



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Délégation interministérielle  
à l'accueil et à l'intégration  
des réfugiés**



## **Présentation des comptes- rendus des Fabriques 2023 du Lab'r**

---

# Sommaire

<b>Accueil et intégration des réfugiés dans les territoires ruraux</b>	<b>3</b>
I. Accessibilité et attractivité du territoire.....	5
II. Gouvernance et dialogue avec la population locale .....	8
III. Conclusions et perspectives.....	10
<b>Mentorat et parrainage citoyen : une société engagée en faveur des personnes réfugiées</b>	<b>14</b>
I. Identifier, analyser et réfléchir aux spécificités des programmes de mentorat.....	18
II. Comment développer et améliorer les dispositifs de mentorat à destination des personnes réfugiées ?.....	21
III. Communiquer et concourir à un narratif positif sur les personnes réfugiées au sein de la société.....	24
IV. Conclusions et perspectives .....	25
<b>L'engagement des entreprises en faveur des réfugiés : une dynamique à conforter</b>	<b>29</b>
I. Comment améliorer l'information des acteurs économiques ?.....	32
II. Comment renforcer les relations avec le monde associatif et favoriser le recrutement de personnes réfugiées ?.....	33
III. Comment affermir la coordination entre l'engagement privé et l'action publique ? .....	36
IV. Conclusions et perspectives .....	37
<b>Les territoires engagés pour l'intégration.....</b>	<b>42</b>
I. Table-ronde - Des contrats aux réalités diverses : de la municipalité à l'échelon régional.....	43
II. Conception et mise en œuvre du CTAI: quelles sont les conditions de la réussite ?.....	45
III. CTAI, gouvernance locale et participation des personnes étrangères : comment favoriser l'association et l'engagement des bénéficiaires ?.....	46
IV. L'axe logement des CTAI : comment le contrat peut-il faire levier pour faciliter l'accès au logement des étrangers.....	47
V. Conclusions et perspectives.....	49

## Synthèse Fabrique #13

# Accueil et intégration des réfugiés dans les territoires ruraux



La treizième Fabrique du Lab'R consacrée à l'accueil et l'intégration des réfugiés en milieu rural, s'est tenue le 25 janvier 2023. Elle a réuni une quarantaine de participants. Elus locaux, personnes réfugiées, travailleurs associatifs, chercheurs, agents de collectivités territoriales et d'administrations centrales ont été conviés à partager leurs expériences et réaliser un état des lieux collaboratif des freins à l'accueil en milieu rural et des solutions qui peuvent être apportées. A partir des échanges de la journée, un kit opérationnel sera élaboré afin d'appuyer les futurs porteurs de projets et élus qui souhaitent accueillir.

## Initiatives de l'Etat en matière de ruralité

La direction de l'asile de la DGEF a débuté cette journée en dressant un état des lieux de la mise en œuvre de l'orientation directive des demandeurs d'asile. A noter que 118 centres d'hébergements sont installés dans les communes rurales et offrent plus de 8000 places pour demandeurs d'asile et bénéficiaires de la protection internationale (BPI). Par la suite, la DIHAL a présenté le [programme EMILE](#), qui accompagne des franciliens, dont des réfugiés, à la mobilité à travers une insertion par le logement et l'emploi. Enfin, la DIAN a exposé l'ambition gouvernementale de fournir un accompagnement global et individualisé aux réfugiés à travers le [programme AGIR](#).

## Table-ronde : expérience de l'accueil en milieu rural



Les maires de Notre-Dame de l'Osier<sup>1</sup>, de Sissone<sup>2</sup> et de Pessat-Villeneuve<sup>3</sup> ont partagé leurs expériences d'accueil de réfugiés dans leurs communes, évoquant la réticence initiale de la population mais aussi les nombreuses opportunités créées par l'accueil de réfugiés. Le [Fonds de dotation Merci](#) est revenu sur l'abandon du projet d'accueil de réfugiés « Horizon » à Callac<sup>4</sup>, suite aux actes de violences de la part d'extrémistes identitaires et xénophobes, et ont émis des recommandations. L'association [Tero Loko](#), accompagnée d'un ancien salarié réfugié, est venue partager le contexte de l'implantation à Notre-Dame de l'Osier de leur activité d'insertion et de création de liens entre personnes réfugiées et habitants du territoire. L'association [Terre 2 cultures](#), en

binôme avec un bénévole et réfugié accompagné par la structure, a aussi présenté leur projet, qui a pour but de faciliter l'intégration des BPI par le biais d'un emploi dans l'agriculture, tout en répondant aux besoins du monde agricole.

<sup>1</sup> Notre Dame de l'Osier, 499 habitants (2020), dans le département de l'Isère.

<sup>2</sup> Sissone, 2062 habitants (2020), se trouve dans le département de l'Aisne.

<sup>3</sup> Pessat-Villeneuve, 719 habitants (2020), se situe dans le département du Puy-de-Dôme.

<sup>4</sup> Callac, 2233 habitants (2020), se trouve dans le département des Côtes-d'Armor.

# Thématique 1 : Accessibilité et attractivité du territoire

## La méthode

Les participants ont été répartis dans cinq ateliers : **accès aux droits et à la santé**, au **logement**, à **l'apprentissage de la langue**, à **l'emploi** et à la **mobilité**. Tour à tour, ils ont apporté des exemples concrets de difficultés rencontrées localement pour chaque thème et ont mis en avant les solutions trouvées sur le terrain.

## Synthèse des ateliers

Plusieurs constats, communs aux cinq ateliers thématiques, se sont dégagés :

- L'ingénierie de développement local doit s'appuyer sur des diagnostics territoriaux, propres à mettre en exergue les freins et les solutions en matière d'attractivité et d'accessibilité.
- Une action cohérente repose sur un partage des bonnes pratiques et une meilleure coordination entre les acteurs : services déconcentrés de l'Etat, élus et collectivités territoriales, entreprises, associations, structures d'accueil, citoyens français et personnes réfugiées.
- Enfin, il faut éviter de dupliquer des solutions systématiques et repenser l'action envisagée à l'aune des particularités sociologiques et géographiques du territoire

### Accès aux droits et à la santé

Les délais d'ouverture des droits à la sécurité sociale pour les bénéficiaires des BPI sont bien souvent trop longs. Durant l'atelier, il a été conclu que **la coordination entre les services de l'Etat (CPAM/CNAM – CAF/CNAF) et les territoires** doit être renforcée.

Dans les espaces ruraux, l'absence de permanence médicale est chronophage pour les structures accueillant les réfugiés et les contraint à financer le coût du transport. Inciter des services infirmiers de permanence **dans les structures d'accueil<sup>5</sup>, ou organiser des permanences mobiles sur le territoire** sont des pistes de solutions évoquées, comme dans l'Allier où des permanences médicales sont organisées dans un CPH géré par Viltais<sup>6</sup>.

De nombreuses personnes réfugiées en souffrance psychique ne peuvent être prises en charge dans les zones rurales, en raison de l'absence de professionnels de la psychiatrie. Une idée serait de **former les acteurs locaux aux psychotraumas de l'exil**.

Enfin, l'absence d'interprète est manifeste dans les milieux ruraux et nuit à la prise en charge médicale des réfugiés. Les participants ont pu relater le refus de certains médecins de recevoir des patients réfugiés ou de pratiquer des actes médicaux en l'absence d'interprète. Ils préconisent de **créer un numéro vert pour joindre des interprètes gratuitement** ou de **mener un appel à projet**, avec l'intermédiaire des agences régionales de santé (ARS), invitant les entreprises d'interprétariat à offrir leurs services dans les zones rurales.

### Logement

Les réfugiés peuvent éprouver des difficultés à trouver un logement en milieu rural. Ils peuvent en effet avoir des difficultés à accéder au parc privé dû notamment au niveau de

---

<sup>5</sup> Ces permanences dispenseraient, une heure par jour, premiers soins, rappels de vaccin, aide psychologique, etc.

<sup>6</sup> 2 ou 3 médecins sont présents sur des demi-journées. La présence des réfugiés s'étirant sur 9 mois, tous bénéficient d'un suivi médical et un médecin traitant.

ressources minimum. Ainsi, il a été recommandé de **sensibiliser davantage ce public sur l'existence des [garanties VISALE](#)**<sup>7</sup>.

Afin de lutter contre l'isolement social des BPI en zone rurale, les participants ont également recommandé de **faciliter les orientations de réfugiés vers des colocations ou le logement chez l'habitant**. Ces dispositifs offrent par ailleurs l'accès à un « réseau de confiance ».

Durant cet atelier, il a également été suggéré d'**ouvrir une rubrique d'accès au logement entre pairs sur le site [refugiés.info](#)**. Un tel dispositif reposerait sur la solidarité observée dans les communautés diasporiques et faciliterait la mise en relation avec un bailleur.

Enfin, certains intervenants mettent en gardent contre une vision trop optimiste concernant les prix du foncier en territoire rural, désormais déterminés par une grande diversité de situations.

## **Apprentissage de la langue**

Les intervenants ont pointé des carences en termes d'offre d'apprentissage du français dans les milieux ruraux. Il leur semble primordial **d'attirer plus de professeurs, de jeunes en services civiques, ou de bénévoles** délivrant des cours de FLE dans ces zones. Une piste à examiner serait d'**organiser des ateliers de conversation entre citoyens français bénévoles et réfugiés**. Afin de pallier la dispense irrégulière des cours de français, il a également été préconisé de **définir des coordinateurs locaux, structurant et organisant l'offre de FLE, sur l'ensemble de ces territoires**.

L'idée d'**intensifier les cours de FLE à visée professionnelle** a aussi été mise en avant et permettrait de mieux préparer l'insertion professionnelle des BPI.

Enfin, pour répondre à l'isolement social des réfugiés en zone rurale, **instaurer un dispositif de parrainage**<sup>8</sup> pourrait faciliter la création de liens sociaux et *in fine* l'intégration du BPI au sein du territoire.

## **Emploi**

L'absence de liens entre recruteurs et réfugiés est le frein plus évoqué. Il paraît nécessaire de **mieux connecter** dans les espaces ruraux **les acteurs de l'emploi** : entreprises, Pôle Emploi, Missions locales, collectivités territoriales et les organismes en charge de l'accompagnement des BPI.

Tant les employeurs que les BPI souffrent d'erreurs de perception : les premiers discernent difficilement les différences de statut chez les primo-arrivants et une meilleure information favoriserait le recrutement des BPI. Les seconds ignorent souvent les opportunités d'emploi dans les territoires ruraux et devraient ainsi être la cible de campagnes de sensibilisation.

Les réfugiés peuvent éprouver des difficultés dans l'exercice de leurs activités professionnelles en raison de plusieurs facteurs notamment linguistiques et de santé mentale. Des **formes d'emplois plus adaptés** ont été proposées, tels que des [CDD d'insertion](#), des pratiques comme celle du [village AFPA](#), **tiers-lieu de l'insertion professionnelle**, ou la [méthode IOD](#).

---

<sup>7</sup> Il existe des critères d'éligibilité aux garanties visale, il est donc nécessaire de vérifier au cas par cas.

<sup>8</sup> Si le parrainage entre réfugiés et membres de la société civile semble être une première réponse, les participants ont préconisé un dispositif de parrainage entre personnes réfugiées nouvellement arrivées et d'autres ayant déjà réussi à s'intégrer dans le territoire, à l'instar des projets de pair-aidant.

## **Mobilité**

Le manque d'offre de transport public et les horaires inadaptés aux besoins de la population ont été les obstacles les plus mentionnés lors de cet atelier. Une meilleure **coordination des acteurs de la mobilité**<sup>9</sup> dans les espaces ruraux semble tout d'abord primordiale. Pour pallier l'offre de services insuffisante, le **covoiturage**, la **mobilité inversée**<sup>10</sup> et le **transport à la demande** (TAD) ont été mis en avant.

La méconnaissance de la langue française a aussi été décrite comme un frein majeur dans les déplacements des réfugiés. Il a été conseillé de développer davantage de **cours de FLE mobilité**, mêlant apprentissage de la langue et outils nécessaires à la mobilité en zone rurale, tels que l'accompagnement en FLE dispensé en Isère avec la [plateforme mobilité emploi](#).

Les participants ont également souligné les difficultés pour le public réfugié à obtenir le code de la route et le permis de conduire, examen complexe accentué par la barrière de la langue et la méconnaissance des éléments clés de la culture et de l'organisation de la ville. Ils ont proposé de promouvoir davantage des **auto-écoles solidaires**, comme celle de [l'association GREN en Côte d'Or](#), qui s'inspirent de formes d'apprentissages adaptés, tel qu'[Intégracode](#), un programme développé par le réseau Mob'In en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur.

---

<sup>9</sup> Entreprises locales en charge des transports publics, collectivités territoriales et élus locaux

<sup>10</sup> Services se déplaçant vers les bénéficiaires et non l'inverse

## Thématique 2 : gouvernance et dialogue avec la population locale

### La méthode

Les participants ont pris part l'après-midi à des ateliers portant sur la question de l'acceptabilité des projets d'accueil de réfugiés en milieu rural par la population locale, ainsi que sur la gouvernance locale nécessaire à la réussite de ces projets. Les thèmes des ateliers proposés sont les suivants :

1. Comment rassurer une population réticente à l'arrivée de personnes étrangères ?
2. Comment impliquer et mobiliser sur la durée des habitants favorables à l'accueil ?
3. Définir les partenaires essentiels, les modalités et le calendrier du projet.



### Rassurer une population réticente

Il a été retenu que les meilleurs moyens pour rassurer un citoyen opposé à un projet d'accueil sont les suivants :

- **Accentuer les échanges** entre les habitants de la commune et les BPI
- **Diffuser des témoignages de résidents** initialement réticents et ayant changé de point de vue
- **Adopter une politique progressive d'instauration de projets d'accueil** sur l'ensemble du territoire national, afin de ne pas provoquer un élan de défiance généralisée. Cela passe par exemple par la **mise en place de projets de logements dits « diffus »**, et par le **travail en réseau avec plusieurs structures d'accueils et villages concernés**.

### Impliquer et mobiliser dans la durée

La mobilisation durable des habitants des communes porteuses de projet d'accueil nécessite **la formation et l'accompagnement de ces derniers au bénévolat**, pratique qui répondrait également au besoin des structures d'accueil à court de bénévoles.

Il est également nécessaire de construire avec les habitants les projets d'accueil avant l'arrivée des BPI. Cette co-construction peut utilement donner lieu à une présentation du projet en réunion publique.

## **Définir les partenaires essentiels, les modalités et le calendrier du projet**

Afin de mieux déterminer le calendrier d'un projet d'accueil, trois phases ont été identifiées : la **phase de conception** du projet et de l'étude des besoins, la **phase de lancement** et la **phase d'intégration** des personnes réfugiées, une fois qu'elles sont installées dans la commune.

### 1. Phase de conception

De façon à cadrer le **projet d'accueil**, il semble judicieux de contacter le plus en amont possible plusieurs acteurs clés : **les élus locaux** pour identifier le lieu d'accueil du projet, **l'OFII<sup>11</sup>** et **les services préfectoraux** pour échanger sur la situation des BPI dans le département et le nombre de personnes à prendre en charge, et si besoin, **les bailleurs sociaux** pour penser et/ou concevoir les solutions d'hébergement.

Le financement du projet requiert également une démarche auprès d'une variété d'acteurs en amont, notamment en direction des élus, des **services administratifs territoriaux<sup>12</sup>**, ou encore, des **organismes consulaires** comme les chambres d'agriculture<sup>13</sup>.

La définition des besoins des réfugiés doit être complétée par celle du territoire. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts propres aux associations, aux écoles, aux entreprises ou encore aux divers organismes publics du territoire.

### 2. Phase de lancement

Durant cette phase, les participants ont recommandé **d'animer des réunions entre les habitants et les personnes en charge du projet d'accueil**, dans le but de les informer, de les sensibiliser et de les impliquer le plus rapidement possible.

**Prendre contact avec d'autres structures ou mairies accueillantes** paraît également judicieux, afin de s'inspirer de bonnes pratiques dès le lancement du projet. **L'ANVITA<sup>14</sup>** ou la **DIAIR** peuvent être des organismes permettant une mise en relation avec différents acteurs.

### 3. Phase d'intégration :

Afin d'assurer une bonne gouvernance locale et un accompagnement de qualité des BPI dans les territoires ruraux, il semble primordial d'organiser des réunions régulières avec les acteurs que peuvent rencontrer les réfugiés dans leur vie quotidienne : banques, Pôle emploi, Mission locale, CAF, médecins, écoles, etc.

Les participants ont également insisté sur la nécessité **d'organiser des évènements entre le public réfugié et la population locale** permettant la création et le maintien de liens sociaux.

Enfin, il a été préconisé **d'éviter les différences de traitements entre personnes réfugiées et le reste des habitants de la commune** pour prévenir conflits locaux et concurrence des publics, notamment en matière d'accès au logement ou aux services de l'Etat.

---

<sup>11</sup> L'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration est l'organe public en charge du dispositif national d'accueil. C'est elle qui oriente les personnes réfugiées vers les dispositifs d'hébergements.

<sup>12</sup> Préfecture / Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités / Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

<sup>13</sup> Les chambres d'agriculture peuvent proposer des projets de financements, à travers le Plan de Relance par exemple.

<sup>14</sup> Association Nationale des Villes et Territoires Accueillants.

## Conclusions et perspectives

### 8 points clés à retenir pour favoriser l'accueil et l'intégration en zones rurales

- Concevoir le projet d'accueil avec les particularités et besoins du territoire
- Accentuer le partage de bonnes pratiques et une meilleure coordination entre les acteurs locaux de l'intégration
- Développer le transport à la demande, le covoiturage et les services itinérants comme réponse aux enjeux d'accessibilité du territoire
- Renforcer l'offre d'interprétariat à distance en zone rurale
- Favoriser des dispositifs adaptés aux besoins spécifiques des réfugiés en matière de d'emploi (tiers-lieu de l'insertion professionnelle) ou s'agissant de mobilité (apprentissage adapté du code de la route)
- Renforcer l'accompagnement et la formation des bénévoles
- Accentuer la création de liens sociaux avec la population locale via le parrainage ou des temps de convivialité favorisant échanges et rencontres
- Sensibiliser le public réfugié sur les opportunités présentes dans les zones rurales, tout en adoptant un discours nuancé et réaliste

Partant de ces premières préconisations, la délégation interministérielle a proposé aux acteurs présents de poursuivre la réflexion en rejoignant un **groupe de travail** sur l'accueil et l'intégration des réfugiés dans les territoires ruraux. Celui-ci a la tâche d'approfondir les pistes esquissées durant cette journée et de compléter l'information disponible sur les différents aspects techniques de ces démarches, l'objectif final étant d'élaborer un kit opérationnel à destination d'élus et porteurs de projets.

Si vous souhaitez rejoindre ce groupe de travail, vous pouvez vous manifester directement auprès d'Aurore Mayard, conseillère territoires de la DIAIR : [aurore.mayard@interieur.gouv.fr](mailto:aurore.mayard@interieur.gouv.fr)

## Pour aller plus loin

*Etudes de l'Ifri, Matthieu Tardis* : Une autre histoire de la "crise des réfugiés" - La réinstallation dans les petites villes et les zones rurales en France <https://www.ifri.org/fr/publications/etudes-de-lifri/une-histoire-de-crise-refugies-reinstallation-petites-villes-zones>

*Etudes rurales* : Migrer et (s')installer, 2021/n°208, <https://journals.openedition.org/etudesrurales/26532>

*Délégation interministérielle à l'accueil et l'intégration des réfugiés, Valentin Cocco* : L'intégration des réfugiés dans les territoires ruraux, 2022, <https://accueil-integration-refugies.fr/project/territoiresruraux/>

*Revue européenne des migrations internationales* : L'accueil hors des grandes villes, 2020/2-3 (Vol.36), <https://journals.openedition.org/remi/15022>

## Liste des participants:

Structure	Nom	Prénom
DA	Giner	Clotilde
DA	Caldas	Lila
DIAN	Coste	David
DIAN	Suchet	Anne-Catherine
DIAN	Leblic	Matthieu
DIHAL	Marienbach	Camille
DIHAL	Visconti	Alexandre
DDETS	Saulais	Tiphaine
DDETS	Roger	Aline
ANCT	Andriot	Patricia
OFII	Adment	Marion
Mairie de Notre-dame-de-l'Osier	Brichet-Billet	Alex
Mairie de Notre-dame-de-l'Osier	Petmezakis	Isalia
Maire de Sissonne	Vannobel	Christian
Maire de Pessat-Villeneuve	Dubois	Gérard
Anvita	de Chavigny	Solène
Tero Loko	Auber	Fanny
Tero Loko	Rony	Adeline
La Terre en partage	Skierkowski	Boris
Terre 2 Cultures	Vialaret	Pauline
Terre 2 Cultures	Aftab	Laludin
Terre 2 Cultures	Mugabe	Richard
JRS	Bartet	Claire
Bénévole Share	Perdrix	Jérôme
Bénévole Tero Loko	Suliman Mustafa	Atef
Cap rural	Thou	Mylène
Fonds de dotation Merci	Freoa	Chloé
Fonds de dotation Merci	Curien	Josef
Viltaïs	Coste	Fatma
Viltaïs	Goyot	Léa
Viltaïs	Roy	Sophie
Cecler	Charmeil	Dominique
Aurore	Polonais	Pascal
Hestia	Piquard	Bastien
	Rivière	Marina

Soliha	Blanc	Amélie
Entraide Pierre Valdo	Mestre	Isabelle
Cantal'Mouv	Savaric	Pierre
Wimoov	Garcia	Pierre
Wimoov	Dallari	Romain
IFRI	Tardis	Matthieu
Dair	Regnier	Alain
Dair	Prost	Yannick
Dair	Safey	Nawal
Dair	Rogy	Augustin
Dair	Mayard	Aurore
Dair	Rosselot	Felipe
Dair	Courant	Lucie
Dair	Samba	Ntaliane
Dair	Le Rhun	Louise

## Ordre du jour de la Fabrique Ruralité

**9h30 - 9h40 – Introduction d’Alain Régnier**

**9h40 - 10h – Initiatives de l’Etat en matière de ruralité**

- Clotilde Giner, DGEF direction de l’asile : la répartition territoriale des demandeurs d’asile
- Alexandre Viscontini, DIHAL : présentation du programme EMILE

**10h - 11h15 – TABLE-RONDE : expériences de l’accueil en milieu rural**

- Alex Bricchet-Billet, maire de Notre-dame-de-l’Osier
- Adeline Rony, co-fondatrice de Tero Loko et Atef Suliman Mustafa, ancien salarié en parcours de Tero Loko
- Christian Vannobel, maire de Sissonne
- Gérard Dubois, maire de Pessat-Villeneuve
- Pauline Vialaret, directrice de Terre 2 Cultures, et Richard Mugabe, salarié d’un élevage bovin

*11h15 - 11h30 – Pause*

**11h30 - 13h – ATELIERS : attractivité et accessibilité du territoire**

Les participants se positionnent sur l’un des cinq ateliers thématiques suivants :

- **l’accès à la santé**
- **l’accès au logement**
- **l’apprentissage de la langue**
- **l’accès à l’emploi**
- **la mobilité**

Ils s’attèlent à identifier les freins et les solutions. Chaque atelier se tiendra deux fois, chacun prendra part à deux sessions.

*13h– 14h30 – Pause déjeuner*

**14h30 - 14h50 – TEMOIGNAGE : le Fonds de dotation Merci et le projet Horizon à Callac**

**14h50 – 16h25 – ATELIERS : gouvernance et acceptabilité par la population locale**

Trois ateliers sont proposés aux participants :

- Rassurer une **population réticente** à l’arrivée d’étrangers
- Impliquer et mobiliser sur la durée des **habitants favorables** à l’accueil
- Définir les **partenaires** essentiels, les modalités et le calendrier du projet

Chaque atelier se tiendra deux fois, chaque participant est invité à suivre deux sessions.

**16h25 - 16h55 – Synthèse des échanges**

**16h55 – 17h – Conclusion**

## Synthèse Fabrique #14

# Mentorat et parrainage citoyen : une société engagée en faveur des personnes réfugiées ?



## Contexte général

Ces dernières années, de nombreuses crises – qu’elles soient de nature économique, politique ou encore climatique - ont bouleversé la majorité des pays européens. Dans ce contexte, la société française a ainsi pu être traversée par de nombreux clivages en écho à ces bouleversements systémiques. Ces manifestations fragilisent, significativement, la cohésion nationale et un idéal de vivre ensemble et de fraternité qui semblait, pourtant, prévaloir. Néanmoins, en dépit de ces clivages et divisions, la société française a pu montrer un engagement réel, notamment, à travers un certain nombre d’initiatives citoyennes, comme par exemple en réaction à la crise ukrainienne de 2022.

Parmi ces initiatives, nous pouvons saluer **l’essor significatif des dispositifs relatifs au mentorat ou au parrainage citoyen**. Ces programmes interviennent partout sur le territoire (QPV, milieu rural, agglomération...) et sur des thématiques très différentes. On recense ainsi près de 150 000 mentors qui se sont engagés en 2022<sup>1</sup>. Parmi ces dispositifs, de nombreux étaient destinés aux bénéficiaires de la protection internationale et temporaire.

De ce fait, dans le cadre de la politique d’accueil et d’intégration des personnes réfugiées, **la perspective d’adapter et de construire des dispositifs en faveur des personnes réfugiées apparaît alors comme une nécessité et un objectif à renforcer**. En effet, qu’il soit à visée professionnelle, académique ou proposant une dimension interculturelle, le mentorat a un rôle essentiel pour les personnes réfugiées dans leur parcours d’intégration. Par les liens et interactions qu’il rend possible entre citoyens, le mentorat est aussi déterminant dans une perspective de cohésion sociale et d’acceptabilité des politiques d’accueil.

Réunissant de façon collaborative une diversité d’acteurs (associations, réseaux d’entreprises et entreprises, fondations, mentors et mentoré.e.s...), la 14<sup>ème</sup> Fabrique du Lab’R de la DIAIR intitulée « Mentorat et parrainage citoyen : une société engagée en faveur des personnes réfugiées ? » a pour vocation à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les particularités des dispositifs de mentorat et parrainage existants à destination du public réfugié ?
- Quelles sont les temporalités de ces dispositifs dans la perspective de l’accueil et de l’intégration des personnes réfugiées ?
- Quelles sont les visées de ces dispositifs et comment mesurer l’impact des accompagnements proposés ?
- Comment peut-on davantage développer des dispositifs de parrainage et de mentorat ?
- Comment mettre en valeur les initiatives existantes pour nourrir un narratif positif sur l’accueil et l’intégration ?

**Les contributions de la journée, structurée autour de temps de témoignages et d’ateliers, ont permis de produire des éléments structurant pour les attendus suivants :**

- Un guide des bonnes pratiques à usage du mentor pour le public réfugié
- Un futur plan d’action pour le développement du mentorat
- Des éléments de valorisation et des pistes d’opérations locales ou nationales de communication

---

<sup>1</sup> Source : Collectif Mentorat, Janvier 2023

## Synthèse du déroulé de la journée

Cette journée structurée autour de temps de témoignages, exposés et ateliers a, notamment, été introduite par Alain Regnier – Délégué interministériel à l'accueil et à l'intégration des réfugiés – et par Christophe Paris – Président du Collectif Mentorat. Tous deux ont tenu à saluer l'annonce faite par la Première ministre de consacrer le mentorat comme « Grande Cause Nationale 2023 ».

*« Par l'apprentissage mutuel qu'il permet, le mentorat permet de lutter contre les inégalités et d'incarner la cohésion sociale et la fraternité au sein de notre société. »*

Tristan Reilly, Adjoint au Chef du bureau des politiques de jeunesse au sein de la DJEPVA (Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative), a présenté les éléments relatifs au plan « 1jeune1mentor ».

Par la suite, trois ateliers ont été menés sur les thématiques suivantes :

1. Identifier, analyser et réfléchir aux spécificités des programmes de mentorat
2. Comment développer et améliorer les dispositifs de mentorat à destination des personnes réfugiées ?
3. Valoriser l'engagement de la société d'accueil en faveur des personnes réfugiées : comment construire un narratif positif ?

Différents groupes de travail consacrés à la fois à l'accompagnement des mentors, au renforcement des programmes et à de prochaines actions de communication seront mis en place. L'objectif ? Bâtir collectivement des actions de développement à travers, notamment, la création d'outils (guide pratique, formation, plateforme d'évaluation) à destination des futurs et actuels porteurs de projets. Ces réalisations permettront aussi d'illustrer l'engagement de la société française en faveur des personnes réfugiées.

---

## Le mentorat consacré grande cause nationale 2023



Dans la lignée du plan *1 jeune, 1 mentor*, la Première ministre a consacré la promotion du mentorat comme Grande Cause nationale 2023.

Le mentorat constitue en effet un levier d'intégration socio-professionnelle des jeunes et des moins jeunes en France. Pour celles et ceux qui sont issus de milieux moins favorisés, qui grandissent dans des contextes socio-culturels difficiles ou qui voient leurs perspectives d'avenir

entravées, le lauréat 2023 devra conduire des actions de mentorat favorisant l'orientation ou l'intégration professionnelle des jeunes. Le label sera délivré à un ou des organismes à but non lucratif qui pourront organiser des campagnes de communication faisant appel à la générosité du public et bénéficier des créneaux de diffusion gratuits sur les antennes des sociétés publiques de radio et de télévision. En savoir plus : <https://www.gouvernement.fr/communiquelabel-grande-cause-nationale-2023>

## Table-ronde : Etat des lieux, enjeux et problématiques



Le préfet **Alain Régnier** a ouvert cette journée en rappelant l'importance de relations interpersonnelles entre personnes exilées et francophones, afin de favoriser une intégration complète et réussie ainsi qu'un enrichissement mutuel.

**Christophe Paris**, Président du Collectif Mentorat a par la suite mis en lumière la l'apprentissage mutuel permis par le mentorat invitant chacun à faire grandir ensemble ce mouvement, à l'inscrire dans les politiques publiques et d'ainsi faire du droit au mentorat une réalité. Il s'agit, en effet, de permettre à chaque personne exilée qui le souhaite d'être mentorée, et à chaque citoyen de pouvoir devenir mentor s'il le veut.

**Tristan Reilly**, Adjoint au Chef du bureau des politiques de jeunesse au sein de la DJEPVA (Direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative), a présenté les éléments relatifs du plan « 1jeune1mentor » qui a déjà permis à près d'une soixantaine de structures lauréates reconnues d'intérêt général de porter des dispositifs innovants à destination de jeunes en grande fragilité.

Pour conclure, **Nina Chini**, Directrice de cabinet de la DIAIR, a rappelé l'engagement du laboratoire de recherche-action de la DIAIR, le « Lab'R », de mener des missions destinées à rapprocher et à fédérer l'ensemble des acteurs impliqués autour d'enjeux communs en vue de réaliser des actions concrètes et destinées à être déployées à travers des projets structurants.

## Atelier n°1 - Identifier, analyser et réfléchir aux spécificités des programmes de mentorat

### La méthode

Les participants étaient répartis en sous-groupes de 10/15 personnes afin de pouvoir échanger dans une logique horizontale et collaborative. L'enjeu visait à permettre à chaque acteur de prendre la parole et de partager ses expériences, compte tenu de son expertise spécifique sur les programmes de mentorat. A l'issue de l'atelier, un temps de restitution collective a permis à chacun de partager et prendre connaissance des travaux menés au sein des autres sous-groupes et des avancées proposées en leur sein.

### Les objectifs et finalités

Ce premier atelier de la Fabrique visait à **identifier** les caractéristiques des programmes de mentorat, à **analyser** les forces et spécificités des programmes et à **réfléchir** aux opportunités et perspectives. Cet atelier était donc divisé en 3 sous-groupes correspondant à la déclinaison thématique suivante :

*Intégration professionnelle - Formation académique/orientation – Interculturalité*

Les résultats des travaux serviront à alimenter l'élaboration d'un futur guide pratique ou la création d'un module de formation à destination des mentors ou tout autre élément susceptible de venir renforcer l'accompagnement, la préparation et le suivi des duos constitués.

### La synthèse des échanges

Plusieurs constats, communs aux 3 sous-ateliers, se sont dégagés :

- La richesse de l'écosystème mobilisé auprès du public réfugié sur les programmes de mentorat existants : universités, entreprises, associations et tant d'autres acteurs ont décliné des programmes spécifiques pour les personnes réfugiées mais beaucoup d'autres acteurs engagés sur des programmes de mentorat ne portent pas d'actions auprès du public réfugié ;
- Les difficultés de recrutement de mentors et l'absence d'outils dédiés pour les accompagner sur la compréhension des spécificités du public réfugié ;
- La nécessaire transversalité des programmes de mentorat.

#### 1<sup>er</sup> sous-atelier dédié à l'intégration professionnelle

Les programmes de mentorat à visée professionnelle rassemblent des **acteurs** divers tels que les associations, les administrations compétentes en collaboration avec les instances locales, les entreprises et leur fondation ainsi que, et avant tout, les salariés engagés. Les objectifs qui animent cet écosystème sont les suivants :

- Favoriser l'employabilité des réfugiés par la transmission des codes et l'appui dans la recherche d'emploi mais aussi lutter contre le déclassement professionnel ;
- Favoriser l'engagement sociétal des entreprises et sensibiliser les acteurs privés à leur rôle crucial dans la réponse à apporter aux défis d'aujourd'hui et de demain sur le sujet de l'accueil des réfugiés ;

- Capitaliser sur les compétences des personnes réfugiées et mettre en lumière l'enrichissement de la société française au travers et grâce aux flux migratoires dont le pays bénéficie ;
- Contribuer indirectement à une meilleure maîtrise de la langue française, à l'intégration sociale des réfugiés et à la création de liens interculturels.

Le **financement** de tels dispositifs passe par les fondations d'entreprises, les directions RH et RSE, les institutions publiques à l'échelle locale, nationale et européenne, la société civile via le bénévolat (notamment de compétences) et le mécénat de personnes privées.

Les **bénéficiaires** du mentorat englobent un spectre très large, allant du bénéficiaire de la protection internationale (BPI) à l'entourage du mentor, en passant par l'entreprise accueillante et la société française dans sa globalité.

Les **forces** des programmes à visée professionnelle résident principalement dans l'interaction et l'articulation de relations professionnelles et personnelles favorisant une adaptabilité et une accessibilité renforcée. Rapidement opérationnel, il s'agit d'un accompagnement court et pleinement intégré au monde de l'entreprise mais qui peut évidemment évoluer vers une relation plus longue et non professionnelle. Du côté des mentors, ces dispositifs de mentorat ne nécessitent pas d'expérience particulière et sont vecteurs de sens ; du côté des mentorés, ils permettent d'avoir accès à un réseau, de découvrir indirectement le monde de l'entreprise et de faire avancer son projet professionnel. Le contexte actuel offre de vraies opportunités avec l'importance croissante accordée au sens par les salariés, celle de la marque employeur pour les entreprises et la prise de conscience collective générée par la crise ukrainienne.

Les **faiblesses** du mentorat à visée professionnelle résident avant tout dans le manque de notoriété tant du côté du public réfugié que du côté des salariés. Pour les mentors spécifiquement, le manque de temps, le mauvais *matching* ou le manque de reconnaissance des dispositifs de mentorat peut entraver les vellétés d'engagement. Du côté des mentorés, les freins généraux tels que la langue, la mobilité ou le logement peuvent jouer un rôle limitatif, tout comme le fait que le mentorat ne conduise pas nécessairement à un recrutement. L'inégal engagement des mentors peut aussi constituer un frein dans l'efficacité de ces programmes.

En résumé, peuvent être mis en place :

- des liens renforcés avec l'OFII et les acteurs de l'intégration afin de remédier à certaines difficultés de sourcing ;
- Une plus grande articulation entre les différents acteurs sur ce sujet, qui permettrait sans doute de mieux identifier les dispositifs, alors même que la multiplicité des acteurs du mentorat engendre un manque de clarté pour les potentiel.le.s intéressé.e.s ;
- Enfin, mieux penser « l'après » mentorat dès le départ et articuler les programmes avec l'enjeu plus large de l'insertion socio-professionnelle durable qui permettra d'améliorer l'efficacité de ces dispositifs.

## **2<sup>nd</sup> sous-atelier dédié à la formation académique et aux dispositifs d'orientation**

Les programmes de mentorat à visée académique mobilisent des **acteurs** institutionnels divers tels que la DGESIP ou les DRAJES, les rectorats et les centres de formation (CFA), les réseaux associatifs engagés (comme le Réseau MEnS et UEE), les universités, le MESR sans oublier les lycéens et les étudiants. Les objectifs qui animent cet écosystème sont les suivants :

- L'orientation et la reprise d'études des mentoré.e.s
- L'accompagnement et la montée en compétences des mentors
- L'éclosion d'une relation interpersonnelle privilégiée, garante d'une intégration réussie

Le **financement** de tels dispositifs passe, notamment, par le fonds *1 jeune, 1 mentor* (DJEPVA) ainsi que par le concours de fonds privés. Si les premiers **bénéficiaires** sont les étudiants en tandem, il est incontestable que le système universitaire ainsi que la société dans son ensemble en profitent également. Les **forces** d'un tel dispositif résident, entre autres, dans la présence d'une structure encadrante ainsi que dans la mise à disposition d'outils de formation. Ses **faiblesses** ont principalement trait à l'absence d'information sur les procédures et sur les difficultés de recrutement des mentors.

Le développement d'une **offre de formation** a été abordé, proposant :

- Un cycle de formation initiale
- Des modules complémentaires orientés vers les publics spécifiques
- La création d'un label « Mentorat de qualité »
- L'organisation de rencontres annuelles entre les différents acteurs impliqués

### **3<sup>ème</sup> sous-atelier dédié à l'interculturalité**

L'interculturalité est une réalité transverse et constitutive de la réalité de l'ensemble des dispositifs de mentorat. Elle est portée par divers acteurs, à l'instar de la diversité des programmes : binômes, salariés, prescripteurs, structures encadrantes etc... L'objectif commun est celui du recueil et de la bonne compréhension des besoins ainsi que l'accompagnement vers et dans le projet socio-professionnel.

Des constats communs avec les deux précédents sous-groupes sont relevés, notamment, sur les objectifs et acteurs engagés.

Les avancées suivantes sont relevées : l'inclusivité et la permanence du lien entre mentor / mentoré.e, la richesse de l'écosystème mobilisant entreprises et citoyens, la création d'une communauté de bénévoles engagée. Les perspectives d'amélioration reposent sur les constats suivants : manque de bénévoles, et particulièrement des jeunes.

## Atelier n°2 – Comment développer et améliorer les dispositifs de mentorat à destination des personnes réfugiées ?

### Les objectifs et finalités

Ce second atelier est dédié au développement des programmes de mentorat à destination des personnes réfugiées. Les réflexions avaient pour objectifs de servir un futur plan d'actions visant le renforcement des dispositifs existants et, notamment, leur articulation dans le parcours d'intégration des personnes réfugiées.

Répartis en sous-groupes, les participants étaient invités à réfléchir aux :

- Moyens et sources de financement
- Public cible : *sourcing* et *matching* des mentors et mentoré.e.s
- Dispositifs de suivi et d'évaluation, aux mesures d'impact et à la structuration des *alumni*

Chaque groupe disposait d'une matrice pouvant servir à l'ébauche d'un plan d'action.

### La synthèse des échanges

Plusieurs constats, communs aux différents sous-ateliers, se sont dégagés :

- La disparité des approches relatives au recrutement et au sourcing des mentors / mentoré.e.s ;
- La nécessité de renforcer les programmes sur l'ensemble de la temporalité de la relation de mentorat : du recrutement, au sourcing jusqu'à l'évaluation et la mesure d'impact à travers des outils dématérialisés ;
- Une meilleure circulation de l'information à travers la création de temps dédiés à des échanges de bonnes pratiques entre l'ensemble des acteurs impliqués.

#### **1<sup>er</sup> sous-atelier - Moyens et sources de financement**

Cet atelier visait à décliner les moyens et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des programmes. Chaque participant a été amené à décliner les besoins : ressources humaines, (ETP, bénévoles, mécénat de compétences...). L'importance du rôle des bénévoles a été soulevé et, en conséquence, la nécessité de les outiller et accompagner (voir 3<sup>ème</sup> sous atelier).

Deux types de financements sont mobilisables :

- Les ressources publiques peuvent être mobilisées via des AAP et la labellisation Grande cause nationale permet d'étoffer la reconnaissance du mentorat comme dispositif contribuant à la cohésion sociale.
- La mobilisation financière d'acteurs privés via du mécénat et notamment du mécénat de compétences est une perspective à explorer en vue de la structuration de futur programmes à venir. La mise en lien de l'ensemble des acteurs engagés dans cette démarche et les associations proposant du mentorat apparaît en ce sens comme une priorité.

## 2<sup>ème</sup> sous-atelier: *Sourcing / Matching*

### - *Sourcing*

Le recrutement de volontaires pour le mentorat se pose tant pour les mentors que les mentorés :

- Pour les mentorés, les dispositifs de mentorat peuvent s'appuyer sur l'ensemble des acteurs de l'accueil et de l'intégration (OFII, opérateurs du DNA, opérateur AGIR, opérateurs FLE) mais également des acteurs portants des dispositifs de droit commun (PMI, assistants sociaux, universités, foyers d'accueil...). La mobilisation des *alumni* de ces programmes de mentorat peut aussi être un levier utile. Les réseaux sociaux peuvent enfin constituer un canal très large de diffusion et de promotion de ces programmes.
- Pour les mentors, plusieurs acteurs peuvent contribuer en tant qu'intermédiaire au *sourcing* ou accompagner la démarche d'instauration de dispositifs de mentorat : les syndicats d'entreprises (Medef, CPME...), le collège des directeurs du développement durable (C3D), Association française des managers de la diversité ou encore France bénévolat et France Active. Les réseaux de retraités ou les anciens salariés en mécénat de compétences peuvent également constituer un vivier de recrutement de mentors.

S'agissant de la communication à réaliser en vue de recruter mentors et mentorés, il est possible d'organiser des événements dédiés (forum de recrutement) ou de mobiliser des actions complémentaires (formation de sensibilisation) en ce sens. Des leviers spécifiques ont été identifiés pour inciter à l'engagement des collaborateurs comme la mobilisation de témoignages de salariés déjà engagés ou la valorisation RH de ces engagements. A cet égard, la création de « badge de compétences » que permettraient d'acquérir les dispositifs de mentorat pourrait être envisagée.

### - *Matching*

La réflexion en amont dans la mise en lien entre les mentors et mentorés est une condition essentielle de la réussite des dispositifs de mentorat et de la création d'un lien fort entre le duo.

- Pour la constitution des duos, plusieurs éléments personnels peuvent être pris en compte : l'âge, le sexe, le pays d'origine, le niveau de langue. Attention, selon les dispositifs, il peut être pertinent de constituer des duos d'âge différents ou identiques par exemple. La proximité ou la différence doivent justement être pensés dans le cadre de l'objectif des programmes de mentorat et afin de répondre au mieux aux besoins du bénéficiaire.
- La préparation en amont du duo est aussi un critère important. Elle peut passer par la sensibilisation à l'asile et à l'interculturalité des mentors ou la signature d'une charte d'engagement tripartite (mentor-mentoré-représentant du programme). Idéalement, l'accompagnement peut être poursuivi tout au long du parcours afin d'aider au mieux les mentors dans leur tâche et de résoudre d'éventuelles difficultés dans la relation.

## 3<sup>ème</sup> sous-atelier - Dispositifs de suivi et d'évaluation, aux mesures d'impact et à la structuration des alumni

### - *Structuration d'un réseau d'alumni*

La structuration d'un réseau d'*alumni* a pour objectifs principaux de faciliter le recrutement des binômes, de permettre aux mentoré.e.s d'hier de devenir les mentors de demain et ainsi d'assurer la continuité des programmes. Les **bases de données des services RH**

des structures concernées pourraient être mobilisées afin de mettre sur pieds un tel réseau. Concernant les actions qui pourraient être menées dans ce cadre, elles seraient principalement axées à la formation d'**ambassadeurs** (narratif positif à destination de l'extérieur) et d'**animateurs** (narratif positif interne au programme).

- **Dispositifs de suivi des programmes**

La durée moyenne des programmes de mentorat est comprise entre 6 et 9 mois, en fonction des objectifs fixés en amont et de la situation des bénéficiaires. La fréquence est variable et à prendre en compte selon la durée du programme. Les rencontres, qu'elles soient en visioconférence ou en présentiel, sont structurées autour de temps partagés et d'activités ludiques. Les locaux de la structure ou bien des espaces publics sont privilégiés au domicile. Les modalités de suivi dépendent de chaque entité, il peut s'agir entre autres de journées dédiées, de conventions cadres et ou de charte d'engagement précisant les objectifs quantitatifs et qualitatifs etc...

- **Mesures d'impact**

Structurées autour du projet global du bénéficiaire, les mesures d'impact mettent principalement en œuvre les indicateurs de « réussite » suivants :

- Sur la dimension de l'**emploi** : entretiens passés, stages réalisés
- Sur la dimension de la **formation** : admission en formation, définition du projet personnel
- Sur la dimension de l'**interculturalité** : niveau de maîtrise de la langue française, confiance en soi et perception de la société d'accueil
- Sur la dimension des **enjeux transverses** : autonomie, liens sociaux, compréhension des démarches administratives ainsi que des normes socio-culturelles

La méthodologie adoptée dépend, ici encore, de l'entité concernée. Il peut s'agir :

- D'une plateforme dédiée
- D'un questionnaire de satisfaction
- De discussions et entretiens réguliers menés avec les mentors et mentoré.e.s

## Atelier n°3 – Communiquer et concourir à un narratif positif sur les personnes réfugiées au sein de la société

### Les objectifs et finalités

Dans ce dernier atelier, les participants ont pu échanger sur la valorisation du mentorat dans une perspective de cohésion sociale et, notamment, d'un discours positif sur l'accueil et l'intégration. Comment mettre en avant l'engagement de la société d'accueil en faveur des réfugiés et innover pour envisager de nouvelles actions de communication ?

Chaque groupe devait préparer des *pitch* sur les situations suivantes :

- Des éléments de langage positifs à valoriser dans la communication sur le sujet. Exemple : « pitch ton mentorat » (raconter son expérience, recruter un nouveau mentor)
- Des idées d'opérations concrètes, nationales ou locales, de mise en valeur du mentorat avec en arrière-plan le Label Grande Cause Nationale 2023.

### La synthèse des échanges

Plusieurs constats, communs aux 3 sous-ateliers, se sont dégagés :

- La nécessité de dépasser le discours encore trop répandu accentuant l'engagement des mentors en faveur et non avec des personnes exilées : il s'agit de travailler sur l'élaboration d'un narratif positif, mettant en lumière les bénéfices réciproques du mentorat ;
- Le besoin d'accroître la visibilité des dispositifs de mentorat, ainsi que des binômes qui les animent, que ce soit à l'échelle de la structure concernée mais également plus largement dans le discours public ;
- L'importance d'organiser des événements pour médiatiser les dispositifs de mentorat, notamment en mobilisant les acteurs à même d'aider les programmes de mentorat dans le recrutement de mentors (universités, entreprises)

## Conclusions et perspectives de la Fabrique

**6** points clés à retenir pour favoriser le développement et la **valorisation des programmes de mentorat** :

- Favoriser les partages d'expérience à l'échelle des structures porteuses afin de créer un mouvement d'entraînement
- Encourager des campagnes de communication en direction du grand public, au-delà des acteurs déjà convaincus
- Renforcer l'accompagnement et la formation des binômes à travers des livrables qui resteront à déterminer
- Accentuer la création de liens sociaux avec la communauté francophone via des temps de convivialité favorisant échanges et rencontres
- Accentuer le partage de bonnes pratiques et une meilleure coordination entre les différents acteurs du mentorat (associations, entreprises et administrations)
- Renforcer la valorisation de la participation à des dispositifs de mentorat, notamment pour favoriser *in fine* l'insertion professionnelle du public réfugié (badge de compétences)

A partir des échanges de la journée, des groupes de travail vont être constitués sur les thématiques suivantes :

- **GT#1** dédié à l'accompagnement des binômes, avec notamment l'objectif de concourir au renforcement des capacités et à l'amélioration des processus de recrutement.
- **GT#2** consacré au développement de nouveaux outils, notamment numériques, dédiés à l'évaluation des programmes, au recrutement des mentors et au *sourcing* des binômes.
- **GT#3** sur la communication autour des programmes de mentorat à destination du public réfugié

## Annexes

### Liste des participants:

Organisation	Nom Prénom	Fonction
<b>BNP Paribas</b>	Agnès Beccaria	Solidarity project officer
<b>Collectif Mentorat</b>	Nicolas Viennot	Directeur
	Christophe Paris	Président
	Madeleine Palayret	Chargée d'accompagnement pédagogique
	Matthieu Kusiak	
<b>Délégation ministérielle à la diversité et l'égalité professionnelle</b>	Alexandra Helleboid	Chargée de mission
<b>DIAN</b>	Eugénie Marie	Cheffe de bureau de l'apprentissage et de la citoyenneté
<b>DJEPVA</b>	Tristan Reilly	Adjoint au Chef du bureau Bureau des politiques de jeunesse
<b>DRIETS IDF</b>	Roslynn Bomba	Chargée de mission intégration Département Solidarités et Emploi (DSE)
<b>Duo For a Job</b>	Stefanie Biesmans	Directrice Ile-de-France
	Benedicte Bourdel	Mentor
<b>Kodiko</b>	Haitham Karajay	Mentoré
	Isabelle Batana	Consultante interne, TotalEnergies
<b>Fondation RATP</b>	Marlène Wozniak	Chargée de l'accès à l'Emploi et de l'engagement des collaborateurs
<b>Fondation SNCF</b>	Elodie Calloc'h	Responsable programme Mécénat
<b>Fondation TotalEnergies</b>	Florence Krook	Responsable partenariats insertion
	Florence Almon	en charge de l'engagement collaborateur
<b>France Terre d'Asile</b>	Hélène Soupios-David	Directrice Plaidoyer, International et Vie associative
	Léonard Flubacher	Chargé de mission Duos de demain
	Sophie Zavisic	Mentor Duos de demain
	Souse Tahir	Mentoré Duos de demain
<b>JRS</b>	Raphaël Pisano	Responsable fundraising et communication
	David Hedrich	Chargé de missions
<b>Kodiko</b>	Mathilde Patoureaux	Responsable des opérations
	Lucie Mely	Responsable communication
	Cécile Pierrat-Schiever	Présidente
<b>Le Creuset d'Art</b>	Véronique Mouly	DRH

<b>LEPC- Levier</b>	Manon Demoulliers	Responsable du mentorat
<b>Les Déterminés</b>	Emile Mailhet	Responsable employabilité et mentorat
<b>Les entreprises s'engagent</b>	Clara Michielini	Directrice des partenariats et de l'innovation
<b>Lab'R – Membre board</b>	Frédérique Malefant	Déléguée générale The Human Safety Net France
	Rania Titi	Lauréat académie
	Beakal Legesse	Lauréat académie
<b>Proxité</b>	Camille Bequet	Responsable de la Pédagogie et des programmes
<b>Reseau MENS</b>	Camille Hanon	Directrice
<b>Tandem Réfugiés</b>	Annick Aquaba	Mentor Tandem Réfugiés
<b>Tirelires d'avenir</b>	Louis Falga	Co-fondateur et directeur du développement
<b>UEE</b>	Senda BEN MUSTAPHA	Chargée de projets et activités socio-culturelles
<b>UniR</b>	Andee Gershenberg	Chargée du mentorat et de l'animation de la communauté
	Alissa Jemai	Chargée d'essaimage UniR
	Wesam Youssef	Mentorée
	Sharadat Evely Michy MFINA	Mentorée
<b>Unis-Cité</b>	Hani ABSHIR	Stagiaire Unis-Cité
	Julia Heres Garcia	Responsable Parcours des volontaires et formation
<b>Université Paris Cité</b>	Marie-Annick Mattioli	Responsable DU FLAVIC
<b>Université Sorbonne Paris Nord</b>	Sylvie Barrier	Directrice Espace Langues Responsable DU Passerelle Enseignante FLE

## **déroulé détaillé de la journée mentorat**

*9h - Accueil des participants*

### **9h30-9h45 : Propos introductifs**

- **Alain Régnier**, Préfet, Délégué interministériel à l'accueil et à l'intégration des réfugiés

- **Christophe Paris**, Président du Collectif Mentorat

- **Nina Chini**, Directrice de cabinet, Délégation interministérielle à l'accueil et l'intégration des réfugiés

### **9h45-11h – Etat des lieux, enjeux et problématiques**

- **Intervention de Tristan Reilly**, Adjoint au chef du bureau des politiques jeunesse, DJEPVA Ministère de l'Education Nationale et de la jeunesse

- **Chiffres-clés, historique et contexte**

- **Zoom sur les dispositifs de mentorat à visée académique et interculturelle**

Témoignages de duos d'UniR et France Terre d'Asile

- **Zoom sur les dispositifs de mentorat à visée professionnelle et économique**

Témoignages de duos de Kodiko et Duo for a job

*11h – 11h15 (Pause)*

**11h15 – 12h15 : Atelier n°1 - Identifier, analyser et réfléchir aux spécificités des programmes de mentorat**

*12h15-12h30 : Restitution - Atelier n°1*

*12h30 – 14h : Pause déjeuner*

**14h – 15h : Atelier 2 – Comment développer et améliorer les dispositifs de mentorat à destination des personnes réfugiées ?**

*15h-15h15 : Restitution - Atelier n° 2*

*15h15-15h30 (Pause)*

**15h30 – 16h30 : Atelier n°3 – Communiquer et concourir à un narratif positif sur les personnes réfugiées au sein de la société**

*16h30-16h45 : Restitution - Atelier n°3*

**16h45 – 17h : Clôture de la journée**

## Synthèse Fabrique #15

# L'engagement des entreprises en faveur des réfugiés : une dynamique à conforter ?



La quinzième Fabrique du Lab'R, consacrée à l'engagement des entreprises en faveur des personnes réfugiées, s'est tenue le 11 mai 2023. Elle a réuni plus de cinquante de participants, issus de 35 organisations différentes. Entreprises, fondations, syndicats d'entreprises, réseaux d'entreprises engagées, chambres de commerce et d'industrie, représentants des GEIQ, travailleurs associatifs, personnes réfugiées, agents de différents ministères et représentants d'organisation internationale étaient invités à partager leurs expériences et réfléchir collectivement aux moyens de favoriser et développer l'engagement des entreprises en faveur des personnes réfugiées. A partir de cette journée, des groupes de travail seront mis en place pour répondre de façon concrète aux freins à l'engagement que peuvent rencontrer les entreprises.

## Contexte de la Fabrique

La Fabrique a été organisée dans un contexte d'engagement croissant des entreprises. Pour des raisons d'image et en raison d'une recherche de sens accrue des salariés, les entreprises développent de plus en plus leur engagement sociétal sur des causes sociales ou environnementales. C'est particulièrement le cas s'agissant du soutien à l'intégration des réfugiés depuis la crise migratoire de 2015 et le début de la guerre en Ukraine en 2022, laquelle a été l'occasion d'un effort sans précédent de la part des acteurs économiques. Qu'il s'agisse du financement d'associations actives sur le sujet, de l'implication de leurs salariés à travers le mécénat ou le bénévolat de compétences ou, de façon plus directe, de politiques de recrutement dédiées, **cette implication grandissante sur le sujet de l'intégration des réfugiés est positive et doit être encouragée.**

Toutefois, malgré cette évolution positive, plusieurs facteurs freinent toujours cette dynamique globale d'engagement. Les entreprises, en particulier les plus petites (PME/TPE), ont encore une faible connaissance du sujet de l'intégration des réfugiés. Elles maîtrisent parfois mal le cadre légal et celui des acteurs existants de l'accueil, notamment associatifs, ce qui limite la concrétisation des projets d'engagement, les entreprises ayant besoin d'être accompagnées dans leurs démarches, en particulier de recrutement. Enfin, l'engagement des entreprises sur le sujet pourrait être mieux articulé avec l'action publique, dans un contexte de transformation des dispositifs portés par les pouvoirs publics, en particulier avec le lancement du programme AGIR.

Dans ce contexte, et pour tenter d'apporter une réponse à ces enjeux, la Fabrique intitulée « L'engagement des entreprises en faveur des réfugiés : une nouvelle dynamique à conforter ? » proposait à travers des témoignages et des ateliers collaboratifs de travailler sur les thématiques suivantes :

- Identifier les canaux de diffusion d'information existants et souhaitables à destination des entreprises ;
- Mieux accompagner les entreprises dans leurs démarches d'engagement sur le sujet (lien avec le tissu associatif, soutien des collaborateurs...);
- Identifier le meilleur moyen d'articuler l'engagement privé avec l'action publique.

## Etat des lieux, enjeux et problématiques

Les prises de parole d'ouverture ont permis d'entamer cette journée par des messages encourageants. **Alain Régnier**, délégué interministériel à l'accueil et à l'intégration des réfugiés, a d'abord ouvert la Fabrique en rappelant l'importance de la mobilisation des entreprises pour favoriser l'insertion professionnelle et sociale des réfugiés en France. L'engagement des entreprises, tel qu'il a pu être observé lors de l'arrivée des déplacés d'Ukraine, doit donc être pérennisé.

**Sylvain Raymond**, directeur général du GIP *Les entreprises s'engagent* a également témoigné des actions menées par les 7000 entreprises membres de la communauté pour accueillir des personnes réfugiées ou déplacées en leur sein. Il a notamment insisté sur les actions de recrutement et d'engagement des collaborateurs qu'elles peuvent déployer.

Enfin, **David Coste**, directeur de l'intégration et de l'accès à la nationalité, a rappelé la nécessité pour les entreprises de passer concrètement à l'action, dans un contexte où l'Etat intensifie de son côté son appui à l'insertion professionnelle des réfugiés avec le déploiement du programme AGIR.

A l'issue ces prises de parole, des témoignages d'engagements concrets ont permis d'illustrer la thématique de la journée et les actions menées sur le terrain par des entreprises et des associations. Les entreprises **SUEZ** et **EXCO** ont ainsi témoigné de la réussite de recrutements de personnes réfugiées dans le secteur de la comptabilité ou en tant que chauffeurs poids-lourds. L'association **FACE ILIHA** (Vosges), qui les a accompagnées dans cette démarche, a pu illustrer de quelle façon le monde associatif constitue un facilitateur en permettant d'épauler les entreprises, notamment par le déploiement du mentorat.

Les associations **KODIKO** et **WEAVERS** ont témoigné de leur action d'accompagnement vers l'insertion professionnelle des personnes réfugiées, tant dans le domaine de la formation que du mentorat à visée professionnelle. Deux personnes réfugiées bénéficiaires de ces programmes ont également pu témoigner de leur parcours et de l'utilité du maillon associatif dans l'intégration professionnelle. Par la confiance qu'elles renforcent, les compétences qu'elles permettent de développer, les associations de l'accueil jouent un rôle complémentaire précieux aux côtés des entreprises dans le recrutement de personnes réfugiées.



*« Les personnes réfugiées sont des étoiles, il faut simplement savoir les voir et leur permettre de briller » (Mauricienne)*

## Atelier n°1 - comment améliorer l'information des acteurs économiques ?

### Objectif et méthode

Ce premier atelier de la Fabrique visait, plus spécifiquement, à répondre aux **objectifs** suivants :

- **Identifier** les sources/outils/pratiques existantes d'informations qui permettent aux entreprises d'obtenir des réponses aux questions qu'elles peuvent se poser ;
- **Analyser** les limites de l'existant et les besoins potentiels des entreprises ;
- **Imaginer** des améliorations possibles pour favoriser leur engagement en faveur des personnes réfugiées.

Les participants étaient répartis en sous-groupes de 15 personnes afin de pouvoir échanger dans une logique horizontale et collaborative. L'objectif était de permettre à chaque acteur de prendre la parole et de partager ses expériences, compte tenu de son expertise spécifique sur le sujet. A l'issue de l'atelier, un temps de restitution collective permettait aux différents sous-groupes de présenter les échanges et points saillants. Les travaux de cet atelier s'inscrivaient dans le cadre de l'étude d'opportunité de création d'un centre de ressources menée au sein de la DIAIR.

## Synthèse des échanges

### Un constat : malgré des sources multiples déjà existantes, un besoin d'information qui reste significatif

Les échanges en sous-groupes ont permis aux entreprises, fondations et réseaux d'entreprises de faire remonter les besoins d'informations importants auxquels ils sont confrontés lorsqu'ils souhaitent s'engager en faveur des personnes réfugiées. Ils concernent principalement les thématiques suivantes :

- **Clarifier le cadre légal** (statut administratif, droit au travail, droit au séjour...) qui reste assez mal compris par les entreprises, notamment les PME/TPE, lesquelles n'ont parfois pas des services juridiques ou de ressources humaines ayant le temps de faire des recherches ;
- **Connaître et comprendre les dispositifs d'accompagnement ou de formation** qui peuvent aider les entreprises dans leurs recrutements, en levant les freins périphériques (langue, compétences techniques...);
- **Identifier les bons relais des offres d'embauche** au sein des acteurs de l'accueil et de l'intégration, en parallèle des démarches à accomplir avec le service public de l'emploi ;
- **Après embauche, trouver des réponses** aux questions qui peuvent se poser (logement, droit au séjour, mobilité...).

Face à ces besoins d'information, de nombreux canaux d'informations existent pour y répondre :

- **Les acteurs publics** offrent une information claire et précise sur leurs différents sites internet : <https://www.service-public.fr/>, <https://travail-emploi.gouv.fr/>, ceux des services déconcentrés de l'Etat (DDETS, DREETS), les sites et agents du service public de l'emploi (Pôle emploi, missions locales...) ou encore <https://refugies.info/fr> ;
- **Les réseaux professionnels** (les opérateurs de compétences, fédérations professionnelles, CCI, clubs locaux des entreprises s'engagent, GEIQ) qui constituent des acteurs locaux ressources pour les entreprises souhaitant s'engager en faveur des personnes réfugiées ;
- **Les acteurs associatifs** et notamment le collectif **Work with Refugees**, qui regroupe des associations actives dans le domaine de l'insertion professionnelle et peut également être une source d'information ;
- **Enfin, le partage de pairs à pairs** joue un rôle clef, par le biais d'échanges et réseaux informels entre les entreprises elles-mêmes, pour leur permettre de partager leurs expériences, des bonnes pratiques et répondre à des questions concrètes.

Ces informations sont diffusées via des sites internet, des guides pratiques ou encore oralement, de façon informelle ou via des webinaires à destination des entreprises.

En dépit de ces sources d'informations existantes déjà très utiles, plusieurs limites sont ressorties durant les échanges au sein des trois sous-groupes :

- Une **diversité trop marquée** des sources d'information, qui peut freiner la capacité des entreprises à trouver une information claire et uniforme ;
- Un équilibre à trouver entre le caractère **général de l'information et la nécessité de la territorialiser**, notamment les contacts des acteurs locaux et dispositifs existants sur chaque territoire ;
- La nécessité de **diffuser l'information aux décideurs opérationnels dans les entreprises**, afin de favoriser le recrutement de personnes réfugiées. La difficulté est particulièrement prégnante dans les grands groupes où il n'est pas aisé pour la direction d'atteindre les acteurs de terrain.

### Quelles pistes de solutions ?

- **Privilégier l'information de pairs à pairs entre les entreprises.** Les participants ont rappelé que c'est avant tout la façon de transmettre l'information qui compte et permet d'avoir un impact sur les décisions des entreprises. A cet égard, il a donc été proposé de mettre l'accent sur le partage de bonnes pratiques, la prise de parole d'ambassadeurs entreprises qui puissent donner confiance aux acteurs économiques pour s'engager en faveur des personnes réfugiées ;
- **Mobiliser davantage les réseaux sociaux** (LinkedIn notamment) et les interventions dans les médias pour rendre visible les expériences réussies ;
- **Mettre à disposition des entreprises des contenus concrets**, à l'image d'un guide pratique, afin de les aiguiller sur l'ensemble des dispositifs et acteurs existants sur la thématique ;
- **Capitaliser sur le déploiement du programme AGIR** de la DGEF pour structurer l'information à destination des acteurs économiques au niveau local.

## **Ateliers n°2 – comment renforcer les relations avec le monde associatif et favoriser le recrutement de personnes réfugiées ?**

---

Les participants étaient de nouveau répartis en sous-groupes de 10/15 personnes afin de pouvoir échanger de façon collaborative. A l'issue de l'atelier, un temps de restitution collective permettait également aux différents sous-groupes de présenter les points saillants des échanges.

### **Sous atelier 2.1 : « Comment renforcer les relations entre le monde associatif et celui de l'entreprise ? »**

#### **Objectifs**

- **Identifier** les acteurs associatifs existants qui peuvent accompagner les entreprises dans leur engagement en faveur des réfugiés (recrutement, mentorat, don financier...);
- **Imaginer** des outils pour affermir les liens entre les deux écosystèmes.

## Synthèse des échanges

L'atelier a permis de rappeler le rôle majeur que peuvent jouer les acteurs associatifs pour accompagner les entreprises dans leur engagement. C'est le cas en amont – pour l'information sur le public et le cadre légal, le *sourcing* de candidats, la formation et



et sensibilisation des salariés, la formation des réfugiés – ou en aval, une fois le recrutement effectué, notamment via la levée des freins périphériques (mobilité, interculturalité, santé mentale...), où les associations jouent un rôle clef.

Les participants du sous-atelier ont insisté sur la méconnaissance réciproque du monde de l'entreprise et de celui de l'accueil des réfugiés et sur la nécessité de créer des liens entre ces deux écosystèmes. La réflexion s'est alors orientée vers les outils souhaitables pour permettre de les renforcer et la pertinence d'une cartographie du monde associatif qui pourrait permettre aux entreprises d'identifier de potentiels partenaires pour les accompagner.

Quelle que soit la forme concrète que prendrait un outil de cartographie du monde associatif de l'accueil, plusieurs idées phares sont ressorties des échanges :

- **Le document devrait être territorialisé** afin de tenir compte du tissu associatif local, qui varie selon les territoires ;
- **Les enjeux de l'actualisation et du contrôle du contenu** devront être pris en compte dans la conception de l'outil.

Au sujet de la communication de l'outil et des informations relatives aux personnes réfugiées à destination des entreprises, les échanges ont rappelé la spécificité des questions de l'accueil de ce public, qui justifie la création de contenus et d'outils dédiés. Cela n'est toutefois pas exclusif de l'intégration d'informations dédiées dans des publications plus larges sur le recrutement inclusif.

## Sous atelier n°2.2: « Comment garantir un lien fort entre l'opérateur AGIR et le monde économique ? »

### Objectifs

- **Faire connaître et présenter** le programme AGIR aux différents acteurs présents et son intérêt pour favoriser le recrutement de personnes réfugiées
- **Recenser** les bonnes pratiques pour la construction de liens entre l'opérateur AGIR et le monde économique

## Synthèse des échanges

La présentation du programme a permis de rappeler les missions de l'opérateur AGIR qui peuvent avoir un lien avec l'engagement des entreprises sur le sujet : établir une cartographie des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi et la formation mis en place sur le département ; mobiliser et construire des partenariats avec les acteurs économiques (entreprises, agences d'intérim, chambres consulaires, fédération professionnelles) en particulier dans les secteurs en tension ; mettre en place des actions de parrainage et mentorat en entreprises ; inclure le monde économique dans les réunions thématiques et les instances de pilotage entre professionnels, pour une bonne circulation de l'information.

Le constat a été fait de la montée en puissance de la représentation du monde économique dans l'environnement de la politique d'intégration, dans les instances nationales de concertation, auprès du Service public de l'emploi (SPE) - notamment dans le cadre de l'accord cadre Etat/OFIL/SPE – ou encore auprès des services publics de l'emploi local (SPEL).

Exemples de bonnes pratiques d'ores et déjà mises en œuvre sur le terrain par les opérateurs AGIR :

- **Association FOL, Yonne** : la structure a eu des contacts directs avec les entreprises locales du secteur des transports et a organisé des échanges sur les besoins et les formations nécessaires ;
- **Association CLPS** (organisme de formation pour adultes), **Morbihan** : là encore, des contacts directs ont été pris avec les entreprises et un travail a été mené sur les aménagements d'horaires pour faciliter l'apprentissage de la langue et la formation.

## Sous atelier 2.3 : « Comment faciliter le recrutement et l'intégration dans l'entreprise de personnes réfugiées ? »

### Objectifs

- **Identifier** les freins à lever et besoins des services RH à combler pour favoriser le recrutement de personnes réfugiées : où déposer ses offres ? comment adapter ses procédures de recrutement ? ;
- **Recenser** les bonnes pratiques pour permettre l'intégration de la personne réfugiée au sein de l'entreprise : comment l'accueillir la personne réfugiée, quels outils pour l'accompagnement au sein de l'entreprise ? ;
- **Imaginer** des outils pertinents pour favoriser le recrutement de personnes réfugiées.

## Synthèse des échanges

Le sous-atelier a vu s'exprimer le point de vue des entreprises en matière de freins à l'embauche des personnes réfugiées. Le manque d'information et de connaissance du cadre légal, certains préjugés et les difficultés pour entrer en contact avec le public réfugié sont parmi les obstacles les plus fréquents.

Une fois les personnes réfugiées embauchées, des difficultés spécifiques peuvent également perdurer. La question des différences culturelles et de la maîtrise des codes professionnels ou du savoir-être peut notamment se poser.

En réponse à ces différents enjeux, plusieurs pistes de solutions ont été évoquées :

- **En amont, outiller les services RH des entreprises** par des informations spécifiques aux personnes réfugiées, qu'il s'agisse du cadre légal ou des bonnes pratiques à mettre en œuvre (guide pratique dédiée par exemple) ;
- **Adapter les processus de recrutement, et notamment recourir à des « mises en immersion »**, qui permettent d'observer la réalité des compétences professionnelles (et dépasser l'obstacle de la comparabilité internationale des diplômes et qualifications).
- **Développer le mentorat à visée professionnelle**, qui permet d'engager les collaborateurs dans l'intégration des personnes réfugiées dans l'entreprise et de faire tomber les barrières culturelles ;
- **Mettre en place des actions d'ouverture à l'interculturalité** afin de créer du lien entre les salariés ;
- **Capitaliser sur le déploiement d'AGIR pour favoriser l'information du monde économique** en s'appuyant sur la prestation n°2 du programme AGIR.

## Atelier 3 – comment affermir la coordination entre l'engagement privé et l'action publique ?

---

### Objectif et méthode

Ce dernier atelier de la Fabrique visait à répondre aux **objectifs** suivants :

- **Identifier** les objectifs d'une meilleure articulation entre l'action publique et l'engagement privé (financements, mécénat/bénévolat de compétences, dons en nature...)
- **Imaginer** les moyens qui permettraient d'affermir les liens entre ces deux écosystèmes

La même répartition en sous-groupes a été adoptée pour cette dernière séquence. Les participants de chacun des groupes devaient imaginer une façon de renforcer la coordination entre l'action publique et privée, tant au niveau local que national.

### Synthèse des échanges

Les discussions ont en premier lieu rappelé l'intérêt d'articuler l'action publique et les engagements privés afin d'assurer l'intégration professionnelle du plus grand nombre de personnes réfugiées. Les acteurs publics peuvent apporter leur expertise sur le domaine de l'accueil et de l'intégration et leur connaissance de l'écosystème associatif aux entreprises qui peuvent quant à elles contribuer financièrement, à travers leur politique de recrutement ou d'engagement des collaborateurs.



A la question posée des moyens pour renforcer les liens entre les acteurs publics et l'action privée sur le sujet de l'intégration professionnelle des personnes réfugiées, les différents sous-groupes ont fait émerger les enseignements suivants :

- **Il ne semble pas à ce stade souhaitable de créer une nouvelle structure autonome *ad hoc***, qui viendrait se rajouter aux différents acteurs publics et privés existants ;
- **Au niveau national, les liens doivent toutefois être renforcés entre acteurs publics et privés, sous une forme souple** et en mobilisant les acteurs déjà existants. Il sera important, le cas échéant, de trouver une place aux différents acteurs privés lucratifs ou non lucratifs (entreprises, fondations, CCI, GEIQ, structures d'IAE, associations) ;
- **Au niveau territorial, l'opérateur AGIR pourra jouer un rôle clef**, dans le cadre des missions de coordination de la prestation 2.

## Conclusions et perspectives

**7** points clés à retenir pour favoriser l'engagement des entreprises en faveur des personnes réfugiées :

- Diffuser l'information en privilégiant le « pair à pair » et le partage d'expérience entre les entreprises ;
- Mobiliser davantage les réseaux sociaux et les interventions dans les médias pour rendre visibles les expériences réussies d'embauches ;
- Mieux outiller les services RH des entreprises par des informations spécifiques au public réfugié, qu'il s'agisse du cadre légal ou des bonnes pratiques à mettre en œuvre ;
- Adapter les processus de recrutement, et notamment recourir à des « mises en immersion », pour dépasser l'obstacle de la comparabilité internationale des diplômes et qualifications ;
- Renforcer les liens entre acteurs publics et privés au niveau national, sans créer une nouvelle structure *ad hoc* mais en privilégiant un fonctionnement souple et en mobilisant les acteurs déjà existants ;
- Mener le même travail au niveau local en rendant plus visible l'écosystème associatif et en s'appuyant sur le rôle de coordination de l'opérateur AGIR.

A partir des échanges de la journée et de ces conclusions, des groupes de travail vont être constitués sur les thématiques suivantes :

- **GT#1** dédié au renforcement du lien entre les acteurs économiques et ceux de l'accueil et de l'intégration ;
- **GT#2** consacré aux moyens de favoriser le recrutement de personnes réfugiées en entreprise ;
- **GT#3** qui portera sur les moyens de coordonner l'action publique et l'engagement privé.

## Liste des participants

Structure	Prénom et nom	Fonction
Accor	Christine Delongevialle	Déléguée générale fonds de dotation
Action emploi réfugiés	Claire Arnaud	Directrice des opérations
Actual Group	François Pinte	Secrétaire général
Adecco Humando	Jean-François Connan	Directeur impact social et environnemental
Bande de cheffes	Astrid Sultan	Chargé de développement
BETC	Jeanne Libfedl Jégou	Consultante auprès de Mercedes Erra
BETC Paris	Catherine Emprin	DG
CCI Paris	Anne-Clarisse Naphetat	Cheffe de projet Club d'Entreprises
	Véronique Pailleux	Responsable service accompagnement RH des entreprises de CCIP
Cravates solidaires	Flavie Marolleau	Junior Project Manager
DGEF	David Coste	Directeur de l'intégration de l'accès à la nationalité
	Frederic Sampson	Adjoint à la sous-directrice
	Florence Mourreau	Cheffe de projet AGIR
	Anne-Catherine Suchet	Cheffe de bureau de l'intégration professionnelle

DGEFP	Véronique Poinssot	Coordinatrice Intégration professionnelle des mrimo-arrivants
Duo for a job - FTDA	Illan	Bencheriff
Ecole Gustave	Marie Blaise	Directrice nationale
Envergure	Sandra Gicquere	Directrice du développement et de la qualité
Exco	Virginie Lopes	Directrice communication et marketing
FACE	Manuel Nunez	Directeur du pôle projet
	Carole Gandon	directrice des relations institutionnelle
	Thierry Poulet	Directeur FACE ILIHA
FAS	Adèle Croisé	Chargée de mission réfugiés migrants
	Léna Maelle	Chargé de mission Réfugiés Migrants / Enfance Famille
Fédération française des GEIQ	Adeline Letur	Responsable du pôle relations publiques
	Arthur Cocandeau	Chargé de partenariats et affaires publiques
Fondation SNCF	Marie-Françoise Mollien	Responsable de l'engagement des salariés
Groupe SOS	Adrien Gonthier	Chef de projets et des partenariats privés
Havas	Pauline Ribeiro	HR Business Partner Junior
HCR	Barbara Joanon	Chargée des relations extérieures
	Cécile Schmitt	Directrice du plaidoyer
ICC France	Emmanuelle Bultaud Stubbs	Secrétaire générale
Kodiko	Cecile Pierrat-Schiever	Présidente
	Josée Pemba Kupa	Bénéficiaire Kodiko
Konexio	Maria-Fernanda	Coordinatrice de programme

LEPC	Cecile Decker	Directrice programme
Les Entreprises pour la cité	Elise Moison	Déléguée générale adjointe
Les Entreprises s'engagent	Siegrid Henry	Directrice des programmes et des opérations
	Domitille Monod	Stagiaire
L'Oréal	Margaret Johnston-Clark	Chief diversité internationale
Medef	Miroslava Ivanova	
OIM	Emma Proust	Project Coordinator
Simplon.co	Christine Huynh	Responsable programme Migrations
Singa	Myriam Nouicer	Dir Communication
Suez	Amélie Rambaud	Directrice adjointe innovation sociale
Tent	Yasmine Leroux	Directrice France
Viltais	Yann Delmon	Directeur du pôle réfugiés
	Lucie Descloux	Responsable AGIR
	Fanny Boujon-legal	Coordinatrice AGIR
Vinci	Arnaud Habert	Directeur général délégué - VIE Vinci
Weavers	Anastasie Dutel	Cheffe de projet
	Réfugié accompagné	

# Déroulé détaillé de la journée

**9h : Accueil café**

**9h30-10h : Introduction**

- **Alain Régnier**, Préfet, Délégué interministériel à l'accueil et l'intégration des réfugiés
- **Sylvain Reymond**, Directeur général, Les entreprises s'engagent
- **David Coste**, Directeur de l'intégration et de l'accès à la nationalité (DIAN), Ministère de l'intérieur
- **Nina Chini**, Directrice de cabinet de la DIAIR

**10h-11h : Etat des lieux, enjeux et problématiques**

- Rappel du déroulé de la journée
- Cadrage général sur l'engagement des entreprises en faveur des réfugiés
- Témoignages d'engagements concrets d'entreprises privées : **Suez – Exco – Club FACE ILIHA**
- Témoignages d'acteurs associatifs : **Kodiko, Weavers**

*11h – 11h15 : Pause*

**11h15-12h30 : Atelier 1 – comment améliorer l'information des acteurs économiques ?**

*12h30 – 14h : Pause déjeuner*

**14h-15h15 : Ateliers 2 – garantir le lien AGIR/entreprises ; renforcer les relations avec le monde associatif ; favoriser le recrutement de personnes réfugiées**

- Sous atelier 2.1 : « *Comment garantir un lien fort entre l'opérateur AGIR et le monde économique ?* ».
- Sous atelier 2.2 : « *Comment renforcer les relations entre le monde associatif et celui de l'entreprise ?* »
- Sous atelier 2.3 : « *Comment faciliter le recrutement et l'intégration dans l'entreprise de personnes réfugiées ?* »

*15h15 – 15h30 : Pause*

**15h30-17h : Atelier 3 – affermir la coordination entre l'engagement privé et l'action publique**

**17h : Mots de conclusion**

**17h-17h30 : Collation**



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Délégation interministérielle  
à l'accueil et à l'intégration  
des réfugiés**

Synthèse Fabrique #16

## Les territoires engagés pour l'intégration

Comment renouveler et étoffer les ambitions  
de la contractualisation entre Etat et collectivités ?

---

Le 6 juillet 2023



A l'occasion de la Fabrique « Les territoires engagés pour l'intégration », co-organisée par la Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés (Diair) et la direction de l'intégration et de l'accès à la nationalité de la Direction générale des étrangers en France (DGEF), une trentaine d'acteurs locaux - essentiellement des collectivités et services déconcentrés de l'Etat - porteurs de contrats territoriaux pour l'accueil et l'intégration (CTAI) se sont réunis. Les CTAI suivants étaient représentés : Besançon, Centre-Val de Loire, Clermont-Ferrand, Dijon, Grand Paris Sud, Grenoble, Le Havre, Lyon, Nantes, Poitiers, Strasbourg, Thiers, Tours.

Pensée comme une journée de travail et de réflexions sur la démarche contractuelle actuelle et sur les pistes d'améliorations pour la suite, la Fabrique a débuté par une table-ronde durant laquelle ont été présentées quatre démarches de CTAI portés par des collectivités à échelons variés. A la suite de cette séquence illustrative, 3 ateliers thématiques ont permis de répondre aux questions suivantes :

- Comment un CTAI peut-il émerger et quelles sont les conditions de la réussite d'un contrat ? (Atelier A)
- Comment peut-on associer davantage les personnes étrangères à l'élaboration et aux orientations du contrat ? (Atelier B)
- Comment un CTAI peut-il contribuer à améliorer l'accès au logement des personnes étrangères ?

### **Table-ronde – Des contrats aux réalités diverses : de la municipalité à l'échelon régional**

➔ **CTAI de Lyon** : Benjamin DAMASCO, chargé de mission accueil et intégration des réfugiés à la Métropole du Grand Lyon et Maryke LE MOGNE, cheffe de bureau responsable du guichet unique à la Direction des migrations et de l'intégration de la préfecture du Rhône

Le CTAI porté par la Métropole du Grand Lyon et la préfecture du Rhône a vu le jour en 2019. Quatre ans après le lancement du CTAI de la métropole lyonnaise, le regard porté par les interlocuteurs du CTAI côté métropole et côté préfecture semble concordant. Les intervenants se sont par exemple accordés sur plusieurs aspects :

- La **phase de concertation** aux prémices du contrat a été déterminante afin de s'entendre sur les orientations générales du contrat ;
- L'**investissement mutuel des signataires** du CTAI est la clé de voûte d'une bonne gouvernance contractuelle ;
- Le **poste de coordinateur** du CTAI (1 ETP recruté au sein de la collectivité, grâce à un co-financement de l'Etat) a joué un rôle indéniablement facilitateur ;
- Le CTAI permet des synergies : ainsi, sur la thématique du logement, le contrat comprend un financement supplémentaire de l'Etat et une mise à disposition des logements par la métropole de Lyon et la ville de Villeurbanne.

➔ **CTAI de Grand Paris Sud** : Florence GUITTET, cheffe du bureau insertion des adultes à la DDETS de l'Essonne et Célia IVRISSSE, responsable du service développement social et actions éducatives à l'agglomération Grand Paris Sud

Premier contrat francilien, le CTAI Grand Paris Sud a été signé en février 2023 entre les préfectures de l'Essonne, de la Seine-et-Marne et Grand Paris Sud, communauté d'agglomération à cheval entre les deux départements. Il se place dans la continuité du

travail de coordination pour l'accueil de publics immigrés et primo-arrivants, entamé depuis 7 ans par les services de l'Etat et de la collectivité. L'une des spécificités du CTAI de Grand Paris Sud repose sur sa démarche progressive et sur la **forte volonté de construire ce contrat en embarquant les 23 communes de l'agglomération**. Ainsi, les 23 élus ont pu s'exprimer sur les axes prioritaires souhaités du contrat à l'occasion d'un premier comité de pilotage, présidé par la Préfète déléguée à l'égalité des chances et le Président de l'agglomération. Depuis, les élus restent tout autant intégrés dans la réflexion du CTAI : des groupes de travail se sont mis en place et un livre blanc, listant constats et préconisations, sera remis en fin d'année, permettant de définir les grands axes du CTAI et ses premières actions de fond.

➔ **CTAI du Conseil départemental de l'Aube** : Ludy MANUEL, référent intégration à la DDETS de l'Aube et Catherine LABBE, chargée de mission maîtrise de la langue au Conseil départemental de l'Aube

Le département de l'Aube fait partie des derniers territoires ayant émis le souhait de contractualiser avec l'Etat pour améliorer l'accueil et l'intégration des primo-arrivants. En juillet 2023, les orientations du futur contrat du conseil départemental de l'Aube étaient en cours de finalisation. La démarche de contractualisation du département découle d'un constat posé par la collectivité : la crise du Covid-19 a rendu encore plus difficile l'accompagnement de personnes étrangères dans **l'apprentissage de la langue et l'accès à l'emploi**. Pour répondre à cet enjeu, des consultations régulières se sont mises en place entre le département, la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS) et les services de l'OFII pour faire remonter les besoins du terrain. C'est au mois de février 2023 que les équipes de la DDETS se sont rapprochés de la Diar et de la DGEF pour acter leur volonté de signer un CTAI. Les interlocuteurs locaux du futur contrat ont mis en exergue un atout pour l'élaboration rapide du plan d'action du CTAI : **la réalisation du diagnostic AGIR**. Ce dernier a en effet permis d'identifier rapidement les priorités du CTAI, à savoir : l'emploi, la maîtrise de la langue, la santé, la mobilité et le logement. Le futur CTAI de l'Aube sera l'un des premiers CTAI signés à l'échelle départementale, et ce dans un **territoire rural, tourné vers l'agriculture**.

➔ **CTAI de la Région Centre-Val de Loire** : Naoual SLASSI-GUY, chargée de mission contractualisations partenariales à la Région Centre-Val de Loire et Virginie DIAS, cheffe du service intégration des réfugiés et des primo-arrivants à la DREETS Centre Val de Loire

Les dernières intervenantes de la table-ronde sont revenues sur les premiers mois de mise en œuvre du CTAI signé avec la région Centre-Val de Loire début 2023. Ce premier contrat signé à l'échelon régional est né de deux démarches concomitantes : d'une part, la volonté d'accentuer l'offre de formation professionnelle pour les BPI et, d'autre part, capitaliser sur les effets positifs de l'accueil des familles ukrainiennes dans la région et l'étendre à d'autres publics. Les intervenantes ont reconnu l'aspect facilitateur de la flexibilité offerte par le CTAI. Grâce à celle-ci, la collectivité a **pu développer progressivement son contrat**. Celui-ci se concentre dans un premier temps sur le déploiement d'un **axe emploi et formation professionnelle**, grâce aux compétences centrales du conseil régional. Il intégrera, dans un second temps, après la réalisation d'un diagnostic local, de nouveaux champs d'action tels que la culture, le sport ou la mobilité solidaire. Spécificité de ce contrat régional, le CTAI Centre-Val de Loire permet de **fixer des objectifs territorialisés**, en partenariat avec des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et des villes, comme celle de Tours qui est signataire depuis 2021 d'un CTAI.

## Atelier A - Conception et mise en œuvre du CTAI : quelles sont les conditions de la réussite ?

Les travaux de ce premier atelier ont permis de dresser **une liste de recommandations à l'attention de futurs négociateurs de CTAI** :

- 1. Mobiliser les élus et le corps préfectoral, à différentes étapes de la construction du contrat. La diversité des contextes politiques et historiques locaux se reflète dans celle des méthodes adoptées.** Une première approche consiste à engager un dialogue technique entre les agents des parties prenantes, et de faire confirmer par les responsables politiques le diagnostic et les solutions préconisées par les praticiens. Pour d'autres territoires, c'est l'impulsion imprimée par l'élu ou par un représentant de l'Etat qui a pu dépasser le scepticisme initial des équipes. Il demeure que la mobilisation du corps préfectoral joue généralement un rôle décisif.
- 2. Réaliser un diagnostic de territoire pour identifier les besoins.** Avant de concevoir les actions ou même les axes d'intervention du contrat, il convient de ne pas négliger la phase d'état des lieux afin de bien **connaître le public cible, ses besoins et les acteurs du territoire**. S'il est préconisé de réaliser un diagnostic partagé entre Etat et collectivité, il est aussi possible de partir de diagnostics préexistants, comme celui du programme AGIR.
- 3. Utiliser une partie de l'enveloppe du CTAI pour le recrutement d'un ou d'une chargé.e de mission CTAI au sein de la collectivité, en fonction des besoins.** La réussite d'un CTAI résulte en grande partie d'un suivi resserré des actions, d'une bonne coordination des acteurs (opérateurs, Etat local, collectivités, bénéficiaires et autres parties prenantes) et d'une animation de ce réseau. C'est la raison pour laquelle des crédits du CTAI peuvent être alloués au **co-financement d'un poste dédié** au pilotage et à l'animation du contrat.
- 4. Déployer le contrat de manière progressive.** Certains territoires devront être convaincus de l'intérêt de la démarche des CTAI. Pour cette raison, il peut paraître pertinent de construire le contrat **en faisant preuve de pragmatisme** : soit en commençant par une enveloppe financière de faible montant, soit en commençant par des actions coïncidant avec les compétences principales de la collectivité volontaire. Le CTAI étant un outil flexible, capable d'évoluer avec le temps, **il pourra être étoffé l'année suivante**, notamment en associant de nouveaux partenaires (autre EPCI, chambres consulaires, groupements d'entreprises, universités...).
- 5. Faire émerger des actions innovantes, complémentaires aux actions existantes.** Le CTAI n'entend pas se substituer au droit commun. Il représente une opportunité d'expérimenter des solutions originales et d'associer de nouveaux acteurs. A ce titre, il est préconisé de **se rapprocher de collectivités ayant déjà contractualisé**, mais aussi de la Diar et de la DGEF, pour identifier des bonnes pratiques.
- 6. Une fois le CTAI lancé, continuer à impliquer les acteurs locaux.** La concertation des opérateurs, des acteurs associatifs du territoire et du public cible est essentielle dans les premières étapes de la vie d'un contrat. Cette concertation s'exprime aussi dans l'évolution du CTAI et dans son évaluation annuelle, à travers notamment la tenue de comités de pilotage.

## Atelier B : CTAI, gouvernance locale et participation des personnes étrangères : comment favoriser l'association et l'engagement des bénéficiaires ?

La première séquence de l'après-midi a débuté avec le témoignage conjoint de Souzan Adlo et Elvira Haxhiu, deux lauréates de l'**Académie pour la participation des personnes réfugiées**, respectivement impliquées dans les **CTAI de Clermont-Ferrand** et de **Tours**. Toutes deux ont insisté sur la **nécessité d'associer les personnes réfugiées dans les processus de décision qui les concernent**. Impliquer les bénéficiaires des actions du CTAI dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces contrats permet d'une part de reconnaître leur **expertise**, en tant que personnes ayant vécu chemin d'exil et parcours d'intégration en France et d'autre part, de proposer des réponses plus adaptées aux besoins des réfugiés. Par ailleurs, c'est également reconnaître **leur dignité et leur valeur ajoutée** à la société d'accueil.

### Qu'est-ce que l'Académie pour la participation des personnes réfugiées ?

Co-portée par la Diar et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'Académie pour la participation des personnes réfugiées vise à renforcer la participation des personnes réfugiées dans les politiques publiques et programmes qui les concernent. Elle offre à la quinzaine de lauréats du programme des expériences au sein d'instances de décisions (comités de sélection, conseils d'administration, etc.) d'organismes partenaires, qu'elles soient associatives, philanthropiques ou publiques. Ces lauréats bénéficient également d'un programme de renforcement de capacités (théorique et pratique) afin de disposer de tous les outils leur permettant une participation facilitée aux différentes réunions auxquelles ils sont conviés. Pour en savoir plus, [cliquer ici](#).

Certains territoires se sont d'ores et déjà appropriés l'enjeu de la participation au sein des CTAI. C'est le cas notamment de **Grenoble Alpes Métropole qui a lancé son AGORA, instance participative pour les personnes réfugiées**.

### Qu'est-ce que l'AGORA de Grenoble Alpes Métropole ?

Ce programme réunit une fois par mois les 24 personnes réfugiées sélectionnées afin d'échanger sur leur accueil à Grenoble et d'envisager des pistes d'amélioration des services. L'une de ces pistes est la création d'une Maison de l'Hospitalité pour proposer un meilleur accueil et accompagnement des réfugiés. La dernière phase de travail sur la Maison de l'Hospitalité se fera dans le cadre de MUST-A-LAB, un projet européen Eurocities qui a pour objectif d'expérimenter la participation des migrants et demandeurs d'asile dans l'élaboration des politiques publiques. Ce laboratoire de travail est multi-acteurs et réunira des membres de l'AGORA, des personnes exilées du territoire grenoblois et des acteurs de l'accueil (associations, institutions publiques, élus). La vidéo de présentation de l'AGORA est consultable en [cliquant ici](#).

La **Métropole de Rouen** s'est également attelée ces derniers mois à imaginer l'association des bénéficiaires du CTAI à la gouvernance de ce dernier. La première étape de ce processus progressif a permis à des personnes réfugiées et/ou primo-arrivantes d'exprimer leurs besoins et de vérifier si les priorités du contrat coïncidaient avec ceux-ci. Un questionnaire traduit en 5 langues a été mis en ligne sur la plateforme métropolitaine « Je participe ». 83 personnes ont répondu à ce questionnaire et plus d'une vingtaine de participants ont indiqué être intéressés pour participer à la vie du contrat. Une restitution des résultats a été faite à l'occasion de la Journée mondiale des réfugiés et un premier atelier participatif plurilingue va

être organisé avec les personnes volontaires, l'idée étant de s'inspirer en partie du fonctionnement de certains conseils de vie sociale d'établissement médico sociaux.

La participation des bénéficiaires des CTAI peut se penser à différentes étapes de la vie d'un contrat : dans la phase de **sélection des projets**, de **l'orientation stratégique** du contrat ou encore de **l'évaluation des actions**. L'intégration des personnes aux comités de pilotage et/ou comités techniques semble de ce fait tout à fait pertinente.

Les échanges en sous-groupes ont également permis **de soulever des limites** :

- **L'identification des personnes** bénéficiaires à associer est souvent peu aisée et leur **mobilisation régulière** et inscrite dans le temps est un véritable enjeu (mobilité géographique des personnes, faible disponibilité).
- La faible maîtrise de la langue par certains bénéficiaires nécessite un réel **investissement en interprétariat**, ainsi qu'une **médiation interculturelle et linguistique** pour rendre la démarche compréhensible.
- La mise en place d'un programme de participation nécessite une vraie ingénierie de projet et des **moyens humains et financiers supplémentaires**.

Des recommandations complémentaires ont alors été émises :

- Inclure les personnes bénéficiaires dans le travail décisionnel et sortir **de la seule posture de témoins**, afin qu'elles aient un véritable impact sur la prise de décision et éviter l'effet vitrine. Pour ce faire, il est nécessaire de se doter d'une approche complète, intégrant une dimension formation/renforcement de capacités.
- Généraliser les **approches d'évaluation** des CTAI par les bénéficiaires.
- Penser les CTAI comme des lieux privilégiés pour se former à la participation des personnes réfugiées/primos-arrivantes : les CTAI doivent fonctionner comme des **pépinières**.
- Associer les services de **démocratie participative** de la collectivité à la réflexion, c'est-à-dire penser la participation des personnes réfugiées/primos-arrivantes dans un cadre plus large afin de les impliquer plus généralement dans les réflexions qui concernent la vie locale.

### **Ateliers C : L'axe logement des CTAI : comment le contrat peut-il faire levier pour faciliter l'accès au logement des étrangers ?**

Le dernier atelier de l'après-midi, co-animé par la Délégation interministérielle à l'hébergement et à l'accès au logement (DIHAL), a permis de recenser les actions en matière de logement dans le cadre des CTAI et d'échanger sur les bonnes pratiques locales en matière d'accès au logement.

**Ci-après figurent quelques exemples d'actions innovantes et structurantes en matière d'accès au logement déployées dans le cadre des CTAI :**

- **Grand Nancy** : expérimentation **d'intermédiation locative (IML)** à destination des BPI (non éligible AGIR) et des primos-arrivants (Union départementale des associations familiales de Meurthe-et-Moselle - UDAF)
- **Grand Lyon** : à travers l'occupation temporaire de lieux vacants (**habitat intercalaire**), déploiement d'un réseau de **colocations multiculturelles et solidaires**, à destination

de publics ayant des difficultés d'accès à des logements dans le parc privé classique, dont 40% de bénéficiaires primo-arrivants (Caracol)

- **Ville de Toulouse** : dispositif **d'hébergement accompagné** autour de 3 axes que sont l'accompagnement global (non éligible AGIR), l'insertion professionnelle et le logement autonome adapté (Soliha 31 et France Horizon)
- **Ville de Montpellier** : soutien du porteur du dispositif AGIR dans la **sécurisation des parcours locatifs** et le suivi des BPI en résidence sociale (Forum Réfugiés)
- **Ville de Besançon** : convention entre la Ville et un **bailleur social** pour la mise à disposition de **8 logements individuels** pour les primo-arrivants dans une démarche d'insertion professionnelle (bailleur social loge.GBM)
- **Ville de Tours** : **mise à disposition de logements municipaux** pour héberger des ménages BPI en attente de logement social
- **Ville de Nantes** : **hébergement en diffus et accompagnement social global** sur une durée temporaire de BPI (non éligible AGIR) en demande d'hébergement d'urgence, vivant en squats et/ou signalés aux services du SIAO (dispositif spécifique de 105 places piloté par le CCAS de Nantes, avec gestion confiée aux associations ANEF-FERRER et UFUT 44)

Participants et animatrices ont émis des recommandations afin de permettre le renforcement dès 2024 de l'axe logement au sein des CTAI, seul axe thématique obligatoire des contrats à ce jour :

- Les **colocations mixtes et solidaires**, comme celles de Caracol à **Lyon ou Strasbourg**, permettent de trouver des solutions d'hébergement ou de logement mais apportent aussi une valeur ajoutée : **contribuer à changer le regard** de la société française sur les personnes étrangères et réfugiées
- La **crise ukrainienne** a engendré une forte hausse des propositions **d'hébergement citoyen** à destination des déplacés ukrainiens. Certaines structures, comme Habitat et Humanisme à **Lyon**, tentent de **capitaliser sur cette expérience** afin d'offrir des propositions d'hébergement similaires au public plus large des BPI.
- Plusieurs collectivités travaillent à rassurer les propriétaires et bailleurs sociaux par le biais de campagnes de communication ou d'outils opérationnels permettant l'appropriation dans le logement. C'est le cas de la **ville de Besançon** qui a créé un **livret sur le thème du logement** (méthode FALC) qui regroupe les responsabilités, les droits et obligations du locataire, les démarches administratives, la gestion des déchets et de l'énergie, mais aussi la gestion des espaces communs.
- D'autres actions liées à la **sécurisation des bailleurs** (garanties, primes, fond de sécurisation etc.) et à la **solvabilité des bénéficiaires** (aide à l'équipement du logement, aide au paiement des loyers, cautions etc.) peuvent être envisagées et déployées dans le cadre des CTAI
- Dans un contexte de difficultés d'accès au parc social, des actions permettant de **diversifier les voies d'accès au logement des BPI** (par exemple, via de l'intermédiation locative) peuvent également être mis en œuvre pour faciliter le parcours d'accès au logement des personnes.

Par ailleurs, les échanges avec la DIAN, la DIHAL et la Diar ont permis de discuter de la **nécessaire évolution d'actions existantes d'accompagnement vers et dans le logement (AVDL)** dans le cadre du CTAI pour être **compatible avec le déploiement d'AGIR**, politique d'accompagnement global pour les BPI ayant obtenu leur statut depuis moins de deux ans.

### **Conclusion de la journée**

L'année 2023 constitue une année charnière pour la démarche des CTAI. La mise en œuvre des contrats plus anciens, signés entre 2019 et 2021, éclaire les parties prenantes des nouveaux CTAI sur la voie à suivre. De plus en plus de collectivités (communes, EPCI, départements ou régions) contractualisent avec l'Etat pour favoriser la bonne intégration des personnes étrangères primo-arrivantes dans leur territoire. Ainsi, **en 2023, 44 contrats territoriaux d'accueil et d'intégration ont été conclus**. La centralisation et la capitalisation des bonnes pratiques locales apparaît de plus en plus importante. Ce sujet a fait l'objet d'échanges à l'occasion du comité de pilotage national des CTAI du 8 novembre 2023.



**GOUVERNEMENT**

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Délégation interministérielle à  
l'accueil et à l'intégration des  
réfugiés



# Fabrique #16

## Les territoires engagés pour l'intégration

### Comment renouveler et étoffer les ambitions de la contractualisation entre Etat et collectivités

**Fab City Hub** : 62 bis rue Mouzaïa 75019 Paris

Codes d'accès: digicode extérieur 0777 puis porte du hall 058435#

6 juillet 2023

## 1. Contexte

Initié en 2019, le contrat territorial pour l'accueil et l'intégration (CTAI) est un cadre contractuel qui permet aux collectivités territoriales de mobiliser leurs compétences en faveur de l'intégration des étrangers, dont les personnes réfugiées, avec le soutien financier de l'Etat. Conçu comme un **partenariat de confiance** entre Etat et collectivités, le contrat est construit de façon souple, par la préfecture et les collectivités volontaires, et prend en compte les enjeux de chaque territoire et les besoins de personnes étrangères.

**45 CTAI ont été conclus ou renouvelés en 2022** avec des collectivités territoriales de différentes catégories : des métropoles, des villes de taille intermédiaire ou encore des communes situées dans des zones peu densément peuplées. Des contrats avec conseil départemental et/ou régional ont également pu être récemment conclus.

Quatre années après son lancement, le dispositif de contractualisation produit des **résultats et effets prometteurs** : augmentation constante du nombre de collectivités mobilisées (de 11 contrats signés en 2019 à 45 en 2022), amélioration de circulation de l'information et renforcement de la coordination des acteurs de terrain (mis en exergue par une [évaluation](#) réalisée par l'OCDE). L'intérêt pour ce type de dispositif est certain mais **des interrogations demeurent** : Comment compléter la cartographie des CTAI ? Comment adapter le dispositif aux nouvelles problématiques d'orientation géographique des étrangers ? Comment articuler les CTAI avec les différents exercices de planification et de contractualisation de l'Etat, notamment sur la thématique du logement ? Comment associer davantage les personnes étrangères elles-mêmes à l'élaboration et aux orientations du contrat ?

Pour répondre à ces questions, une diversité d'acteurs sera réunie lors de la Fabrique #16 « Les territoires engagés pour l'intégration : Comment renouveler et étoffer les ambitions de la contractualisation entre Etat et collectivités ? » : collectivités, associations d'élus, services déconcentrés, administrations centrales et membres de la recherche.

Les contributions de la journée, structurée autour d'ateliers et de retours de bonnes pratiques, permettront de produire les éléments suivants :

- Une fiche pratique répertoriant les facteurs favorisant l'émergence d'un CTAI
- Des recommandations pour gouverner de manière partagée et associer les personnes étrangères à la gouvernance des CTAI
- Un état des lieux et des préconisations permettant le renforcement de l'axe logement des CTAI

Place Beauvau  
75800 PARIS Cedex 08  
Standard : 01 49 27 49 27 – 01 72 71 69 75  
Adresse internet : <https://accueil-integration-refugies.fr/>



## 2. Programme de la journée

9h-9h30 : *Accueil café*

9h30-9h45 : **Introduction par Alain Régnier, délégué interministériel en charge de l'accueil et l'intégration des réfugiés (Diair), et David Coste, directeur de l'intégration et de l'accès à la nationalité de la Direction générale des étrangers en France (DGEF)**

9h45-11h : **Table-ronde – Des contrats aux réalités diverses : de la municipalité à l'échelon régional**

- **CTAI de Lyon** : Benjamin DAMASCO, chargé de mission accueil et intégration des réfugiés à la Métropole du Grand Lyon et Maryke LE MOGNE, cheffe de bureau responsable du guichet unique à la Direction des migrations et de l'intégration de la préfecture du Rhône
- **CTAI de Grand Paris Sud** : Florence GUITTET, cheffe de bureau insertion des adultes à la DDETS de l'Essonne et Célia IVRISSÉ, responsable du service développement social et actions éducatives à l'agglomération Grand Paris Sud
- **CTAI du Conseil départemental de l'Aube** : Ludy MANUEL, référent intégration à la DDETS de l'Aube et Catherine LABBE, chargée de mission maîtrise de la langue au Conseil départemental de l'Aube
- **CTAI de la Région Centre-Val de Loire** : Naoual SLASSI-GUY, chargée de mission contractualisations partenariales à la Région Centre-Val de Loire et Virginie DIAS, cheffe de service intégration des réfugiés et des primo-arrivants à la DREETS Centre Val de Loire

Les intervenants, représentants de CTAI contractés à différents échelons partageront leurs expériences respectives de contractualisation (conception du contrat, gouvernance partagée, axes principaux développés). Un accent sera mis sur les enjeux thématiques qui seront abordés dans la journée : la participation des personnes étrangères à la gouvernance des contrats et l'enjeu de l'accès au logement.

Les participants seront invités à réagir à ces témoignages et à questionner les intervenants sur leurs pratiques, la démarche retenue, les difficultés rencontrées, les effets leviers et attentes actuelles. Les retours d'expériences et questions soulevées serviront de propos introductifs aux ateliers développés durant la journée.

11h-11h15 : *Pause-café*

11h15-12h30 : **Atelier A - Conception et mise en œuvre du CTAI : quelles sont les conditions de la réussite ?**

Le premier atelier de la journée a pour ambition de poser les conditions de la réussite du déploiement effectif d'un CTAI. Au travers de sous-groupes, les participants seront invités à mettre en exergue les facteurs qui ont favorisé l'émergence du CTAI de leur territoire aux différentes étapes de la construction du contrat et notamment : la prise de contact avec les services de l'Etat/la collectivité, la mobilisation des services techniques, la validation politique du projet de contrat et la conception des actions à partir du diagnostic partagé.

Les préconisations recueillies à l'issue de cet atelier figureront dans une **fiche pratique**, à destination des négociateurs des prochains CTAI.

12h30-14h : *Déjeuner*

14h-15h30 : **Atelier B : CTAI, gouvernance locale et participation des personnes étrangères : comment favoriser l'association et l'engagement des bénéficiaires ?**

Cette séquence vise à mieux comprendre les pratiques locales en matière de gouvernance des CTAI : les réalités de terrain mènent-elles à une gouvernance **partagée et équilibrée** ? à une gouvernance **élargie, en associant notamment les personnes bénéficiaires** des actions ?

Répartis en sous-ateliers, les participants pourront questionner l'existant et imaginer le cadre idéal de collaboration entre toutes les parties prenantes d'un CTAI (structures signataires du contrat, porteurs de projets, bénéficiaires du contrat) depuis la phase initiale du diagnostic jusqu'à la phase de suivi et d'évaluation des actions.

A partir d'expériences de collectivités qui se sont d'ores et déjà appropriées l'enjeu de la participation au sein des CTAI, les participants identifieront les **facteurs facilitateurs** une gouvernance locale réussie, et tâcheront d'émettre des préconisations permettant de favoriser la participation des personnes étrangères à la gouvernance des CTAI (ex. sélection des projets, orientation stratégique, évaluation des actions...).

Les réflexions issues de cet atelier permettront d'aboutir à un **court guide** référençant les bonnes pratiques en matière de pilotage et de gouvernance partagée et participative des CTAI.

*15h15-15h30 : Pause-café*

15h30-16h45 : **Ateliers C : L'axe logement des CTAI : comment le contrat peut-il faire levier pour faciliter l'accès au logement des étrangers ?**

Le dernier atelier de l'après-midi, co-animé par la DIHAL, vise à faire émerger des recommandations permettant de renforcer l'enjeu de l'accès au logement au sein des CTAI, tout en assurant une bonne articulation avec d'autres dispositifs de l'Etat. Des actions CTAI dédiées au logement seront ainsi présentées et d'autres bonnes pratiques en matière de captation de logements seront également évoquées (ex. habitat intercalaire, intermédiation locative...).

Divisés en sous-groupes, les participants s'appuieront sur leurs expériences territoriales pour réaliser un **état des lieux** des freins, pistes d'améliorations possibles et préconisations.

16h45-17h : Conclusion