiés. Enfin la stratégie de distinction commerciale en mode « start-up » autoproclamée innovante, censée s'opposer aux logiques professionnelles du SPE jugées inefficaces et éloignées des préoccupations des entreprises, séduit jusque dans les rangs des décideurs, financeurs et politiques. PILOT a su développer des compétences sur les droits et dispositifs d'accompagnement des réfugiés pour coller à la demande potentielle notamment en fonction des orientations des politiques publiques. Elle a ainsi pu développer un partenariat avec l'OFII (formation des auditeurs, transmission de supports de communication *via* ces mêmes auditeurs, etc.) qui lui permet d'accéder aussi bien au vivier des réfugiés qu'aux professionnels prescripteurs du réseau de l'OFII. PILOT déploie des pratiques professionnelles pour lesquelles l'accompagnement des réfugiés est un marché sur lequel il faut conquérir des parts en déployant des stratégies commerciales et marketing.

Le sourcing opéré par la structure centrale permet d'approcher les cibles quantitatives d'entrée en formation dans le dispositif B de formation intensive en français. Notons tout de même que sans sélection, ni écrémage les formations ne sont pas pleines et marquées par un certain nombre d'abandons. L'ancrage local et le réseautage via les partenaires semblent relativement faibles, ce que la communication et le marketing déployés par PILOT ne suffisent pas à compenser. On observe que, sur le territoire investigué, le bouche-à-oreille, internet et les réseaux sociaux constituent les voies dominantes d'accès à l'information sur le dispositif. Il s'avère également que l'offre de formation est ouverte à des personnes qui ne sont pas réfugiées ou BPI, sans qu'on ait pu déterminer si c'est un choix délibéré des porteurs du projet ou s'il s'agit, *a posteriori*, d'un effet induit par la taille insuffisante du vivier local, au regard des engagements pris envers le PIC. Aucun participant ou candidat ne venait d'Ukraine et l'hypothèse selon laquelle les ressortissants de ce pays auraient pu être orientés vers d'autres structures ou des

dispositifs spécifiques n'a pas pu être vérifiée, faute d'avoir pu rencontrer les acteurs de l'OFII sur le territoire – malgré plusieurs relances. Nous n'avons donc pas, non plus, mesuré les retombées du partenariat, initié au central avec cet acteur, sur le vivier des candidats.

Le dispositif C, pensé comme une version améliorée du programme HOPE, cherche dans ses pratiques à remiser le recours aux acteurs du service public de l'emploi et élargir la pratique du programme HOPE dans laquelle la grande majorité des orientations concerne des publics suivis par l'OFII et logés en centre provisoire d'hébergement (CPH) ou en centre d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA). Le dispositif C n'entend pas se cantonner à ce seul public mais toucher d'autres profils de réfugiés, en sollicitant un réseau de prescripteurs plus variés. Le groupe de travail temporaire à l'origine du projet a ainsi déployé une stratégie de sourcing d'autant plus nécessaire que l'entrée dans le dispositif est sélective puisqu'il s'agit de coller aux exigences (telles que traduites par l'équipe projet) d'entreprises qui accueillent les alternants et paient pour ce service. Elle s'est à cette fin constituée un réseau de 250 prescripteurs exerçant principalement en centres d'hébergement d'urgence et dans des associations spécialisées sur la prise en charge du public réfugiés, capables de relayer ses offres de formations par alternance sur tel ou tel métier. Dans les faits les réfugiés qui candidatent ne sont pas adressés uniquement par les prescripteurs mobilisés par le porteur du projet. Les offres circulent sur les réseaux sociaux et *via* le bouche-à-oreille, ce qui est à l'origine de candidatures spontanées de réfugiés dont certaines seront sélectionnées pour l'entrée en formation. Dans le cas de la promotion d'ouvriers paysagistes étudiée, les prescripteurs traditionnels du service public de l'emploi ne sont sollicités qu'à la demande expresse d'une des entreprises clientes dont les besoins émanent d'un marché public afin de s'assurer que les candidats seront bien éligibles à la clause sociale.

Les modalités du sourcing tiennent donc à la nature des dispositifs mais également à celle des porteurs de projet. La structure parapublique à l'initiative du dispositif A a une approche peu construite du sourcing parce que sa position institutionnelle la place *a priori* comme un interlocuteur des structures d'insertion auxquelles elle s'adresse et son modèle économique est celui de la subvention. De fait, son partenariat privilégié avec une structure du service public de l'emploi et les financements proposés suffisent à atteindre les objectifs quantitatifs mais n'ont permis de modifier qu'à la marge les pratiques des structures qui accompagnent les réfugiés. Les dispositifs B et C, portés par des acteurs privés – une association devenue entreprise à impact (ESUS) et la filiale d'un grand groupe de travail temporaire – ont une conception et une dimension beaucoup plus marchande de leurs dispositifs, qui impliquent des

stratégies offensives et structurées de sourcing. Ces stratégies ont en commun une certaine marginalisation des acteurs centraux du service public de l'emploi au profit d'acteurs divers qui jouent le rôle d'intermédiaires prescripteurs. Cette mobilisation d'un réseau de partenaires s'accompagne de manière construite ou non par les porteurs de projet d'un travail de prescription informelle par le bouche-à-oreille.

Les modalités de sourcing sont plus largement révélatrices de la manière dont les différents dispositifs s'inscrivent dans les territoires. Si le dispositif A émerge de porteurs de projets locaux implantés de longue date et disposant de relations anciennes avec les autres acteurs, l'implantation du dispositif C est pensée à l'échelle régionale et celle du dispositif B relève d'une stratégie d'essaimage au plan national voire international. Ces différences d'ancrage territorial impactent les collaborations avec d'autres acteurs, au premier rang desquels les prescripteurs de publics mais également le service public de l'emploi, les organismes sociaux et les entreprises locales.

### 1.3. Des dispositifs qui opèrent des inflexions notables par rapport au projet initial

Les dispositifs étudiés ont été sélectionnés au terme d'un appel à projets ayant retenu les propositions jugées les plus pertinentes. Ils sont donc censés être financés pour mettre en œuvre le projet tel qu'il a été soumis puis affiné avec les commanditaires. Pour autant, on observe sur nos trois terrains de notables décalages entre cette proposition initiale et la manière dont les dispositifs fonctionnent concrètement. Ces décalages ont des origines variées. Des changements ont pu être précocement apportés pour corriger des défauts de conception constatés dès la mise en œuvre du projet. Des évolutions externes ont pu obliger les acteurs du dispositif à s'adapter ou à l'inverse créer des opportunités de développement que ces derniers ont choisi de saisir. Parfois certaines dimensions de la proposition initiale se révèlent dans les faits peu ou pas mises en œuvre alors qu'elles occupent une place non négligeable dans le projet soumis.

### 1.3.1. Dispositif A : échec de la coopération des acteurs de l'IPR sur les objectifs de « *work first* » et déploiement d'une intermédiation directe

Le dispositif A a connu des amendements successifs sur son contenu et ses objectifs tout au long de sa mise en œuvre. Il est pensé initialement comme un outil de coordination des acteurs de l'insertion professionnelle des réfugiés et de financement de mesures de formation et d'accompagnement complémentaires au droit commun, avec pour objectif de répondre aux besoins des entreprises en mobilisant un réseau territorial d'entreprises. La logique d'insertion est celle du « *work first* » que le dispositif doit permettre par des mesures d'accompagnement sur les postes de travail.

Le réseau d'entreprises sollicité au début du projet s'implique finalement très peu et les porteurs du projet réorientent une première fois le contenu du dispositif. L'objectif est désormais de partir d'abord de la demande des réfugiés et, par un travail de médiation pour adapter les exigences et pratiques des employeurs et les conditions d'accueil dans l'entreprise, réussir des insertions professionnelles rapides des réfugiés accompagnés. L'espace géographique d'insertion s'élargit au-delà du périmètre initial, voire au-delà du territoire de l'EPCI dont relève la structure porteuse du projet. La logique d'insertion reste cependant celle du *work first*. Or, cette orientation du dispositif ne rencontrera pas un écho favorable des diverses structures en charge de l'accompagnement des réfugiés sur le territoire. Les pratiques d'intermédiation des référentes de réfugiés restent ancrées dans une perspective de longue durée, de construction d'un projet professionnel « réaliste » (supposant le deuil de certaines ambitions professionnelles) et de levée des freins à ce projet (dont celui central de l'apprentissage du français). Elles mobilisent dans ce cadre leurs propres réseaux et construisent leurs propres méthodes qui ne laissent pas la place escomptée à ce nouvel interlocuteur qu'est l'équipe projet du dispositif A, ni aux méthodes promues par celle-ci. A cet égard, les référentes des structures enquêtées voient dans le dispositif A bien plus un guichet de financement qu'un interlocuteur pour le placement dans l'emploi des réfugiés qu'elles accompagnent. Cette divergence de conception sur la manière d'insérer les réfugiés dans l'emploi va conduire les porteurs du dispositif A à en réorienter à nouveau le contenu, d'autant que l'arrivée de réfugiés ukrainiens leur en donne l'opportunité.

Échouant à produire le « territoire agile » qu'elle appelle de ses vœux, l'équipe projet va dans un premier temps se saisir des opportunités offertes par certains employeurs qui se proposent d'accueillir des réfugiés, notamment ukrainiens. Une coopération plus forte avec Pôle Emploi

et la Préfecture se noue. Le dispositif finit par contourner les structures d'accompagnement qu'il devait initialement fédérer, pour proposer de l'intermédiation directe vers l'emploi, en particulier des réfugiés ukrainiens, amenant à cette fin l'équipe projet à recruter deux ASP russophones. Dans sa coopération avec la Préfecture qui cherche à mobiliser des réponses aux pénuries de main d'œuvre qui se font jour, l'équipe projet va privilégier davantage les métiers en tension comme une voie d'insertion professionnelles des réfugiés la plus rapide possible. Au principe du *work first* s'ajoute celui du *work fast*, pour éviter, aux dires de l'équipe projet, que les réfugiés ne s'installent dans l'assistance et la construction sans fin d'un projet professionnel. Dès lors, au-delà du deuil de certaines ambitions professionnelles, c'est une assignation des réfugiés aux emplois des secteurs en tension qui se déploie dans ce dernier remaniement du dispositif.

### *1.3.2. Dispositif B : réduction à l'enseignement de FLE et à la bonne volonté des étudiants bénévoles*

L'analyse du projet B a permis de distinguer deux niveaux de réalisation du projet, central et territorial, ainsi que leurs périmètres d'intervention respectifs. Au niveau central des structures porteuses du consortium incluant PILOT, dont le rôle s'affirme dans son animation, des « professionnels », issus de grandes écoles commerciales pour nombre d'entre eux, ont conçu un programme standard d'intervention dans une logique marketing, d'expansion « entrepreneuriale » et dans une ingénierie de la formation qui semble ne pas connaître les bénéficiaires ni prendre en compte leurs besoins, ni non plus des éventuelles spécificités des territoires. Elles organisent un management descendant et technocratique envers le territoire où agissent des bénévoles, non-initiés aux mécanismes du marché du travail et aux dispositifs d'accompagnement à l'emploi. Les pistes de ré-ingénierie envisagées en vue de proposer une offre diversifiée, selon les caractéristiques et besoins des publics, ne sont pas réalisées sur le territoire investigué.

Bien que l'effectif de PILOT se soit encore accru, en lien avec des stratégies d'expansion et de partenariat visant des levées de fonds privés et publics, ce pilotage à distance par le central semble de plus en plus distant : le projet B censé être « global » nous paraît bien se réduire de fait à l'offre du parcours de formation en grande école – désigné par le terme de dispositif B, la dimension « globale » dépendant de l'engagement des étudiants et de leur capacité à tisser un

réseau local de partenaires. C'est le cas sur le territoire enquêté mais on a vu que peu de participants contactaient, à l'issue de leur formation, les antennes régionales des partenaires de PILOT, NUMERIS et KOMUNOTE.

Nous nous interrogeons sur les indicateurs et critères de suivi des personnes et de leur comptabilisation au regard des engagements envers le PIC. Dès la deuxième phase de financement, est acté que c'est l'inscription au parcours de formation en grande école qui marque l'entrée dans le projet. Il ne semble pas y avoir d'enregistrement des éventuelles suites de parcours parmi les possibles envisagés dans la proposition (entrée dans les formations numériques ou dans les activités d'incubation à la création d'entreprise), peu sollicitées sur le territoire enquêté. Il apparaît que les modalités de « sortie » des personnes réfugiées remontées aux instances de suivi soient obtenues par enquête directe (téléphonique) de la structure centrale auprès des participants à quelques mois de leur sortie du parcours de formation.

Les coûts des différentes mesures d'accompagnement proposées par les étudiants (« *équipe programme locale* » dont le travail est bénévole) sont étudiés et suivis de près par le central mais force est de pointer les écarts entre les financements réclamés et affichés par réfugié (environ 3900 euros selon la proposition au PIC) et le coût réel du dispositif déployé sur le territoire (2 professeurs de français, chacune pour 200 heures d'enseignement, une accompagnante professionnelle - 20 heures - jusqu'à la fin de l'année universitaire 2021-2022, un budget dédié aux activités culturelles conviviales et cérémonielles pour environ 1000 euros par groupe). Les intervenants sollicités sur les enseignements d'ouverture aux institutions et à la vie en France ne sont pas rémunérés.

Le travail sur le projet des bénéficiaires, leur accompagnement à l'insertion, sont un « impensé » du projet. La connexion avec les entreprises, signant selon PILOT sa place originale dans « *l'écosystème* » de l'intervention sociale que la structure veut faire évoluer, n'est pas présente sur le territoire enquêté. Quand elle existe, il semble qu'elle passe par la contractualisation de POEC que PILOT monte, contre rémunération semble-t-il, en partenariat avec des OPCO et des entreprises.

De fait, au regard de l'affichage du réfugié comme « talent à valoriser », on fait le constat que, d'une part, les composantes de ce talent, de ses ressources et potentiels ne sont pas explicitées et travaillées à l'occasion du parcours de formation et, d'autre part, qu'il représente une solution

proposée en réponse aux tensions sur le recrutement de grandes entreprises en besoin de main-d'œuvre.

Au niveau du territoire investigué, nous n'avons pas observé de connexion entre le suivi du parcours de formation en grande école et les intermédiaires de l'emploi, les bénéficiaires assurant seuls leur inscription à Pôle emploi ou en mission locale. Certains ont néanmoins été accompagnés dans leurs démarches par un travailleur social, dans le cadre d'une prestation concernant leur démarche d'asile ou d'accès au logement, à l'initiative des étudiants qui en ont obtenu le financement par le central.

C'est sur l'intégration à la communauté de la grande école permettant la pratique du français et un enseignement linguistique de qualité assurant la préparation au DELF que le projet semble le plus tenir ses engagements (un axe sur les 3 proposés), en créant une offre de formation gratuite et non sélective, inédite sur le territoire.

Les participants à la formation en font un usage reconnaissant pour l'inclusion dans une communauté bienveillante, alternative à la dépression morale pour certains, à l'isolement et au repli sur soi et sa famille pour le plus grand nombre. Cependant, les bénéfices qu'ils en retirent dépendent d'autres facteurs que leur engagement en formation, d'une part, et des opportunités qu'ils pourront trouver ailleurs de faire valoir leurs compétences et diplômes acquis dans leur pays d'origine, d'autre part. Ainsi par exemple la situation de certains participants parvenus à s'inscrire en master à l'université après une certification B2 est à l'opposé de celles d'autres bénéficiaires, à la recherche désespérée d'une stratégie alternative au déclassement qui les menace. L'objectif affiché du projet B, un « *parcours accéléré, sans rupture et sans déclassement* » prend des allures très diverses en fonction des profils des participants, peu pris en compte dans un processus d'accompagnement non outillé par des étudiants, non professionnels et non connectés aux intermédiaires de l'insertion.

### *1.3.3. Dispositif C : retour des logiques d'assignation aux métiers en tension face aux contraintes de mise en œuvre*

Le dispositif C a été lauréat en vague 3, sans que le porteur du consortium n'ait eu à présenter son projet à l'oral devant une commission, contrairement à d'autres appels à projet du PIC que la filiale du grand groupe de travail temporaire avait précédemment remportés. L'acceptation

du projet a été décidée par le comité d'engagement du programme « Intégration professionnelle des réfugiés » et notifiée au porteur du consortium début 2020. Toutefois, le projet n'a été retenu qu'à condition de lever des réserves en amont de la contractualisation. Ces réserves portaient principalement sur le nombre de bénéficiaires que le dispositif devait accueillir au regard des trois années de durée de son financement. Une négociation avec les pouvoirs publics s'est alors engagée et n'était toujours pas achevée lorsqu'est intervenu le démarrage officiel du dispositif le 1<sup>er</sup> septembre 2020<sup>115</sup>. Après une augmentation des effectifs, les objectifs du dispositif C s'élèvent finalement à 225 bénéficiaires, avec « *une attention particulière, sans exclusivité, pour les jeunes de moins de 30 ans* » et un taux de sorties en emploi durable de 50%.

Le projet a précocement connu une inflexion notable. Dans sa version initiale, le dispositif C devait fonctionner comme un « carrefour d'orientation », construisant les parcours à partir des compétences et des aspirations des réfugiés. La fiche de synthèse du projet figurant dans la convention de subvention stipule ainsi que « *les personnes orientées par les prescripteurs publics et associatifs du territoire connaîtront une première étape de positionnement socio-professionnel afin de construire et adapter leurs parcours à leurs propres situations et profils (1 à 2 mois)* ». Il s'agissait ainsi de se démarquer du programme HOPE, centré sur les métiers en tension, qui contraint donc les personnes réfugiées à se mouler dans une offre de formations dont les débouchés professionnels ne correspondent pas forcément à leur projet. Dès le lancement du dispositif, l'équipe a toutefois réalisé que l'hétérogénéité des projets individuels empêcherait la mise en place de formations pour des promotions à l'effectif trop réduit. Dans un souci de pragmatisme, il a été décidé de fonctionner par promotions homogènes, rassemblant un nombre minimal de réfugiés se destinant à un même métier. Le fonctionnement a alors été aménagé par rapport à ce qui figurait dans le projet initial : on a basculé vers un *sourcing* en fonction d'un métier. Le profil des bénéficiaires en a inévitablement été restreint aux seuls réfugiés prêts à s'engager dans une formation y préparant.

Cette première inflexion en a engendré une seconde. Au sein de la première promotion, de nombreuses ruptures de parcours ont été occasionnées par la difficulté à placer en alternance les stagiaires, certains réfugiés abandonnant la formation entre le CDPI et le CPI face à l'incertitude et la nécessité de travailler pour se procurer des ressources. Ce constat a conduit

---

<sup>115</sup> Nous ne disposons pas de la date à laquelle la convention de subvention a finalement été signée, mais il avait été mentionné qu'elle ne l'était toujours pas lors d'une réunion en date du 30 juin 2021, soit 10 mois après le lancement.

l'équipe projet à s'assurer de l'engagement d'entreprises préalablement à toute ouverture de formation, afin de garantir un « cadencement » entre les deux étapes du dispositif. Dans l'objectif de faciliter le démarchage d'employeurs disposés à accueillir en alternance des réfugiés, l'équipe projet a décidé que les entreprises confrontées à des pénuries de main-d'œuvre devaient prioritairement être ciblées. Le dispositif C s'est alors progressivement rabattu sur les métiers en tension comme débouchés professionnels des formations proposées. Par ailleurs la prospection commerciale s'est réorientée sur les « grands comptes » du groupe de travail temporaire portant le consortium. L'équipe projet ambitionnait pourtant au démarrage de développer son propre réseau d'entreprises, constitué notamment de TPE/PME, sous la houlette d'une responsable développement et accompagnement. Mais le coût élevé du dispositif a limité ses entreprises clientes aux ETI et aux grands groupes, seuls capables d'assumer financièrement leur participation et/ou soucieux de la valoriser comme engagement RSE. Le dispositif est *in fine* construit à partir des besoins des entreprises pour résoudre leurs pénuries de main-d'œuvre, selon une logique similaire à celle de HOPE dont il entendait pourtant se démarquer<sup>116</sup>.

Tout au long de la mise en œuvre du dispositif, la filiale du grand groupe de travail temporaire a effectué des points d'avancement devant le comité de pilotage du PIC, dans une optique qualifiée de « démarche apprenante ». D'un point de vue qualitatif, si l'on excepte l'abandon du « carrefour d'orientation » et ses conséquences, le dispositif C est conforme au projet soumis : la prise en charge globale annoncée est bien au rendez-vous et jugée performante par les réfugiés, tant sur l'apprentissage du français langue étrangère que sur l'accompagnement au logement. C'est davantage sur le plan quantitatif que le dispositif C peine à atteindre ses objectifs. Les entrées dans le dispositif, inférieures à la montée en charge prévue, sont bridées en raison du long délai s'écoulant entre la prospection des entreprises et la signature d'une

---

<sup>116</sup> Une telle issue était perçue dès l'origine comme inévitable par l'organisme de formation d'envergure nationale partenaire du consortium, par ailleurs porteur de HOPE : « [Le « carrefour d'orientation »] *c'est quelque chose qu'on ne peut absolument pas mettre en œuvre ! Ça voudrait dire organiser des informations collectives générales. Dans ces informations collectives, proposer un certain nombre de métiers. Et ça veut dire que derrière on a les entreprises qui vont s'engager pour un certain nombre de candidats. Si on a 25 candidats pour un même métier, ça pourrait se faire mais avec d'autres moyens, une autre organisation. Et pour le moment, ni [HOPE], ni [le dispositif C] n'ont les épaules assez larges ou une structure assez solide pour pouvoir mettre ça en œuvre.* » (Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés, Organisme de formation d'envergure nationale).

convention de partenariat. Les sorties du dispositif peinent à atteindre les taux d'insertion durable visés, du fait de revirements provenant aussi bien des entreprises que des stagiaires.

Le fait d'observer les formes concrètes de mises en œuvre, dispositif par dispositif, permet de rendre compte des raisons des écarts souvent importants que l'on constate entre les dispositifs idéels tels que proposés dans les différentes réponses à l'appel à projets PIC et les dispositifs fonctionnels tels qu'*in fine* ils se mettent progressivement en place. Mais peut-on interpréter ces écarts au-delà des causes intrinsèques au déploiement de chacun des dispositifs ?

La définition des mesures d'insertion professionnelle des réfugiés que nous avons étudiées est passée par l'intermédiaire d'un appel à projets (AAP). Or, les instruments de mise en œuvre des politiques publiques ne sont pas des dispositifs neutres (Lascoumes et Le Galès, 2004). De ce point de vue, l'AAP comme outil de déploiement d'une politique publique a ses vertus. Il permet à l'État d'allouer ses ressources de façon plus sélective, le choix des bénéficiaires et la répartition des budgets s'opérant sur la pertinence des projets et de leur capacité supposée à répondre aux attentes définies dans les cahiers des charges nationaux, et non sur la base de négociations de lignes budgétaires un peu abstraites attribuées de manière bureaucratique. En outre, parce qu'il est sélectif, l'appel à projets est un instrument incitatif, conduisant les acteurs locaux extra-étatiques, qu'ils soient publics ou privés, à indexer leurs projets sur les attentes définies à l'échelon central de l'État, en concevant des dispositifs censément plus adaptés au contexte dans lesquels ils agissent. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de mener une politique impliquant des institutions multiples comme c'est le cas de l'insertion professionnelle, l'AAP est un moyen de favoriser la coopération des acteurs en les invitant à concevoir en commun des dispositifs. Cette dimension collaborative était d'ailleurs valorisée dans l'examen des réponses à l'appel à projets pour l'insertion professionnelle des réfugiés. Au final, l'AAP est un instrument qui permet de mettre en cohérence des acteurs multiples autour d'une orientation décidée par l'État, générant de l'innovation et de l'expérimentation dans le déploiement des objectifs de politiques publiques. De ce point de vue les écarts observés entre les dispositifs idéels et les dispositifs fonctionnels peuvent être interprétés comme des résultats d'expérimentation, révélant les limites ou les échecs de certaines propositions.

Mais l'appel à projets reste intrinsèquement un outil de délégation, certes contrôlée, de la conception et de la mise en œuvre d'une politique publique. De ce point de vue, l'AAP

correspond bien aux logiques contemporaines d'intervention de l'État dans les territoires. Renaud Epstein (2012), en cherchant à caractériser ces logiques sur le long terme, propose pour la période actuelle qui débute à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, de parler de « gouvernement à distance ». L'AAP est effectivement un instrument de gouvernement à distance puisqu'il s'agit de définir les orientations et de piloter à distance la conception et la réalisation de politiques publiques conçues et mises en œuvre par des acteurs divers, non étatiques, publics ou privés. De ce point de vue, on peut se demander si les écarts importants constatés entre les projets annoncés et les projets réalisés ne relèvent pas d'une forme d'échec au moins partiel de ce gouvernement à distance. L'instrument qu'est l'AAP, s'il permet de favoriser des collaborations d'acteurs autour d'un projet, crée une sorte de marché où la concurrence de projets est la règle et où l'affectation des financements publics dépend certes du contenu du dispositif mais également de la capacité d'ingénierie de projet et des qualités marketing des candidats pour être retenu, avec l'effet cliquet qu'une sélection entraîne malgré les dispositifs de suivi et de contrôle mis en œuvre par le financeur. En outre, pour ces mêmes raisons, l'outil qu'est l'AAP n'est pas neutre quant aux acteurs qui s'y investissent, aux logiques de financement qui les motivent et qui excèdent la réalisation du projet lui-même pour devenir un modèle économique d'entretien et de développement des structures répondantes. Et *in fine* les actions réalisées n'ont pas nécessairement les dimensions innovantes attendues : le discours de distinction des répondants à l'AAP (vis-à-vis de la pratique de levée préalable des freins dans le dispositif A, vis-à-vis des acteurs traditionnels de l'insertion dans le dispositif B ou vis-à-vis de HOPE dans le dispositif C) peuvent-être valorisants dans une phase de sélection, mais ne se traduisent pas nécessairement complètement en pratique. Dans les cas étudiés, le dispositif A a abandonné sa volonté de construire une coopération des acteurs pour se concentrer sur de l'action de placement direct dans l'emploi, l'accompagnement professionnel est marginal dans le dispositif B et la connexion avec les acteurs économiques non réalisée, et le dispositif C se rapproche pour partie du dispositif HOPE dont il cherchait à se démarquer. Les écarts entre dispositifs idéels et dispositifs fonctionnels interrogent donc aussi les modalités de gouvernement des politiques publiques par l'AAP.

## 2. Du dispositif fonctionnel au dispositif vécu : dissonances, désajustements, réappropriations

Nous nous centrons maintenant sur le « dispositif vécu » par les bénéficiaires des trois dispositifs étudiés, c'est-à-dire « *l'interprétation subjective individuelle liée à leurs dispositions et biographie, aspirations et systèmes d'intérêt, mais aussi à leurs intentions et objectifs explicites ou non qui rencontre en permanence celle d'autrui, de l'autre, du pairs allié ou adversaire, en vue d'un faire ensemble ou d'une confrontation quasiment irréparable* » (Albero, 2010, p. 55). L'objectif est d'explorer les décalages entre ce que les dispositifs proposent et ce que les réfugiés en attendent. Dans une perspective d'évaluation biographique des politiques publiques (Apitzsch *et al.*, 2008), il s'agit de s'intéresser aux dissonances, entendues comme des divergences d'interprétation selon le point de vue. Nous mettons en lumière trois types de dissonances qui traversent chacun des dispositifs étudiés :

- une dissonance en termes de rationalités, les réfugiés ne s'inscrivant dans les propositions faites non pas pour s'insérer professionnellement mais pour de multiples autres raisons (parler la langue du pays d'accueil, accéder à un dispositif de formation, s'occuper, etc.) qui constituent autant de réappropriations des dispositifs ;
- une dissonance de temporalités puisqu'en lien avec les dissonances de rationalités les réfugiés voient dans leurs expériences des dispositifs, le plus souvent, des phases transitoires de courte durée quand les porteurs des dispositifs souhaitent et vantent des insertions durables ;
- une dissonance de projet/de reconnaissance lorsque les réfugiés se trouvent pris au piège d'une assignation à des emplois qu'ils ne souhaitent pas, ont d'autres ambitions professionnelles (notamment pour les plus jeunes et pour celles et ceux ayant une formation et des expériences professionnelles plus valorisantes que les propositions qui leur sont faites).

## 2.1. Des dispositifs qui entendent insérer durablement les réfugiés sur les métiers en tension

Les politiques d'immigration et d'intégration sont étroitement liées aux besoins en main-d'œuvre sur le marché du travail, comme l'illustre le projet gouvernemental actuel de création d'un titre de séjour « métiers en tension » pour pourvoir des postes vacants. L'asile a longtemps fait figure d'exception en fonctionnant selon des principes de protection et en se concentrant sur la dimension de l'hébergement. On observe toutefois depuis le rapport Taché (2018) un intérêt prononcé des pouvoirs publics pour la thématique de l'insertion professionnelle des réfugiés. Dans le prolongement du programme HOPE, les dispositifs correspondants sont fréquemment conçus dans l'objectif de remédier aux pénuries de main-d'œuvre. L'analyse des fiches de présentation des projets dans le document récapitulatif du PIC montre ainsi que la moitié des projets lauréats de l'AAP IPR ciblent explicitement les « métiers en tension » comme débouchés professionnels. Deux des trois dispositifs que nous avons étudiés (A et C) entendent ainsi insérer les réfugiés en remédiant aux pénuries de main-d'œuvre sur des emplois peu ou pas qualifiés, qui constituent aussi le destin le plus probable des bénéficiaires du dispositif B.

Cette focalisation sur les secteurs en tension a été confortée par le contexte dans lequel ont été mis en œuvre ces dispositifs élaborés antérieurement. La période de sortie de la pandémie de Covid 19 pendant laquelle nous avons réalisé notre recherche est en effet marquée par la montée en puissance en France de la thématique des pénuries de main-d'œuvre, en particulier sur des métiers peu ou pas qualifiés. L'objectif du ciblage de ces segments du marché du travail par les dispositifs étudiés est d'accélérer la mise à l'emploi des réfugiés. Les difficultés de recrutement dans certains secteurs constitueraient un levier pour dépasser divers obstacles à leur embauche : insuffisante maîtrise de la langue française, difficultés de valorisation des compétences acquises dans le pays d'origine, phénomènes de discrimination à l'embauche, manque de capital social au sein du pays d'accueil<sup>117</sup>. Un engagement pérenne des employeurs en direction de l'insertion professionnelle des réfugiés ne peut en effet reposer uniquement sur des motivations de type humanitaire. Au contraire, Bilong et Salin insistent sur la nécessité de « *transformer la mobilisation RSE en mobilisation RH* » afin « *d'ancrer la problématique des réfugiés au cœur de l'entreprise* » (2022, p. 5). Les « métiers en tension » apparaissent à cette aune comme une opportunité majeure pour favoriser l'accès à l'emploi des réfugiés. Les voies conduisant à ces

---

<sup>117</sup> Cf. deuxième partie de l'introduction dans laquelle sont synthétisés les résultats de la littérature académique sur l'accès à l'emploi des réfugiés.

débouchés professionnels empruntent des modalités différentes selon les dispositifs que nous avons étudiés : *work first and fast* (A), « laisser-faire » (B), *training first* (C).

La fiche de présentation du dispositif A dans le document récapitulatif des lauréats de l'AAP IPR insistait sur sa plus-value d'une « *articulation claire de l'objectif de mise en emploi des bénéficiaires et des problématiques d'emplois non pourvus* ». La stratégie suivie pour y parvenir a connu trois périodes, chacune épousant les diverses variantes d'une logique de « *work first* ». A l'origine, le projet a été construit sur la base d'une mobilisation du réseau territorial d'entreprises déjà constitué par la structure porteuse du dispositif A, dans une visée de réponse à leurs besoins de main-d'œuvre. Confrontée à une faible mobilisation des employeurs, la chargée de mission a revendiqué dans une deuxième phase du projet une démarche de médiation active inspirée par son activité professionnelle parallèle<sup>118</sup>. Elle s'est alors focalisée sur la négociation auprès des employeurs de périodes de mise en situation professionnelle afin de favoriser un accès rapide à l'emploi. Cet objectif s'est toutefois heurté aux pratiques d'accompagnement des publics sur un temps long par les conseillers en insertion professionnelle au sein des structures partenaires. La sortie de cette impasse a été permise par l'arrivée des réfugiés ukrainiens, qui a ouvert l'opportunité d'une prise en charge directe des publics en collaboration avec la Préfecture. Celle-ci s'est opérée en privilégiant une mise à l'emploi rapide sur des métiers en tension.

En se doublant d'un « *work fast* », la version finale du « *work first* » mise en œuvre par le dispositif A se rapproche de son acception anglo-saxonne privilégiant l'emploi à l'assistance. Si elle s'appuie moins sur des incitations financières que sur des injonctions morales, l'objectif est identique : convaincre les bénéficiaires d'accepter immédiatement n'importe quelle offre. Au sein des « métiers en tension », sont proposés par le dispositif A ce que Nadai et Gonon (2021) appellent des « *simple jobs* », c'est-à-dire des emplois basiques ne réclamant aucun prérequis. L'occupation du poste de travail nécessite simplement une formation « sur le tas » dans l'entreprise. Elle s'avère possible même dans le cas d'une très faible maîtrise de la langue. Aucune formation n'est associée à l'emploi pour préserver et/ou accroître l'employabilité de celles et ceux qui occupent ces postes<sup>119</sup>. Dans sa manière de diriger les publics réfugiés vers

---

<sup>118</sup> « *Je suis à mi-temps sur le parcours d'intégration professionnelle des réfugiés et je travaille en même temps pour [une fédération d'associations de lutte contre les exclusions] (...) je forme les équipes de permanents des SIAE sur la médiation active et sur la coopération* » (membre 2 équipe projet, mai 2021).

<sup>119</sup> Nadai et Gonon (2021) rapportent pour des publics peu ou pas communicants des adaptations du poste de travail analogues à celles observées pour des personnes illettrées ou des immigrés conduisant des machines dans les usines

les « métiers en tension », le dispositif A se caractérise par deux traits. D'une part, la question de la professionnalisation y est absente. D'autre part, le projet professionnel n'est pas ou peu pris en compte.

Le dispositif C propose une toute autre manière d'envisager la préparation aux métiers en tension. Suite à l'abandon de l'ambition de fonctionner comme un « carrefour d'orientation », l'élaboration du projet professionnel des réfugiés n'est certes pas assurée par le dispositif lui-même. Il est renvoyé en amont à des prescripteurs : conseillers en insertion exerçant en centres d'hébergement d'urgence, en accueil de jour ou au sein du SPE. Mais cet accompagnement préalable dont bénéficient les réfugiés au sein des structures prescriptrices débouche sur des orientations dont le profil est majoritairement ajusté aux emplois en tension visés. Les prescripteurs effectuent un ciblage parmi leurs publics et proposent l'offre de formation aux réfugiés dont ils estiment que le projet professionnel correspond au métier préparé. Le dispositif C se positionne quant à lui en fin de parcours d'insertion, parachevant le travail de levée des freins à l'emploi déjà engagé en conférant une remise à niveau (en particulier linguistique) et en contribuant à la stabilisation de la situation personnelle (notamment sur le logement) durant la première étape que constitue le CDPI.

De plus, alors que le dispositif A privilégie des mises en emploi les plus rapides possibles sur des « *simple jobs* », le dispositif C cible des métiers en tension réclamant une qualification. Il propose par conséquent des parcours de formation longs : aux 3 mois que dure le CDPI succède un CPI d'une durée de 8 à 12 mois. Le dispositif C assure de surcroît une mise en relation des stagiaires réfugiés avec des entreprises en recherche de main-d'œuvre sur des métiers en tension. Celles-ci sont démarchées par l'équipe projet afin d'organiser la professionnalisation par l'alternance. Cette stratégie assumée de « *training first* » se heurte néanmoins à deux défis. D'une part, la spécificité du public réclame la mise en place d'une ingénierie pédagogique adaptée, afin que les stagiaires tirent véritablement parti de la formation dispensée et que les épreuves d'évaluation leur soient ajustées. D'autre part, le dispositif est exposé à un risque classique d'instrumentalisation par les employeurs de la main-d'œuvre en alternance, les tâches confiées en entreprise pouvant se révéler déconnectées de la formation.

---

textiles du Nord (systèmes de codage visuel par couleurs et signes). Voir Elgah Houdi *et al.* (1999), Vermelle (2000).

Le dispositif B s'inscrit, quant à lui, dans le paradigme d'une société « *inclusive* », au sein de laquelle est postulé que les entreprises ont intérêt à s'attirer des « *talents* » issus de la « *diversité* ». Le public de réfugiés constitue de ce point de vue un « *sourcing* » négligé, que le dispositif B entend valoriser auprès des employeurs. L'aboutissement de cette logique est le « *recrutement inversé* », fixé comme un horizon à atteindre, par lequel ce seraient les entreprises qui viendraient au-devant des personnes réfugiées pour satisfaire leurs besoins de main-d'œuvre. La philosophie du dispositif B semble donc propice au développement d'actions relevant du modèle de la médiation active. Ses interventions en direction des entreprises en restent toutefois au stade de projet (hormis des POEC - hors convention PIC - ciblées sur des métiers non qualifiés en tension, déployées sur certains territoires, mais pas sur le terrain étudié). Les trois « *journées professionnalisantes* » figurant initialement dans le cursus n'ont pas été reconduites et l'accompagnement vers l'emploi se trouve, dans les faits, assuré tant bien que mal par les bénévoles, en réorientant le cas échéant vers le SPE. Le dispositif B néglige paradoxalement la question de l'insertion professionnelle, laissant les réfugiés s'en débrouiller avec ou sans l'aide des acteurs traditionnels de l'insertion dont il entend pourtant se distinguer. On peut qualifier par défaut son approche de « *laisser faire* ». Parallèlement à la formation, une partie de ses bénéficiaires occupent pour des motifs alimentaires des « *simple jobs* », qui, passée la « *parenthèse enchantée* » du passage par la formation dans la Grande école, apparaissent également leur horizon inévitable aux yeux d'une part des acteurs mettant en œuvre le dispositif.

Bien que les métiers en tension visés par A et C diffèrent, les deux dispositifs se heurtent à des difficultés similaires pour y insérer durablement les réfugiés. D'une part, les mises en situation de travail, qu'il s'agisse d'immersions pour A ou d'alternance pour C, ne débouchent pas forcément sur des propositions d'embauches durables de la part des employeurs à la sortie. D'autre part, les offres d'emploi en CDI proposées ne trouvent pas forcément preneurs parmi les réfugiés, – déclinées *a priori* par certains bénéficiaires dans le cas de A ou après avoir expérimenté le métier dans le cas de C. Ainsi, Kariem du dispositif C préfère poursuivre en intérim plutôt que de se retrouver « *piégé dans un CDI* » ; il en va de même pour Nael du dispositif A qui voit ses projets contrariés par le fait que l'entreprise de nettoyage dans laquelle il a un CDI lui refuse un licenciement ou une rupture conventionnelle nécessaire à l'obtention d'aides pour développer son projet professionnel. On note une dissonance de temporalités entre

l'objectif des dispositifs et le projet d'une partie de leurs bénéficiaires<sup>120</sup>. D'un côté, les dispositifs déploient une logique adéquationniste dont le succès est mesuré à l'aune de la mise en emploi durable sur des métiers en tension. De l'autre, certains réfugiés n'acceptent de les occuper que provisoirement, se conformant le temps du dispositif sans abandonner pour autant leur projet initial. Ces constats valident la mise en garde formulée par Bilong et Salin, lorsqu'ils insistent sur « *les outils de formation et de mobilité interne [qui] permettent d'envisager, au-delà de la signature d'un contrat de travail, des perspectives d'évolution dans l'emploi et de sortie des métiers pénibles et peu qualifiés qui sont le plus souvent proposés aux personnes réfugiées* » (2022, p. 6). L'insertion professionnelle des réfugiés ne peut se contenter de viser simplement la mise en emploi durable des réfugiés sur des métiers en tension à court terme, mais doit plus largement tenir compte de leurs projets à long terme au regard de leurs parcours antérieurs.

## 2.2. Le déclassement comme fatalité ?

Nous l'avons observé, les modèles d'insertion professionnelle des réfugiés promus par les dispositifs A et C visent en priorité une mise en emploi dite durable des réfugiés dans des métiers dits en tension<sup>121</sup>. La faiblesse des mesures d'opérationnalisation de l'insertion professionnelle dans le dispositif B promet à ses bénéficiaires des destins sans doute comparables. Il ressort donc que la prise en compte des parcours antérieurs des réfugiés et de leur projet professionnel à plus long terme n'est pas considérée et travaillée de manière autonome, sauf à proclamer les talents présumés des réfugiés (dispositif B), mais est envisagée sous l'angle de leur capacité à répondre à une demande d'employeur (dispositifs A et C). De ce fait, les dispositifs participent d'un déclassement des réfugiés, rejoignant sur ce point les observations des enquêtes quantitatives ELIPA (enquête longitudinale sur l'intégration des primo-arrivants) de 2010 et 2019.

En effet, dans les enquêtes ELIPA, le sentiment de déclassement est défini en tant que « sentiment déclaré d'être surqualifié pour l'emploi occupé ». La première enquête menée en 2010 sur les signataires du Contrat d'accueil et d'intégration de 2009 et dont les premiers

---

<sup>120</sup> Le cas du dispositif B est singulier : comme il n'affiche pas d'objectif précis en termes d'insertion professionnelle, il ne peut y avoir d'écart avec le projet du réfugié et donc de dissonance de temporalités.

<sup>121</sup> En particulier ce que Castles (2002) appelle les « 3 D jobs », *Dirty, Demanding and Dangerous*.

résultats ont été publiés en 2018 (Okba, 2018) pointe le fait que les femmes et hommes réfugiés indiquent souffrir d'un sentiment de déclassement plus important que les autres titulaires d'un titre de séjour : 38 % d'entre eux considèrent occuper une activité professionnelle (un statut professionnel) moins favorable (selon les termes de l'enquête) que celle qu'ils avaient dans leur pays d'origine. Ce même sentiment de déclassement est estimé à 26 % chez les détenteurs d'un titre de séjour de type familial et à 14 % pour les détenteurs d'un titre de séjour lié au travail. De fait, les réfugiés ne sont que 19 % à avoir déclaré utiliser leurs compétences ou leur diplôme le plus élevé dans leur emploi actuel, contre 29 % des détenteurs d'un titre de séjour familial et 42 % des détenteurs d'un titre de séjour salarié. Enfin, il est à noter que le taux d'activité et le taux d'emploi des réfugiés augmentent sensiblement trois ans après leur première interrogation. L'enquête ELIPA 2<sup>122</sup> confirme ces premiers résultats. Ainsi, les conditions de travail des réfugiés en France s'avèrent être « précaires, instables et insatisfaisantes », des conditions provoquées par un déclassement professionnel que la plupart d'entre eux subissent et qui est fortement corrélé au niveau de maîtrise du français et à la situation d'activité (Bilong et Salin, 2022). Des personnes qui exerçaient un emploi de cadre dans leur pays de naissance deviennent des ouvriers, celles qui occupaient des emplois d'indépendants deviennent quant à elles des salariées, et seulement 2 % des personnes qui exerçaient une profession intellectuelle dans leur pays d'origine (10 % des réfugiés enquêtés dans ELIPA 2) le font en France, une fois le statut de réfugié octroyé. Il en est de même pour les professions intermédiaires : de 16 % à avoir occupé une profession intermédiaire, dans leur pays d'origine, ils ne sont que 7 % en France. Par ailleurs, les secteurs d'activités dans lesquels les réfugiés trouvent un emploi sont bien des secteurs « en tension », fortement genrés, parmi lesquels la construction et le bâtiment occupe 21 % des emplois exercés, le secteur du commerce, de la restauration et de l'hôtellerie concentre 45 % des réfugiés. Aux femmes réfugiées, en situation d'emploi au moment de l'enquête, semblent réservés les secteurs de l'hôtellerie, du commerce et de la restauration (pour plus d'un tiers), le secteur de l'éducation, de la santé et de l'action sociale (24 %) et le secteur des services aux particuliers (16 %). Les hommes réfugiés quant à eux occupent principalement un emploi dans la construction ou le bâtiment (Bilong et Salin, 2022, p. 19).

---

<sup>122</sup> Dont les résultats ont été présentés avec un focus sur les réfugiés par Bilong et Salin (2022), en mobilisant également l'enquête trajectoires et origines (TeO 3). L'enquête ELIPA 2 complète les résultats de l'enquête ELIPA 1 (2018) et propose un panorama précieux des situations des bénéficiaires de la protection internationale en 2019 vis-à-vis de l'emploi, et ceci un an après l'obtention du titre de séjour. Elle décrit le statut d'activité des réfugiés au moment de l'enquête et le met en lien avec le statut d'activité dans le pays d'origine. Voir aussi Ghiorghita, Henry et Ninnin (2023).

Ces différents résultats rejoignent les observations effectuées dans diverses enquêtes qualitatives (Tcholakova, 2012, 2016, 2017 ; Meslin, 2020 ; Keyhani, 2020). Notre recherche menée auprès des trois dispositifs d’insertion professionnelle, dans une approche elle aussi qualitative, tend à confirmer le constat du déclassement comme fatalité du parcours des réfugiés, déclassement entendu comme mobilité sociale descendante par rapport à ce que les réfugiés étaient (statut) ou faisaient (métier, emploi) auparavant<sup>123</sup>. Les formes de déclassement sont traversées par des rapports de classe, de genre, d’âge et de race, des rapports sociaux qui se cristallisent dans le sens et le rapport au travail et à la formation que les réfugiés expriment, dans l’expérience de souffrance et pour certaines et certains dans l’assignation à un corps racisé et ethnicisé (Jounin, 2009 ; Tcholakova, 2013 ; Bernard, 2023).

La question du déclassement, dans le cadre des dispositifs étudiés, se situe à plusieurs niveaux : dans la conception même des dispositifs étudiés ; dans les pratiques d’accompagnement ; dans la façon dont les réfugiées et réfugiés en rendent compte dans leur récit. L’expérience de déclassement, c’est-à-dire de désajustements de projet et de reconnaissance, prend des colorations parfois contrastées selon les dispositifs. Mais il est au cœur du constat d’une dissonance de rationalité et de temporalité entre le projet des réfugiés et l’objectif des dispositifs étudiés. Elles et ils sont nombreux à éprouver des difficultés à obtenir un emploi ou une formation conforme à leurs attentes. L’inscription dans un parcours d’insertion dans les dispositifs n’implique pas que l’objectif du dispositif corresponde à leurs aspirations, à leur

---

<sup>123</sup> La littérature sociologique sur le déclassement objectif et subjectif est abondante. Parmi les travaux classiques, l’on trouve les travaux de Jackson, Marsden (2012 [1962]), de Hoggart (1970 [1962]), de Bertaux (1977), de Bourdieu (1978), de Schnapper (1981), de Thélot (1982), de Castel (1995 ; 2003 ; 2009), d’Attias-Donfut (1995), de Paugam (2000 ; 2009), de Beaud et Pialoux (1999), de Beaud (2002), de Schwartz (2009), de Chauvel (2006), de Duru-Bellat, Kieffer (2006), de Wagner (2007). Parmi les travaux plus récents, voir (Lizé, 2006 ; Peugny, 2008, 2009, 2013 ; Van de Velde, 2008 ; Chauvin, 2010 ; Jounin, 2009 ; Maurin, 2009 ; Poullaouec, 2010, Poullaouec, Pélage, 2011). En lien avec la question des réfugiés, l’on peut lire (Tcholakova, 2012, 2017, 2023) et des migrants (Sayad, 1991, 1999 ; Belbah, 2004 ; Garneau, 2022). Dans un numéro de la revue *Migrations*, en hommage à A. Sayad, M. Belbah (2004) présente des annotations de Sayad portant sur le déclassement des émigrés et des immigrés, dont il ressort que « le déclassement apparaît comme un élément clé du processus migratoire » même s’il « dépasse en fait très largement la réalité des seuls immigrés et concerne tous ceux qui tentent de gravir, par “leur mérite”, l’échelle sociale des positions » (p. 27). Aussi, il est très intéressant de noter la façon dont Stéphanie Garneau emploie le terme de classement social en entendant ses deux versants : de mobilité sociale ascendante et de déclassement, en tant que mobilité sociale descendante. Le « caractère plastique et relatif de la réussite sociale » (Garneau, 2022, p. 12) des migrants marocains au Québec et de retour au Maroc auprès desquels elle a enquêté. Cette façon d’attirer le regard sur les stratégies de classement social des migrants lui permet de lever ce qu’elle appelle les « biais économicistes » d’un pan non négligeable des recherches en sociologie des migrations et dans les politiques publiques de mise en emploi des migrants comme préoccupation politique majeure, gage de performance économique (ce que Alain Morice appelait aussi l’utilitarisme migratoire (2004). Aussi, à ses yeux, « déséconomiser les migrations » permettrait de ne pas se concentrer sur les facteurs, les raisons, les causes des difficultés d’insertion professionnelles rencontrées par des migrants, mais de prendre au sérieux le caractère processuel de cette insertion et de considérer avec sérieux les « paramètres extraéconomiques du phénomène » (p. 17).

horizon d'attentes, mais qu'il peut constituer une étape, un moment de leur parcours, dans la poursuite d'autres objectifs que ceux définis par le dispositif auquel ils et elles participent.

L'expérience de déclassement des réfugiés s'exprime à des degrés divers dans les vécus des « bénéficiaires » des trois dispositifs étudiés : très marqué dans le dispositif A, il affleure dans les dispositifs B et C pour certaines et certains réfugiés.

### *2.2.1. Le déclassement par assignation aux métiers en tension et non-reconnaissance des qualités professionnelles des réfugiés*

Les réfugiés sont vus avec des lunettes stéréotypées, en tant que travailleurs et travailleuses dociles (Meslin, 2020), en tant que main-d'œuvre disponible (Spire, 2004), facilement mobilisables pour les secteurs d'activité en tension. Nos observations font apparaître que ces représentations stéréotypées qui conduisent les professionnels de l'accompagnement à mobiliser le registre du deuil de la carrière passée, sont en décalage avec les attentes de la plupart des réfugiés. C'est le cas notamment dans le dispositif A. Nombreux sont les réfugiés qui expriment des demandes précises ce qui traduit un projet professionnel, un « désir de métier » (Osty, 2003), et non une simple quête d'un salaire dans n'importe quel emploi comme aiment à le croire les porteurs du dispositif A<sup>124</sup>. La préoccupation centrale, qui conditionne souvent le projet de prise d'emploi des réfugiés observés, est généralement de pouvoir se former, notamment en français (présent aussi dans le dispositif C, et au cœur du dispositif B) et de pouvoir passer le permis de conduire, la reprise d'emploi apparaissant secondaire, voire instrumentale à l'apprentissage de la langue. Le dispositif A a négocié avec l'association régionale des maîtres-restaurateurs et Pôle emploi un programme de POEI avec pour objectif de contribuer à répondre à la pénurie de main-d'œuvre dans la restauration. Se pose ici la question du caractère durable des orientations réalisées. Les réfugiés considèrent le plus souvent les assignations professionnelles qui leur sont faites comme des orientations par défaut, auxquelles ils se résignent du fait de leur faible maîtrise de la langue et de la méconnaissance de leurs droits, mais aussi pris par le millefeuille institutionnel de l'insertion professionnelle propice aux dissonances entre les attendus des réfugiés et les attendus des diverses institutions qui encadrent leur insertion. Les réfugiés peuvent donc intégrer les actions d'insertion proposées par le dispositif A et même paraître comme volontaires. Cependant, leur participation peut être projeté par ces réfugiés comme une phase provisoire, une étape dans la carrière sociale,

---

<sup>124</sup> « Les personnes sont prêtes à aller là où il y a de la lumière. Ils n'ont pas forcément un projet extrêmement précis » (membre 1 équipe projet, mai 2022).

une opportunité par défaut. Nous l'avons observé notamment auprès de Kataryna, réfugiée ukrainienne, psychologue de formation et au moment de l'entretien, animatrice auprès de jeunes enfants, employée en CDDI dans une structure d'insertion ; ou encore auprès de Nour, réfugié syrien cuisinier d'expérience mais dont le désir de métier se retrouve contrarié par l'assignation à de « simples » emplois auxquels les dispositifs d'insertion l'assignent.

Les dissonances entre les projets des réfugiés et les objectifs des dispositifs ont également été documentées pour le dispositif C. Le flou relatif aux activités que recouvre l'appellation d'ouvrier paysagiste serait à l'origine des abandons précoces de deux réfugiés affectés auprès de Plantarbre et de Alléeplus. Ils ont été rebutés par la coloration « travaux publics » des tâches auxquelles ils ont été affectés lors de leur arrivée dans l'entreprise. Le constat d'une réalité du métier axée sur le terrassement et la maçonnerie, éloignée de leurs représentations initiales fondées sur le végétal, est également partagé par les stagiaires ayant suivi le dispositif jusqu'à son terme. A l'épreuve de son exercice, une partie des réfugiés va jusqu'à rejeter le métier auquel ils sont formés, en raison de sa pénibilité et de son caractère répétitif. Le déclassement émane pour eux d'un désajustement de projet, révélé par la pratique du métier. Sans remettre en cause leur projet de devenir ouvrier paysagiste, d'autres réfugiés regrettent de leur côté que les conditions d'exercice du métier chez l'employeur aient été peu formatives. Abdoulaye, réfugié guinéen, en formation chez Alléeplus relate de façon éloquente ce sentiment que l'alternance ne lui a pas permis d'apprendre le métier d'ouvrier paysagiste en le cantonnant à des tâches physiques et subalternes. Dans le cas d'Abdoulaye et de Nour du dispositif A, le contenu des formations et le contenu des activités professionnelles est vécu comme un désajustement des attentes de reconnaissance.

### *2.2.2. Effets de la place et des formes de la formation linguistique dans l'assignation professionnelle des réfugiés*

L'enseignement du français est l'une des actions de formation qui entre dans le champ de la formation professionnelle continue au titre de l'éducation permanente depuis 2004 (2007 pour les agents de la fonction publique). Dans le prolongement de cette loi, est créé le CAI (contrat d'accueil et d'intégration) obligatoire pour les personnes migrantes et la nécessité d'un niveau minimum, le DILF (diplôme initial de langue française), qui octroie un rôle important à la langue dans le processus d'intégration (Mangiante et Leclercq, 2011). De fait, la maîtrise linguistique du français est au cœur des préoccupations des personnes en exil. Elle est une compétence incontournable pour elles, mais c'est aussi un argument qui leur est opposé à toute

demande de formation professionnelle en rapport avec le métier visé quand elles ont une expérience professionnelle. Elle est également un prérequis pour les personnes réfugiées qui ont mené des études supérieures avant l'exil et qui ont le désir de les poursuivre ou pour les jeunes voulant s'inscrire à l'université. La maîtrise de la langue est donc centrale dans les enjeux de déclassement que subissent les réfugiés.

La manière dont les dispositifs envisagent la formation linguistique est donc porteuse d'enjeu sur les destinées professionnelles plus ou moins déclassantes des réfugiés. Il y a lieu de distinguer les modèles didactiques et les modalités d'apprentissage du français selon les objectifs et les contextes des dispositifs de formation. Les linguistes différencient les enseignements de FLE et ceux qui relèvent du FLP (Français Langue Professionnelle). Les apprentissages du français sont, dans ce dernier cadre, limités en nombre d'heures, finalisés par le domaine professionnel et s'adressent aux salariés qui viennent apprendre le français pour renforcer leurs compétences professionnelles. Bien que leurs profils puissent être variés - le français est une langue étrangère pour certains, pour d'autres c'est une langue seconde, pour d'autres encore, la langue maternelle – et que les besoins soient différents en fonction de leur aptitude à communiquer, cela n'est pas pris en compte dans le modèle didactique. La finalité est de se centrer sur les capacités de communication écrite et orale pour occuper les métiers à fort besoin de main-d'œuvre. Les enseignements sont censés s'appuyer sur l'analyse des situations de travail et sur les demandes faites par les entreprises. Les contenus doivent être étroitement liés aux éléments vécus par les stagiaires en situation d'apprentissage du métier : « le travail se nourrit de ce qui est vu en classe et le cours s'appuie sur ce qui est vécu à l'extérieur » (Daill, 2011). Un réinvestissement en situation réelle est attendu et la progression est adaptée en fonction du quotidien professionnel des stagiaires en formation. Les supports s'appuient sur des documents issus du monde professionnel à partir desquels sont réalisés les scénarios pédagogiques.

La question de l'hétérogénéité des publics semble être, à l'opposé du FLP, une dimension prise en compte dans les modèles didactiques du FLE. Dans le Français langue étrangère (FLE), en effet, le groupe est constitué sur la base de test de positionnement basé sur le CECRL (Cadre européen commun de référence pour les langues) réalisé en amont des cours et donc par niveau de langue alors que les objectifs de formation, en FLP, sont conditionnés par les acquis nécessaires au métier visé. En FLE, la différenciation des enseignements selon le niveau de

langue des apprenants est déterminante du choix des contenus, modalités et objectifs pédagogiques.

Le rapport d'inspection sur « l'insertion par l'emploi des étrangers primo-arrivants ayant trait à la reconnaissance des diplômes et des qualifications, et à la validation des acquis de l'expérience professionnelle » (avril 2021) dresse un bilan très critique sur l'organisation des formations en lien avec le CIR géré par l'OFII. C'est aussi le retour d'expérience qu'expriment les réfugiés dans les trois dispositifs à l'égard des méthodes et conditions d'apprentissage qu'ils y ont connues. Les auteurs du rapport préconisent le déploiement de formations linguistiques à visée professionnelle, arguant que le référentiel CECRL ne conviendrait pas à tous les primo-arrivants. C'est un choix qui semble, par hypothèse, déterminé par une logique de rationalisation des moyens et des ressources et qui revient, de fait, à renoncer à une pédagogie gérant l'hétérogénéité des publics.

Préconiser une formation du français à visée professionnelle contribue à assigner des réfugiés à des emplois peu qualifiés pour lesquels une maîtrise sommaire et spécialisée de la langue est suffisante. C'est aussi priver de la reconnaissance de leurs compétences professionnelles acquises dans le pays d'origine, ceux qui ne parlent pas ou mal le français à leur arrivée dans le pays. Dans ces conditions, l'apprentissage linguistique du français amoindrirait, en conséquence, leurs chances de recouvrer une position professionnelle et sociale équivalente à celle qu'ils occupaient.

Dans les dispositifs analysés, la maîtrise de la langue française dans l'accompagnement des personnes réfugiées est diversement traitée et les manières d'envisager son apprentissage et son enseignement sont cohérentes avec les conceptions de l'insertion professionnelles que ces dispositifs promeuvent.

Sur le terrain A, la faible maîtrise du français n'est pas considérée nécessairement comme un frein majeur d'accès immédiat à l'emploi du fait même de l'assignation des réfugiés à ces « simples boulots » que produit le modèle d'insertion professionnelle défendu. La formation linguistique telle que promue par le dispositif A est à visée purement professionnelle, en lien direct avec le poste de travail (ou pour l'apprentissage de la conduite) comme nous avons pu l'observer sur une formation linguistique pour des réfugiés recrutés dans un chantier d'insertion spécialisé dans le maraichage, l'enseignement étant entièrement construit sur le vocabulaire et les situations du quotidien du travail du maraichage.

Le dispositif C visant la préparation des réfugiés à un métier et plus précisément à l'acquisition d'un titre professionnel, l'organisme de formation y dispensant les enseignements de FLE opère une sélection des bénéficiaires pour garantir qu'ils puissent avoir la maîtrise nécessaire pour travailler en entreprise durant leur formation et, *in fine*, obtenir la certification visée. Il limite donc l'hétérogénéité des publics par la sélection à l'entrée. Dans ces conditions, l'apprentissage du français dans ce dispositif ne relève pas à strictement parler du FLE au regard des caractéristiques identifiées (Mourlhon-Dallies, 2006). Les formateurs expliquent d'ailleurs avoir produit un enseignement qui mêle les approches FLE et FLP<sup>125</sup>.

Le dispositif B, quant à lui, offre aux participants un parcours de progression « à la carte » tenant compte de leur niveau initial, dans la mesure où il est possible de « redoubler » voire « tripler » le programme, d'une part, et de pratiquer la communication orale au sein de la communauté dans la grande école, d'autre part. Il leur permet de certifier le niveau acquis dans le cadre du CECRL (Cadre européen commun de référence pour les langues) au moment de passer l'examen du DELF. Supposant que la maîtrise de la langue est requise pour l'insertion professionnelle, le dispositif B pourrait ouvrir des opportunités plus grandes d'accès à l'emploi qualifié, à la formation professionnelle désirée ou aux études universitaires. Ainsi, pour les bénéficiaires qui peuvent concilier leur formation dans la grande école avec un travail alimentaire ou qui ne sont pas dans l'urgence d'une indépendance financière, la progression dans le niveau de langue serait un atout au service d'une stratégie d'insertion de moyen terme. Pour s'assurer de meilleures conditions d'accès à la reconnaissance de leur expérience professionnelle ou de retour aux études, ils peuvent prendre le temps d'accroître leur niveau de certification en français. Les approches didactiques et pédagogiques en FLE s'inscrivent en effet dans un objectif d'acquisition de la langue, de développement de compétences qui permettent d'interagir dans diverses situations de communication et de se socialiser à la société française, déconnectée d'un objectif d'emploi. Le FLE donne la possibilité de se présenter au test du DELF, reconnu par l'institution scolaire et universitaire.

---

<sup>125</sup> « On a quand même discuté de quel type de français ça allait être dans la myriade d'acronymes qui existent dans le FLE. Et donc c'était bien du FOS, donc du français à objectifs spécifiques donc du français, avec un objectif lexical notamment par rapport à des outils, à des verbes destinés là en l'occurrence aux ouvriers paysagistes, mais donc pas uniquement du français général, mais dont les contenus sont quand même pensés pour intégrer certains types de lexique et de points de grammaire adaptés et utiles pour l'objectif (...) il faut aussi des outils linguistiques, faut parler, faut maîtriser le présent, faut maîtriser les verbes simples, donc savoir se présenter soi, savoir représenter quelqu'un d'autre, savoir se situer dans le temps, dans l'espace. Donc, il y a tout un panel de points de grammaire et de lexique, donc stricto sensu de FLE, qui vont se greffer à des objectifs professionnels ou du métier. Et en fait, ce mélange-là, c'est ce qu'on va appeler du Fos justement. »

Les modalités différentes d'apprentissage de la langue portées par chacun des dispositifs étudiés rendent compte de leurs conceptions de l'insertion professionnelle et de leur rapport au déclassement éventuel qu'elles impliquent. Lorsque l'apprentissage de la langue est pensé en fonction d'objectifs professionnels, il représente potentiellement un « piège » et participe de la fatalité du déclassement. Ainsi l'apprentissage du français peut être vécu dans les dispositifs A<sup>126</sup> et C comme une assignation, qui n'organise l'insertion que référée à l'apprentissage des métiers en tension.

Le choix du FLE dans le dispositif B, la préparation au DELF, sont, par comparaison, perçus et vécus par nombre de participants comme porteur d'ouvertures vers des possibles, en quelque sorte un « sésame » (notamment chez les plus jeunes) de leur intégration. Pour les plus âgés et expérimentés, l'apprentissage du français constitue le moyen de lever la « barrière » qu'ils rencontrent et nourrit l'espoir d'une reconnaissance de leurs expériences antérieures. L'absence d'accompagnement au projet dans ce dernier dispositif ne permet toutefois pas d'en mesurer la pertinence et les effets concrets sur leur insertion professionnelle.

### *2.2.3. Questionnements sur le déclassement au prisme de l'adéquationnisme*

Le projet de poursuite d'étude, comme forme de lutte contre les désajustements des attentes de reconnaissance et ainsi contre le déclassement social et professionnel, anime de nombreux réfugiés du dispositif B. Ainsi au-delà même des formes d'enseignement de langue française sur laquelle nous avons insisté en raison de ses enjeux forts dans l'insertion professionnelle des réfugiés, c'est globalement la logique adéquationniste de construction de l'insertion professionnelle à partir des besoins des entreprises, présente dans les dispositifs A et C, qui peut être facteur de déclassement. A l'inverse, dans le cas du dispositif B qui a misé sur une intégration sociale générale comme base d'une future insertion professionnelle, l'ambition affichée est d'éviter le déclassement. La participation au dispositif B est vécue par les réfugiés comme une « parenthèse enchantée » dans une « trajectoire de souffrance ». Ceux-ci apprécient les cours de français proposés par le dispositif, qui sont considérés beaucoup plus utiles que les cours proposés par les opérateurs publics dans le cadre du CIR. Les actions d'insertion « culturelle » sont particulièrement appréciées par les plus jeunes des réfugiés. La pratique du dispositif B est de fait moins marquée par les dissonances de rationalité et de temporalités

---

<sup>126</sup> A noter néanmoins que durant la période où le dispositif A jouait un rôle de guichet de financement pour les structures qui accompagnent les réfugiés, certains ont été orientés par les ASP vers des formations FLE et l'inscription au DELF. Nous n'avons toutefois pas de données sur le nombre de réfugiés concernés.

vécues. Par exemple, Shaker, Ahmed ou Farid, réfugiés soudanais âgés de 24 ans à 32 ans, se disent très satisfaits de l'apprentissage du français proposé. Cela permet notamment à Shaker d'entretenir un rapport positif à la langue et à l'apprentissage, et ainsi maintenir un horizon d'attentes également positif. L'amélioration de la maîtrise de la langue conforte son projet de poursuite d'études pour devenir pilote de ligne. La participation au dispositif B est vécue par les réfugiés comme une source de reprise de soi, parfois comme une source d'émancipation, notamment pour certaines femmes, des normes de genre et de la domination masculine (comme Thoa). Elle est également pour Mustafa l'occasion de construire une confiance en soi suffisante pour se dire être prêt à résister aux propositions d'emplois peu qualifiés de Pôle emploi et demander, au contraire, une formation en adéquation avec son projet professionnel.

Nous ne savons toutefois pas si ce pari de l'intégration par la langue et la participation à des activités sociales et culturelles est payant dans les trajectoires d'insertion professionnelle puisque le dispositif B assure finalement très peu cette phase de l'accès à l'emploi. C'est un problème et une des raisons pour lesquelles les réfugiés les plus qualifiés (Walid, Najib) expriment leur déception. Il reste donc à mesurer dans le temps si une perspective non adéquationniste de la formation réduit effectivement les risques de déclassement.

#### *2.2.4. De la non fatalité du déclassement ? Des dispositifs que les réfugiés se réapproprient en fonction de leurs projets*

S'inscrire dans un dispositif d'insertion professionnelle ne signifie pas qu'il y ait conjonction entre le projet des bénéficiaires et les objectifs du dispositif. La dissonance de rationalité entre les dispositifs et leurs bénéficiaires résulte du fait qu'un réfugié sera considéré comme volontaire pour le dispositif alors que, dans les faits, il s'y engage pour des raisons qui lui sont propres. Bénéficier d'une formation, avoir l'occasion de « parler le français », obtenir des revenus temporaires ou accéder à un logement, peuvent être des objectifs en soi, déconnectés de l'enjeu d'insertion professionnelle durable. Les raisons et les temporalités des dispositifs sont souvent dissonantes des raisons pour lesquelles les réfugiés s'y inscrivent et des temporalités dans lesquelles ils se projettent, puisque confrontés au déclassement, l'espoir pour une partie d'entre eux est de trouver une meilleure reconnaissance dans une étape ultérieure de leur parcours, usant donc des dispositifs comme ressources et non comme fin.

Nous analysons ici la manière dont les bénéficiaires des trois dispositifs font un usage alternatif des modalités d'accompagnement proposées, à partir de l'idée qu'ils se font de leurs potentiels

et ressources et de leurs projets d'insertion. On considère ici les processus d'insertion observés dans un espace polarisé entre le parcours « objet », c'est-à-dire tel qu'il est conçu et prescrit par l'ingénierie des dispositifs et le parcours « sujet » qui désignerait la réappropriation, par le bénéficiaire, du dispositif et la manière dont il parvient à faire valoir et reconnaître le sens et les finalités qu'il donne à son projet. A l'intérieur de cet espace, il s'agit d'analyser la manière dont les dispositifs prennent en compte les singularités, les caractéristiques individuelles de leurs publics et dont les réfugiés changent le sens des prescriptions des dispositifs dans la construction de leur parcours d'insertion. Bien entendu, ces formes de réappropriations et les subjectivités qu'elles impliquent restent elles-mêmes soumises aux rapports sociaux qui les travaillent.

Nos diverses investigations sur les dispositifs étudiés mettent en lumière la diversité des attitudes, comportements, usages et attentes des personnes enquêtées selon leurs propriétés sociales, leur parcours et l'interprétation qu'ils en font. Comme le montre l'approche sociolinguistique proposée par Adami (2011), les contextes économiques, sociaux et familiaux sont par exemple déterminants pour comprendre les divers choix et significations portés par les migrants à leurs pratiques d'apprentissage de la langue. Leurs parcours migratoires déterminent leurs façons de penser et de vivre leur intégration linguistique et donc leur manière d'apprendre. Quand certains bénéficiaires s'engagent en formation pour pouvoir décrocher un emploi et soutenir leur famille restée au pays, d'autres, notamment les plus jeunes, cherchent à se donner le plus de chances de lever les barrières à leurs projets. Pour autant, même soumis à ces déterminismes, les réfugiés se trouvent plus ou moins *objet* ou *sujet* de leur parcours d'insertion.

Les dissonances de rationalité entre le projet des réfugiés et l'objectif du dispositif apparaissent plus marquées dans le dispositif A<sup>127</sup> et C que dans le dispositif B, en partie parce que les objectifs du dispositif B sont finalement plus flous. L'expérience du déclassement des réfugiés est commune aux trois dispositifs même si elle s'incarne différemment. Favorisé par la logique adéquationniste de construction de l'insertion professionnelle à partir des besoins des entreprises dans les dispositifs A et C, le déclassement tient plutôt à l'absence d'accompagnement professionnel dans le dispositif B. Mais cette expérience de déclassement contient également, à des degrés différents, un potentiel de lutte contre les désajustements entre ce que les dispositifs proposent et le projet des réfugiés. Bien que les *success story* dans les carrières d'insertion professionnelle des réfugiés soient rares, et que notre matériau empirique

---

<sup>127</sup> Nous réduisons ici le dispositif A à ses pratiques d'insertion dans les métiers non qualifiés et en tension.

ne permet sans doute pas d'apporter une analyse fine sur les facteurs condamnant certains à vivre le déclassement comme fatalité plus fortement que d'autres, nous pouvons néanmoins illustrer les contradictions à l'œuvre et documenter le fait que les réfugiés peuvent trouver, par des formes de réappropriation des actions des dispositifs, des ressources pour sortir des assignations stéréotypées et aménager leur parcours d'insertion en fonction de leurs propres attentes et projets.

Ainsi dans le dispositif A, à l'appui de la résistance des ASP des structures partenaires du dispositif qui privilégient le travail sur le projet avec les réfugiés et se servent à cette fin des ressources complémentaires proposées par le dispositif A, certains réfugiés ont pu bénéficier de formations linguistiques généralistes (DELF), de soutien au permis de conduire, d'aides à l'installation dans un logement, etc., qui leur permettent de s'approprier les mesures du dispositif A dans la construction de leur propre parcours. Il en va de même lorsque l'acceptation des emplois non qualifiés des secteurs en tension sont envisagés comme phase temporaire dans un projet d'accès à des postes en phase avec leur qualification initiale comme c'est le cas de Kateryna ou Nour évoqués supra, qui voient dans les assignations à des emplois peu qualifiés la possibilité de se former dans un métier pour y progresser et occuper, par la suite, des fonctions plus élevées et la possibilité de rejoindre des entreprises correspondant à leurs aspirations. Notons toutefois que l'évolution du dispositif A vers une prise en charge directe du placement dans les métiers en tension et le fait de vouloir limiter les aides aux réfugiés s'inscrivant dans la perspective d'insertion rapide dans ces emplois vacants, a cependant pour effet de réassigner plus fortement les réfugiés à un parcours « objet » d'insertion.

Dans le cadre du dispositif C, compte tenu de la sélection en amont des réfugiés en fonction des formations proposées, le projet professionnel en lui-même n'est pas vraiment négociable. Si l'on observe des différences entre les parcours des réfugiés, elles paraissent davantage liées aux organisations du travail dans les entreprises qui les accueillent en CPI que des potentiels des réfugiés ou des savoirs enseignés en formation. En somme, les besoins spécifiques des bénéficiaires sont pris en compte uniquement au travers de l'accompagnement dans l'accès au logement, à la mobilité et c'est essentiellement en vue de favoriser ou fiabiliser l'intégration dans l'entreprise. Pour autant des réfugiés indiquent – malgré l'existence de déceptions et de dissonances entre leurs attentes et ce que le dispositif a pu leur proposer – des éléments

manifestant que le dispositif a enrichi leur parcours et leurs perspectives de carrière sociale. Le parcours des réfugiés est considéré comme transformateur<sup>128</sup>.

Le dispositif B, gratuit, non sélectif et proposant un enseignement du français intensif, prenant en compte l'hétérogénéité des publics, s'avère être une ressource d'estime de soi pour beaucoup des personnes rencontrées. Les actions d'insertion « linguistiques et culturelles » qui y sont proposées participent du maintien d'un espoir de voir ses conditions de vie s'améliorer, en chérissant le projet de poursuite d'études ; quitte à revoir à la baisse certains objectifs comme c'est le cas de Farid qui souhaite intégrer une formation d'aide-soignant à défaut de la formation d'infirmier. Le déclassement n'est donc pas forcément, pour tous les réfugiés, synonyme de fatalité, quand bien même les niveaux de reconnaissance de leurs qualités ou potentiels professionnels ne sont pas toujours à la hauteur des attentes<sup>129</sup>. Pour autant, le dispositif B n'offre pas ou guère d'opportunités de confrontations des aspirations des « sujets » aux structures et mécanismes de leur insertion. Ils ne sont pas accompagnés dans la construction d'un projet. Leurs caractéristiques personnelles et sociales, leurs attentes, ressources et besoins sont une composante absente du projet, dont on a montré que l'insertion était un impensé dans les faits. La capacité à construire un projet d'insertion professionnelle repose, au bout du compte, essentiellement sur les activités informelles, non outillées de l'accompagnement réalisé par les étudiants. *In fine*, pour certains réfugiés, la réalisation de leur projet ne dépend pas du dispositif mais des ressources et opportunités qu'ils pourront faire valoir dans d'autres contextes. Ainsi en est-il du cas de Samir (rapatrié en famille à l'aide de l'ambassade de France en Afghanistan, logé à son arrivée et mutualisant les aides financières) qui saisit la possibilité de différer l'entrée dans l'emploi au regard des ressources et du temps dont il dispose pour parfaire son apprentissage du français au sein de la grande école et, ce faisant, réaliser son projet de reprise d'études à l'université. En ce sens, le parcours de formation est un sas d'attente avant de poursuivre leur projet initial. Le dispositif B incarne, d'une certaine façon, une voie temporaire de résolution de leurs problématiques restées en suspens.

---

<sup>128</sup> « [Le dispositif C] nous a fait tout, on a appris [des choses qu'avant on ne savait pas. Par exemple, comment faire des entretiens, se présenter. Avec [le dispositif C] on a appris à faire la déclaration Pôle Emploi. » (Ahmed) ; « J'ai fait connaissance avec mes collègues, les profs. Maintenant, j'ai beaucoup plus de chance pour chercher le travail dans les espaces verts et aussi chercher de nouvelles formations. » (Mustafa)

<sup>129</sup> Un réfugié peut être « reconnu dans ce qu'il souhaite voir être reconnu mais pour moins que ce qu'il souhaite voir reconnu. Ainsi, un réfugié reconnu comme ingénieur en Russie se voit reconnu comme doté d'une compétence technique, mais moindre que celle de l'ingénieur. Dans ce cas, le processus de traduction des qualifications et des compétences qu'il espère et revendique s'effectue de manière dévalorisante pour lui. ». Tcholakova (2014, *op cit.*, p. 118).

L'analyse des « dispositifs vécus » par les réfugiés montrent les dissonances existantes entre les objectifs des dispositifs et ceux des réfugiés, expliquant à la fois les critiques que ces derniers portent souvent sur les assignations au déclassement qui leur sont faites et les formes de réappropriations des actions des dispositifs que les réfugiés cherchent à mettre en œuvre. Ces décalages et dissonances entre les dispositifs et leurs bénéficiaires mettent en évidence les impensés des projets tels qu'ils ont été élaborés et implémentés par leurs promoteurs. Les dispositifs A et C ont tous deux été pensés par une seule personne, respectivement responsable d'antenne d'une structure locale de promotion et d'intermédiation de l'emploi et Président de la filiale du grand groupe de travail temporaire. Ni l'un ni l'autre n'était véritablement spécialiste du public « réfugiés ». Les dispositifs qu'ils ont conçus reposent implicitement sur le stéréotype d'un réfugié caractérisé par des manques tels que son insertion ne pourrait s'opérer que sur des métiers peu ou pas qualifiés censés néanmoins le contenter. Ce postulat est démenti par les entretiens que nous avons menés avec les bénéficiaires et les observations de situations d'accompagnement. A l'inverse, les deux principales structures du dispositif B ont une représentation positive des réfugiés, mais déformée parce que forgée en référence aux figures de réfugiés très diplômés accueillis dans la grande école où sont nés les prémices du projet. La conséquence en est que certains des besoins des bénéficiaires restent négligés dans l'opérationnalisation du dispositif, sans qu'ils ne disposent d'un espace pour les exprimer. Les trois dispositifs pèchent au final par les représentations stéréotypées des réfugiés sur lesquels ils sont fondés créant des décalages vis-à-vis de ceux-ci. A défaut d'une concordance entre les objectifs des dispositifs et ceux des réfugiés, ces derniers se saisissent des ressources qui y sont offertes par rapport aux fins qu'ils poursuivent. Leurs effets ne se limitent donc pas uniquement à ceux qui avaient été planifiés par leurs concepteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

Adami H. (2011), « Parcours migratoires et intégration langagière », in J-M Mangiante (dir.), *L'Intégration linguistique des migrants, État des lieux et perspectives*, Arras, Artois Presses Université, p. 37-54.

Albero B. (2010), « La formation en tant que dispositif : du terme au concept », in Charlier B., Henri F., (dir.), *La technologie de l'éducation : recherches, pratiques et perspectives*. Paris, PUF, p. 47-59.

Andersson J., Lanninger A.W., Sundstrom M. (2016), « Reforming the integration of refugees: the Swedish experience », IZA Discussion Papers n°10307.

Anderson L, Snow D (2001), « L'exclusion sociale et le soi : une perspective d'interactionnisme symbolique », in *Sociologie et sociétés*, n°2, p. 13-27

Apitzsch U., Inowlocki L., Kontos M. (2008), « The Method of Biographical Policy Evaluation », in Apitzsch U., Kontos M. (dir.), *Self-Employment Activities of Women and Minorities*, Springer, p.12-18.

Arbelaez Ayala A., Bucher A., Givord P., Lima L., Morel M. (2022), *Troisième rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences*, DARES.

Arendt J. N. (2022), « Labor market effects of a work-first policy for refugees », *Journal of Population Economics*, vol. 35, p. 169-196.

Attias-Donfut C. (1995), *Les solidarités entre générations, Vieillesse, Familles, État*, Paris, Nathan.

Baranik L., Hurst C., Eby L. (2018), « The Stigma of being a refugee: a mixed-method study of refugees' experiences of vocational stress », *Journal of vocational behavior*, n°105, p. 116-130.

Battisti M., Giesing Y., Laurensyeva N. (2019), « Can job search assistance improve the labour market integration of refugees? Evidence from a field experiment », *Labour Economics*, vol. 61, 101745.

Beaud S. (2002), *80 % au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, Paris, La Découverte.

Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard.

Belbah M. (2004), « Le déclassement : des conditions de l'émigration et de l'immigration comme condition », *Migrance*, n° 14, p. 23-27.

Benarrosh Y. (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et emploi*, n°81, p. 9-26.

Bernard P.Y., Gosseume V., Meslin K., Roupnel-Fuentes M., Walker J. (2022), *L'évaluation qualitative du dispositif Prépa Rebond Dispositif intégré en Pays-de-la-Loire*, rapport d'études n°44, DARES.

Bernard S. (2023), *UberUsés. Le capitalisme racial de plateforme à Paris, Londres et Montréal*, Paris, PUF, 2023.

Bertaux D. (1977), *Destins personnels et structure de classe*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bilong S., Salin F. (2022), *L'emploi des personnes réfugiées en France – des trajectoires professionnelles aux politiques de recrutement des entreprises*, études de l'IFRI, février.

Blain M. J., Chanoux P., Caron R. (2018), *Perspectives exploratoires sur l'employabilité des personnes réfugiées*, Rapport de recherche pour la table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes, Montréal.

Bonoli G., Otmani I. (2023), « Upskilling as integration policy: making the most of refugee's human capital in a context of skill shortage », *Social policy and administration*, vol. 57, n°1, p. 51-66.

Bouagga Y., Scalettaris G. et Tcholakova A. (2021), « A reliance on diversified delivery: the case of asylum seekers and refugees in France », in Galgóczi B. (dir.) *Betwixt and between: integrating refugees into the EU labour market*, Brussels, ETUI, European Trade Union Institute, Brussels, p. 109-134.

Bourdieu P. (1978), « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 24, p. 2-22.

Brell C., Dustmann C., Preston I. (2020), « The Labor market integration of refugee migrants in high-income countries », *Journal of economic perspectives*, vol. 34, n° 1, p. 94-121.

Bullinger B., Schneider A., Gond J. P. (2022), « Destigmatization through visualization: striving to redefine refugee workers' worth », *Organization studies*, online first: 1-25.

Burnazoglu M. (2020), « Built-in normativity in tailoring identity: the case of the EU skills profile tool for integrating refugees », *The Journal of economic methodology*, vol. 27, n°2, p. 117-129.

Cammarota J. J. (2001), « Barrière linguistique et dévaluation des compétences dans l'emploi des immigrés hispaniques dans la restauration rapide aux États-Unis », in Gauthier M., Roulleau-Berger L. (dir.), *Les Jeunes et l'emploi d'Europe et d'Amérique du Nord*, Paris, L'Aube, coll. « Société et territoire », p. 171-183.

Canonne J. (2021), « Réfugiés : le défi de l'insertion professionnelle », *Alternatives Économiques*, vol. 414, no. 7, p. 110-112.

Castel R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Castel R. (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil.

Castel R. (2009), *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Seuil.

Castles S., « Migration and Community Formation under Conditions of Globalization », *International Migration Review*, vol. XXXVI, n° 4, 2002, pp. 1143-1168.

Castra D. (2003), *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses Universitaires de France.

Charlot B. (1992), *École et savoirs dans les banlieues ... et ailleurs*, Paris, Colin.

Charlot B. (1997), *Du rapport au savoir – Éléments pour une théorie*, Paris, Anthropos.

Chauvel L. (2006), *Les classes moyennes à la dérive*, Paris, Seuil.

Chauvin S. (2010), *Les agences de la précarité. Journaliers à Chicago*, Paris, Seuil.

Cheung H. K., Baranik L.E., Burrows D., Ashburn-Nardo L. (2022), « Hiring discrimination against refugees: examining the mediatic role of symbolic and realistic threat », *Journal of vocational behavior*, vol. 138.

Cheung S. Y., Phillimore K. (2014), « Refugees, social capital, and labour market integration in the UK », *Sociology*, n°48, p. 518-536.

Clénet J. (2003), *L'ingénierie des formations en alternance. Pour comprendre, c'est-à-dire pour faire...*, Paris, L'Harmattan

Colic-Peisker V., Tilbury F. (2006), « Employment niches for recent refugees: segmented labour market in twenty-first century Australia », *Journal of Refugees Study*, vol. 19, n°2, p. 203-229.

Daill E. (2011), « Du FLE au FLP : quelles questions pour enseigner ? » in J-M. Mangiante (dir.), *L'Intégration linguistique des migrants, État des lieux et perspectives*, Artois Presses Université, Arras, p. 57-68.

DARES, *Les politiques de l'emploi et du marché du travail*. La Découverte, 2003.

DARES, « Les réfugiés en France : des travailleurs étrangers (presque) comme les autres ? », *Dares analyses*, n° 39, août 2018.

Dagnelie O., Mayda A. M., Maystadt J. F. (2019), « The Labor market integration of refugees in the United States: do entrepreneurs in the network help? », *European Economic Review*, n°111, p. 257-272.

De Vroome T., Van Tubergen F. (2010), « The employment experience of refugees in the Netherlands », *International migration review*, vol. 44, n°2, p. 376-403.

Demazière (1992), *Le Chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires de Lille.

Demazière D., Marchal E. (2018), « La fabrication du travail non qualifié. Analyser les obstacles à la valorisation », *Travail et Emploi*, n°155-156, p. 5-30.

Demazière D., Pélage A (2001), « Mutations de la construction de l'insertion professionnelle. Le cas du dispositif des "emplois jeunes", *Éducation et société*, vol. 1, n° 7, pp. 81-94.

Desmarais D. (2021), « L'approche (auto)biographique. Finalités plurielles, enjeux actuels », in *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Bourgeois I. (dir.), Presses de l'université du Québec.

Dif-Pradelier M., Roux N. (2022), « Le Tiers-employeur ou l'employeur quoiqu'il en coûte ? », *Formation-Emploi*, n°157, p. 7-26.

Dujarier M-A. (2006), « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, p. 129-136.

Dujarier M-A. (2015), *Le management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».

Duru-Bellat M., Kieffer A. (2006), « Les deux faces – objective/subjective – de la mobilité sociale », *Sociologie du travail*, vol. 48, n°4, p. 455-473.

Dustmann C., Fasani F., Frattini T., Minale L., Schonberg U. (2017), « On the economics and politics of refugee migration », *Economic Policy*, vol. 32, n°91, p. 497-550.

Duvoux N. (2009), *L'autonomie des assistés. Sociologie des politiques d'insertion*, Paris, PUF.

Elgah Oudi N., Housay C., Vermelle M.-C. (1999), « Communications professionnelles et maîtrise imparfaite de l'écrit : premiers résultats d'une recherche en cours », in Leclercq V., Vogler J. (dir.), *Maîtrise de l'écrit : quels enjeux et quelles réponses aujourd'hui ?*, L'Harmattan, Paris, p. 143-160

Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter*, Paris, Métailié.

Fasani F., Frattini T., Minale L. (2018), « (The Struggle for) Refugee integration into the labour market: evidence from Europe », *IZA Discussion Papers* n°11333.

Fasani F., Frattini T., Minale L. (2021), « Lift the ban? Initial employment restrictions and refugee labour incomes », *Journal of the European Economic Association*, vol. 19, n°5, p. 2803-2854.

Fondeur Y., Fretel A., Pillon J.-M., Remillon D., Tuchsizirer C., Vives C. (2016), *Diversité et dynamiques des intermédiaires du marché du travail*, Paris, Pôle Emploi.

Garneau S., *Migration et classement social. Enquête auprès de migrants marocains au Québec*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2022.

Gazier, B. (2006). « L'employabilité » in Allouche J. (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 350-356.

Gelot D., Nivolle P. (dir.) (2000), *Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi*, Paris, La Documentation française.

Ghiorghita E., Henry J., Ninnin L-M. « Les premières années en France des réfugiés », *Insee Références – Dossiers – Les premières années en France des réfugiés*, 2023.

Gouzien A. (2009), « Pénurie de main-d'œuvre et dispositifs localisés d'insertion dans les pêches maritimes en Bretagne », *Travail et emploi*, n°119, p. 23-35.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The problem of the Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. XCI, n°3, p. 481-510.

Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited », *Sociological Theory*, vol. I, p. 201-233

Hainmueller J., Hangartner D., Lawrence D. (2016), « When lives are put on hold: lengthy asylum processes decrease employment among refugees », *Science advances*, vol. 2, n°8.

Hartog F. (2014), « Les usages publics du passé en temps de présentisme », in *Sociologies pratiques*, n°2, p. 11-17.

Hesse A., Kreuzer K., Diehl M.R. (2019), « Dynamics of institutional logics in a cross-sector social partnership: the case of refugee integration in Germany », *Journal of business ethics*, n°159, p. 679-704.

Higelé J.-P. et Khristova A. (2007). « Politiques menées au nom de l'emploi et mutations des ressources des travailleurs : une comparaison européenne », *La Revue de l'Ires*, vol. 53, no. 1, p. 139-167.

Higelé J.-P. (2009), « Les politiques menées au nom de l'emploi en France : un vecteur de tutélarisation des ressources », in Higelé J.-P. (dir.), *Les transformations des ressources des travailleurs. Une lecture de l'emploi et des droits sociaux en France*, PUN, p. 64-80.

Hoggart R. (1970 [1962]), *La culture du pauvre*, Paris, Éditions de Minuit.

Honneth A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

Houssaye J. (1994), « Le triangle pédagogique ou comment comprendre la relation pédagogique », in *Recherches en formation en soins infirmiers*, n°38, p. 10-19.

Hughes E. C. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis, textes rassemblés et présentés par J.-M. Chapoulie*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Ion J., Ravon B. (2005), « Institutions et dispositifs » in Ion J. (dir.), *Le Travail social en débat(s)*, Paris, La Découverte, p. 71-85.

Inspection générale de l'administration, Inspection générale des affaires sociales et Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (2021), *L'insertion par l'emploi des étrangers primo-arrivants : reconnaissance des diplômes et des qualifications, validation des acquis de l'expérience professionnelle*, avril.

Jackson B., Marsden D. (2012 [1962]), *Education and the Working Class*, vol. 179, London, New York, Routledge.

Jahoda M. (1982), *Employment and Unemployment. A Social-Psychological Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.

Jamoulle P. (dir.) (2014), *Passeurs de monde – Praticiens-chercheurs dans les lieux d'exil*, Louvain La Neuve, Academia-L'Harmattan.

Jellab A. (1998), « De l'insertion à la socialisation –mission locale, jeunes 16-25 ans et problématique de l'exclusion », *Formation emploi*, n°62, pp. 33-47.

Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.

Jourdan V., Prévot M., « Les primo-arrivants en 2019, un an après leur premier titre de séjour : premiers résultats de l'enquête ELIPA 2 », *Infos Migrations*, n ° 98, 2020.

Kanas A., Kosyakova Y. (2023), « Greater local supply of language courses improves refugees' labor market integration », *European Societies*, vol. 25, n°1, p. 1-36.

Keyhani B. (2020), « L'intégration par l'économique. La déqualification des réfugiés afghans. », *Travail et Emploi*, n°161, p. 93-118.

Kosyakova Y., Kristen C., Sporlein C. (2022), « The dynamics of recent refugees' language acquisition: how do their pathways compare to those of other new immigrants? », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 48, n°5, p. 989-1012.

Laieb N., Lego G (2020) « Les effets du discours technocratique : des mots pour ne pas penser? », *VST - Vie sociale et traitements*, n° 147, p. 11.

Lazarsfeld P., Jahoda M., Zeisel H. (1981), *Les chômeurs de Marienthal*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Leclercq V. (2011), « La formation linguistique des migrants : lignes de force en didactique », in Mangiante J-M. (dir.), *L'Intégration linguistique des migrants, État des lieux et perspectives*, Artois Presses Université, Arras, p 19-35.

Leclercq V. (2012), « La formation des migrants en France depuis l’alphabétisation des années 60 », in Adami H. et Leclercq V., *Les migrants face aux langues des pays d’accueil. Acquisition en milieu naturel et formation*, Villeneuve d’Ascq, Presses universitaires Septentrion (en ligne).

Levéne T. (2011), « Les politiques d’insertion : quelle pertinence pour les « inemployables » ? », *Formation-emploi*, n°116, p. 51-67.

Lima L. (2014), « Qui recrute et comment ? L’expertise économique des professionnels de l’insertion des jeunes », *Sociologie du travail*, vol. 56, n°2, p. 161-181.

Lima L. (2015), *Pauvres jeunes. Enquête au cœur de la politique sociale de jeunesse*. Champ social.

Lima L. (2019), « Le chômage et ses calendriers. Ingénierie socio-économique et rationalisation gestionnaire des programmes d’accompagnement vers l’emploi », *Temporalités*, n°29 (en ligne).

Lizé L. (2006), « Facettes du déclassement, quel rôle pour les politiques de l’emploi? », *Travail et Emploi*, n° 107, p. 33-45

L’Horty Y. (2006), *Les nouvelles politiques de l’emploi*. La Découverte.

Lobet-Maris C. (2021), « Les trois temps des migrants. Enquête sociologique dans un camp de demandeurs d’asile », in *Temporalités*, n°33 (en ligne).

Lochak, D. (2021), « Protéger les réfugiés ou les intérêts de l’État ? Sous le droit, la politique », *Droit et société*, vol. 108, n°2, p. 501-512.

Luimpöck S. (2019), « Social recognition beyond employment. Refugees embedding deskilling and restructuring identity », *Identities*, vol.26, n°3, p. 305-320.

Lundborg P., Skedinger P. (2016), « L’attitude des employeurs à l’égard des réfugiés : les résultats d’une enquête suédoise », *Revue internationale du travail*, vol. 155, n°2, p. 347-371.

Lusinci A. (2022), « Les jeunes ”réfugiés”, des jeunes comme les autres à accompagner vers l’emploi ? », *Revue française des affaires sociales*, n°3, p. 89-107

- Madoui M. (2006), « Entrepreneurs d'origine maghrébine en France et capital social », in Bevort A., Lallement M. (dir.), *Le Capital social*, Paris, La Découverte/M.A.U.S.S., pp. 246-262
- Madoui M. (2008), *Entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine*, Montreuil, Aux lieux d'être.
- Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*. Paris, EHESS.
- Maurin E. (2009), *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Paris, Seuil.
- Mercier D., Chiffolleau S., Thoemmes J. (2021), « Temps et migrations », *Temporalités* [En ligne] n°33.
- Meilland C., Sarfati F. (2016), *Accompagner vers l'emploi : quand les dispositifs publics se mettent en action*, PIE Peter Lang.
- Meslin K. (2020), *Les réfugiés du Mékong. Cambodgiens, Laotiens et Vietnamiens en France*, Bordeaux, Éditions du Détour.
- Morice A. (2004), « Le travail sans le travailleur », *Plein droit*, n° 61, p. 2-7.
- Morrice L. (2013), « Refugees in higher education: boundaries of belonging and recognition, stigma and exclusion », *International Journal of Lifelong Education*, vol. 32, n°5, p. 652-668.
- Mourlhon-Dallies F. (2006), « Le français à visée professionnelle : enjeux et perspectives », *Synergie Pays riverains de la Baltique*, n° 3 (en ligne).
- Mozetic K. (2018), « Validating highly educated refugees's qualifications », *Forced Migration Review*, n°58, p. 37-38.
- Nadai E., Gonon A. (2021), « "Simple jobs" for disqualified workers. Employability at the bottom of the labour market », in C. Suter, J. Cuvi, P. Balsiger, M. Nedelcu (dir.), *The future of work.*, Seismo, Zürich, p. 199-221. Open access.

Okba M. (2018), « Les réfugiés en France : des travailleurs étrangers (presque) comme les autres ? », *Dares analyses*, n° 39, août 2018.

Paugam S. (2000), *Le Salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.

Paugam S. (2009), *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF.

Peugny C. (2008), « L'expérience du déclassement », *Agora Débats/Jeunesse*, n°49, 2008, p. 53-55.

Peugny C. (2009) *Le déclassement*, Paris, Grasset.

Peugny C. (2010) (dir.), « La montée du déclassement », *Problèmes politiques et sociaux*, La Documentation Française, Paris.

Peugny C. (2013), *Le destin au berceau. Inégalités et reproduction sociale*, Paris, Seuil-République des idées.

Potocky M. (2022), « The role of digital skills in refugee integration », *The International Journal of Information, Diversity and Inclusion*, vol. 5, n°5. <https://doi.org/10.33137/ijidi.v5i5.37514>

Poullaouec T. (2010), *Le diplôme, arme des faibles. Les familles ouvrières et l'école*, Paris, La Dispute.

Poullaouec T., Pélage A. (2011), « "Le haut du panier de la France d'en bas" ? Le sentiment d'appartenir à une classe sociale chez les professions intermédiaires », in Bouffartigue P., Gadéa C., Pochic S. (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, p. 260-274.

Renault E. (2004), *L'Expérience de l'injustice. Reconnaissance et clinique de l'injustice*, Paris, La Découverte.

Riemann G., Schütze F. (1991), « "Trajectory" as a Basic Theoretical Concept for Analyzing Suffering and Disorderly Social Processes », in Maines D.R. (dir.), *Social organization and social process. Essays in Honor of Anselm Strauss*. New York, Aldine de Gruyter, p. 333-357.

Rushworth P., Hackl A. (2022), « Writing code, decoding culture: digital skills and the promise of a fast lane to decent work among refugees and migrants in Berlin », *Journal of ethnic and migration studies*, vol. 48, n°11, p. 2642-2658.

Sarvimaki M., Hamalainen K. (2016), « Integrating immigrants: the impact of restructuring active labor market programs », *Journal of labor economics*, vol. 34, n°2, p. 479-508.

Savoie-Zajc L. (2021), « L’entrevue semi-dirigée », in *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Bourgeois I. (dir.), Presses de l’université du Québec.

Sayad A. (1991), *L’Immigration ou les paradoxes de l’altérité*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

Sayad A. (1999), *La Double Absence. Des illusions de l’émigrer aux souffrances de l’immigré*, Paris, Seuil.

Schnapper D. (1981), *L’Épreuve du chômage*, Paris, Gallimard.

Schwartz O. (2009), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, PUF.

Semenowicz P. (2017), *Collaborer pour insérer ? Les partenariats sociaux dans l’insertion par l’activité économique*, Presses Universitaires de Rennes.

Simonin B. (dir.) (1995), *Les politiques publiques de l’emploi et leurs acteurs*, Paris, Presses Universitaires de France, Cahiers du CEE n°34.

Spire A., « Les réfugiés, une main-d’œuvre à part ? Conditions de séjour et d’emploi, France, 1945-1975 », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 20, n°2, 2004, p. 13-38.

Tabbal Amella S., Parson C. (2013), « Entrer dans l’écrit à l’âge adulte : supports, ressources et apprentissage », forumlecture.ch [www.leseforum.ch](http://www.leseforum.ch), plateforme internet sur la littérature.

Taché A. (2018), *72 propositions pour une politique ambitieuse d’intégration des étrangers arrivant en France*, Paris, rapport au Premier ministre.

Tcholakova A. (2012), *En quête de travail, enjeux de reconnaissance et remaniement identitaire : approche comparée France-Bulgarie de carrières professionnelles de réfugiés*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Lyon 2.

Tcholakova A. (2014), « La relation de service comme rapport de reconnaissance : l'exemple de l'accompagnement des réfugiés vers le travail », *Travailler*, n°32, p. 99-129.

Tcholakova A. (2016), « Le remaniement identitaire entre reconnaissance et maintien de la cohérence biographique ; l'exemple des réfugiés en France », *Sociologie*, vol. 7, n°1 (en ligne).

Tcholakova A. (2017), « L'étape d'après. Travail et déclassement subjectif des réfugié·e·s en Bulgarie », *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 33, n° 4, p. 87-108.

Tcholakova A. (2023), « Le travail des réfugié·es comme expérience : déclassement, remaniement identitaire et lutte pour la reconnaissance », conférence au séminaire du CIRCEM, Université d'Ottawa, Ottawa, 27 avril.

Thélot C. (1982), *Tel père, tel fils : position sociale et origine familiale*, Paris, Dunod.

Tiffon G., Moatty F., Glaymann D., Durand J.P., *Le piège de l'employabilité. Critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Tisato D. (2017), « Le temps interstitiel des demandeurs d'asile – stratégies de contre-pouvoir et réappropriation partielle d'une temporalité imposée », in *Migrations et sociétés* n°168, p. 119-135

Torezani S., Colic-Peisker V., Fozdar F. (2008), « Looking for a missing link: formal employment services and social networks in refugees' job search », *Journal of intercultural studies*, vol. 29, n°2, p. 135-152.

Tuot T. (2013), *La grande nation. Pour une société inclusive*. Rapport au Premier ministre sur la refondation des politiques d'intégration, La documentation française.

UNHCR (2013). *Vers un nouveau départ, l'intégration des réfugiés en France*, septembre.

Van de Velde C. (2008), *Devenir adulte. Sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF.

Valenta M., Bunar N. (2010), « State assisted integration: refugee integration policies in Scandinavian welfare states: The Swedish and Norwegian experience », *Journal of Refugee Studies*, vol. 23, n°4, p. 463-483.

Vandeveld-Rougale A. (2017). « I. Un discours à double face : violences symboliques du discours managérial » in Vandeveld-Rougale A., *La novlangue managériale : Emprise et résistance* (pp. 23-60), Toulouse, Érès.

Vermelle M.-C. (2000), « La transformation des pratiques de travail par la formalisation : du discours aux réalités », in *Illettrisme et monde du travail*, La Documentation française, p 75-88.

Wagner A.-C. (2007), *Les classes sociales dans la mondialisation*, Paris, La Découverte.

Windisch H.C. (2020), « Recognition of refugees' informally and non-formally acquired vocational skills for use in Germany's labour market », *Journal of vocational education and training*. <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1771109>

Wuhl S. (1996), *Insertion : les politiques en crise*, Paris, PUF.

Wuhl S. (2009), « Insertion, développement local et justice sociale » in Baron C., Bouquet B., Nivolle P. (dir.), *Les territoires de l'emploi et de l'insertion*, Paris, L'Harmattan, p. 273-294.

Yi-Jung T.H. (2021), « Capital as vocational currency in refugee migrant education: intersection of language training, work experience and vocational qualifications », *Journal of vocational education and training*. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1989707>

Zunigo X. (2008), « L'apprentissage des possibles professionnels. Logiques et effets sociaux des missions locales pour l'emploi des jeunes », *Sociétés contemporaines*, n° 70, p. 115-132.

## Annexe méthodologique : les détails du plan d'enquête pour chaque dispositif étudié<sup>130</sup>

### Dispositif A

Le cœur du recueil de données empiriques, compte tenu des objectifs de coordination et de construction de coopérations entre les diverses structures impliquées dans l'insertion professionnelle des réfugiés sur le territoire du dispositif A, a concerné en premier lieu les pratiques professionnelles des porteurs du projet d'une part, et des professionnels des structures qui étaient (initialement au moins) la cible du dispositif d'autre part. L'enjeu était d'ouvrir la boîte noire de la conception et mise en œuvre du dispositif A en nous attachant à mesurer ce qu'il a permis en termes de coordination et donc de transformations des pratiques professionnelles d'accompagnement des réfugiés. Nous avons enquêté en ce sens auprès des deux catégories de professionnels impliqués :

1/ Les porteurs du dispositif A par le biais d'entretiens semi directifs, par des observations de réunions et par l'analyse compréhensive de documents ; nous avons réalisé deux entretiens auprès de chacun des trois porteurs ou porteuses du projet (première vague en 2020 ou 2021, et deuxième vague en 2022), ainsi qu'un entretien auprès d'un interprète français-arabe engagé durant un an et demi sur le projet. Nous avons à nouveau réalisé deux entretiens complémentaires de la responsable du projet en octobre 2022 et mars 2023, soit un total de 10 entretiens semi-directifs. Nous avons également pu avoir un entretien informel (enregistré) avec le chargé de mission emploi de la Préfecture qui collabore sur certaines actions avec l'équipe projet du dispositif A. Nous avons également assisté à deux réunions du comité de pilotage en juin 2020 et octobre 2021. Enfin, nous avons pu observer en octobre 2022 un atelier d'information/mobilisation de bénéficiaires de la protection internationale animé par l'équipe projet ainsi que cinq entretiens individuels de recueil des « *intentions professionnelles* », selon le terme indigène<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Nous tenons à remercier chaleureusement toutes et tous les enquêtés des trois dispositifs qui nous ont fait confiance en participant à la recherche. Les données recueillies ont été anonymisées.

<sup>131</sup> Il s'agit d'ateliers d'inscription de nouveaux réfugiés dans le dispositif A et de sensibilisation à des forums emploi qui se sont poursuivis par des entretiens individuels de recueil des intentions professionnelles : un premier atelier auquel participaient six réfugiés, exclusivement des hommes, majoritairement originaires d'Afghanistan, d'Irak et de Syrie, organisé dans un premier temps en information collective puis en entretien individuel

2/ Nous avons en parallèle enquêté auprès de professionnelles référentes de réfugiés dans diverses structures en charge de les accompagner afin de mesurer les effets du dispositif sur les pratiques d'accompagnement. Ainsi, nous avons enquêté auprès de neuf structures impliquées dans l'accompagnement à l'insertion professionnelle de réfugiés :

- cinq associations plus ou moins importantes (de deux à plusieurs centaines de salariés selon les structures) œuvrant dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle de publics divers ;
- une structure du service public de l'emploi ;
- un centre d'hébergement ;
- une association d'entraide « communautaire »
- une association ayant pour objectif de proposer des solutions « innovantes » pour le retour à l'emploi à un public divers et qui développe un programme proposant des solutions dites complémentaires à des programmes d'accompagnement existants notamment sur l'insertion professionnelle des réfugiés en partenariat avec des actrices et des acteurs déjà mobilisés sur cette problématique.

Nous avons à cet effet réalisé 14 entretiens semi directifs d'accompagnateurs et accompagnatrices de réfugiés pour l'ensemble des structures, mené 13 observations de situations professionnelles d'accompagnement dans 4 structures (entretiens entre une ou un réfugié et la ou le professionnel en charge de son accompagnement) et observé 2 formations FLE (Français Langue Étrangère) professionnalisantes.

Dans un second temps, nous avons souhaité interviewer des réfugiés pour entendre leur parole et leur vécu de « cible » des politiques d'insertion et comprendre le rôle qu'aurait pu jouer le dispositif A dans leur insertion professionnelle. Le contenu pratique du dispositif s'est transformé au fur et à mesure du temps et des difficultés à créer la coordination des acteurs de l'insertion des réfugiés souhaitée à l'origine du projet. Cette transformation s'accompagne d'une mutation du discours de l'équipe projet sur ce qu'attendraient les réfugiés. Ce discours de justification des formes d'intervention du dispositif parle à la place des réfugiés. Nous avons par conséquent souhaité redonner la parole à certains d'entre eux.

---

d'inscription dans le dispositif ; et un autre auquel étaient conviés des réfugiés ukrainiens (cinq femmes et un homme).

En effet, au moment de déployer cette seconde phase de la démarche empirique, le dispositif, s'ancre davantage dans une logique de « job first and job fast », justifiée, dans un renversement saisissant du discours, par une représentation des réfugiés comme main-d'œuvre peu exigeante, prête à occuper n'importe quel emploi et donc candidats parfaits pour alimenter les secteurs en pénurie de main-d'œuvre sur des tâches peu qualifiées. Par ailleurs, l'EPCI et la Préfecture ont confié en 2022 à l'équipe projet le soin d'accueillir des réfugiés ukrainiens<sup>132</sup> qui arrivent dans l'agglomération. C'est à cet aune que nous avons envisagé l'échantillon qualitatif de nos interviewés sachant que nos prétentions de connaissances restent modestes puisque nous n'avons pu interviewer que 11 réfugiés. L'enjeu est ici davantage de dessiner des pistes de réflexion que d'affirmer des acquis définitifs, mais cet apport qualitatif nous semble porter quelques éclairages intéressants, d'autant qu'il s'accompagne d'observations des interactions des réfugiés avec les professionnelles aussi bien dans les structures partenaires que lors d'ateliers et entretiens menés par l'équipe projet (voir plus haut).

Précisément, ce que nos premières observations font apparaître ne correspond pas nécessairement aux représentations ou stéréotypes du réfugié toujours disposé à prendre n'importe quel emploi, qui justifie pour partie l'orientation prise par le dispositif A sur les deux dernières années. Les interactions observées semblent donc traduire un décalage entre ce qui est attendu par les réfugiés et ce qui est proposé par le dispositif dont l'enjeu est un retour (ou un accès) rapide à l'emploi, avec une formation réduite à l'adaptation au poste, dans le but principal de répondre aux pénuries de main-d'œuvre dans des secteurs d'activité en tension. Cela nous amène à formuler l'hypothèse d'une dissonance de projet ou de dissonance de rationalité entre l'équipe-projet et le sens qu'elle investit dans l'intermédiation vers l'emploi à l'appui du stéréotype du réfugié « volontaire pour tout », et les attentes effectives des réfugiés. Nous avons à cet égard mené des entretiens compréhensifs auprès de 11 réfugiés (5 syriens, 4 ukrainiennes, 1 érythréen et 1 soudanais) afin de pousser le questionnement sur leurs attentes quant à l'accompagnement et l'accès à l'emploi.

Notre ambition initiale, compte tenu des évolutions des modes d'intervention du dispositif A au moment de cette phase du recueil des données était de mener des entretiens auprès de deux types de publics de réfugiés passés par le dispositif :

---

<sup>132</sup> Les ukrainiens ont en réalité le statut de « déplacés », statut activé pour la première fois par l'Union européenne en 2022 après le début de la guerre en Ukraine. Cependant, par facilité de langage, nous les qualifierons de réfugiés. C'est d'ailleurs par ce terme que les réfugiées ukrainiennes (sauf une) que nous avons rencontrées se présentaient.

- les réfugiés de nationalité ukrainienne dont la prise en charge est spécifique puisque l'équipe projet intervient pour leur insertion professionnelle en amont de leur prise en charge par d'autres structures. Nous avons pu interviewer quatre femmes, dont trois âgées d'une quarantaine d'années et la quatrième ayant 19 ans. Les entretiens avec les réfugiées ukrainiennes ont été menés en russe par l'une des membres de l'équipe de recherche.

- les réfugiés passés par un programme de formation au poste d'agent polyvalent en restauration dans le cadre d'une préparation opérationnelle à l'emploi individuelle (POEI), construit en collaboration avec l'association des maîtres-restaurateurs de la région où nous avons enquêté, avec pour visée directe de répondre à la pénurie de main-d'œuvre à laquelle le secteur de la restauration est confronté y compris localement. Au final, il s'est avéré que les contacts que l'équipe projet nous a transmis n'étaient pas tous passés par cette POEI d'agent polyvalent de restauration. Nous avons pu interviewer cinq réfugiés passés par cette formation (sur douze stagiaires) : un érythréen (29 ans), deux syriens (32 et 44 ans), un soudanais de 36 ans mais aussi une ukrainienne (19 ans). Ceci étant, trois autres réfugiés – tous syriens (de 23, 33 et 47 ans) –, qui, par erreur ou incompréhension de la part de l'équipe projet, nous ont été adressés, ont en pratique également été orientés par leurs accompagnatrices ou par Pôle emploi vers des métiers en tension dans la restauration, le nettoyage ou le bâtiment et peuvent donc alimenter le test de notre hypothèse sur la dissonance entre cette assignation professionnelle aux métiers en tension et leurs projets ou rapport au travail et à l'emploi.

Pour les réfugiés autres qu'ukrainiens, le français (et à quelques occasions l'anglais) a été la langue des entretiens. Seul un réfugié syrien était accompagné d'une personne pour lui servir d'interprète, en l'occurrence, le responsable de l'association d'entraide que nous avons précédemment interviewé dans le cadre de l'enquête sur les structures partenaires et cibles du dispositif.

### Recueil de données auprès des membres de l'équipe projet du Dispositif A

Équipe projet	Entretiens	Date de l'entretien	Dates d'observations	Type d'observation effectuée
Membre 1 équipe projet	1 <sup>er</sup> entretien 2 <sup>ème</sup> entretien	22/06/20 02/05/22		
Membre 2 équipe projet	1 <sup>er</sup> entretien 2 <sup>ème</sup> entretien 3 <sup>ème</sup> entretien (tel) 4 <sup>ème</sup> entretien  5 <sup>ème</sup> entretien	27/05/21 27/04/22 21/06/22 06/10/22  16/03/23	06/11/22	Ateliers de mobilisation de BPI, invités par Pôle Emploi. Observations dans 2 ateliers, dont un « spécial ukrainiens »
Membre 3 équipe projet	1 <sup>er</sup> entretien 2 <sup>ème</sup> entretien	11/06/21 10/05/22		
Traducteur		19/07/21		

### Recueil de données auprès des référents de réfugiés dans les structures « cibles » du dispositif

Structure	Entretiens	Date de l'entretien	Dates observations	Type d'observation effectuée
Structure 1	Référente 2	02/12/21	01/03/22	5 rendez-vous
	Référente 1	02/12/21		4 rendez-vous (1 journée)
Structure 2	Référente	5/11/21	25/01/22	1 rendez-vous
Structure 3	Référente	29/11/21	11/02/22	1 rendez-vous
Structure 4	Référent 1	28/02/22	Pas de réfugiés suivis	Formation FLE - code
	Référente 2	6/04/22	13/06/22	
Structure 5	Référente	04/03/22		
Structure 6	Référent	11/04/22		
Structure 7	Référente 1	23/03/22	08/06/22	2 rendez-vous
	Référente 2	26/04/22		
	Référente 3	08/06/22		
	Référente 4			
Structure 8	Référente	12/05/22		Formation FLE - maraichage
Structure 9	Référente	16/09/22		

## Les réfugiés rencontrés en entretien

Réfugié-e Pseudonyme	Date de l'entretien	Sexe	Age	Pays d'origine	Année d'arrivée en France	Niveau de diplôme	Situation professionnel ledans le pays d'origine	Situation professionnelle en France	Situation familiale
Ahmed	30-janv-23	homme	29 ans	Erythrée	2020	primaire (école coranique)	Berger et emplois dans l'agriculture et le bâtiment	formation restauration dispositif A terminée et en contrat d'apprentissage dans la restauration rapide et FLE	marié, un enfant. Son épouse et son enfant sont toujours en Erythrée
Rami	02-févr-23	homme	33 ans	Syrie	2016	secondaire	En formation post-BAC et caissier dans le commerce	formation restauration en dehors du dispositif A. A travaillé comme agent de sécurité, dans la restauration rapide. Actuellement suit une formation "permis de conduire" et une formation BAC pro vente	marié, sans enfants
Nael	02-mars-23	homme	47 ans	Syrie	2018	primaire (fin de collège)	Boulangier	Emploi dans le nettoyage	marié, six enfants
Issam	03-mars-23	homme	23 ans	Syrie	2020	BAC	Etudiant sans expérience de travail	Etudiant. A travaillé en intermim en manutention et logistique, dans la livraison et dans la restauration	célibataire, sans enfants
Irina	14-mars-23	femme	48 ans	Ukraine	2022	supérieur	Comptable et experte comptable	En emploi CDDI, couture	divorcée, deux enfants
Elias	20-mars-23	homme	44 ans	Syrie	2019	primaire	Gérant d'épicerie	A effectué la formation en restauration par le dispositif A	marié, cinq enfants
Khalid	27-mars-23	homme	36 ans	Soudan	2016	secondaire	A travaillé comme mécanicien, peintre, maçon et agriculteur	A effectué la formation en restauration par le dispositif A. A travaillé également dans le nettoyage dans un chantier d'insertion	marié, sans enfants. Son épouse vit toujours au Soudan
Kateryna	28-mars-23	femme	44 ans	Ukraine	2022	supérieur	Psychologue	En emploi CDDI, animation	divorcée, un enfant
Nataliya	04-avr-23	femme	19 ans	Ukraine	2022	BAC	Expérience courte dans la restauration	A effectué la formation en restauration par le dispositif A. Sans emploi au moment de l'entretien	célibataire, sans enfants
Tamara	04-avr-23	femme	46 ans	Ukraine	2022	supérieur	Psychologue	Sans emploi	mariée mais vivant seule avec ses trois enfants en France
Nour	05-avr-23	homme	32 ans	Syrie	2019	BAC	Cuisinier	Formation restauration terminée via le dispositif A et début d'une formation permis de conduire - FLE	célibataire, sans enfants

## Dispositif B

Le recueil des données s'est déroulé en trois étapes :

1. Février 2021 – juin 2021. Préalablement à la contractualisation de la recherche, nous avons mené des entretiens avec les acteurs des structures portant le projet au niveau national en vue de vérifier la faisabilité de la recherche et d'organiser l'accès au terrain.
2. Juin 2021 – juin 2022 : des entretiens ont été réalisés avec les directrices de l'équipe programme en grande école. Cette phase a bénéficié de la présence d'un étudiant, Jean-François PYL, en master 2 en Sciences de l'éducation et de la formation dans l'équipe de recherche. Il était chargé de l'observation participante des activités de pilotage par l'équipe programme et il a mené, avec les chercheuses, des entretiens et des observations d'activités pédagogiques proposées dans le cadre du parcours de formation - qui a démarré le 7 octobre avec 16 participants réfugiés. C'est lors de cette étape que nous avons eu accès aux deux conventions de financement du projet par le PIC (deux phases).
3. Juin 2022 – juin 2023 : c'est la dernière étape dédiée à l'enquête auprès des personnes réfugiées après avoir repris contact avec les étudiants dans la grande école, grâce à qui nous avons pu constituer l'échantillon des participants interrogés.

## Entretiens avec les acteurs intervenant dans le dispositif B (local dans la grande école et central)

	Date	Durée
<b>Manon et Maud, directrice équipe programme locale en 2021-2022</b>	17/09/21	01:20
<b>Chirine et Louisa, équipe programme locale chargées du pôle pédagogique</b>	02/11/21	01:34
<b>Kathy, professeure FLE</b>	14/01/21	01:49
<b>Coralie équipe centrale, PILOT, co-responsable du déploiement du dispositif B</b>	10/02/22	01:34
<b>Manon, PILOT, co-responsable du déploiement</b>	22/02/22	00:43
<b>Karim, PILOT, concepteur du dispositif B</b>	22/02/22	00:44
<b>Tom, fondateur de PILOT</b>	22/02/22	01:12
<b>Fleur, coach étudiante grande école</b>	03/03/22	00:52
<b>Jules, coach étudiant grande école</b>	04/03/22	01:03
<b>Claire, PILOT, responsable chargée du partenariat consortium porteur du dispositif</b>	22/02/22	01:27
<b>Antoine, travailleur social, SOUTIEN</b>	10/03/22	01 :25
<b>Clémence, directrice régionale, SOUTIEN</b>	06/05/22	02:00
<b>Lucien, chargé de développement Noé et Jérémie, formateurs NUMERIS</b>	06/04/22	01 :28
<b>Armelle, professeure accompagnement professionnalisation</b>	22/03/22	02:00
<b>Patrice, directeur, KOMMUNOTE</b>	06/04/22	01 :22
<b>Chirine, directrice de programme grande école 2022-2023 (2 entretiens)</b>	12/10/22 26/01/23	01 :30 et 01:15

## Les observations

Réunions de l'équipe locale – étudiants grande école	12 observations
Activités en interaction avec les bénéficiaires (entretiens d'accueil au démarrage du parcours de formation, réunions étudiants coachs et participants, cérémonies début/fin de formation)	8 observations
Activités pédagogiques (FLE, atelier professionnalisation, pratique culturelle)	3 observations
Réunions de travail entre partenaires (sur le territoire ou mixant locaux et central)	3 observations

### Entretiens avec les participants du dispositif B

Les variables socio-démographiques, prises en compte permettent de cibler une moitié de sujets plutôt « jeunes » et des individus plus âgés qui sortent d'études ou qui ont été en cours d'études au moment de la décision d'exil. L'échantillon comprend des participants aux différents programmes des années antérieures (3 qui ont suivi en 2019-2020, 4 en 2021 – 2022, 4 ont démarré en octobre 2022). D'autres critères, tels le pays d'origine (Afrique Sahélienne, Moyen-Orient, Asie), le fait que les personnes soient francophones ou pas, la situation du foyer (célibataire ou en famille), la date d'inscription au programme, l'ancienneté dans le programme (des sortants des années précédentes 2019 et 2020), le niveau de maîtrise du français, le statut administratif au regard du droit d'asile, le statut professionnel ont été déterminants pour constituer notre échantillon.

Le volet consacré au recueil de données auprès des personnes réfugiées s'est donc déroulé de mars 2022 à avril 2023. Seize entretiens ont été menés auprès de douze hommes et quatre femmes âgés de 21 à 45 ans.

Tranches d'âges	Femmes	Hommes	Total
Jeunes adultes (18-25)	1	4	5
Adultes (25 et +)	3	8	11
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

id	date d'entretien	pays d'origine	statut administratif	sexe	âge	ancienneté	parcours gamde école	situation pro origine	diplôme origine	situation au moment de l'enquête	type résidence	situation familiale	niv français
Radko	24/05/2022	Tchétchénie	Réfugié	M	27 ans	3 ans	deux parcours 20-21 et 21-22	pas d'expérience comptable et auditeur le jour et en	bac économie	employé CDD	CADA	célibataire	G2
Walid	02/03/2022	Syrie	regroupement familial	M	37 ans	1 an	parcours 21-22	chef d'entreprise basée en Chine	master en comptabilité	employé restaurant	logement individuel	marié pas d'enfant	B1
Mustafa	23/03/2022	Syrie	demande d'asile en cours	M	35 ans	1 an	deux parcours 21-22	pas d'expérience	Bac + 2 commerce bancaire	DE- Pôle emploi	CADA	nc	G2
Ali	10/05/2022	Irak	demande d'asile en cours	M	29 ans	8 ans	un parcours 21-22	secouriste en ONG	Bac	DE -mission locale	nc	célibataire	nc
Bilal	13/02/2023		demande d'asile en suspens,clan destin	H	21 ans	6 ans	parcours long 22-23	web designer	nc	sans emploi	hébergé gratuitement	célibataire	G2
Samir	09/02/2023	Afghanistan	réfugié	H	26 ans	18 mois	un parcours 21-22	web designer	licence de design graphique	étudiant	maison vit en famille avec ses parents, sœurs et frères	marié, pas d'enfant	B2
Malika	09/02/2023	Liban	visa étudiant	F	27 ans	4 ans	sem 2 année 23?	étudiante	Diplôme d'ingénieur en génie civil Master 2	auto-entrepreneur	hébergée	célibataire	G1
Karim	09/02/2023	Liban	visa étudiant	H	25 ans	4 ans	ne fait pas de parcours	étudiant	Diplôme d'ingénieur en génie civil	auto-entrepreneur	logement individuel		nc
Lorena	16/03/2023	Colombie	visa tourisme	F	26 ans	10 mois	parcours long 22-23	étudiante	Bac +3 marketing	employée restaurant	logement individuel	pacsee	G1
Jihane	05/04/2023	Syrie	réfugiée	F	21 ans	2 ans	2 parcours 21-22	lycéenne	terminale scientifique	sans emploi	et vit avec ses parents et son frère lycéen	célibataire	B1
Najib	05/04/2023	Afghanistan	demande d'asile en cours	M	45 ans	18 mois	parcours long 22-23	chef de projets internationaux ONG	Bachelor on Business Administration	DE - pôle emploi	logement individuel	marié, sans enfant	G2
Thoa	08/03/2023	Vietnam	regroupement familial	F	35 ans	9 ans	parcours long 22-23	web designer	Bac+2 graphique design	employée restaurant CDI	colocation	en cours de divorce, 1 enfant	G2
Assan	12/04/2023	République Centre Africaine	réinstallation	M	23 ans	2 ans	parcours long 22-23, abandon	sportif haut niveau	nc	CEJ en mission locale	FJT	célibataire	nc
Farid	05/04/2023	Soudan	réfugié	H	32 ans		1 parcours 19-20	formation dans l'agriculture	formation dans l'agriculture	intérimaire opérateur logistique	logement individuel	Célibataire	B2
Ahmed	22/03/2023	Soudan	réfugié	H	28 ans	7 ans	un parcours 21-22	nc	1ere année droit	intérimaire en tant que conducteur d'engin	logement individuel		B1 ou B2?
Shaker	17/04/2023	Soudan du Sud	réfugié	H	24 ans	3,5 ans	deux parcours 21-22	pas d'expérience	fin de collège	formation préparatoire au DAEU livreur uber eat	logement individuel avec sa mère et ses frères et sœurs	célibataire vit chez sa mère avec ses frères et sœurs	G2

nc : non connu

- pour préserver son anonymat, nous avons délibérément masqué le pays d'origine de Bilal
- les quatre premiers entretiens ont été réalisés en 2022 et conduits par JF Pyl étudiant en master SEF stagiaire associé à la première phase de la recherche (2021-2022)
- l'âge et l'ancienneté sont calculés au moment de l'enquête
- le diplôme est renseigné selon le déclaratif de la personne
- concernant le niveau de français : G1 correspond au groupe FLE le plus faible (débutants) ; G2, du niveau supérieur

## Dispositif C

Le recueil des données empiriques a emprunté divers canaux. Le fil rouge de notre démarche d'enquête a consisté dans le suivi sur 16 mois d'une promotion de stagiaires ouvriers paysagistes. Parallèlement, nous avons assisté à des comités de suivi qui se tiennent en distanciel avec tous les partenaires du dispositif, selon une périodicité bimestrielle, ce qui nous permet de disposer de points de comparaison avec les promotions antérieures et postérieures préparant à d'autres métiers. Nous avons réalisé 23 observations, pour une durée totale de 70 heures, des différentes séquences de formation et réunions qui scandent le fonctionnement du dispositif (cf. tableau 1 pour le détail). Nous avons parallèlement effectué 28 entretiens semi-directifs, transcrits puis analysés, avec les différents acteurs du dispositif : porteurs du projet, partenaires, formateurs, entreprises clientes, stagiaires réfugiés etc. (cf. tableau 2 pour le détail). En complément de ces entretiens semi-directifs, nous avons réalisé un focus group avec les stagiaires réfugiés en fin de formation. Enfin, nous avons effectué une analyse documentaire : plaquettes institutionnelles de présentation du projet, convention de subvention, communication autour du dispositif sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin), comptes-rendus de diverses réunions (comités de suivi, coordination pédagogique), flyers à destination des publics et des prescripteurs présentant les offres de formation, tableaux internes de suivi des stagiaires... Nous avons également été tenus informés du déroulement du dispositif par des courriels, le directeur nous ayant intégrés à la mailing-list des partenaires du consortium.

**Tableau 1 : récapitulatif des observations réalisées**

<b>Date</b>	<b>Nature</b>	<b>Durée</b>
<b>11/06/2021</b>	Réunion tripartite directrice opérationnelle / directeur équipe projet / directrice observatoire interne (en distanciel)	1h
<b>30/06/2021</b>	Réunion de l'équipe projet	1h30
<b>22/07/2021</b>	Comité de suivi n°9 (en distanciel)	2h
<b>29/07/2021</b>	Information collective et test de langue	3h
<b>29/07/2021</b>	Entretiens individuels de sécurisation des parcours et débriefing	4h
<b>11/08/2021</b>	Premier cours de FLE – CDPI	7h
<b>12/08/2021</b>	Premier cours de découverte des milieux professionnels - CDPI	6h
<b>17/09/2021</b>	Comité de suivi n°10 (en distanciel)	2h
<b>20/10/2021</b>	Comité de suivi n°11 (en distanciel)	2h
<b>20/09/2021</b>	Cours d'accompagnement à l'autonomie – CDPI	7h
<b>29/10/2021</b>	Bilan 1ère semaine formation – CPI	1h30
<b>18/11/2021</b>	Comité de suivi n°12 (en distanciel)	2h
<b>29/11/2021</b>	Retour d'expérience 1 <sup>ère</sup> semaine entreprise - CPI	1h30
<b>19/01/2022</b>	Comité de suivi n°13 (en distanciel)	2h
<b>16/03/2022</b>	Comité de suivi n°14 (en distanciel)	1h
<b>31/05/2022</b>	Journée de formation – CPI	7h
<b>21/07/2022</b>	Comité de suivi n°17 (en distanciel)	1h30
<b>29/08/2022</b>	Journée de regroupement préparation examen	7h
<b>15/09/2022</b>	Comité de suivi n°18 (en distanciel)	2h
<b>25/10/2022</b>	Comité de suivi n°19 (en distanciel)	2h
<b>09/12/2022</b>	Entretien final de l'examen du titre professionnel et délibérations du jury	4h
<b>11/01/2023</b>	Comité de suivi n°20 (en distanciel)	1h30
<b>23/02/2023</b>	Comité de suivi n°21 (en distanciel)	1h30
<b>Total</b>		<b>70h</b>

**Tableau 2 : récapitulatif des entretiens réalisés**

Date	Fonction	Structure	Durée
19/08/2021	Responsable recrutement et accompagnement	Equipe projet - Grand groupe du travail temporaire	1h
19/08/2021	Responsable développement et accompagnement	Equipe projet - Grand groupe du travail temporaire	1h
20/10/2021	Formatrice	Club d'entreprise	1h
28/10/2021	Chargé de recrutement et d'accompagnement	Equipe projet - Grand groupe du travail temporaire	1h30
04/11/2021	Formateur	Association de FLE	1h10
02/02/2022	Responsable de projet d'insertion professionnelle et sociale des réfugiés	Organisme de formation d'envergure nationale	1h18
02/02/2022	Responsable du service « clients spécifiques »	Bailleur social	1h
16/02/2022	- Chargée d'accompagnement social - Directrice de l'ingénierie sociale et de la communication	Association de foyers de jeunes travailleurs	1h03
17/02/2022	Chargée de projet clauses sociales et relation entreprises	Maison de l'emploi	1h
22/02/2022	Directrice opérationnelle de la filiale	Grand groupe du travail temporaire	0h55
07/03/2022	Président de la filiale	Grand groupe du travail temporaire	0h56
10/03/2022	Délégué général	Association de FLE	0h57
28/03/2022	- Chargée de relation entreprises - Conseillère en insertion professionnelle - Chef de projet	PLIE	1h15
07/04/2022	- Conseillère Attractivité des métiers - Déléguée régionale - Chargée de mission IAE-Entreprises	Fédération entreprises du paysage Tête de réseau de l'insertion par l'activité économique	1h46
08/04/2022	Président fondateur	Entreprise Alléeplus	0h33
13/04/2022	Chargé de formation et de projet	Groupe d'insertion par l'activité économique	1h15
14/04/2022	Directeur du développement et des partenariats nationaux	OPCO	1h10
14/04/2022	Conseillère en insertion professionnelle	Accueil de jour	1h13
22/04/2022	Conseillère en insertion professionnelle	Centre provisoire d'hébergement	1h11
25/04/2022	Responsable de développement RH	Entreprise Plantarbre	0h57
31/05/2022	Responsable de formation	Organisme de formation CPI	0h30
29/11/2022	Conducteur de travaux et tuteur	Entreprise Plantarbre	0h15
29/11/2022	Chef d'entreprise franchisé	Entreprise Alléeplus	0h40
08/01/2023	KARIEM*	Stagiaire réfugié	1h
09/01/2023	ABDOULAYE	Stagiaire réfugié	1h58
09/01/2023	MALSE	Stagiaire réfugié	0h45
14/02/2023	Directeur du projet	Grand groupe du travail temporaire	1h32
25/03/2023	ALGAHILI	Stagiaire réfugié	0h50

\* Tous les prénoms des stagiaires réfugiés ont été modifiés en les remplaçant par un équivalent de même origine.