

# La fabrique de l'insertion professionnelle des réfugiés

## Analyse de trois dispositifs

Synthèse

**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 cinq 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.