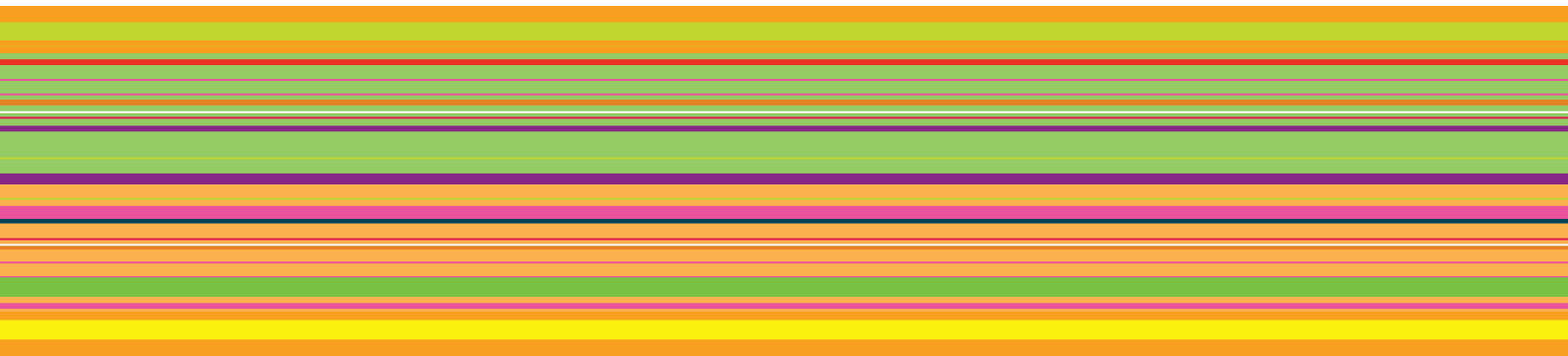




Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord

*Stratégies visant à améliorer la participation
des migrants au marché du travail*

Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord

*Stratégies visant à améliorer la participation
des migrants au marché du travail*

COLOPHON

	Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord. Stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail. <i>Deze publicatie bestaat ook in het Nederlands onder de titel:</i> Mentoring in Europa en Noord-Amerika. Strategieën voor het verbeteren van arbeidsmarktparticipatie van migranten. <i>This publication is also available in English :</i> Mentoring practices in Europe and North America. Strategies for improving immigrants' employment outcomes. Une édition de la Fondation Roi Baudouin rue Brederode 21, 1000 Bruxelles
AUTEUR	Milica Petrovic, Migration Policy Institute (MPI)
TRADUCTION	Magali Flamme
COORDINATION POUR LA FONDATION ROI BAUDOUIN	Françoise Pissart, <i>directrice</i> Fabrice de Kerchove, <i>responsable de projet</i> Prabhu Rajagopal, <i>responsable de projet</i> Anneke Denecker, <i>assistente</i>
CONCEPTION GRAPHIQUE	PuPiL
MISE EN PAGE	Tilt Factory
PRINT ON DEMAND	Manufast-ABP asbl, une entreprise de travail adapté Cette publication peut être téléchargée gratuitement sur notre site www.kbs-frb.be Une version imprimée de cette publication électronique peut être commandée (gratuitement) sur notre site www.kbs-frb.be
DÉPÔT LÉGAL	D/2848/2014/36
N° DE COMMANDE	3287 Janvier 2015 Avec le soutien de la Loterie Nationale

REMERCIEMENTS

Ce projet d'étude a été financé par la Fondation Roi Baudouin.

L'auteure remercie Hannes Einsporn pour ses recherches générales détaillées; Margie McHugh, Maki Park et Madeleine Morawski pour leurs conseils et les exemples américains communiqués; Elizabeth Collett pour ses informations et son feed-back extrêmement utiles; et Rameez Abbas pour son remarquable travail rédactionnel.

Citation suggérée: Petrovic, Milica. 2014. *Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord: stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail*. Bruxelles: Migration Policy Institute Europe.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	9
SYNTHÈSE	11
I. INTRODUCTION	13
A. Focus sur les primo-arrivants et les jeunes adultes issus de l'immigration .	14
B. Étude des programmes de mentorat: vue générale	16
II. PRATIQUES DE MENTORAT EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD	17
A. Le rôle des fondations et des acteurs de la société civile	18
B. Initiatives gouvernementales	21
C. Initiatives du secteur privé	23
D. Interventions spécialisées pour groupes particuliers	25
III. ÉTUDE DE CAS: MENTORAT ET AUTRES INITIATIVES D'INSERTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL BELGE	29
A. Initiatives en faveur de la diversité	31
B. Programmes d'activation à l'emploi pour demandeurs d'emploi peu qualifiés	34
C. Initiatives d'insertion de groupes spécifiques sur le marché du travail. . .	37
D. Caractéristiques des méthodes de mentorat en Belgique	46
IV. RECETTE POUR DES PRATIQUES DE MENTORAT EFFICACES . . .	53
A. Collaboration stratégique: impliquer plusieurs parties prenantes	53
B. Pérennité, financement et vision à long terme	54
C. Changement de mentalité	55
D. Des critères clairs et des évaluations complètes	55
ANNEXE: PROJETS DE MENTORAT ET D'INSERTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	57
TRAVAUX CITÉS	67

AVANT-PROPOS

La participation au marché du travail est un levier essentiel dans le processus d'intégration des personnes d'origine étrangère dans le pays d'accueil. Force est de constater cependant que la Belgique enregistre de mauvais résultats en la matière: plusieurs voix se sont élevées pour dénoncer la faible position de ce groupe cible sur le marché du travail dans notre pays. Ainsi, le premier monitoring socioéconomique, publié en 2013 par le SPF Emploi et le Centre interfédéral pour l'égalité des chances¹, indique que le taux de chômage est le plus élevé en Belgique pour les personnes issues d'États candidats à l'UE (Macédoine, Croatie, Turquie) (23,9 %) et d'origine maghrébine (25,9 %) – et ce, par rapport à la moyenne belge de 8,9 %. Le faible taux d'emploi des femmes d'origine étrangère est également à souligner: il s'élève à 41,7 %, soit 13,2 points de pourcentage de moins que celui des hommes d'origine étrangère². Depuis plusieurs années, l'OCDE pointe également la Belgique parmi les plus mauvais élèves de la classe en ce qui concerne la participation au travail de ce groupe.

Les obstacles structurels à l'entrée sur le marché du travail sont bien connus: les connaissances linguistiques, le niveau scolaire, la discrimination, des qualifications étrangères difficilement reconnues, mais aussi l'accès aux réseaux sociaux et professionnels. Tout ceci a de lourdes répercussions sur la personne même: prestations scolaires médiocres des jeunes issus de l'immigration, faibles chiffres d'emploi, dépendance à l'égard de l'aide sociale, familles vivant à la limite du seuil de pauvreté... De ce fait, la Belgique risque de perdre de nombreux talents. De plus, la compétitivité de notre économie est confrontée à un défi: en effet, nous ne réussissons pas à utiliser toutes ces compétences.

La Fondation Roi Baudouin ne pouvait rester indifférente à une problématique aussi complexe, qui pèse lourdement sur la cohésion sociale, tant actuelle que future. Elle a donc décidé de mettre en œuvre ses capacités à décloisonner les connaissances et l'expertise présentes chez les différents acteurs et les inviter à se mettre autour de la table.

¹ *Monitoring socioéconomique. Centre interfédéral pour l'égalité des chances & SPF Emploi. 2013.*

² *Ibid.*

Avec le projet **Intégration, mode d'emploi**, la FRB a cherché comment promouvoir la participation au travail des personnes d'origine étrangère en partant de son approche spécifique. La Fondation a choisi de se concentrer sur plusieurs domaines dans lesquels elle pouvait apporter une valeur ajoutée et pour lesquels il n'y avait pas encore d'études suffisantes ou d'actions efficaces en Belgique.

Le mentorat au travail est l'une de ces thématiques. Le mentorat offre aux primo-arrivants et aux migrants de longue date un lien direct avec le monde du travail, en créant des duos composés de demandeurs d'emploi et de bénévoles, professionnellement actifs ou non et désireux de jouer un rôle de modèle ou de guide. Le mentorat peut aider à mieux comprendre le fonctionnement du marché du travail en Belgique, à accumuler des connaissances sur la fonction spécifique que l'on recherche, mais aussi à se constituer un réseau plus large. Le caractère informel des duos de mentorat permet en outre aux demandeurs d'emploi de développer leur confiance en soi au sein de ce trajet.

La Fondation est convaincue du potentiel de cette approche. L'OCDE signale régulièrement que le mentorat est une bonne pratique d'intégration, tant sur le marché du travail que dans la société au sens large. Cependant, la Belgique a lancé peu de projets de mentorat à ce jour, ce qui a incité la FRB à explorer le terrain et à étudier également ce qui se passe à l'étranger. À la demande de la Fondation, la cellule de réflexion MPI Europe a étudié ce que le mentorat vers un emploi signifie aujourd'hui pour ce groupe cible, en Belgique, en Europe et en Amérique du Nord. L'étude a révélé qu'un certain nombre d'ingrédients sont nécessaires aux projets de mentorat.

Les leçons tirées de cette cartographie alimentent la réflexion de la Fondation en vue de soutenir des projets de mentorat en Belgique. Nous croyons que notre position de 'jeteur de pont' entre les différents acteurs du marché du travail nous permet de jouer un rôle actif dans la diffusion du concept de mentorat auprès de ces acteurs, mais aussi d'offrir un espace où tester et évaluer ce qui fonctionne.

Nous vous souhaitons une bonne lecture!

Fondation Roi Baudouin

SYNTHÈSE

Le mentorat – une personne expérimentée qui coache ou conseille un partenaire ou un pair plus jeune – est de plus en plus considéré en Europe comme un instrument permettant d’améliorer l’insertion sur le marché du travail des personnes défavorisées. Cependant, la portée, les méthodes et la continuité des initiatives de mentorat varient considérablement en fonction du contexte national et local et dépendent d’un grand nombre d’acteurs et de circonstances. Ce rapport répertorie des pratiques de mentorat et de coaching à l’emploi prometteuses en Europe et en Amérique du Nord, avec une étude de cas consacrée à la Belgique.

L’étude se concentre sur les primo-arrivants hautement qualifiés et les jeunes issus de l’immigration – deux groupes particulièrement vulnérables sur le marché du travail. Les primo-arrivants hautement qualifiés sont des migrants de la première génération qui ont acquis leurs compétences et décroché leurs diplômes d’enseignement supérieur à l’étranger. Les jeunes issus de l’immigration comprennent tant des primo-arrivants que les descendants de migrants de la première génération. Bien que de nombreux programmes de mentorat présentés dans ce document ne ciblent pas en particulier les demandeurs d’emploi issus de l’immigration, nombre de participants à des programmes plus larges sont d’origine immigrée, surtout dans les zones urbaines fortement peuplées où la population est très diversifiée, en Europe occidentale et en Amérique du Nord.

Le rapport met en lumière un certain nombre de pratiques classiques de mentorat individuel en Europe et en Amérique du Nord et se concentre sur le rôle des différents initiateurs et parties prenantes, les formes de collaboration, les méthodes et les groupes cibles. De nombreux programmes sont organisés grâce à une combinaison de subventions publiques et d’initiatives de la société civile, avec l’implication éventuelle du secteur privé. La participation active du secteur privé est moins fréquente en Europe qu’en Amérique du Nord, mais on la retrouve en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Dans l’ensemble, cette étude comparative de projets de mentorat met en évidence la force et les opportunités que cette collaboration stratégique entre plusieurs acteurs offre à long terme.

Dans le cas particulier de la Belgique, les initiatives classiques de mentorat individuel sont relativement récentes et de faible ampleur. Le paysage politique de l'emploi en Belgique est extrêmement éclaté, tant en termes de gouvernance politique qu'en ce qui concerne les acteurs concernés. De ce fait, les projets de mentorat et de coaching à l'emploi dans le pays utilisent des approches et des méthodes différentes, ont des objectifs et des groupes cibles différents et impliquent toute une série d'acteurs, l'implication active du secteur privé étant relativement limitée.

En général, un financement durable et une collaboration harmonieuse des différentes parties prenantes sont les deux principaux défis à relever pour que les initiatives de mentorat puissent promouvoir efficacement l'insertion des migrants sur le marché du travail. Partager une priorité politique et un objectif peut faciliter la création et la continuité de ces partenariats de mentorat. Le chômage des jeunes est aujourd'hui une priorité politique dans de nombreux pays (contrairement au chômage des migrants hautement qualifiés qui suscite moins d'attention politique), ce qui pourrait accroître l'intérêt politique pour de telles initiatives.

I. INTRODUCTION

Des programmes de mentorat complètent de plus en plus les efforts en matière d'éducation et de développement professionnel des personnes défavorisées. Le mentorat est un processus de coaching par lequel une personne expérimentée (le mentor) conseille un partenaire inexpérimenté (le mentoré) dont les compétences sociales, cognitives ou techniques et l'expérience sont insuffisantes. Ce type d'association est souvent appelé mentorat classique ou individuel. Les initiatives de mentorat ont pour objectif d'aider ceux qui éprouvent des difficultés à accéder aux services d'emploi et de formation classiques et à les utiliser.

Le mentorat peut être interprété différemment en fonction du contexte. Bien que certaines formes de mentorat aient été identifiées et utilisées dans les communautés, les écoles ou les universités, cette étude se concentre uniquement sur les efforts de mentorat dans le cadre de stages en entreprise ou dans un contexte professionnel et dont l'objectif est un emploi durable. Ces programmes associent fréquemment un professionnel expérimenté (choisi en fonction de son entreprise, secteur ou réseau professionnel) et un candidat inexpérimenté ou chômeur. Ce rapport cartographie et compare ces programmes en Europe et en Amérique du Nord, puis se penche sur le cas de la Belgique, en s'intéressant en particulier à la manière dont les gouvernements peuvent obtenir l'appui du secteur privé.

Toutes les initiatives présentées dans ce rapport ne sont pas des pratiques de mentorat classiques, de personne à personne, impliquant des mentors qui réussissent dans le monde de l'entreprise. Le mentorat individuel s'inscrit parfois dans un programme plus large d'insertion sur le marché du travail et il arrive que les mentors soient actifs non pas dans une entreprise, mais dans la société, ou qu'ils soient retraités. Dans l'ensemble, de nombreux programmes d'activation à l'emploi poursuivent les mêmes objectifs que les projets de mentorat — aider les personnes défavorisées à accéder au marché du travail —, mais ils utilisent d'autres méthodes pour y parvenir (comme dans le contexte belge). Si les programmes de mentorat professionnel ont pour objectif final l'offre d'un emploi au mentoré, ils poursuivent aussi d'importants objectifs intermédiaires pouvant contribuer à la réussite de cet emploi, notamment:

- développer les compétences sociales et cognitives (exigées dans un secteur ou un emploi particulier, mais pouvant s'avérer utiles dans le cadre d'un recrutement général);
- élargir les réseaux socioprofessionnels; et
- stimuler la confiance en soi et l'autonomie.

Bien que les méthodes puissent varier, les programmes répertoriés et traités dans ce rapport impliquent fréquemment des rencontres régulières et une approche pouvant être individuelle ou combiner des éléments individuels et collectifs.

A. Focus sur les primo-arrivants et les jeunes adultes issus de l'immigration

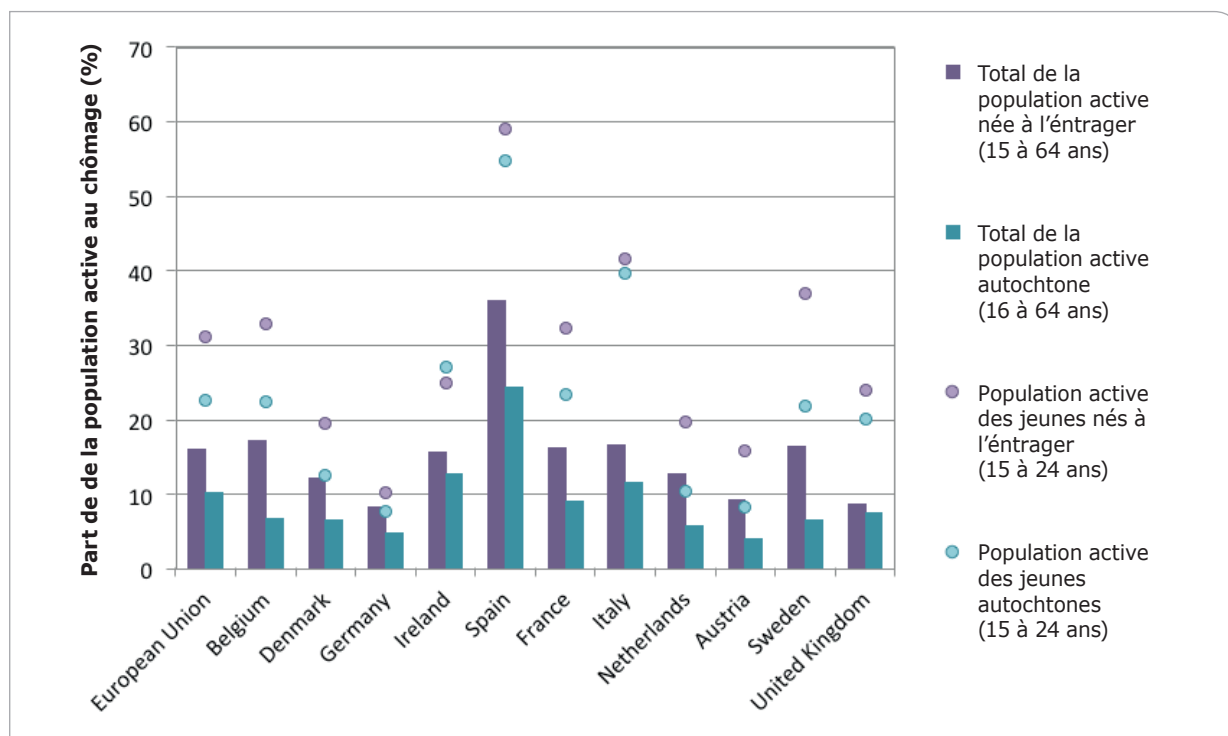
Cette étude se concentre sur deux groupes particulièrement susceptibles d'obtenir des résultats négatifs sur le marché du travail: les primo-arrivants hautement qualifiés et les jeunes issus de l'immigration. Les primo-arrivants hautement qualifiés sont des migrants de la première génération qui ont acquis leurs compétences, fréquenté l'enseignement supérieur et obtenu leurs diplômes à l'étranger. Les jeunes issus de l'immigration sont soit des primo-arrivants, soit des personnes de la deuxième ou troisième génération – c'est-à-dire dont au moins un des parents ou grands-parents est d'origine étrangère. Dans les environnements urbains fortement diversifiés en Belgique, en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et aux États-Unis, de nombreux jeunes adultes, qui participent à des programmes d'activation à l'emploi classiques, sont issus de l'immigration, bien qu'au départ, ces programmes ne les ciblent pas nécessairement en raison de leur origine.

Dans de nombreux pays européens et en Amérique du Nord, les résultats des populations migrantes sur le marché du travail sont moins bons que ceux de la population autochtone et la récente crise économique a encore aggravé la situation. Entre 2008 et 2012, le taux de chômage de la population née à l'étranger dans les pays de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) a augmenté plus rapidement (5 pour cent) que pour la population autochtone (3 pour cent).

Par ailleurs, la crise économique a frappé plus durement les jeunes adultes et les personnes peu qualifiées. Dans les pays de l'OCDE, 26 pour cent des jeunes nés à l'étranger ont quitté l'école, sont sans emploi ou sans formation (le groupe appelé 'NEET'), contre 20 pour cent des jeunes nés dans le pays même.³ Dans les 28 pays de l'UE, un peu moins d'un tiers des jeunes nés à l'étranger étaient sans emploi en 2013 (voir Figure 1). En Belgique, en France, aux Pays-Bas et en Suède (et dans d'autres pays), l'écart entre le taux de chômage des jeunes nés à l'étranger et des autochtones était d'environ 10 pour cent ou plus en 2013.

3 Ibid.

Figure 1. Taux de chômage en pourcentage de la population active dans les États membres de l'UE sélectionnés, en fonction de l'âge et de l'origine, 2013



Source: Enquête sur les forces de travail dans l'Union européenne, 2013, Eurostat, consultée le 20 mai 2014, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/lfs>.

Bien qu'un grand nombre de pays de l'OCDE facilitent dans une certaine mesure la migration de main-d'œuvre hautement qualifiée, tous les migrants hautement qualifiés n'entrent pas dans les pays de l'OCDE dans le cadre de véritables programmes de migration de main-d'œuvre (qui peuvent d'ailleurs être restrictifs, comme en France ou en Allemagne, par exemple).⁴ Ils peuvent aussi y entrer par regroupement familial, pour des raisons humanitaires ou comme étudiants. Dans de tels cas, il est moins évident pour eux de trouver un emploi adéquat. S'il est vrai que la reconnaissance du diplôme peut être un premier obstacle technique, qui dépend de la profession et du pays d'origine du migrant hautement qualifié, l'absence de réseaux sociaux et professionnels est un défi pour de nombreux primo-arrivants à la recherche d'un emploi. Des pays comme le Canada et les États-Unis, et de plus en plus l'Allemagne et les Pays-Bas, lancent des initiatives de mentorat en faveur des migrants hautement qualifiés, dans le but de faciliter leur insertion sur le marché du travail à un niveau correspondant à leurs qualifications.

⁴ Jonathan Chaloff et Georges Lemaitre, 'Gérer les migrations de travailleurs hautement qualifiés: une analyse comparative des politiques migratoires et des enjeux des migrations dans les pays de l'OCDE', (OCDE: Paris, 2009), [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=fr&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM\(2009\)5](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=fr&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM(2009)5)

B. Étude des programmes de mentorat: vue générale

Le type et l'ampleur des initiatives de mentorat varient fortement d'un pays à l'autre et au sein des pays. Il n'existe pas de format standard de ce que devrait être un programme de mentorat. Dans la plupart des cas, une organisation de la société civile ou une association à but non lucratif joue le rôle d'intermédiaire entre le mentor et le mentoré, non seulement pour les associer le mieux possible, mais aussi pour les aider à se fixer et à atteindre les objectifs prévus. Ce type d'aide peut être limité au début du processus de mentorat, mais peut aussi se poursuivre de façon formelle tout au long du processus.

Alors que les initiatives de mentorat sont mieux implantées et documentées de l'autre côté de l'Atlantique et dans certains pays européens (Allemagne, France), les efforts en la matière sont plus dispersés ailleurs en Europe (Belgique). Mais dans l'ensemble, il existe peu d'études comparatives dans ce domaine, en particulier en Europe et en Amérique du Nord. Ce rapport présente une vue d'ensemble des différents types de programmes de mentorat et d'activation à l'emploi en Europe (avec une étude de cas pour la Belgique) et de l'autre côté de l'Atlantique, y compris une liste des acteurs concernés et une évaluation des éléments prometteurs et des défis communs.

Étant donné que des évaluations complètes et comparatives sont rares ou inexistantes, cette étude ne classe pas de bonnes pratiques, pas plus qu'elle ne donne de compte rendu complet de *toutes* les initiatives de mentorat et de coaching à l'emploi. En revanche, le rapport analyse des méthodes utiles et pertinentes que l'on pourrait éventuellement reprendre, élargir et alimenter à long terme.

Encadré 1. Méthodologie

Ce rapport est basé sur 49 entretiens semi-structurés, effectués en face à face ou par téléphone, des échanges de courriels et une étude documentaire. Les entretiens se sont déroulés à l'aide d'un questionnaire semi-structuré qui a permis de recueillir des informations comparables sur le contexte et le fonctionnement du mentorat ou des initiatives apparentées. Les questions évaluaient le groupe cible et l'objectif des projets, leurs initiateurs et bailleurs de fonds, la méthode d'approche et de sélection des participants (demandeurs d'emploi/mentorés et mentors), les principales activités, l'analyse d'impact (le cas échéant) et les principaux défis.

Ce rapport commence par présenter une vue générale de plusieurs pratiques de mentorat prometteuses en Europe et en Amérique du Nord. Il se concentre ensuite sur le contexte belge, où le mentorat est un phénomène relativement récent et peu développé, mais où il existe quelques initiatives ayant du potentiel. En partant de ces exemples, le rapport s'achève sur une liste non-exhaustive d'éléments prometteurs pour des programmes de mentorat.

II. PRATIQUES DE MENTORAT EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

Au cours des dernières décennies, les pratiques de mentorat individuelles classiques se sont développées de plus en plus dans différents pays européens et en Amérique du Nord. Bien que ce rapport présente plusieurs exemples de mentorat qui touchent les groupes cibles qui nous intéressent ici, il est important de préciser que toutes les initiatives de mentorat ne ciblent pas explicitement les personnes issues de l'immigration, mais qu'elles peuvent les toucher indirectement.

Bien que le contexte de la politique migratoire et d'intégration diffère d'un pays à l'autre, il existe de nombreux exemples d'engagement de la société civile et de subventions publiques qui soutiennent des programmes de mentorat. L'engagement du secteur privé est généralement plus marqué en Suède, Autriche, Allemagne et au Canada, alors que les initiatives gouvernementales dominent en France et aux Pays-Bas.

Dans de nombreux cas, l'interaction du gouvernement, du secteur privé et de la société civile détermine le nombre, la taille et la nature des programmes de mentorat. Parallèlement, la mesure dans laquelle ces programmes ciblent ou intègrent les personnes issues de l'immigration dépend fortement du contexte migratoire et d'intégration. Au Royaume-Uni, où il n'y a pas de politique d'intégration officielle des migrants, rares sont les programmes spécifiquement centrés sur les migrants en tant que tels. Ils se concentrent soit sur les réfugiés en tant que groupe cible très particulier, soit sur les jeunes chômeurs en général. En Allemagne, la politique d'intégration des migrants est relativement récente et de nombreux investissements sont effectués pour favoriser leur insertion dans l'enseignement et sur le marché du travail⁵. De ce fait, plusieurs programmes de mentorat se concentrent de facto sur les jeunes issus de l'immigration ou les migrants hautement qualifiés.

En d'autres termes, l'existence d'une politique d'intégration des migrants et l'attitude générale du gouvernement vis-à-vis de l'intégration et de la diversité influencent également la nature des programmes de mentorat. C'est aussi le cas aux États-Unis et, dans une moindre mesure, au

⁵ Voir aussi Elizabeth Collett et Milica Petrovic, *The Future of Immigrant Integration in Europe: Mainstreaming Approaches for Inclusion* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2014)

Canada où, en raison de l'absence de politique gouvernementale formelle, les organisations de la société civile jouent un rôle important en facilitant le processus d'intégration des migrants. C'est pourquoi les programmes de mentorat outre-Atlantique peuvent se concentrer sur les réfugiés, les migrants hautement qualifiés et les jeunes défavorisés ou appartenant à une minorité ethnique.

A. Le rôle des fondations et des acteurs de la société civile

À tous égards, les acteurs de la société civile — qu'il s'agisse d'associations à but non lucratif, de fondations ou d'organismes caritatifs — jouent un rôle vital dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de mentorat ou d'activation à l'emploi. Leur portée et leur continuité dépendent du type et de la taille des partenariats, des collaborateurs qu'ils réussissent à intéresser et du type de financement dont ils disposent.

Le Senior Experts Service (SES) allemand a lancé en 2008 l'initiative **VerA**, qui vise à aider les jeunes de l'enseignement professionnel en danger de décrochage scolaire en les associant à des mentors à la retraite.⁶ Le SES a élaboré ce programme en collaboration avec des associations allemandes de professionnels et d'artisans et avec le soutien financier du ministère fédéral de l'Enseignement et de la Recherche. Le SES associe méthodiquement des mentors plus âgés et expérimentés à des mentorés et prépare les mentors pendant une formation de deux jours.⁷ VerA est un programme national comprenant environ 70 coordinateurs locaux et 1 700 experts seniors, spécialement formés.

FACE. En France, la Fondation FACE (Fondation Agir Contre L'Exclusion) a un système de mentorat national. Elle dispose d'un réseau d'entreprises socialement responsables, impliquées dans le programme de mentorat. Celui-ci dure entre quatre et six mois et comprend une à deux rencontres mensuelles entre le mentor et le mentoré.⁸ Le programme est accessible à tous, mais donne la priorité aux mentorés issus de quartiers prioritaires ou allocataires sociaux.⁹

Les programmes de mentorat locaux, tels que **Tous Parrains**¹⁰ et **Un parrain un emploi**¹¹, sont aussi gérés par des associations à but non lucratif. Alors que Tous Parrains propose des programmes de mentorat à différents groupes cibles (par exemple, les jeunes, les adultes, les personnes handicapées), Un parrain un emploi se concentre sur de jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi. La

6 Le SES (Senior Experts Service) est une association à but non lucratif qui donne la possibilité à des retraités intéressés de transmettre à d'autres leurs compétences et leur savoir, en Allemagne comme à l'étranger. Échange de courriels entre l'auteure et le coordinateur de VerA, avril 2014. Voir aussi la brochure de VerA, classée chez l'auteure.

7 Ibid.

8 FaceGard, 'Parrainage', consulté le 20 mai 2014, <http://facegard.org/emploi/parrainage/>.

9 Face Paris, 'Pour l'emploi', consulté le 20 mai 2014, www.face-paris.org/nos-actions/pour-lemploi/parrainage1.html.

10 Tous Parrains, 'Accueil', consulté le 20 mai 2014, www.tousparrains.com/.

11 Un parrain, un emploi, 'Historique et valeurs', consulté le 20 mai 2014, www.parrainemploi.com/1parrain_1emploi/1parrain_1emploi.html.

méthode française cible rarement les personnes issues de l'immigration, mais se concentre plutôt sur des besoins et des obstacles particuliers.

Aux Pays-Bas, de nombreux programmes de mentorat se concentrent sur l'environnement scolaire et le mentorat de pair à pair. C'est le cas de plusieurs projets élaborés et financés par la plus grande fondation néerlandaise, *Oranje Fonds*. Un grand nombre de ces projets se concentrent sur le mentorat à l'école afin de lutter contre le décrochage scolaire et améliorer la confiance en soi et les compétences sociales.¹² L'initiative allemande **Rock your life!** poursuit le même objectif et associe des élèves défavorisés et des étudiants universitaires.¹³ Le projet ne cible pas les jeunes issus de l'immigration, mais en pratique, 70 pour cent des élèves ont au moins un parent né à l'étranger.¹⁴ Aux États-Unis, le programme **Year Up** vise à soutenir les jeunes défavorisés de 18 à 24 ans dans leur développement professionnel.¹⁵ Bien que le programme ne se concentre pas en particulier sur les jeunes issus de l'immigration, un grand nombre de participants appartiennent à une minorité ethnique — principalement afro-américaine et latino-américaine.¹⁶ Le programme dure un an: des formations internes visant à améliorer les compétences techniques et professionnelles¹⁷ sont organisées pendant les six premiers mois et, durant les six derniers mois, des stages ont lieu dans l'un des 250 organismes publics et entreprises partenaires. Chaque étudiant participant est associé à un mentor bénévole, qui le rencontre régulièrement et l'aide à évaluer les offres d'emploi et à se constituer un réseau professionnel. Le programme aide les participants à accéder à des emplois de meilleure qualité, assortis de meilleurs salaires. Depuis sa création à Boston en 2000, le programme s'est étendu à d'autres villes sur les deux côtes américaines, ainsi qu'à Chicago¹⁸, et a accompagné plus de 8 000 jeunes adultes.¹⁹

Au Canada comme aux États-Unis, les partenariats entre plusieurs parties prenantes sont essentiels au bon fonctionnement des programmes d'insertion des migrants sur le marché du travail. Aux États-Unis, le gouvernement fédéral ne joue aucun rôle formel dans l'intégration des migrants en général et n'a pas de programmes spécifiquement centrés sur leur insertion sur le marché du travail. Les initiatives de mentorat existantes sont généralement lancées par la société civile au niveau local, avant de s'étendre éventuellement à d'autres villes. Dans certains cas, ces programmes dépendent d'un financement local ou d'aides publiques pour développer leurs effectifs.

12 *Oranje Fonds*, 'Over het Oranje Fonds', consulté le 20 mai 2014, www.oranjefonds.nl/oranjefonds/106386/; Menno Vos, Hanneke Pot, et Aafje Dotinga, *Met mentoring naar de TOP! Toekomst, Ontwikkeling en Perspectief. Evaluatieonderzoek Stimuleringsprogramma Mentorprojecten* (Groningue, Pays-Bas: Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid, 2012), www.oranjefonds.nl/sites/default/files/atoms/files/Evaluatieonderzoek%20ISW%20en%20RuG.pdf.

13 Échange de courriels de l'auteure avec le personnel de *Rock your life*, avril 2014.

14 *Ibid.*

15 *Year Up*, 'How it Works', consulté le 20 mai 2014, <http://yearup.org/about/main.php?page=program>.

16 Ann Roder et Mark Elliott, *A Promising Start: Year Up's Initial Impacts on Low-Income Young Adults' Careers*, (New York: Economic Mobility Corporation, 2011), <http://economicmobilitycorp.org/uploads/A%20Promising%20Start.pdf>.

17 *Ibid.*

18 *Year Up*, 'History', consulté le 20 mai 2014, <http://yearup.org/about/main.php?page=history>.

19 *Year Up*, 'How it Works'

Aux États-Unis, deux programmes remarquables facilitent l'insertion des migrants hautement qualifiés sur le marché du travail: **Upwardly Global**²⁰ et la **Welcome Back Initiative**²¹. Les deux projets offrent aux migrants hautement qualifiés un accompagnement qui va au-delà du seul mentorat et tous deux ont reçu le *E Pluribus Unum Integration Prize*, coordonné par le *Migration Policy Institute*, respectivement en 2010 et 2011. *Upwardly Global* offre des conseils en matière d'emploi, un mentorat et des services de placement aux migrants et réfugiés hautement qualifiés.²² Lancé à San Francisco, le programme à but non lucratif s'est étendu à Chicago et à New York ces dix dernières années et a formé plus de 2 000 demandeurs d'emploi.²³ *Upwardly Global* a établi des relations étroites avec la communauté locale et est financé par une série de sponsors privés et d'entreprises et par des donations.²⁴ Également lancée à San Francisco il y a plus de dix ans, la *Welcome Back Initiative* (WBI) s'est développée dans neuf villes aux États-Unis. Elle se concentre sur les professionnels de la santé formés à l'étranger et les aide à s'intégrer sur le marché américain des soins de santé, à un niveau correspondant à leurs qualifications.²⁵ Les services de la WBI aident ces professionnels à faire reconnaître leur diplôme et à obtenir leur accréditation, ainsi qu'à améliorer leurs compétences linguistiques, sociales et cognitives.²⁶ Les centres de la WBI ont accompagné plus de 11 000 professionnels de la santé formés à l'étranger. Plus de 3 000 d'entre eux ont pu faire légaliser leur diplôme et plus de 2 000 ont obtenu une accréditation.²⁷ Les centres de la WBI travaillent en étroite collaboration tant avec les universités et organisations locales qu'avec les pouvoirs locaux.²⁸ Dans tous ces exemples, le mentorat s'inscrit dans une approche plus large d'insertion sur le marché du travail.

Encadré 2. Le *Mentoring Partnership* au Canada

Au Canada, les *Regional Immigrant Employment Councils* participent à différents programmes d'insertion des migrants sur le marché du travail. En 2004, le TRIEC (*Toronto Region Immigrant Employment Council*) a lancé le **TMP** (*The Mentoring Partnership*) pour faciliter l'insertion des migrants hautement qualifiés sur le marché du travail en les associant à des professionnels canadiens.²⁹ Le TMP est un véritable partenariat entre plusieurs parties prenantes, dans lequel des prestataires de services de la société civile et des communautés et les secteurs public et privé collaborent étroitement.³⁰ Le TRIEC et le TMP sont financés

20 Migration Policy Institute, '2010 E Pluribus Unum Winner—Upwardly Global: Exceptional Immigrant Integration Initiative', consulté le 20 mai 2014, <http://integrationawards.migrationpolicy.org/winners-upwardlyglobal.cfm>.

21 Migration Policy Institute, '2011 E Pluribus Unum Winner—Welcome Back Initiative: Exceptional Immigrant Integration Initiative', consulté le 20 mai 2014, <http://integrationawards.migrationpolicy.org/winners-WelcomeBack.cfm>.

22 Upwardly Global, 'Our Work', consulté le 20 mai 2014, www.upwardlyglobal.org/about-upglo/immigrants-and-employers.

23 Migration Policy Institute, '2010 E Pluribus Unum Winner—Upwardly Global: Exceptional Immigrant Integration Initiative.'

24 Upwardly Global, 'Our Partners', consulté le 20 mai 2014, www.upwardlyglobal.org/about-upglo/partners.

25 Migration Policy Institute, '2011 E Pluribus Unum Winner—Welcome Back Initiative'.

26 Welcome Back Initiative, 'Background', consulté le 20 mai 2014, www.welcomebackinitiative.org/wb/about/background.html.

27 Welcome Back Initiative, 'Welcome Back Initiative Outcomes', consulté le 20 mai 2014, www.welcomebackinitiative.org/wb/outcomes/participant_outcomes/WBI-Outcomes.pdf.

28 Migration Policy Institute, '2011 E Pluribus Unum Winner—Welcome Back Initiative'.

29 Entretien de l'auteure avec le personnel du TRIEC (*Toronto Region Immigrant Employment Council*), 27 mars 2014.

30 The Mentoring Partnership, 'How the program works', consulté le 20 mai 2014, www.thementoringpartnership.com/about-us/howtheprogramworks

par les autorités centrales et régionales, mais bénéficient aussi de l'appui de la Maytree Foundation. En dix ans, le TMP a constitué plus de 9 000 binômes et plus de 70 pour cent de ses mentorés ont trouvé un emploi dans leur secteur professionnel, avec des salaires plus élevés que ce qu'ils avaient au début du programme.³¹ Les mentorés sont contactés par l'un des treize partenaires établis à Toronto et sa région, où plus de 50 coachs travaillent.³²

Un des éléments caractéristiques de la méthode de mentorat du TRIEC est d'avoir obtenu la collaboration efficace du secteur des entreprises. Si l'engagement du secteur privé a été une réussite, c'est parce que le TRIEC a placé la barre très haut en s'assurant de l'appui d'une personne haut placée dans l'entreprise ou d'un directeur général, qui pouvait promouvoir le TMP en interne et dans d'autres entreprises. Étant donné que les entreprises promeuvent activement le programme auprès de leurs propres collaborateurs, 80 à 90 pour cent des mentors viennent des entreprises, soit directement, soit par le bouche à oreille.³³ En plus d'un directeur de haut niveau, le TRIEC veille à ce qu'un coordinateur interne suive à chaque fois les mentors au sein de l'entreprise. Le TRIEC peut compter sur un cercle de directeurs haut placés, qui se rencontrent régulièrement pour débattre de stratégies et promouvoir le TMP. Parallèlement, le TRIEC consacre beaucoup de temps à faire connaître ce programme au public. C'est ainsi qu'a été lancée la campagne grand public hireimmigrants.ca.³⁴ Cette campagne souligne l'apport et le bénéfice économique que représente le recrutement de migrants hautement qualifiés et insiste sur les avantages pour les entreprises. S'il est vrai que chaque année, les entreprises participantes investissent quelque 28 000 heures de volontariat pendant les journées de travail ou en privé, le recrutement éventuel de migrants hautement qualifiés permet de générer des rendements plus élevés.³⁵ La méthode de mentorat du TRIEC a été reprise par ALLIES (*Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies*) et s'est étendue à d'autres villes canadiennes.³⁶

B. Initiatives gouvernementales

De temps en temps, les gouvernements ne se limitent pas à une subvention, mais lancent activement des programmes d'insertion sur le marché du travail et de mentorat. C'est surtout le cas lorsqu'ils tentent de s'attaquer à un problème prioritaire, comme le chômage des jeunes ou certains obstacles à l'accès au marché du travail. Plusieurs programmes en France et aux Pays-Bas se concentrent sur les jeunes défavorisés et leur besoins spécifiques, sans cibler en particulier les jeunes adultes issus de l'immigration.

31 Entretien de l'auteure avec le personnel du TRIEC, 27 mars 2014; documentation du TRIEC envoyée par courriel en mars 2014, archivée chez l'auteure.

32 Pour plus d'informations sur les partenaires, voir *The Mentoring Partnership*, 'Service Delivery Partners', consulté le 20 mai 2014, www.thementoringpartnership.com/partners/service-delivery-partners/.

33 Pour plus d'informations sur les employeurs concernés, voir *The Mentoring Partnership*, 'Current Partners', consulté le 20 mai 2014, www.thementoringpartnership.com/partners/employerpartners/partners/.

34 *Hire immigrants*, consulté le 20 mai 2014, www.hireimmigrants.ca/.

35 Entretien de l'auteure avec le personnel du TRIEC, 27 mars 2014

36 ALLIES, 'National Mentoring Initiative', consulté le 20 mai 2014, <http://alliescanada.ca/how-we-can-help/mentoring/>.

En France, les missions locales sont des organismes publics décentralisés dont l'objectif est d'aider les jeunes de 16 à 25 ans à accéder au marché du travail.³⁷ Ces organismes mettent en œuvre plusieurs programmes importants, dont le **contrat d'insertion dans la vie sociale** (CIVIS), qui se concentre sur les jeunes chômeurs peu qualifiés dans cette même tranche d'âge.³⁸ Les contrats sont des cadres d'accompagnement individuel d'un an, axés sur la recherche d'un emploi et susceptibles d'un suivi après l'embauche. Ils ont pour objectif de renforcer l'autonomie et la confiance en soi des jeunes adultes et de leur assurer un emploi durable ou, du moins, une formation ou une nouvelle aide à la recherche d'un emploi. En 2012, près de 1,4 million de jeunes ont bénéficié d'un accompagnement général dans 451 missions locales en France. La plupart étaient âgés de 18 à 21 ans et peu qualifiés (jeunes en décrochage scolaire ou ayant suivi l'enseignement secondaire, mais sans obtenir le baccalauréat).³⁹ En 2012, 170 000 jeunes ont signé un contrat CIVIS et 49 pour cent d'entre eux ont trouvé un emploi ou se sont inscrits à une formation complémentaire.

Les missions locales en France mettent aussi en œuvre le programme de mentorat **Parrainage**.⁴⁰ Depuis 1997, ce programme s'est étendu à l'ensemble de la France, avec comme objectif d'aider les jeunes à trouver un emploi.⁴¹ Il est entièrement financé par le gouvernement — au niveau central et régional - et par l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (ACSE).

Aux Pays-Bas, le ministère des Affaires sociales et de l'Emploi, en collaboration avec d'autres partenaires sociaux et professionnels, a lancé au printemps 2014 le programme de mentorat **Link2Work**. Le programme veut s'attaquer au chômage des jeunes et lance des projets-pilotes à Amsterdam et Rotterdam⁴². Les groupes cibles dans les deux villes sont susceptibles d'évoluer, mais au moment de rédiger ce rapport, Amsterdam se concentre sur les jeunes (hautement) qualifiés, via les universités et les associations de jeunes, et Rotterdam sur les jeunes en formation professionnelle, via les écoles. Les deux programmes visent à mettre les jeunes en contact avec des employeurs pour faciliter le passage de l'école/université à un emploi. Le projet est entièrement financé par le ministère et on espère qu'à long terme, il sera intégré au sein des structures éducatives et professionnelles existantes. Au niveau central, le principal partenaire du ministère est le SER (Conseil socioéconomique), qui comprend de nombreux membres professionnels et des entreprises. Tant les petites que les moyennes et grandes entreprises sont intéressées par une collaboration.

37 Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 'Les missions locales', consulté le 20 mai 2014, www.emploi.gouv.fr/acteurs/missions-locales.

38 Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 'Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)', consulté le 20 mai 2014, www.emploi.gouv.fr/dispositif/contrat-dinsertion-dans-vie-sociale-civis.

39 Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, 'Missions locales, chiffres d'activité 2012', consulté le 20 mai 2014, www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/Chiffres%202012%20activit%C3%A9%20ML%20vf.pdf.

40 Parrainage, 'Les porteurs du parrainage', consulté le 20 mai 2014, <http://parrainage.masteredit.com/parrainage/site/Porteurs-236.html>.

41 Parrainage, 'Organisation', consulté le 20 mai 2014, <http://parrainage.masteredit.com/parrainage/site/le-parrainage-en-lorraine-234.html>.

42 Échange de courriels de l'auteure avec le ministère néerlandais des Affaires sociales et de l'Emploi, avril 2014.

C. Initiatives du secteur privé

Obtenir l'adhésion du secteur privé est un défi de taille pour de nombreux programmes de mentorat et d'insertion sur le marché du travail, mais dans certains cas, des entreprises lancent des projets en partenariat avec des organismes publics ou des associations à but non lucratif. Un grand nombre de ces initiatives sont financées au moins en partie par le gouvernement.

En Autriche, la Chambre de commerce fédérale a lancé en 2008, en collaboration avec le Fonds d'intégration autrichien et le Service public de l'emploi, le programme **Mentorat pour Migrants**⁴³. Son objectif est d'associer des migrants hautement qualifiés à des professionnels du monde de l'entreprise ayant de bons contacts professionnels, afin de les aider à élargir leur réseau social et renforcer leurs capacités. Le Service public de l'emploi et le Fonds d'intégration autrichien ont tous deux contribué à la prise de contact avec les migrants intéressés, tandis que les mentors du secteur des entreprises étaient repérés via le réseau de la Chambre.⁴⁴ Les partenariats de mentorat durent six mois. Le mentor et le mentoré se rencontrent environ cinq heures par mois. Pas moins de 700 duos ont été constitués en 2013.⁴⁵ Le programme a été jugé positif par les deux parties et, à l'issue de celui-ci, 39 pour cent des mentorés ont trouvé un emploi. Lancé à Vienne, le projet s'est rapidement étendu à trois autres entités fédérées.⁴⁶

Le programme **Joblinge** a été lancé en 2007 par le Boston Consulting Group et la Fondation Eberhard von Kuenheim de BMW AG. Le projet s'adressait aux jeunes peu qualifiés de 15 à 25 ans et a duré six mois, en ce compris un stage de six à huit semaines et un mentorat.⁴⁷ La plupart des participants au programme Joblinge étaient des hommes de plus de 20 ans, titulaires tout au plus d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur et issus de l'immigration.⁴⁸ Le programme a été lancé à Munich, puis s'est étendu à dix villes allemandes et, depuis 2007, quelque 1 600 jeunes y ont participé. Les organisateurs envisagent de l'étendre davantage. Le projet est financé par plusieurs partenaires privés et publics. L'engagement collectif du secteur privé, du gouvernement et de la société civile garantit le fonctionnement, la prise de contact et la continuité du projet.⁴⁹ Le programme a été jugé très positif et

43 Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ; Chambre de commerce autrichienne), 'Mentorat pour migrants', consulté le 20 mai 2014, www.wko.at/Content.Node/Mentoring/MigrantInnen/en/English_Version_Mentoring_Migrants.html.

44 WKÖ, *Mentoring für MigrantInnen. Das Projekt. Die Ergebnisse. Die Chancen* (Vienne: WKÖ, 2008), http://wko.at/wknoe/verkehr/newsletter_v5/mentoring.pdf.

45 WKÖ, 'Mentorat pour migrants'.

46 Karolin Krause et Thomas Liebig 'L'intégration sur le marché du travail des migrants et de leurs enfants en Autriche', dans *Les migrants et l'emploi* (Vol. 3): *L'intégration sur le marché du travail en Autriche, en Norvège et en Suisse* (Paris: publication OCDE, 2011), http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/les-migrants-et-l-emploi-vol-3_9789264167919-fr#page1.

47 Joblinge, 'Programm – JOBLINGE: Erfolg aus eigener Kraft', consulté le 20 mai 2014, www.joblinge.de/was_ist_joblinge/programm.html.

48 Échange de courriels de l'auteure avec Joblinge, avril 2014.

49 Joblinge, 'Daten und Fakten', consulté le 20 mai 2014, www.joblinge.de/was_ist_joblinge/daten_und_fakten.html.

a notamment reçu le *German Fairness Prize* en 2013. Le Forum économique mondial l'a en outre qualifié de bonne pratique.⁵⁰

Au Royaume-Uni, une association de professionnels des ressources humaines — *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) — a lancé en 2011 un projet-pilote similaire pour les jeunes de 18 à 24 ans: **Steps Ahead Mentoring**.⁵¹ L'initiative émanait des organisations membres et du CIPD même et visait à accroître l'engagement des employeurs en faveur de l'emploi et à rendre leurs organisations plus conviviales pour les jeunes.⁵² Le programme de mentorat est fortement axé sur l'emploi, mais ne prévoit aucune restriction ou condition quant au niveau scolaire, bien que les mentorés soient en majorité des diplômés, orientés vers le programme par Jobcentre Plus, avec lequel le CIPD collabore en exclusivité. En pratique, le CIPD cherche à toucher les porteurs d'un diplôme adéquat, mais à qui il manque un réseau social et certaines compétences. Ce groupe a tendance à passer entre les mailles du filet, étant donné que les jeunes demandeurs d'emploi très défavorisés bénéficient d'une aide ciblée et qu'un grand nombre de diplômés universitaires n'en ont pas vraiment besoin.⁵³ Des évaluations complètes sont en cours étant donné que le projet-pilote a été prolongé après la création et la mise en œuvre d'un portail d'information en ligne. Le programme est actuellement organisé dans toute l'Angleterre, mais devrait être étendu à l'ensemble du Royaume-Uni. Fin avril 2014, 497 mentorés et 1 160 mentors étaient inscrits, dont 357 binômes.⁵⁴ Étant donné que le financement et l'initiative émanent du CIPD et de ses organisations et entreprises membres, ce programme peut compter sur un engagement à long terme.

La Fondation Dutch Dream a été créée en 2006 par Atilla Aytekin, directeur général de Triodor Software, une entreprise de développement de logiciels ayant des filiales aux Pays-Bas, aux États-Unis et en Turquie, qui s'investit en faveur de l'entrepreneuriat et la diversité. La fondation a été créée pour aider les entrepreneurs débutants issus de groupes ethniques minoritaires à réussir dans leur entreprise et a lancé le programme de coaching **Dare to have a dream**.⁵⁵ Ce programme est organisé à l'échelle nationale aux Pays-Bas depuis 2010 et s'est récemment étendu au niveau régional.⁵⁶ Chaque année, 20 entrepreneurs sont sélectionnés et associés à 20 managers ou personnalités du secteur privé et public.⁵⁷ Le partenariat dure un an et prévoit au moins une réunion par mois en plus des ateliers et

50 World Economic Forum, 'Repository of Talent Mobility Good Practices – Joblinge', consulté le 20 mai 2014, www.weforum.org/best-practices/talent-mobility/joblinge.

51 Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 'Steps Ahead Mentoring', consulté le 20 mai 2014, www.cipd.co.uk/publicpolicy/mentoring-steps-ahead-initiative.aspx.

52 Entretien de l'auteure avec le personnel du CIPD, 29 avril 2014.

53 Ibid.

54 Ibid.

55 Dutch Dream Foundation, 'Historie', consulté le 20 mai 2014, www.dutchdreamfoundation.nl/over-ons/historie.

56 Dare to have a Dream, 'Dare to have a dreamcoachingprogramma', <http://daretohaveadream.nl/index.php/dthead-programma/programma-alg>.

57 Dare to have a Dream, 'Deelnemers Nationaal', <http://daretohaveadream.nl/index.php/deelnemers/nationaal>; entretien avec deux coachs le 22 avril 2014.

master classes.⁵⁸ Le programme ne bénéficie d'aucun financement structurel ou gouvernemental, mais est financé par les entrepreneurs participants et les entreprises accompagnatrices.

En Suède, les associations professionnelles sont également actives dans ce domaine. L'association suédoise des ingénieurs (*Sveriges Ingenjörer*), par exemple, a élaboré un **programme de mentorat pour ingénieurs primo-arrivants** qui les met en contact avec des ingénieurs chevronnés pour faciliter leur insertion sur le marché du travail suédois. Pendant le projet-pilote, 20 duos ont été formés dans le cadre d'un partenariat de neuf mois.⁵⁹ Suite aux réactions positives des participants, il est prévu d'étendre le projet à 40 duos dans la phase suivante. Parallèlement, l'association médicale suédoise (*Sveriges Läkareförbund*) met en œuvre un programme appelé **Guides d'introduction pour primo-arrivants**,⁶⁰ financé par le Service public de l'emploi. Ce programme s'inscrit dans le cadre d'un plan d'introduction général destiné aux migrants, qui peut durer jusqu'à deux ans⁶¹. Le but est d'aider les médecins migrants à s'insérer dans le système de soins suédois.⁶² Le programme aide les médecins formés à l'étranger à obtenir une licence les autorisant à exercer leur profession et à décrocher un stage comme première étape dans le système.

D. Interventions spécialisées pour groupes particuliers

1. Genre

S'il est vrai que dans la plupart des pays de l'OCDE, la crise économique a moins frappé les femmes nées à l'étranger que d'autres groupes d'origine étrangère (notamment les hommes ou les jeunes), leur taux d'emploi global dans de nombreux pays est resté inférieur à celui des femmes autochtones au cours de la dernière décennie et est en permanence inférieur au taux d'emploi des hommes, tant autochtones que nés à l'étranger.⁶³ Peu de programmes de mentorat en Europe sont spécifiques au genre, mais on en trouve deux exemples notables au Danemark et en Allemagne.

Le **réseau de mentorat du KVINFO** (Centre de recherche danois sur les femmes et le genre) a été créé en 2002 pour mettre des femmes migrantes et réfugiées en contact avec des femmes actives dans la société danoise. L'objectif est d'autonomiser les migrantes et de les aider à s'insérer sur le marché du travail et dans la société danoise en se constituant un réseau social et professionnel.⁶⁴ Le réseau met en

58 *Dare to have a Dream*, 'Nationaal Dare to have a Dream coachingprogramma', <http://daretohaveadream.nl/index.php/nationaal/programma2>.

59 Échange de courriels de l'auteure avec l'Association suédoise des ingénieurs, avril 2014.

60 Arbetsförmedlingen, 'Introduction guide for new arrivals', consulté le 20 mai 2014, www.arbetsformedlingen.se/download/18.7cab701e12c9dc4a47c800036/om-lots-for-as-eng.pdf.

61 Arbetsförmedlingen, 'When you have received your residence permit – visit us at Arbetsförmedlingen!', consulté le 20 mai 2014, www.arbetsformedlingen.se/download/18.7cab701e12c9dc4a47c800044/uppehallstillstand-eng.pdf.

62 Échange de courriels de l'auteure avec l'Association médicale suédoise, avril 2014.

63 OCDE, *Perspectives des migrations internationales 2013*, (Paris: publication OCDE, 2013), http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-fr.

64 KVINFO, 'KVINFO's Mentor network – open doors', consulté le 20 mai 2014, <http://kvinfo.dk/sites/default/files/mentorinformationsfolderuk.pdf>.

contact des femmes aux profils professionnels et personnels très divers, qui sinon ne se rencontreraient jamais. Les duos collaborent pendant un an, se rencontrent en moyenne une fois toutes les deux semaines tout en restant en contact par e-mail, sur les réseaux sociaux ou par téléphone.⁶⁵ Le KVINFO coordonne les entretiens préliminaires avec des participantes enregistrées et supervise la composition des duos. Depuis 2002, plus de 6 000 femmes ont participé à plus de 3 000 partenariats de mentorat.⁶⁶ Un quart d'entre elles ont trouvé un emploi et un grand nombre d'autres femmes ont terminé une formation avec l'aide de leur mentor. L'expérience globale est ressentie de façon positive par les mentors et les mentorées. Récemment, une version plus jeune du réseau de mentorat a vu le jour. Il cible les jeunes hommes et femmes de 16 à 24 ans issus de l'immigration et compte actuellement 76 duos.⁶⁷ Le réseau de mentorat du KVINFO est financé par le ministère danois des Affaires sociales et de l'Intégration.

À Francfort (Allemagne), **Beramí**, une association à but non lucratif qui promeut l'insertion professionnelle, la reconnaissance des qualifications et l'enseignement pour adultes, gère depuis 2005 un réseau de mentorat pour femmes migrantes, appelé '**Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen**' (S'intégrer, changer de voie et progresser).⁶⁸ Le programme se concentre sur les femmes migrantes hautement qualifiées appartenant à tous les secteurs professionnels. Il a été lancé par le Département des questions féminines de l'administration communale de Francfort-sur-le-Main, qui le finance également. L'approche locale du projet se prête à un transfert dans d'autres villes, mais le financement local est le défi majeur. Le projet se déroule actuellement par cycles d'un an, avec un groupe de mentorat par an, et l'ONG doit chaque année réintroduire une demande de subvention auprès de la ville de Francfort. Neuf groupes ont participé jusqu'à présent, soit environ 18 duos chaque année ou 150 duos depuis 2005.

Les mentors sont recrutés au sein du réseau professionnel de Beramí, dans des entreprises partenaires ou par le bouche à oreille, mais il est difficile de trouver suffisamment de mentors dont le profil professionnel correspond à celui des mentorées.⁶⁹ Celles-ci sont sélectionnées parmi les participantes à des formations ou il s'agit de femmes qui contactent Beramí pour obtenir des conseils. Elles doivent présenter des certificats officiels, avoir une bonne connaissance de l'allemand et être motivées. Les duos se rencontrent environ une fois par mois pendant deux à trois heures et tout au long de l'année. En ce qui concerne les résultats, près de la moitié des mentorées décrochent un emploi qualifié pendant le projet de mentorat ou peu de temps après, et près d'un tiers suivent une nouvelle formation ou

65 Échange de courriels de l'auteure avec le KVINFO, mars 2014.

66 KVINFO, 'KVINFO's Mentor network – open doors', consulté le 20 mai 2014, <http://kvinfo.dk/sites/default/files/mentorinformationsfolderuk.pdf>.

67 Échange de courriels de l'auteure avec le KVINFO, mars 2014.

68 Échange de courriels de l'auteure avec Beramí, avril 2014.

69 Ibid.

décrochent un stage.⁷⁰ S'il est vrai que le processus de reconnaissance des qualifications constitue souvent un obstacle, le réseau de mentorat remédie à l'absence de réseau social et professionnel.

2. Réfugiés

Les réfugiés ont souvent des besoins très précis en termes d'insertion sur le marché du travail.⁷¹ Leurs besoins sont parfois regroupés avec ceux d'autres migrants dans le cadre de programmes d'insertion plus généraux, mais ils peuvent aussi être traités de façon spécifique.

Au Royaume-Uni, par exemple, il n'existe pas de politique d'intégration officielle des migrants en général, mais les réfugiés reçoivent une aide ciblée du gouvernement et de la société civile. C'est pourquoi les initiatives en leur faveur sont souvent plus complètes et ne se concentrent pas seulement sur l'emploi. De 2002 à 2005, l'organisation caritative TimeBank a par ex. organisé **Time Together**, un programme de mentorat pour réfugiés, qui réagissait à la demande du gouvernement pour plus d'initiatives de mentorat favorisant l'intégration des réfugiés dans la société.⁷² En 2005, le projet a reçu un financement du gouvernement afin de s'étendre dans l'ensemble du pays.⁷³ Depuis son lancement en 2002, Time Together a pu recruter et associer 2 500 réfugiés. Évalué en 2007, le projet a eu un impact positif sur l'intégration globale des réfugiés dans la vie quotidienne britannique: meilleures connaissances linguistiques, plus grande confiance en soi et réseaux sociaux plus solides.⁷⁴ **Refugees into Teaching** est une autre initiative caritative du *UK Refugee Council* (dans le passé en collaboration avec Timebank). Son objectif est d'aider les réfugiés ayant une expérience dans l'enseignement à retrouver un poste d'enseignant.⁷⁵ Bien que le financement de ce projet ait officiellement pris fin en 2011, l'organisme caritatif continue d'offrir des informations en ligne sur des formations, des ateliers ou des événements, un réseau en ligne pour réfugiés, ainsi qu'un nombre limité de stages bénévoles dans l'enseignement. Il fournit aussi des informations aux enseignants établis et aux écoles désireuses de s'engager bénévolement.

Les pays scandinaves ont connu une vague d'immigration humanitaire relativement importante au cours des deux dernières décennies. En Suède, l'intégration des réfugiés (tous niveaux de qualification) sur le marché du travail a été particulièrement difficile. Créée en 2003 par des représentants du secteur privé en association avec la ville, l'université et le club de football de Malmö, l'association suédoise à but non

70 Échange de courriels de l'auteure avec Berami, avril 2014.

71 Voir aussi HCR, "A New Beginning - Refugee Integration in Europe", septembre 2013, <http://www.unhcr.org/52403d389.html>

72 Timebank, 'Time Together', consulté le 20 mai 2014, <http://timebank.org.uk/timetogether>.

73 Cities of Migration, 'Time Together: Mentoring for Daily Life', consulté le 20 mai 2014, http://citiesofmigration.ca/good_idea/time-together-mentoring-for-daily-life/.

74 Lea Esterhuizen et Tanya Murphy, *Changing Lives: A Longitudinal Study into the Impact of Time Together Mentoring on Refugee Integration*, (Glasgow: Scottish Mentoring Network, 2007), <http://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/Study-on-impact-of-mentoring-on-refugee-integration.pdf>.

75 Refugee Council, 'Refugees into Teaching', consulté le 20 mai 2014, www.refugeecouncil.org.uk/refugees_into_teaching.

lucrative **MINE** milite pour la promotion de la diversité sur le lieu de travail⁷⁶. MINE a lancé entre 2010 et 2013 un programme de mentorat pour les réfugiés hautement qualifiés récemment arrivés sur le territoire, qui est financé par l'Agence suédoise pour la jeunesse et la société civile.⁷⁷ En étroite collaboration avec l'Agence suédoise pour l'emploi, ces associations ont pris contact avec des mentorés réfugiés, tandis que les entreprises membres et le réseau d'entreprises plus large mettaient des mentors à disposition. Un facteur-clé de réussite a été d'obtenir l'appui de la direction des entreprises, ce qui a facilité l'implication globale de leurs mentors et a rendu celle-ci plus durable. Au total, le projet a constitué 55 duos, soit 110 participants. Les duos étaient formés en fonction des antécédents éducatifs et professionnels, les mentors et mentorés ont reçu des informations préliminaires et les mentors une formation spécifique. Le programme de mentorat a duré neuf mois, avec au moins une rencontre mensuelle d'une à deux heures. Une évaluation officielle des résultats par l'Agence suédoise pour l'emploi est en cours. Le coordinateur du projet a expliqué que la continuité du financement était un des obstacles à la poursuite du projet, mais que de façon plus générale, il était difficile de mobiliser le secteur privé pour qu'il s'ouvre à la diversité.

Ces exemples illustrent le rôle important des organismes caritatifs et des associations à but non lucratif dans l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives efficaces, mais aussi leur forte dépendance à l'égard des subventions publiques et leur combat permanent pour la continuité des projets et un changement structurel.

Aux États-Unis, les organisations de réinstallation des réfugiés dans les grandes villes du pays se concentrent fortement sur la préparation à l'emploi, en réponse au besoin de transition très rapide qui se pose dès que les réfugiés sont reconnus et cessent de percevoir des allocations sociales. Le mentorat peut faire partie de cette préparation, en particulier si les activités de mentorat sont précédées d'une phase d'évaluation professionnelle. L'*International Rescue Committee* organise chaque année la **Leaders in Training Career Week** pour des jeunes talentueux et motivés, dans le cadre du *New York Refugee Youth Program*.⁷⁸ L'objectif est d'informer ces jeunes adultes des possibilités de carrière en les mettant directement en contact avec une série d'entreprises et de professions et de stimuler ainsi leur trajectoire professionnelle. La *Career Week* organise des visites de groupe chez plusieurs célèbres employeurs de New York.

76 MINE, 'Om Mine', 20 mai 2014, <http://mine.se/omoss/om-oss/>.

77 Échange de courriels de l'auteure avec MINE, avril 2014.

78 *International Rescue Committee*, 'Career Week at the Leaders in Training Program', consulté le 20 mai 2014, www.rescue.org/us-program/us-new-york-ny/career-week-leaders-training-program.

III. ÉTUDE DE CAS: MENTORAT ET AUTRES INITIATIVES D'INSERTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL BELGE

Ce chapitre se concentre sur le mentorat, le coaching à l'emploi et autres initiatives d'insertion sur le marché du travail belge des personnes issues de l'immigration. On observe en Belgique un écart frappant entre les taux de chômage des autochtones et des personnes issues de l'immigration. En 2013, le taux de chômage moyen des autochtones était de presque 6 pour cent contre 8 pour cent pour les personnes issues de 12 pays de l'UE (les pays d'Europe centrale et orientale qui ont accédé à l'Union européenne en 2004). En revanche, les taux de chômage des personnes issues de pays candidats à l'UE⁷⁹ et de pays nord-africains⁸⁰ étaient respectivement de 24 et 26 pour cent pour cette même année.⁸¹ L'écart est encore plus frappant pour les jeunes adultes de 18 à 29 ans: le taux de chômage moyen des jeunes Belges atteignait presque 16 pour cent en 2013, alors que les jeunes des pays candidats à l'UE et d'Afrique du Nord affichaient respectivement des taux de chômage de 41 et 46 pour cent.⁸²

En Belgique, on trouve les taux de chômage les plus élevés pour les personnes issues de l'immigration en Région wallonne (33 pour cent pour celles issues de pays candidats à l'UE et 27 pour cent pour les personnes nord-africaines) et en Région de Bruxelles-Capitale (31 pour cent pour les deux groupes). À Bruxelles, 66 pour cent de la population de 18 à 60 ans est d'origine étrangère.⁸³ La région bruxelloise affiche également le taux d'emploi le plus bas en Belgique: 58 pour cent.⁸⁴ Et plus de deux tiers des chômeurs à Bruxelles sont peu qualifiés.⁸⁵

79 Macédoine, Turquie et, au moment de la mesure, la Croatie qui est entrée dans l'Union européenne le 1er juillet 2013.

80 Algérie, Lybie, Maroc, Tunisie et Mauritanie.

81 Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, *Monitoring socioéconomique (Bruxelles: 2013)*, http://www.diversite.be/sites/default/files/documents/publication/monitoring_socio-economique_fr_final.pdf.

82 Ibid.

83 Actiris et l'Observatoire bruxellois de l'emploi, *Le marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale (Bruxelles: Actiris, 2012)*, <http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Etat%20des%20lieux%20RBC%202012.pdf>

84 Conseil supérieur de l'emploi. *Rapport 2013 – Les personnes faiblement qualifiées sur le marché du travail (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2013)* <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=39096>.

85 Albert Martens, Nouria Ouali, Marjan Van de maele, Sara Vertommen, Philippe Dryon, et Hans Verhoeven, *Discriminations des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la Région de Bruxelles-Capitale (Bruxelles et Louvain: Université libre de Bruxelles et Katholieke Universiteit Leuven, 2005)*, http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Discrimination_ethnique.pdf.

Ces dix dernières années, un nombre croissant de programmes d'insertion sur le marché du travail et de coaching à l'emploi ont vu le jour, tant au niveau régional que local. Beaucoup de ces efforts sont dispersés, toute une série d'acteurs sont concernés (voir ci-dessous) et il y a peu d'harmonisation ou d'efforts à long terme. Les initiatives classiques de mentorat individuel destinées aux personnes issues de l'immigration sont relativement rares en Belgique et le phénomène est en fait assez récent. C'est pourquoi ce chapitre cartographie également des approches plus larges qui semblent intéressantes pour la participation au marché du travail et intègrent des méthodes et des objectifs de mentorat. Ces approches peuvent être larges ou plus ciblées, tant du point de vue de leurs activités et objectifs que des groupes cibles concernés (peu qualifiés, chômeurs, jeunes chômeurs ou migrants hautement qualifiés).

La Belgique est un État fédéral, dans lequel les compétences politiques sont réparties entre le gouvernement fédéral (ou central), les régions et les communautés. La Belgique est aussi un pays officiellement trilingue, ce qui rend la répartition des compétences encore plus complexe, non seulement entre les régions administratives, mais aussi entre les trois communautés linguistiques: flamande, francophone et germanophone. Alors que le gouvernement fédéral est notamment compétent pour la justice, la majeure partie des affaires intérieures (dont l'asile et l'immigration) et les affaires étrangères,⁸⁶ les trois régions (Flandre, région de Bruxelles-Capitale et Wallonie) sont responsables de l'économie, l'agriculture, le logement, l'emploi et la mobilité.⁸⁷ Les communautés linguistiques sont principalement compétentes pour l'enseignement et d'autres questions liées aux langues, dont l'intégration et les politiques culturelles.⁸⁸ En Flandre, les compétences régionales et communautaires ont été fusionnées et, de ce fait, les questions tant régionales que linguistiques sont sous l'autorité du gouvernement flamand.

Le gouvernement fédéral gère traditionnellement des domaines de la protection sociale tels que les allocations de chômage, les retraites et les revenus, alors que les politiques de l'emploi et les initiatives d'activation ou de participation sont de la compétence des régions. Cependant, la sixième réforme constitutionnelle de décembre 2013 transfère aux régions tous les pouvoirs de décision et d'exécution relatifs à la population active et non-active⁸⁹ et, en théorie, devait entrer en vigueur après les élections fédérales et régionales du 25 mai 2014. On ne sait pas clairement comment ces changements seront appliqués: la délivrance des permis de séjour, par exemple, reste une compétence du gouvernement fédéral, alors que la compétence pour les permis de travail passe aux régions.

86 Portail Belgique.be, *Les compétences des autorités fédérales*, consulté le 20 mai 2014, http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/competences_autorites_federales/.

87 Portail Belgique.be, *'Les compétences des régions'*, consulté le 20 mai 2014, http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/regions/.

88 Portail Belgique.be, *Les compétences des communautés*, consulté le 20 mai 2014, http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/communautes/competences/.

89 Chambre belge des représentants, *Note de politique générale Réforme de l'État*, 22 décembre 2011, <http://www.dekamer.be/FLWB/PDF/53/1964/53K1964016.pdf>

Étant donné que les politiques d'activation et de l'emploi ont été décentralisées, il n'y a pas d'instance publique fédérale qui chapeaute l'emploi en Belgique, mais quatre services publics de l'emploi: le VDAB (Service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle)⁹⁰ en Flandre, le FOREM (Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi)⁹¹ en Wallonie, ACTIRIS⁹² en Région de Bruxelles-Capitale, et Arbeitsamt en Communauté germanophone. Le VDAB et le FOREM offrent non seulement des services de placement et d'emploi, mais aussi des formations et des parcours d'accompagnement sur le marché du travail. Mais à Bruxelles, ces tâches ont été séparées: ACTIRIS offre uniquement des services de placement et d'accompagnement, tandis que les formations sont assurées par le VDAB (pour les néerlandophones) ou Bruxelles Formation (pour les francophones).

De même, la politique d'intégration des migrants est traditionnellement une compétence des communautés linguistiques.⁹³ La Flandre oblige les primo-arrivants à participer à des programmes d'intégration et le tout dernier décret d'intégration civique a fusionné les politiques d'intégration et d'accueil.⁹⁴ L'approche adoptée dans les centres d'intégration régionaux de Wallonie a tendance à être globale, facultative et basée sur l'intégration socioéconomique, bien que des éléments obligatoires soient susceptibles d'être introduits en ce qui concerne l'apprentissage de la langue.⁹⁵ À Bruxelles, toute une série d'organisations flamandes et francophones offrent des cours de langue, des formations socioprofessionnelles et des ateliers d'insertion facultatifs aux primo-arrivants. L'approche diversifiée de la politique d'intégration et le traitement décentralisé des questions en matière d'emploi créent un paysage très morcelé d'acteurs et d'organisations impliqués dans des activités de mentorat et d'activation à l'emploi.

A. Initiatives en faveur de la diversité

Bien que de nombreux projets qui s'attaquent aux défis de la diversité sur le marché du travail n'offrent pas nécessairement des activités d'orientation professionnelle ou de mentorat, ils jettent néanmoins les bases de meilleurs contacts entre les demandeurs d'emploi vulnérables et les employeurs et entreprises. Ces programmes veulent sensibiliser aux avantages de la diversité dans le secteur privé, en développant la confiance des employeurs, en les mettant efficacement en contact avec les services publics de l'emploi ou en les aidant à revoir leurs procédures de recrutement.

90 Service flamand de l'emploi et de la formation professionnelle (VDAB), *En savoir plus sur le VDAB*, consulté le 20 mai 2014, <http://www.vdab.be/francais/vdab.shtml>.

91 Le Forem, *Missions*, consulté le 20 mai 2014, www.leforem.be/a-propos/leforemendetail/missions/missions.html.

92 Actiris, *Nos missions*, consulté le 20 mai 2014, <http://www.actiris.be/apropos/tabid/255/language/fr-BE/Nos-missions.aspx>.

93 Milica Petrovic, 'Belgium: A Country of Permanent Immigration', *Migration Information Source*, novembre 2012, www.migrationpolicy.org/article/belgium-country-permanent-immigration.

94 Parlement flamand et gouvernement flamand, *Décret relatif à la politique flamande d'intégration et d'intégration civique*, (Bruxelles: Parlement flamand et gouvernement flamand, 2013), http://www.etaamb.be/fr/decret-du-07-juin-2013_n2013204197.html.

95 Portail Action Sociale et Santé en Wallonie, 'Centre Régional d'Intégration', consulté le 20 mai 2014, <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/integration-personne-origine-etrangere/dispositifs/centre-regional-integration>.

Jobkanaal a été créé en 2003 par la Chambre flamande de commerce et d'industrie (réseau flamand d'entreprises VOKA) en réponse à l'intention du gouvernement d'instaurer un quota de diversité - une mesure que les entreprises ont accueillie avec réticence.⁹⁶ Elles préféraient promouvoir et adopter la diversité sans y être contraintes. La diversité ici se réfère aux directives politiques du gouvernement en matière de carrière et de diversité⁹⁷ et englobe une série de groupes défavorisés (tels que les seniors, les personnes handicapées ou les travailleurs d'origine étrangère). Jobkanaal voulait sensibiliser à la diversité dans les entreprises tout en améliorant les taux de participation au marché du travail des demandeurs d'emploi défavorisés. Ainsi, les conseillers de Jobkanaal jettent des ponts entre le secteur privé et les services de l'emploi. En 2013, ils ont visité plus de 1 400 entreprises dont ils ont évalué les besoins et les procédures de recrutement. Ils offrent par ailleurs des conseils lors de la mise en place de services de recrutement qui équilibrent les objectifs de diversité et les besoins des entreprises. Ils aident les entreprises à se concentrer d'abord sur les aptitudes et les compétences, tout en réfléchissant à *la manière* d'obtenir ces compétences, et à renoncer aux procédures de recrutement traditionnelles.

Les conseillers de Jobkanaal mettent également des coachs à l'emploi et des conseillers (du VDAB, des associations à but non lucratif, des bureaux d'intérim, etc.) directement en contact avec des entreprises, parce que beaucoup de ces conseillers exercent une activité sociale ou éducative, n'ont aucune expérience des ressources humaines et comprennent souvent mal la réalité commerciale et les besoins des employeurs.⁹⁸ En effet, un des principaux défis de l'organisation est de faciliter la compréhension mutuelle et de faire correspondre les points de vue des entreprises et des conseillers en matière d'emploi.

Jobkanaal gère en outre une base de données de postes vacants dans les entreprises que les conseillers de l'association ont visitées — ce qui signifie que ces entreprises sont ouvertes à la diversité dans les ressources humaines. La base de données n'est accessible qu'aux employeurs et aux conseillers en matière d'emploi et les demandeurs d'emploi n'y ont pas directement accès. S'il est vrai que Jobkanaal avait dans le passé des objectifs chiffrés concernant les offres d'emploi pourvues, ces objectifs ont été assouplis. Étant donné que l'impact de l'organisation est visible depuis une dizaine d'années, ses services sont pour ainsi dire superflus: lorsque la relation entre l'entreprise et le conseiller est établie, la base de données de Jobkanaal n'est plus nécessaire. Colruyt et IKEA sont des exemples de grandes entreprises qui ont intégré un plan de diversité dans leurs services RH et avec lesquelles la collaboration avec les conseillers en matière d'emploi a été fructueuse (notamment grâce à des visites ciblées de l'entreprise, organisées par Jobkanaal).

⁹⁶ Rencontre de l'auteure avec le personnel du réseau flamand des entreprises VOKA, 17 mars 2014.

⁹⁷ Werk.be, 'Diversiteit op het werk', consulté le 20 mai 2014, www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk.

⁹⁸ Rencontre de l'auteure avec le personnel de VOKA, 17 mars 2014.

Les activités de Jobkanaal sont financées par le gouvernement flamand et ne sont plus dirigées exclusivement par VOKA, mais en partenariat avec Unizo (union flamande des entrepreneurs indépendants), Verso (employeurs flamands représentant le secteur non-marchand) et VKW (plateforme pour entrepreneurs).

Les labels et plans de diversité, créés en 2007, sont un autre exemple de soutien public aux objectifs de diversité sur le lieu de travail en région bruxelloise.⁹⁹ Les entreprises se voient décerner un label de diversité si leurs services de recrutement disposent d'un plan de diversité — une pratique qui existe aussi en France.¹⁰⁰ Là aussi, la définition de la diversité doit être comprise de façon large et ne se limite pas aux origines. Les conseillers en diversité du service bruxellois de l'emploi ACTIRIS aident les entreprises et leur département RH à adapter leurs techniques de recrutement pour diversifier leurs effectifs. Ils contactent activement les entreprises potentielles pour qu'elles adoptent le système de label, bien qu'il arrive que des entreprises fassent spontanément la démarche, parfois suite à une plainte pour discrimination.¹⁰¹ Entre 2007 et 2013, 103 entreprises bruxelloises ont élaboré des plans de diversité et 54 se sont vu décerner un label, dont 8 prolongations.¹⁰² Le label de diversité est revu tous les deux ans. Aujourd'hui, ce label est de plus en plus important pour la réputation d'une entreprise. À Bruxelles, ce sont surtout les petites et moyennes entreprises qui participent, dont plusieurs associations sans but lucratif et organisations culturelles.¹⁰³

Mais en dépit des engagements du gouvernement à l'égard de la diversité, la réalité dans le secteur privé s'avère très différente. Les conseillers en matière d'emploi, formés pour présélectionner et présenter des candidats sur la base de leurs compétences, sont confrontés aux demandes discriminatoires de certains employeurs.¹⁰⁴ Dans les services publics de l'emploi, il y a encore trop peu d'expertise interne quant à la manière de réagir à ces demandes discriminatoires émanant d'employeurs qui sont aussi leurs clients et leurs partenaires. ACTIRIS prépare actuellement une formation sur la discrimination, destinée aux conseillers en matière d'emploi, qui pourrait débiter en 2015.

99 *La diversité sur le marché de l'emploi bruxellois. Prêt pour plus de diversité dans votre entreprise!*, consulté le 20 mars 2014, <http://www.diversite.irisnet.be/-Pret-pour-plus-de-diversite-dans-.html>.

100 Visite de l'auteure à la cellule Diversité d'Actiris, 12 mars 2014. Pour de plus amples informations sur les labels de diversité en France, voir Elizabeth Collett et Milica Petrovic, *The Future of Immigrant Integration in Europe: Mainstreaming Approaches for Inclusion* (Bruxelles: Migration Policy Institute Europe, 2014), www.migrationpolicy.org/research/future-immigrant-integration-europe-mainstreaming-approaches-inclusion.

101 Visite de l'auteure à la cellule Diversité d'Actiris, 12 mars 2014.

102 Documentation interne d'Actiris consultée par l'auteure.

103 Visite de l'auteure à la cellule Diversité d'Actiris, 12 mars 2014

104 Ibid.

B. Programmes d'activation à l'emploi pour demandeurs d'emploi peu qualifiés

La Flandre, la Wallonie et la région bruxelloise ont toutes trois lancé des projets visant à faciliter l'insertion sur le marché du travail des demandeurs d'emploi peu qualifiés. Certains de ces projets ciblent les jeunes chômeurs en particulier. Ces projets ne sont pas réellement axés sur le mentorat, mais combinent un coaching régulier, individuel et collectif.

Le projet *Werkinleving Jongeren* (Wij!) en Flandre, financé par le Fonds social européen (FSE), est coordonné par le gouvernement flamand et le service public de l'emploi VDAB et mis en œuvre dans 13 villes en Flandre. Une quatorzième ville viendra s'ajouter très bientôt.¹⁰⁵ En janvier 2014, WIJ! gérait 1 141 projets au niveau local. Le programme a débuté en 2013. Il durera deux ans et se concentre sur les jeunes chômeurs peu qualifiés de 18 à 25 ans. L'objectif est d'offrir à ces jeunes demandeurs d'emploi des compétences et des formations complémentaires très spécifiques, afin de réduire l'écart entre leurs qualifications et les exigences du marché du travail. En pratique, le programme est mis en œuvre par plusieurs associations locales à but non lucratif et son contenu varie en fonction de l'association. Dans chaque cas, l'accompagnement intensif dure entre 6 mois et un an et comprend des rencontres hebdomadaires entre le demandeur d'emploi et son conseiller. L'élément central varie: il peut s'agir de formations et d'ateliers visant à acquérir les compétences techniques propres à un emploi, de la préparation aux entretiens d'embauche et de la rédaction d'un CV, mais aussi du développement de compétences et d'attitudes socioprofessionnelles plus générales.

Les organisations locales chargées de l'exécution du projet prévoient 3 710 stages pour jeunes demandeurs d'emploi peu qualifiés en Flandre, entre 2013 et 2015. Cependant, ces demandeurs d'emploi doivent être inscrits auprès du service public de l'emploi (VDAB) qui les oriente vers un des partenaires locaux afin qu'ils participent au programme. Il y a plus de jeunes demandeurs d'emploi que de jeunes adressés par le VDAB aux partenaires locaux et toutes les places de stage ne sont pas pourvues étant donné que certains de ces demandeurs d'emploi sont difficiles à atteindre.¹⁰⁶ Certains jeunes abandonnent le programme ou n'ont simplement pas envie d'y participer par manque de motivation et de confiance. À la fin de ce parcours, les partenaires locaux demandent aux employeurs et entreprises potentiels d'offrir un contrat de stage ou d'apprentissage à ces jeunes gens. Malheureusement, cette dernière phase du programme semble particulièrement difficile: les employeurs sont souvent réticents à engager des candidats jeunes et sans qualifications¹⁰⁷, parce qu'ils n'ont pas confiance ou sont peu familiarisés avec la diversité et parce qu'un grand nombre de ces candidats ont très peu ou pas d'expérience professionnelle. La situation économique difficile exacerbe la situation, car la concurrence est rude et les employeurs sont peu enclins à prendre des risques.

¹⁰⁵ Rencontre de l'auteure avec le personnel du VDAB, 10 mars 2014.

¹⁰⁶ Entretien téléphonique de l'auteure avec le coordinateur local de l'association pour jeunes JES à Gand, 6 février 2014.

¹⁰⁷ Ibid.

Recherche active d'un emploi (RAE). À Bruxelles, on se concentre de la même manière sur les demandeurs d'emploi peu qualifiés de tous âges, bien que le groupe des jeunes soit concerné de façon très importante. Un grand nombre de ces jeunes adultes sont issus de l'immigration. Le projet Recherche active d'un emploi (RAE ou AZW pour *Actief zoeken naar werk* en néerlandais) est intégralement financé par le FSE, il est diffusé et géré par le service public bruxellois de l'emploi (ACTIRIS) et mis en œuvre par des associations locales à but non lucratif.¹⁰⁸ Le programme est accessible aux demandeurs d'emploi peu qualifiés (tout au plus diplômés de l'enseignement secondaire) de plus de 18 ans, qui sont chômeurs, inscrits auprès d'ACTIRIS et domiciliés dans une des 19 communes bruxelloises. Quatre asbl néerlandophones et 17 francophones offrent plus ou moins le même programme: séances individuelles avec des coachs à l'emploi, ateliers en groupe et formations tout au long de l'année.

Toutes ces activités visent à rendre les demandeurs d'emploi plus autonomes et à leur apprendre à postuler à un emploi, à se préparer aux entretiens d'embauche, à utiliser les salons professionnels et à comprendre le fonctionnement du marché du travail. Les séances de groupe comptent entre huit et douze participants et durent soit une semaine, soit cinq semaines (chaque formule deux fois par an). Dans le cadre de ces séances, les coachs à l'emploi organisent des visites d'entreprises et de salons professionnels et collaborent avec des bureaux d'intérim.

Bien que RAE/AZW soit aussi accessible aux adultes plus âgés, entre un quart et un tiers des participants ont souvent moins de 25 ans¹⁰⁹ et une des séances de groupe annuelles d'une semaine est spécialement organisée pour les jeunes. Les organisations locales sont établies dans toute la ville de Bruxelles, dans des quartiers où elles touchent surtout leurs participants par le bouche à oreille.¹¹⁰ Avec un nombre limité de conseillers en matière d'emploi, chacune de ces organisations réussit à accompagner une centaine de demandeurs d'emploi par an (dont environ 40 à 50 dans les séances de groupe, les autres individuellement).¹¹¹ Bien qu'il y ait beaucoup de collaboration et d'échanges d'informations entre les organisations locales, la continuité de leurs activités dépend de la prolongation du projet par ACTIRIS (avec le soutien du FSE) tous les trois ans.¹¹² Parallèlement, les services des coachs à l'emploi sont limités aux demandeurs d'emploi peu qualifiés, étant donné la mission spécifique du programme. De façon plus générale, les activités d'un grand nombre d'associations locales à but non lucratif sont liées aux objectifs particuliers des projets des bailleurs de fonds, ce qui limite leur mission et la continuité de leurs activités.

108 Entretien de l'auteure avec InBrussel le 18 février 2014 et échange de courriels avec la mission locale de Molenbeek en avril 2014.

109 Entretien de l'auteure avec le personnel de Groep Intro, 26 mars 2014.

110 Rencontre de l'auteure avec le personnel d'InBrussel, 18 février 2014, et entretien avec le personnel de Groep Intro, 26 mars 2014.

111 Rencontre de l'auteure avec le personnel d'InBrussel, 18 février 2014.

112 Entretien de l'auteure avec le personnel de Groep Intro le 26 mars 2014 et échange de courriels avec la mission locale de Molenbeek en avril 2014.

Encadré 3. Étude de cas: missions régionales en Wallonie, intégration des jeunes des quartiers prioritaires

Les missions régionales (MIRE) pour l'emploi en Wallonie ont été créées il y a 25 ans pour lutter contre le taux de chômage élevé et mettre les demandeurs d'emploi – surtout défavorisés et peu qualifiés – en contact avec des employeurs. Aujourd'hui, il y a en Région wallonne 11 MIRE qui mettent en contact les employeurs, les demandeurs d'emploi et les services de formation. Les MIRE ont des liens étroits avec le secteur privé, en particulier dans la vente, la logistique, le nettoyage, la restauration et les soins de santé, les transports et la construction.

En 2009, le gouvernement wallon a lancé un projet-pilote axé sur les jeunes chômeurs peu qualifiés issus de quartiers défavorisés, qui n'avaient pas accès au marché du travail. Le projet d'insertion des jeunes a installé dans chaque quartier défavorisé un coach à l'emploi et un travailleur social, qui ont rendu les programmes plus accessibles. Ils assuraient une permanence dans le quartier et établissaient des liens de confiance avec les jeunes et leurs parents — dont beaucoup issus de l'immigration. Cette approche moins bureaucratique et plus souple a rendu les services de coaching plus accessibles. Dans les quartiers prioritaires de Tubize et d'Ottignies, dans la province du Brabant wallon, le coach à l'emploi et le travailleur social ont des liens très étroits avec les quartiers où ils opèrent et sont eux-mêmes issus de l'immigration. Les MIRE ont aussi de solides contacts avec les employeurs locaux auxquels les coaches à l'emploi rendent visite pour comprendre le fonctionnement et les besoins des entreprises, avant de préparer les candidats. Le processus d'accompagnement individualisé (qui dure un an et se poursuit lorsqu'un jeune est embauché) s'inscrit dans une vision à long terme: développer les aspirations professionnelles d'un candidat, le préparer à décrocher le poste, mais aussi à le garder et à y obtenir de bons résultats. Grâce à des emplois de courte durée et à des stages — obtenus grâce aux solides relations des MIRE avec toute une série d'employeurs –, combinés à des formations préparatoires à l'emploi, destinées à acquérir les compétences de base, les demandeurs d'emploi augmentent leurs chances d'entrer sur le marché du travail.

Le succès des projets-pilotes a poussé le gouvernement wallon à étendre et à financer intégralement le programme dans les 11 MIRE de Wallonie, en assurant la présence d'un coach à l'emploi auprès des jeunes chômeurs défavorisés dans plus de vingt quartiers prioritaires. Des évaluations ont montré que la présence dévouée de coaches à l'emploi a peu à peu contribué à réorienter ou modifier la mentalité des jeunes. Dès que leurs activités et leur impact sont connus et qu'ils acquièrent de la visibilité dans les quartiers prioritaires, où de plus en plus de jeunes bénéficient d'un accompagnement, d'une formation et d'un emploi, le contact actif devient moins nécessaire. Alors qu'à un moment donné, la MIRE dans le Brabant wallon comptait trois coaches à l'emploi, leur nombre a été ramené à deux, car les jeunes demandeurs d'emploi s'étaient familiarisés avec leurs activités et leurs avantages potentiels. Le rapport annuel 2013 confirme qu'en 2012, les 10 MIRE ont accompagné 532 participants, dont 203 ont décroché un emploi durable.

Source: entretien de l'auteure avec InterMIRE (10 mars 2014) et rencontre avec MIRE Brabant wallon (24 mars 2014).

C. Initiatives d'insertion de groupes spécifiques sur le marché du travail

Plusieurs initiatives d'insertion sur le marché du travail se concentrent sur un groupe cible particulier, notamment les personnes issues de l'immigration en général, les primo-arrivants hautement qualifiés ou les jeunes chômeurs. Mais peu d'initiatives s'adressent exclusivement aux jeunes issus de l'immigration.

1. Initiatives axées sur les personnes issues de l'immigration

Minderhedenforum. Les organisations de la société civile lancent la plupart des programmes d'insertion sur le marché du travail des personnes issues de l'immigration. Le Forum des Minorités est un acteur important dans ce domaine. Il représente plus 1 600 associations ethnoculturelles de la société civile en Flandre et milite pour l'égalité de traitement et de participation des minorités.¹¹³ Le forum a dirigé le projet **Work Up** des 'conseillers en activation', qui opèrent comme les coaches à l'emploi dans les missions régionales de Wallonie. Le projet existe depuis 2007 et est financé par le gouvernement régional. L'objectif est de réduire la distance entre les demandeurs d'emploi issus de l'immigration et le marché du travail en améliorant l'accès aux services de l'emploi. En Flandre, huit conseillers de Work Up opèrent au niveau local dans six zones urbaines et sont financés par le ministre flamand du Travail. Il y a en outre un conseiller en matière d'emploi à Bruxelles, financé par le ministre bruxellois de l'Emploi et de la Formation professionnelle.¹¹⁴

Ces conseillers en activation — dont beaucoup sont eux-mêmes issus de l'immigration — connaissent bien les localités où ils opèrent et ils y établissent de solides relations de confiance en contactant les demandeurs d'emploi dans leur propre environnement, sur les lieux de culte, dans les centres pour jeunes, les associations et les clubs et même à leur domicile. Ainsi, ils jettent un pont entre les demandeurs d'emploi et des services publics tels que le VDAB, et ils diffusent leurs connaissances et des recommandations politiques. Les conseillers de Work Up réussissent chaque année à toucher et orienter environ 750 demandeurs d'emploi. La majorité d'entre eux sont d'origine turque ou marocaine, mais ils travaillent également avec des personnes d'origine africaine et d'Europe de l'Est.¹¹⁵ Au départ, le programme touchait principalement les jeunes demandeurs d'emploi, mais un équilibre s'est établi ces dernières années, avec un peu moins de 50 pour cent de bénéficiaires de moins de 35 ans en 2013. Le programme touche un peu plus d'hommes que de femmes.¹¹⁶ Jusqu'en 2012, plus de 70 pour cent des bénéficiaires avaient obtenu leurs qualifications à l'étranger (la majorité étant peu qualifiée), mais en 2013, ce chiffre était descendu à 41 pour cent.

¹¹³ Échange de courriels de l'auteure avec le personnel du Forum des Minorités, mars 2014.

¹¹⁴ Forum des minorités, *Meer en beter werk voor etnisch-culturele minderheden. Tweede editie Work-up*, (février 2010).

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ Échange de courriels de l'auteure avec le Forum des Minorités en mars 2014.

Mentor vzw est une association locale à but non lucratif, établie à Courtrai en Flandre occidentale, qui s'investit en faveur de l'emploi durable des groupes vulnérables de la société. Un des projets actuels offre un accompagnement aux demandeurs d'emploi francophones de la région, étant donné que le VDAB, le service public flamand de l'emploi, n'est pas autorisé à les aider en français.¹¹⁷ Le projet est financé par le VDAB, qui oriente les candidats vers l'association, et il durera aussi longtemps que nécessaire étant donné qu'il est renouvelable chaque année. La plupart des participants sont des hommes d'Afrique du Nord peu qualifiés, domiciliés dans la région de Menin. Le processus de coaching à l'emploi est individualisé, bien que l'organisation organise aussi des ateliers de groupe où l'on apprend à rédiger un CV, une lettre de motivation, à se préparer à un entretien d'embauche, etc. Depuis le début du projet au milieu de l'année 2013, 540 demandeurs d'emploi francophones ont bénéficié d'un accompagnement. Le plus grand défi consiste à créer un changement de mentalité dans le secteur privé et les conseillers en matière d'emploi de Mentor vzw consacrent beaucoup de temps à tenter de convaincre les employeurs d'opter pour des candidats appropriés d'origines diverses.¹¹⁸

2. Initiatives axées sur les migrants hautement qualifiés

Les migrants hautement qualifiés bénéficient de plus en plus d'attention, en particulier en Flandre. Leurs principales difficultés pour accéder au marché du travail sont dues à une absence de réseaux sociaux, une connaissance insuffisante des codes socioprofessionnels nécessaires pour postuler un emploi et des compétences linguistiques limitées ou insuffisantes.

Le VDAB offre des formations en 'néerlandais seconde langue' aux primo-arrivants hautement qualifiés et gère deux programmes relativement récents qui ciblent ce groupe à Gand et Anvers et sont tous deux financés principalement par le Fonds social européen.

Eminente est un programme qui, de 2011 à 2012, a offert des services d'accompagnement à l'emploi adaptés aux migrants hautement qualifiés. Il était géré et mis en œuvre par la ville de Gand, en collaboration avec des partenaires locaux et avec le soutien financier du FSE. Depuis le début de l'année 2014, il bénéficie de fonds supplémentaires afin de disséminer et d'intégrer sa méthodologie dans les principales activités du VDAB (en particulier en Flandre orientale et occidentale et dans le Brabant flamand).¹¹⁹ Pendant la première année, deux coachs à l'emploi à temps partiel ont travaillé avec 49 migrants hautement qualifiés, dans le cadre d'un programme préparatoire individualisé et de séances de groupe. Ils se concentraient sur des compétences particulièrement insuffisantes (faible connaissance du néerlandais, chômage de longue durée et accès limité au marché du travail). La plupart des participants se sont inscrits au programme par l'intermédiaire du VDAB, d'autres via des CPAS, des bureaux d'intérim, des associations de migrants ou par le bouche à oreille. Eminenta a organisé des

¹¹⁷ Entretien de l'auteure avec Mentor vzw, 17 mars 2014.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Entretien de l'auteure avec le coordinateur d'Eminente de la ville de Gand, 6 février 2014.

rencontres éclair avec des employeurs, ainsi que des ateliers destinés à les aider à adapter leurs techniques de recrutement et à élargir leurs horizons. Sur les 49 participants, 32 ont trouvé un emploi correspondant à leur niveau de qualifications à la fin du programme (bien que cinq d'entre eux l'aient reperdu entre-temps). Un élément remarquable de ce programme était le système de point de contact unique de ses services. Eminentia est désormais un centre d'expertise tant pour les migrants demandeurs d'emploi hautement qualifiés que pour les employeurs et les partenaires intermédiaires. Outre un accompagnement en matière d'emploi, Eminentia a développé un réseau d'employeurs, ainsi qu'un réseau de pairs parmi les demandeurs d'emploi.

Forum pour primo-arrivants hautement qualifiés. À Anvers, le centre d'intégration De8 gère le Forum pour primo-arrivants hautement qualifiés (HOA), une plateforme où plusieurs initiatives sont lancées à l'attention des migrants hautement qualifiés. Sa base de données - ProTalent – met ceux-ci en relation avec des employeurs.¹²⁰ Lancé en 2012, le projet rassemble de plus en plus de profils et d'informations sur les migrants hautement qualifiés destinés à des employeurs potentiels, mais des conseillers en matière d'emploi l'utilisent également.¹²¹ Les nouveaux candidats doivent enregistrer leur profil et saisir des mots-clés appropriés pour que les employeurs puissent les trouver.

Guichet HOA. De8 dispose également d'un guichet d'accueil pour primo-arrivants hautement qualifiés, appelé guichet HOA, qui est disponible tous les mardis matins dans le cadre des services généraux du bureau de placement du VDAB.¹²² Financé par le VDAB, ce service a été créé en 2014 pour offrir une aide ciblée à ce groupe, dans le cadre plus large des services publics de l'emploi.

Werkmetzin. De8 gère également un projet de coaching à l'emploi individuel et collectif qui s'adresse à deux groupes d'une quinzaine de primo-arrivants hautement qualifiés. Le projet *Werkmetzin* est financé par le FSE. Il ne se concentre pas seulement sur le renforcement des compétences en matière de recherche d'emploi et sur l'élargissement des réseaux professionnels¹²³, mais il organise aussi des séances 'meet and greet' avec des employeurs de différents secteurs, des visites d'entreprises et même des formations collectives et des séances d'évaluation avec plusieurs grandes entreprises participantes, comme IBM et KBC.¹²⁴ Le projet montre que les grandes entreprises sont intéressées à participer à ces activités et à rencontrer des candidats potentiels d'origines diverses, mais décrocher un contrat d'emploi reste souvent difficile.

Étant donné qu'un grand nombre de ces initiatives sont très récentes, il n'y a pas encore eu d'évaluations ou d'analyses d'impact. La majorité des activités ci-dessus sont toutefois limitées dans le

120 ProTalent, consulté le 20 mai 2014, www.protalent.be/.

121 Entretien de l'auteure avec le personnel de De8, 6 février 2014.

122 Ibid.

123 Werkmetzin, 'Project HOA', consulté le 20 mai 2014, <http://werkmetzin.be/projecten-n/hooggeschoolde-anderstaligen.html>.

124 Entretien de l'auteure avec le personnel de De8, 6 février 2014.

temps. En ce qui concerne le guichet d'accueil HOA, De8 a conclu un accord avec le VDAB jusqu'à la fin de l'année 2014. Le projet de mentorat et *Werkmetzin* sont tous deux financés par le FSE jusqu'à la fin de l'année 2014 et Eminentia est déjà terminé.¹²⁵ Les principaux défis consistent à évaluer le succès des initiatives et à les intégrer dans les services généraux du VDAB si elles s'avèrent positives. Le projet Eminentia sera intégré dans les services permanents du VDAB à différents endroits en Flandre. Néanmoins, le fait qu'un système parallèle soit élaboré à Anvers (dans l'espoir d'intégrer cette méthode de façon structurelle) montre qu'il n'y a pas au VDAB de plan à long terme visant à harmoniser les projets locaux en une approche plus centralisée.

3. Initiatives axées sur les jeunes chômeurs

Tout comme en France et aux Pays-Bas, plusieurs projets plus larges d'insertion sur le marché du travail (comme le projet d'immersion professionnelle des jeunes en Flandre) se concentrent sur le chômage des jeunes et quelques initiatives locales existent également à Bruxelles et Anvers.

Discover Your Talent. La première édition de la journée 'Discover Your Talent' a été organisée à Bruxelles en 2011. À l'origine, l'initiative émanait du réseau Business & Society (B&S), dont les membres — notamment Citibank et Microsoft — organisaient déjà des activités internes, axées sur les jeunes défavorisés et la responsabilité sociale de l'entreprise, et voulaient fusionner leurs activités avec celles d'autres entreprises membres.¹²⁶ Cette initiative est née d'un intérêt croissant pour la responsabilité sociale des entreprises (surtout parmi des entreprises anglo-américaines) et le bénévolat. D'autres membres de B&S, comme Freshfields, Infrabel, Elia et Accenture, se sont joints à l'initiative et ont participé à un événement d'une journée destiné à une centaine de demandeurs d'emploi bruxellois et comprenant cinq ateliers d'une heure.¹²⁷ Chaque entreprise organisait un atelier et les demandeurs d'emploi circulaient de l'un à l'autre. Parmi les thèmes abordés, il y avait la rédaction d'un CV, les techniques propres aux entretiens d'embauche, les médias sociaux et les techniques de présentation. Soixante volontaires présentant différents profils professionnels et appartenant aux différentes entreprises étaient présents. Une association à but non lucratif bruxelloise, Maks asbl, a participé à l'organisation de ce premier événement.

Actiris finance Discover Your Talent depuis 2012 et a introduit des critères de participation spécifiques pour les candidats: ils doivent être chômeurs, vivre à Bruxelles et être âgés de 18 à 25 ans. Dans la pratique, plus de 90 pour cent sont peu qualifiés, la majorité est issue de l'immigration et vit dans les communes bruxelloises d'Anderlecht et Molenbeek.¹²⁸ Il y a eu 72 inscriptions en 2013, mais seulement 41 candidats satisfaisaient à tous les critères. Les autres n'ont pas pu participer aux activités de suivi (dont un mentorat) organisées par Maks asbl.¹²⁹ L'évaluation du projet est positive: sur les 41

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Entretien de l'auteure avec le personnel de Business&Society, 12 mars 2014.

¹²⁷ Entretien de l'auteure avec le personnel de Maks asbl, 21 février 2014.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

participants, 61 pour cent ont obtenu des résultats positifs sept mois après la fin de l'événement. Soit ils avaient un emploi, soit ils s'étaient inscrits à une formation professionnelle.¹³⁰

Au départ, les activités de mentorat qui ont suivi Discover Your Talent étaient assez mal organisées et ont donné peu de résultats: les attentes étaient confuses et le processus n'était pas formalisé. En 2014, Maks asbl a l'intention de formaliser le processus de sélection et d'association des mentors et mentorés, avec un contrat d'engagement et un calendrier de quatre à cinq mois comportant au moins une rencontre d'une heure par mois. Discover Your Talent sera financé par Actiris jusqu'à la fin de l'année 2014, mais l'avenir du programme est incertain, même s'il se peut que le financement se poursuive en 2016-2017 via des contrats de quartier. Ceux-ci ont pour but de redynamiser certains quartiers défavorisés de Bruxelles en se concentrant sur le logement, l'espace public et les activités sociales.¹³¹ Les entreprises du réseau Business&Society sont intéressées, mais Maks asbl a besoin de fonds supplémentaires pour continuer à offrir des services sur mesure et des rencontres de suivi à l'issue de l'événement d'une journée.

Engage. L'initiative Discover Your Talent a été reprise par la ville d'Anvers.¹³² Le projet Engage organise des visites d'entreprises pour des groupes de 10 à 15 jeunes, soit de moins de 18 ans, soit de plus de 18 ans, en collaboration avec les centres de compétences pour jeunes et d'autres organisations locales.¹³³ Comme dans le cas de Discover Your Talent, ce sont surtout les grandes entreprises qui s'investissent dans Engage. L'expérience montre que celles-ci sont désireuses d'accueillir ces jeunes, mais qu'elles sont peu enclines à se rendre dans leur environnement, par exemple, en visitant des centres pour jeunes. Anvers, tout comme Bruxelles, veut combler le fossé entre les jeunes demandeurs d'emploi et le marché du travail et l'élargissement de leurs réseaux est une des stratégies pour y parvenir. La ville investit dans différents projets qui sont mis en œuvre par les centres de compétences pour jeunes et ciblent en priorité les jeunes défavorisés (dont beaucoup sont issus de l'immigration).

Encadré 4. Définition des jeunes issus de l'immigration en Belgique

Le groupe cible des jeunes issus de l'immigration a été défini de façon assez vague dans ce chapitre, ainsi que dans l'étude en général. Il comprend tant les primo-arrivants que les jeunes des deuxième et troisième générations sans que l'on tienne compte des compétences ou du niveau scolaire. La recherche se concentre sur les jeunes de 18 ans (bien que certains projets s'adressent à des personnes plus jeunes) à 25 ou 30 ans, afin de cerner un maximum d'initiatives intéressantes. L'étude se concentre sur les jeunes demandeurs d'emploi à la recherche d'une première expérience professionnelle.

130 Ibid.

131 Ville de Bruxelles, 'Contrats de quartier durables: qui fait quoi?', consulté le 20 mai 2014, <http://www.bruxelles.be/artdet.cfm?id=4099&>.

132 Business & Society Belgium, 'ENGAGE: Na Brussel nu ook in Antwerpen!', consulté le 20 mai 2014, www.businessandsociety.be/nl/ENGAGE-Na-Brussel-nu-ook-in-Antwerpen/.

133 Entretien de l'auteure avec la ville d'Anvers, département Travail et Économie, 14 mars 2014.

Alors qu'environ 20 pour cent des jeunes Belges de 15 à 24 ans étaient sans travail en 2012, ce pourcentage atteignait 27 pour cent en Wallonie et 36 pour cent en région bruxelloise.¹³⁴ Les taux de chômage à Bruxelles varient fortement d'une commune à l'autre. Plus d'un tiers des jeunes de moins de 25 ans sont chômeurs dans les communes les plus pauvres et les plus diversifiées sur le plan ethnique, comme Anderlecht, Molenbeek-Saint-Jean, Saint-Gilles, Schaerbeek, Forest et Bruxelles, par opposition aux communes plus riches de Woluwe-Saint-Pierre, Woluwe-Saint-Lambert, Watermael-Boitsfort et Uccle, où le taux de chômage est de 20 à 25 pour cent.¹³⁵ C'est pourquoi les associations locales à but non lucratif qui proposent des projets d'activation à l'emploi, comme Groep Intro, Maks asbl, InBrussel et les missions locales, se sont délibérément installées dans les communes où elles sont les plus utiles.

En général, ces taux de chômage ont attiré l'attention des différents niveaux de pouvoir et des secteurs privés et à but non lucratif et les ont incités à s'investir pour améliorer la participation des jeunes au marché du travail grâce à différentes initiatives dans toute la Belgique. Cependant, la majorité des programmes et initiatives ne s'adressent pas en particulier aux jeunes adultes issus de l'immigration. Ils se concentrent sur des aspects tels que le niveau scolaire et l'exclusion du marché du travail (les bénéficiaires potentiels étant désignés par les termes 'vulnérables' ou 'défavorisés'). Mais dans la pratique, de nombreux jeunes adultes issus de l'immigration participent aux différentes activités d'insertion sur le marché du travail ou de mentorat, principalement parce qu'elles sont organisées au niveau local, dans des zones urbaines fortement peuplées.

4. Initiatives de mentorat classiques

En Belgique, les initiatives de mentorat individuelles traditionnelles impliquant un mentor du secteur privé sont rares, relativement récentes et dispersées. Des évaluations détaillées font défaut et leur succès ou leur impact n'ont pas encore été établis. Les exemples ci-dessous montrent que la volonté de lancer de telles initiatives de mentorat et d'impliquer des partenaires existe bel et bien - surtout au niveau local. Mais la mission est souvent de faible ampleur et les résultats à long terme incertains.

Bright Future et Parrainage/Peterschap. Be.Face est un réseau d'entreprises bruxelloises à but non lucratif, principalement composé de grandes entreprises qui s'engagent sur le plan social et regroupent leurs ressources pour déployer des efforts d'entrepreneuriat socialement responsable.¹³⁶ Be.Face a lancé deux programmes de mentorat, Bright Future et Parrainage. Bright Future a débuté en janvier 2014 et se concentre sur des diplômés talentueux qui ont terminé au moins deux années d'enseignement supérieur, mais rencontrent des obstacles économiques, sociaux, culturels ou linguistiques sur le marché du travail.¹³⁷ Le programme ne cible pas les jeunes issus de l'immigration en particulier, mais certains obstacles à l'emploi. Parrainage s'adresse aux demandeurs d'emploi de 18 à 30

¹³⁴ Actiris. *Statistiques sur le marché du travail bruxellois (taux de chômage dans les trois régions, 2012)*, consulté le 20 mai 2014, <http://www.actiris.be/marchemp/tabid/211/language/fr-BE/Statistiques-sur-le-marche-du-travail-bruxellois.aspx>.

¹³⁵ Actiris. *Statistiques sur le marché du travail bruxellois (2013)*, consulté le 20 mai 2014, <http://www.actiris.be/marchemp/tabid/211/language/fr-BE/Statistiques-sur-le-marche-du-travail-bruxellois.aspx>.

¹³⁶ Be.Face, 'Profil', consulté le 20 mai 2014, <http://www.beface.be/page-d-exemple/profil/>.

¹³⁷ Échange de courriels avec Be.Face, mars 2014.

ans qui éprouvent des difficultés à s'insérer sur le marché du travail (par exemple, parce qu'ils sont peu qualifiés, réfugiés, migrants ou chômeurs de longue durée). Les deux projets sont nés du désir de rapprocher deux mondes disparates. Les diplômés talentueux de Bright Future élargissent leur réseau socioprofessionnel et reçoivent un appui et des conseils pour orienter leur future carrière. Les demandeurs d'emploi défavorisés accèdent plus facilement au marché du travail et entrent directement en contact avec des employeurs et des entreprises. Le programme de mentorat s'est inspiré de l'idée et de la méthodologie du programme de mentorat FACE en France, mais l'a adapté au contexte bruxellois.

Be.Face collabore actuellement avec trois universités bruxelloises et leurs services sociaux pour repérer des mentorés pour Bright Future. Quant à Parrainage, il collabore avec des partenaires des services socioéconomiques et d'insertion locaux, comme les missions locales, Tracé Bruxelles, le service emploi de Koekelberg, Bruxelles Formation, InterS et Convivium asbl.¹³⁸ Les mentors des deux initiatives sont issus du réseau d'entreprises de Be.Face. Le programme de Bright Future comporte au moins dix rencontres d'une à deux heures chacune, étalées sur une période de 12 à 18 mois, et Parrainage dure entre quatre et six mois. Mentors et mentorés sont associés en fonction de divers critères: intérêts et ambition professionnels, langue, loisirs ou caractéristiques personnelles. Une première évaluation de Bright Future est prévue en septembre 2014 et Parrainage est évalué de manière régulière. Cependant, les évaluations sont assez souples et générales, étant donné qu'un résultat positif peut être un contrat d'emploi de courte ou de longue durée, un stage ou une formation. Le résultat du programme de mentorat est positif pour environ 60 pour cent des participants.¹³⁹

Encadré 5. Étude de cas: Duo for a Job

***Duo for a Job** est une initiative de mentorat individuel classique, officiellement lancée en septembre 2013. Duo for a Job associe des retraités (mentors) et des primo-arrivants de moins de 30 ans (mentorés) à Bruxelles et l'initiative est comparable à VerA en Allemagne. Le but est d'élargir le réseau socioprofessionnel et les perspectives de carrière du mentoré, de permettre à de jeunes retraités de s'engager dans la société et de nouer des relations interculturelles et intergénérationnelles qui sinon n'auraient jamais existé.¹⁴⁰*

Duo for a Job est une association sans but lucratif dont les fondateurs ont exercé une profession dans les affaires et qui, de ce fait, ont gardé des contacts solides avec le monde des entreprises. Elle attire des mentors en présentant des exposés dans les entreprises (après un premier contact avec les RH) et par le bouche à oreille. Les mentorés sont contactés via des organisations locales d'insertion sociale (comme BON, Caritas, la Croix-Rouge et Convivial) ou le service public de l'emploi Actiris. Les mentorés doivent être chômeurs, issus de l'immigration, titulaires d'un permis de travail en Belgique, parler anglais, français ou néerlandais et être motivés. Les mentors doivent avoir plus de 50 ans, être retraités, avoir une expérience professionnelle utile et maîtriser une des trois langues.

138 Ibid.

139 Ibid.

140 Entretien de l'auteure avec le personnel de Duo for a Job le 10 février 2014.

Les mentors suivent une formation de trois jours. Les duos mentor/mentoré signent une convention qui détermine des objectifs, des plans d'action bimensuels et des évaluations. Le programme de mentorat dure six mois, puis Duo for a Job évalue la relation.

Fin février 2014, l'organisation avait associé 50 mentors et mentorés. Les réactions des participants sont positives, bien qu'une évaluation approfondie n'ait pas encore eu lieu.¹⁴¹ L'organisation veut avoir formé 70 duos d'ici la fin de l'année 2014 et 110 en 2015. Un des défis actuels est de financer les activités de manière durable.

Source: entretien de l'auteure avec le personnel de Duo for a Job le 10 février 2014.

MentorU. La cellule de réflexion européenne Pour la Solidarité, a lancé le projet-pilote MentorU à Bruxelles en 2011, dans le but d'associer des mentorés chômeurs et des professionnels (mentors bénévoles) qui les aident à rédiger un CV et une lettre de motivation, à se familiariser avec les codes de conduite et la culture du monde professionnel et à élargir leur réseau socioprofessionnel.¹⁴²

Les duos étaient constitués en fonction de critères tels que le secteur professionnel, la situation géographique, les préférences personnelles et les loisirs. Le mentorat a duré six mois, avec des rencontres régulières sur le lieu de travail du mentor au moins une fois par mois, complétées par des contacts téléphoniques ou par e-mail. Pour la Solidarité a collaboré avec Decider's, un service de consultance pour entreprises, qui milite en faveur de la diversité et de la responsabilité sociale des entreprises, afin d'attirer de grandes entreprises (comme McKinsey, PwC et RTL Belgique) et leurs mentors. Pour toucher les mentorés, Pour la Solidarité a collaboré avec des partenaires socioéconomiques locaux, actifs dans le domaine de l'insertion professionnelle (Actiris, missions locales à Bruxelles et CPAS). La motivation était le principal critère de sélection (ainsi que le fait d'être chômeur) et non le niveau de formation ou le parcours.

Pour la Solidarité a procédé à une évaluation complète du projet-pilote et de l'année de suivi, y compris les profils des participants, les attentes, les résultats et le degré de satisfaction des participants. Pendant la première année, la plupart des mentors étaient des cadres de sexe masculin, francophones et âgés de 20 à 35 ans. Les mentorés, de leur côté, étaient en majorité des femmes francophones de 30 à 45 ans, chômeuses de longue durée et issues de l'immigration.¹⁴³

En général, le mentorat a été évalué de façon positive tant par les mentors que les mentorés. Durant la première année, 52 personnes ont participé au programme entre septembre 2011 et août 2012, et 50 pour cent ont obtenu des résultats positifs (la plupart ont décroché un contrat d'emploi de longue durée

¹⁴¹ Marie D'Otreppe, 'Duo for a Job: voie royale vers l'intégration par l'emploi', Trends Le Vif, 24 février 2014, <http://m.trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/duo-for-a-job-voie-royale-vers-l-integration-par-l-emploi/article-4000538623614.htm?layout=ThemisMobileArticle>.

¹⁴² MentorU - Rapports d'évaluation 2012 et 2013, reçus par e-mail de 'Pour la Solidarité' en février 2014.

¹⁴³ Ibid.

ou fixe et d'autres ont suivi des formations ou des stages). Plus d'un tiers participaient encore au programme de mentorat en juin 2012.

La deuxième phase du projet n'a démarré qu'en janvier 2013. Cette interruption, combinée aux difficultés économiques, a amené un grand nombre d'entreprises participantes à se retirer du programme. En outre, plusieurs mentors ont reconnu qu'il était difficile d'accompagner des personnes considérablement éloignées du marché du travail et dont les expériences différaient fortement des leurs. Après janvier 2013, la seule entreprise qui a accepté de continuer était McKinsey et elle a même présenté un plus grand nombre de mentors qu'en 2012. Les mentorés étaient principalement des femmes chômeuses issues de l'immigration, âgées de 26 à 45 ans, et, contrairement à la première phase, une petite majorité était hautement qualifiée. Entre janvier et juin 2013, 44 personnes ont participé au programme de mentorat. Sur les 68 pour cent qui ont achevé le programme en juin, deux tiers ont obtenu des résultats positifs et, en dépit d'une diminution du nombre d'emplois effectifs, la participation à des stages et formations a augmenté.¹⁴⁴

Ce projet de mentorat a montré qu'il est malaisé d'obtenir une collaboration à long terme du secteur privé. De façon générale, il est difficile d'attirer les petites et moyennes entreprises et, en raison du climat économique, les grandes entreprises réduisent également leur participation. En outre, certaines couches de la population sont plus difficiles à atteindre sans une approche ciblée, notamment les jeunes chômeurs et les demandeurs d'emploi potentiels peu qualifiés. Bien qu'elles ne constituent pas un groupe cible spécifique, les femmes moyennement et hautement qualifiées — y compris les chômeuses de longue durée — se révèlent plus proactives et motivées. Enfin, lorsque les environnements sociaux et professionnels des mentors et mentorés sont très différents, les mentors ont besoin de plus de conseils et de préparation.

Ces exemples montrent que les quelques initiatives de mentorat classique qui existent se concentrent surtout sur les jeunes ou sur une population défavorisée plus large, mais qu'aucun projet ne cible les migrants hautement qualifiés. Cependant, l'association à but non lucratif De8 à Anvers collabore avec le VDAB et l'Institut de recherche pour le travail et la société (HIVA) de la KU Leuven à l'élaboration d'un modèle de mentorat pour primo-arrivants hautement qualifiés. Cette initiative, financée par le FSE, veut d'abord explorer les modèles de mentorat pour migrants hautement qualifiés qui se sont avérés positifs à l'étranger avant d'élaborer un programme adapté au contexte anversoïse et belge.¹⁴⁵ L'objectif final est d'associer 30 à 40 primo-arrivants hautement qualifiés à des professionnels sur le marché du travail belge. De grandes entreprises du secteur privé, comme IBM et KBC, seront associées au projet.

.....
¹⁴⁴ *Ibid.*

¹⁴⁵ *Entretien de l'auteure avec le personnel de De8, 6 février 2014.*

D. Caractéristiques des méthodes de mentorat en Belgique

1. Fragmentation des acteurs concernés

La conception et la mise en œuvre d'initiatives d'insertion sur le marché du travail sont le reflet du paysage politique et administratif morcelé en Belgique. Il n'est pas étonnant que la majorité des activités de mentorat soient menées par des associations à but non lucratif ou des services sociaux, étant donné que leur mise en œuvre intervient au niveau local. Bien que les services publics régionaux de l'emploi soient très fréquemment impliqués, ils n'harmonisent pas et n'étendent pas les initiatives positives et l'approche générale reste fortement axée sur des projets. De ce fait, les initiatives sont d'ampleur limitée et dépendent de la disponibilité des moyens financiers.

Un bon exemple est celui de deux programmes pour migrants hautement qualifiés menés à Gand (Eminente) et Anvers (via De8) qui, tous deux, collaborent avec le VDAB. Mais il est peu probable que leurs efforts soient harmonisés et regroupés en un seul programme pour toute la région flamande. Autre exemple: à Bruxelles, les organisations locales actives dans le projet Recherche Active d'un Emploi collaborent efficacement parce qu'elles sont disséminées dans la capitale et que toutes opèrent avec des critères et des objectifs identiques. Plutôt que de dupliquer des activités, un des partenaires a suggéré qu'une approche plus spécialisée par organisation permettrait de rassembler et de développer davantage d'expertise et d'offrir des services plus ciblés.¹⁴⁶ Une organisation locale pourrait se concentrer, par exemple, sur les jeunes chômeurs, une autre sur les chômeurs de plus de 45 ans et une troisième sur les demandeurs d'emploi non-qualifiés ou illettrés.

Parallèlement, peu d'organisations sont au courant des activités menées dans d'autres régions en Belgique. Bien qu'Actiris à Bruxelles soit en contact avec le Forem et le VDAB, les services publics de l'emploi francophones et néerlandophones échangent peu leurs expériences ou leurs informations — et il n'y a pas de coordination à un niveau plus local. D'ailleurs, une réaction récurrente pendant tous les entretiens et échanges était le souhait exprimé par les intervenants locaux de découvrir ce qui se faisait dans d'autres régions du pays.

Bien que les activités de mentorat et d'insertion sur le marché du travail soient dispersées, leur nombre témoigne d'un intérêt politique, en particulier en ce qui concerne le chômage des jeunes. Le fait que ce défi soit une priorité partout en Belgique n'a rien d'étonnant. En revanche, le mentorat destiné aux migrants hautement qualifiés est plutôt un domaine politique de niche et, au moment où nous rédigeons ce rapport, les initiatives d'insertion sur le marché du travail qui dépassent le cadre de la reconnaissance d'un diplôme ou des cours de langue se limitent aux projets menés à Gand et Anvers.

¹⁴⁶ Entretien de l'auteure avec le personnel de Groep Intro, 26 mars 2014.

2. Collaboration, prise de contact et engagement

Une question qui revient sans cesse dans cette étude est la manière dont les organisations prennent contact avec les participants aux projets de mentorat ou d'insertion sur le marché du travail. De nombreux demandeurs d'emploi ou mentorés s'inscrivent à des activités d'activation à l'emploi par l'intermédiaire des services locaux de l'emploi et par le bouche à oreille lorsqu'il s'agit d'associations locales (ce qui est surtout le cas pour celles qui mènent des initiatives telles que Recherche Active d'un Emploi, Discover Your Talent et autres activités locales similaires à Bruxelles ou le projet d'insertion pour les jeunes en Wallonie).

Dans le cas de mentors appartenant à des entreprises, la prise de contact dépend toujours du type de relation avec les employeurs et les entreprises. Si les projets disposent d'un réseau d'entreprises interne, comme dans le cas de Be.Face, VOKA avec Jobkanaal ou Business&Society, les relations ou les partenariats avec les employeurs et les mentors dans les entreprises semblent plus fortes. Si la relation professionnelle n'est pas institutionnalisée (comme dans le cas de la mise en œuvre du projet d'immersion professionnelle pour les jeunes par l'organisation JES à Gand¹⁴⁷) ou tout au moins externe (comme MentorU et sa collaboration avec Decider's), l'engagement du secteur privé est plus difficile, en particulier dans le climat politique et économique actuel.

La distance entre les employeurs et les demandeurs d'emploi vulnérables est souvent trop grande pour qu'elle puisse disparaître spontanément. C'est pourquoi des acteurs intermédiaires, comme les conseillers de Jobkanaal, jouent un rôle très important dans la compréhension des besoins des uns et des autres. Les chances de réussite sont plus grandes lorsque l'acteur intermédiaire 'appartient' à l'un des deux côtés (ou aux deux) ou s'il existe au moins des liens étroits. Dans le cas de Jobkanaal, des représentants des entreprises — qui comprennent le fonctionnement et les besoins de celles-ci — jouent ce rôle. Un autre exemple est l'organisation *Talentenwerf* basée sur un partenariat entre le secteur de la construction anversois, la ville d'Anvers et le service public de l'emploi VDAB qui tous collaborent pour répondre aux offres d'emploi du secteur régional de la construction tout en offrant une formation professionnelle à des demandeurs d'emploi peu qualifiés.¹⁴⁸ Les coachs à l'emploi de Work-Up et des missions régionales en Wallonie (dans le cadre du projet d'insertion pour les jeunes) sont souvent issus de l'immigration et ont des contacts solides avec les communautés des quartiers où ils opèrent, ce qui leur permet de toucher plus efficacement les personnes les plus éloignées du marché du travail.

3. Implication du secteur privé

L'implication du secteur privé dans les projets de mentorat et d'activation à l'emploi est limitée, malgré quelques exceptions notables. L'engagement actif du secteur privé et ses initiatives en faveur d'une plus grande diversité au niveau du recrutement progressent lentement en Belgique, surtout dans les

¹⁴⁷ Entretien téléphonique de l'auteure avec le coordinateur local de l'organisation pour jeunes JES à Gand, 6 février 2014.

¹⁴⁸ Entretien téléphonique de l'auteure avec le personnel de *Talentenwerf*, 11 avril 2014.

grandes entreprises. Le plus souvent, des organisations représentatives des entreprises ou de l'industrie sont concernées, comme Business&Society¹⁴⁹ et Be.Face¹⁵⁰ à Bruxelles ou VOKA¹⁵¹, le réseau flamand des entreprises, pour Jobkanaal.

Les grandes entreprises sont plus susceptibles de prendre le risque d'engager une personne issue de l'immigration lorsque les acteurs intermédiaires se portent garants de ses compétences ou de son potentiel, étant donné qu'elles ont plus de personnel et de moyens financiers pour former des candidats en interne.¹⁵² Dans les petites et moyennes entreprises, les ressources limitées ne permettent pas de recruter des candidats ayant besoin d'une formation supplémentaire.

Il est possible de surmonter cette difficulté lorsqu'il s'agit de migrants hautement qualifiés pour qui la maîtrise de la langue et des compétences sociales informelles est un obstacle plus grand que les compétences professionnelles. Mais en ce qui concerne les jeunes peu qualifiés, la perception des entreprises est un obstacle permanent. Plusieurs conseillers déclarent que même lorsqu'ils ont terminé des séances de coaching à l'emploi, des formations de base et des ateliers, les jeunes peu qualifiés restent peu qualifiés aux yeux de nombreux employeurs.

Les exemples d'engagement du secteur privé les plus prometteurs combinent la responsabilité sociale de l'entreprise et une vision à long terme des compétences. Si les projets tiennent compte des besoins économiques d'un employeur, il est possible d'établir des relations et une collaboration à long terme. Les exemples de Jobkanaal et des missions régionales en Wallonie le montrent clairement. Au final, les employeurs demandent un ensemble de compétences et d'aptitudes. Les missions régionales réussissent à fournir les compétences professionnelles demandées en collaborant avec des partenaires. Les grandes entreprises, comme McDonald's et Colruyt, ont les capacités nécessaires pour développer ces compétences en interne.

Encadré 6. Développement des compétences en interne chez McDonald's

McDonald's a organisé un Job Discovery Day pour la première fois en mars 2014. L'objectif de l'événement était de promouvoir l'environnement de travail positif et la satisfaction du personnel de McDonald's auprès des familles et des amis, pour améliorer l'image de l'entreprise et lutter contre la perception négative du personnel quant au fait de 'travailler dans le hamburger'.¹⁵³ McDonald's a profité de l'occasion pour présenter les résultats d'une étude confiée à Trendwolves, une entreprise européenne de recherche et de marketing axés sur les jeunes¹⁵⁴, pour évaluer les aspirations professionnelles des jeunes de moins de 25

149 Business&Society Belgium, 'List of our members', consulté le 20 mai 2014, www.businessandsociety.be/en/Our-members/List-of-our-members/.

150 Be.Face, 'Entreprises membres', consulté le 20 mai 2014, www.beface.be/entreprise/.

151 VOKA, 'Diversiteit', consulté le 20 mai 2014, www.voka.be/talent/diversiteit/.

152 Rencontre de l'auteure avec le personnel d'InBrussel le 18 février 2014 et de VOKA le 17 mars 2014. Le Groupe Colruyt organise des formations internes, tout comme Kruidvat et d'autres entreprises comme Aldi et Lidl.

153 Entretien de l'auteure avec le sous-directeur des ressources humaines (RH) de McDonald's, 17 avril 2014.

154 Trendwolves, 'Hunting and feeding', consulté le 20 mai 2014, www.trendwolves.com/what.html.

ans ayant une formation technique ou professionnelle. Étant donné que les jeunes adultes dans l'étude avaient appris un métier, beaucoup avaient une vision optimiste et positive de l'avenir et des possibilités de trouver un emploi.¹⁵⁵ McDonald's a commandé cette étude parce que plus de 50 pour cent des salariés de l'entreprise ont moins de 25 ans, 41 pour cent sont peu qualifiés et un tiers est issu de l'immigration.¹⁵⁶ McDonald's a déjà des effectifs extrêmement diversifiés, mais n'ignore pas que ses futurs salariés appartiendront toujours principalement à des groupes diversifiés et peu qualifiés. En commandant cette étude, McDonald's voulait comprendre les aspirations et les attentes des jeunes adultes en formation professionnelle, c'est-à-dire ceux qui sont sur le point d'entrer sur le marché du travail et de rejoindre le groupe professionnel dans lequel McDonald's recrute habituellement.

Il est très rare qu'on n'exige aucune expérience et aucun diplôme pour un emploi, comme chez McDonald's. Bien que les restaurants McDonald's soient franchisés, tous les nouveaux employés reçoivent une formation standard, tout comme les aspirants-managers.¹⁵⁷ C'est précisément ces compétences cognitives, pratiques et sociales qui donnent aux travailleurs la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise ou les outils nécessaires pour se déplacer sur le marché du travail.

Source: entretien de l'auteure avec le sous-directeur du personnel de McDonald's, 17 avril 2014.

4. Financement et continuité

Une vision à long terme et la continuité sont deux grands défis auxquels les programmes d'activation à l'emploi et de mentorat sont confrontés en Belgique. Les efforts visant à différencier les segments de la population et à cibler les méthodes d'insertion sur le marché du travail en fonction de ces segments, sont récents. En voici un exemple: avant 2008, le VDAB, le service public flamand de l'emploi, ne faisait pas de distinction en fonction de l'âge ou du niveau scolaire, dans son plan d'action général.¹⁵⁸ La gestion de la diversité, et en particulier des personnes issues de l'immigration, est un phénomène récent. Le VDAB n'a commencé que récemment à développer une expertise et à lancer des projets pour les migrants hautement qualifiés. Les coachs à l'emploi du Forem, le pendant francophone du VDAB en Wallonie, ne s'intéressent à la diversité que du point de vue linguistique, en offrant des services de traduction permettant d'accéder aux services d'activation à l'emploi.¹⁵⁹

Bien que les trois principaux services publics de l'emploi soient tous impliqués dans différents projets d'activation à l'emploi, un grand nombre d'entre eux sont financés par le FSE. L'amélioration de l'accès à

155 McDonald's Belgium, 'Les jeunes face au marché du travail : optimistes, en attente de contacts sociaux et accros à un juste équilibre vie privée-vie professionnelle!', consulté le 20 mai 2014, http://mcdonalds.be/sites/default/files/cp-job_discovery_day.pdf; McDonald's Belgium, 'Trendwolves Besluit', consulté le 20 mai 2014, <http://storage.prezly.com.s3-external-3.amazonaws.com/f1/1deaf0b69c11e3ad3c3fbab8672467/Trendwolves-Besluit-1.pdf>.

156 Entretien de l'auteure avec le sous-directeur des RH de McDonald's, 17 avril 2014; McDonald's Belgium, 'Les jeunes face au marché du travail: optimistes, en attente de contacts sociaux et accros à un juste équilibre vie privée-vie professionnelle!'

157 Entretien de l'auteure avec le sous-directeur des RH de McDonald's, 17 avril 2014.

158 Entretien de l'auteure avec le personnel du VDAB, 10 mars 2014.

159 Entretien de l'auteure avec le personnel du Forem, 14 mars 2014. Seule la diversité linguistique est reconnue et traitée en tant qu'obstacle potentiel via les 'modalités opératoires de demande d'accessibilité' ou méthode MODA.

l'emploi, en particulier des groupes plus vulnérables, est une priorité politique pour l'Union européenne. Le Fonds social européen a alloué 80 milliards d'euros pour la période 2014-2020 à l'ensemble de l'UE, un montant à répartir en fonction des besoins régionaux et dans un partenariat de cofinancement.¹⁶⁰

Dans l'ensemble, cette dépendance à l'égard des fonds européens représente un obstacle majeur à la continuité et l'élargissement éventuel des projets, étant donné que les critères, les conditions et les budgets sont fixés à l'avance — et ont toujours une date limite.

Un financement régional peut aussi être un frein (comme le montre l'exemple de Discover Your Talent). Mais ce peut aussi être une opportunité de financer une initiative ciblée, en réponse à un défi particulier, comme dans le cas de Work-Up (financé par le gouvernement flamand) et du projet d'insertion pour les jeunes en Wallonie (financé par le gouvernement wallon). S'il est vrai qu'en général, un financement régional a également une date limite, sa révision et son extension sont beaucoup plus faciles que s'il s'agit d'un financement européen. En général, il est difficile de savoir clairement si le financement du FSE est important dans ce domaine parce que les fonds fédéraux et régionaux manquent systématiquement ou parce que les gouvernements fédéraux et régionaux n'investissent pas de façon proactive et à long terme précisément parce que des fonds européens sont déjà disponibles.

Enfin, la fragmentation et le fait que le financement soit orienté vers un projet influencent aussi l'ampleur et les possibilités d'expansion de nombreux projets (à l'exception de l'initiative d'insertion WIJ en Flandre, d'AZW/RAE à Bruxelles et, dans une certaine mesure, des missions régionales en Wallonie).

5. Mesurer le succès: le défi de l'évaluation

Il est difficile d'évaluer si certains programmes sont positifs ou du moins prometteurs, car il existe peu d'évaluations disponibles pour le grand public. Si des projets sont financés par un des services régionaux de l'emploi, les rapports d'évaluation sont souvent internes et difficilement accessibles. Les programmes financés par le FSE nécessitent des rapports d'activité annuels et des évaluations, mais ceux-ci sont souvent inaccessibles au public. En outre, de nombreux projets n'ont été lancés que récemment et n'ont pas encore été évalués.

L'existence d'évaluations n'est pas le seul élément important. La façon dont on mesure les projets et les critères d'évaluation utilisés le sont tout autant. Le VDAB, par exemple, utilise une méthode de contact différente selon que les jeunes chômeurs sont peu qualifiés ou hautement qualifiés. Alors que les jeunes peu qualifiés reçoivent une lettre par courrier les invitant à une rencontre avec un conseiller et à une séance d'information dans les quatre semaines de leur inscription auprès du service, les jeunes

¹⁶⁰ Commission européenne, Fonds social européen - Qu'est-ce que le FSE?, <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=fr>; Commission européenne, FSE - Fonds social européen, http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/social/index_fr.cfm; Commission européenne, Fonds social européen - Comment le FSE fonctionne-t-il. <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=525&langId=fr>.

hautement qualifiés reçoivent un courriel.¹⁶¹ Dans les dossiers du VDAB, on considère que les jeunes peu qualifiés ont été contactés avec succès s'ils assistent à leur premier entretien individuel, alors que les jeunes hautement qualifiés l'ont été s'ils cliquent sur le lien demandant plus d'informations.

Le projet Recherche Active d'un Emploi (RAE) organise quatre séances de groupe par an, qui sont évaluées en permanence et tous les six mois.¹⁶² Cependant, le point de mesure après six mois n'est qu'un instantané des bénéficiaires et non une image à long terme ou complète. Les évaluations montrent que six mois après l'inscription, 45 pour cent des bénéficiaires en moyenne ont un emploi et 15 pour cent suivent une formation. Toutefois, il est impossible de savoir si cet emploi est temporaire ou de longue durée et, en cas de chômage, si les candidats étaient encore récemment au travail ou s'ils sont chômeurs de longue durée.

De ce fait, de nombreux projets en Belgique ne sont pas évalués en détail. Il est important de comprendre à la fois comment les résultats sont mesurés et de quelle manière les projets influencent les parcours professionnels de leurs bénéficiaires. Il est crucial de mesurer non seulement le fait pour les participants d'avoir un emploi ou non, mais aussi si cet emploi correspond à leurs compétences et quel est le secteur ou le type d'entreprise. Actuellement, la seule distinction importante qui revient dans de nombreuses évaluations concerne le fait d'avoir un emploi à durée déterminée (avec au moins un contrat de six mois) ou indéterminée, ou de suivre une formation.

6. La dimension de genre

Cette étude a évalué la dimension de genre pendant toutes les interviews et discussions et dans toutes les enquêtes. Nous avons constaté qu'aucun programme en Belgique ne se concentre sur le genre, mais que tous s'efforcent d'atteindre un équilibre hommes-femmes parmi les participants. Le projet MentorU présentait un déséquilibre involontaire en faveur des femmes. Concernant les missions régionales et le projet d'insertion pour les jeunes en Wallonie, les coachs à l'emploi ont surtout touché des hommes jeunes. Les organisateurs supposent qu'on peut l'expliquer par le fait que les jeunes femmes, surtout issues de l'immigration, ont moins tendance à 'traîner' dans les centres de quartier ou les maisons de jeunes, où les conseillers en matière d'emploi passent régulièrement.¹⁶³

¹⁶¹ Rencontre de l'auteure avec le personnel du VDAB, 10 mars 2014.

¹⁶² Rencontre de l'auteure avec le personnel d'InBrussel, 18 février 2014.

¹⁶³ Rencontre de l'auteure avec MIRE Brabant wallon, 24 mars 2014.

IV. RECETTE POUR DES PRATIQUES DE MENTORAT EFFICACES

Cette étude s'abstient d'identifier des bonnes pratiques ou des lignes directrices normatives concernant les méthodologies de mentorat. En s'appuyant sur des entretiens approfondis et une analyse d'initiatives de mentorat et d'activation à l'emploi dans plusieurs pays européens, dont la Belgique, et en Amérique du Nord, ce chapitre résume un certain nombre d'ingrédients ou d'éléments essentiels que partagent plusieurs initiatives prometteuses. En définitive, la réussite des programmes de mentorat dépend non seulement de leur méthodologie interne, mais aussi d'un certain nombre de facteurs externes et surtout du type d'acteurs impliqués.

A. Collaboration stratégique: impliquer plusieurs parties prenantes

Bien que dans la pratique, de nombreuses initiatives de mentorat et d'aide à l'emploi aient été élaborées et mises en œuvre par des organisations de la société civile, la collaboration du gouvernement et du secteur privé est capitale pour garantir leur réussite et leur survie.

En Belgique, le projet d'insertion sur le marché du travail des jeunes issus de quartiers prioritaires en Wallonie est un exemple d'une aide publique solide ayant permis l'élaboration et l'élargissement d'une méthode fructueuse. Le mentorat pour les migrants en Autriche et Joblinge en Allemagne sont de bons exemples de la capacité d'initiative des employeurs et de la manière dont un programme peut être reproduit et élargi avec l'appui solide du secteur privé.

Cependant, les programmes de mentorat les plus efficaces et ayant le plus d'ampleur sont ceux dans lesquels plusieurs partenaires collaborent. Le programme de mentorat du TRIEC est un excellent exemple de partenariat impliquant plusieurs parties prenantes, à savoir la société civile, des prestataires de services partenaires, des établissements d'enseignement, des employeurs et des gouvernements à tous les niveaux.

Mais obtenir le concours du secteur privé ne suffit pas. Le projet MentorU en Belgique a montré qu'un paysage économique en mutation

peut rapidement influencer la propension des employeurs à participer. C'est pourquoi il faut intéresser le niveau supérieur des entreprises pour s'assurer de leur engagement à long terme. Au Canada, le TRIEC a des défenseurs parmi les employeurs qui, même en dehors de la structure et du processus de mentorat, se sentent concernés par ses objectifs plus larges, à savoir les avantages que représente le fait d'attirer et de recruter des personnes avec d'autres origines et compétences.¹⁶⁴

B. Pérennité, financement et vision à long terme

Disposer d'un financement de base durable est crucial pour garantir un fonctionnement efficace à long terme. Les pratiques de mentorat sont rarement inhérentes aux politiques structurelles générales. Il s'agit presque toujours de programmes correctifs complémentaires, centrés sur ceux qui glissent entre les mailles du filet des services classiques, et cet élément pèse lourdement sur l'existence et la survie mêmes des programmes de mentorat.

Dans de nombreux cas, le financement du gouvernement joue un rôle majeur dans le soutien des programmes de mentorat. Cependant, ces fonds sont souvent tributaires des priorités politiques nationales, qui sont susceptibles d'évoluer. Ce qui signifie que l'aide financière arrive souvent par cycles et est rarement allouée à long terme. C'est surtout le cas lorsque les fonds se concentrent sur un groupe très particulier, par exemple, les réfugiés au Royaume-Uni et en Suède. Les priorités en matière d'immigration peuvent évoluer et la crise économique les a considérablement influencées dans plusieurs pays européens. Si les efforts politiques se concentrent sur des problèmes plus larges de cohésion sociale ou de chômage des jeunes, comme en France, ces priorités (et le financement correspondant) sont susceptibles de durer plus longtemps.

Les fonds européens peuvent soulager les agendas politiques nationaux, mais aussi opérer par cycles limités dans le temps, avec un maximum de sept ans.¹⁶⁵ De plus, l'utilisation et la mise en œuvre de fonds européens pour des initiatives locales ou régionales spécifiques sont souvent ponctuelles et offrent peu de possibilités d'élargissement ou d'harmonisation avec d'autres efforts, comme l'ont montré de nombreux exemples belges.

Le défi principal — et le facteur indispensable au succès — est de prioriser l'emploi des migrants parce qu'il profite à tous et de consacrer suffisamment de fonds aux efforts qui stimulent la réussite d'un emploi.

¹⁶⁴ *Hire Immigrants, 'Employer Champions', consulté le 20 mai 2014, www.hireimmigrants.ca/success-stories-home/employer-champions/.*

¹⁶⁵ *'Les cadres financiers pluriannuels durent sept ans'. Voir: Commission européenne, 'Programmation financière et budget', cadres financiers pluriannuels, consulté le 20 mai 2014, http://ec.europa.eu/budget/mff/index_fr.cfm, ainsi que le nouveau cadre financier Horizon 2020: Commission européenne, 'Horizon 2020: What is Horizon 2020?', consulté le 20 mai 2014, <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>.*

C. Changement de mentalité

L'élément le plus difficile et le moins malléable ou prévisible pour une insertion efficace sur le marché du travail est de faire en sorte que toutes les parties prenantes poursuivent le même objectif. Plusieurs acteurs locaux en Belgique reconnaissent que la partie la plus difficile du processus de coaching à l'emploi est d'approcher et de convaincre les employeurs, en particulier lorsqu'il s'agit de personnes issues de l'immigration peu qualifiées. D'une part, des négociateurs expérimentés, comme les coachs à l'emploi dans les missions régionales en Wallonie ou les conseillers de Jobkanaal, peuvent jouer un rôle de médiateur: ils comprennent les besoins des employeurs et tentent de repérer les demandeurs d'emploi capables d'y répondre. D'autre part, les conseillers en matière de diversité sont nécessaires non seulement pour promouvoir les avantages économiques de la diversité (et lutter contre la discrimination), mais aussi pour aider les entreprises à modifier leurs pratiques de recrutement — comme les labels de diversité en Belgique et en France. Mais il faut de toute façon un changement de mentalité plus large de la part non seulement des employeurs, mais aussi du grand public et du monde politique.

Changer les mentalités signifie qu'un problème sous-évalué dans le passé devient une priorité publique et politique. Au Canada, la stratégie du TRIEC s'est avérée exemplaire pour attirer l'attention du public sur une priorité — faire travailler les migrants hautement qualifiés — et convaincre tant le gouvernement que le secteur privé des avantages du projet. En plus de son partenariat de mentorat, le TRIEC s'est beaucoup investi en sensibilisant¹⁶⁶ et promouvant un sentiment d'urgence via sa campagne 'hireimmigrants.ca'.¹⁶⁷ Fin 2006, une campagne très efficace, comprenant des spots télévisés et des affiches, a attiré l'attention sur le chômage des migrants hautement qualifiés et les opportunités dont les entreprises se privaient en ne les recrutant pas. Il est intéressant de noter que la campagne était déjà financée en partie par le gouvernement central et régional. Par conséquent, les campagnes d'affichage et de spots télévisés sont des outils que l'on pourrait facilement adapter et appliquer dans le contexte d'un autre pays.

D. Des critères clairs et des évaluations complètes

Enfin, l'utilisation d'objectifs clairs est d'une importance capitale pour un programme de mentorat efficace. Cela implique d'envisager les objectifs fondamentaux du programme même (par exemple, élargir le réseau socioprofessionnel du mentoré, développer la confiance en soi, acquérir des compétences cognitives et sociales ou décrocher un emploi à long terme), de définir clairement les groupes cibles concernés (jeunes peu qualifiés ou issus de l'immigration, femmes migrantes, migrants hautement qualifiés ou réfugiés) et le type de mentors qui leur conviennent le mieux (retraités,

¹⁶⁶ TRIEC, "Raise Awareness", consulté le 20 mai 2014, <http://triec.ca/how-we-make-change/raise-awareness/>.

¹⁶⁷ Voir compte rendu annuel 2006: TRIEC, 2006 TRIEC Annual Review (Toronto: TRIEC, 2006), http://triec.ca/uploads/188/TRIEC_2006_AnnualReview.pdf.

professionnels expérimentés et actifs ou pairs professionnels). Des objectifs clairs contribuent aussi à mieux préparer, soutenir et guider les mentors et les mentorés. Plusieurs initiatives de mentorat utilisent un plan d'action signé par les deux parties ou une convention de collaboration où figurent les objectifs à court et à long terme.

Des objectifs et des critères clairs permettent aux programmes de mesurer leur impact, de s'adapter si nécessaire et de convaincre et d'attirer des partenaires en cas de succès. Évaluer les résultats et l'impact d'un programme facilite son expansion, comme le montrent les exemples de partenariat du TRIEC, de Joblinge et de VerA en Allemagne, de Upwardly Global et de la Welcome Back Initiative aux États-Unis. C'est surtout lorsque des programmes sont lancés à l'initiative de la société civile — ce qui est souvent le cas — que leur suivi détaillé et leur évaluation contribuent à garantir leur financement et à attirer des partenaires.

D'une manière générale, le succès et l'efficacité des programmes de mentorat dépendent toujours du contexte, ainsi que du groupe cible pour lequel ils ont été conçus. Mais en dépit de différences locales, régionales et même nationales, on retrouve certains facteurs internes et externes dans la plupart des exemples européens et nord-américains. S'il est vrai qu'il n'existe pas de méthode de mentorat parfaite, il est clair que le mentorat n'est jamais l'œuvre d'une seule personne ou association et que la portée, la continuité, la méthodologie organisationnelle et le financement dépendent du type de partenaires concernés et de leur combinaison.

ANNEXE:

PROJETS DE MENTORAT ET D'INSERTION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Cette annexe présente la liste détaillée des projets de mentorat et d'insertion sur le marché du travail, y compris tous les projets présentés dans le rapport principal. La première partie énumère des projets importants en Europe et la seconde des projets en Amérique du Nord.

A. Europe

Autriche

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Mentoring für MigrantInnen (Mentorat pour Migrants)	Wirtschaftskammer Österreich (WKO); Chambre de Commerce autrichienne)	Programme de mentorat associant des personnes hautement qualifiées issues de l'immigration à des dirigeants d'entreprise qui réussissent.	www.wko.at/Content.Node/Mentoring/MigrantInnen/en/English_Version_Mentoring_Migrants.html

Belgique

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Actief Zoeken naar Werk (AZW)	Actiris. Le projet est mis en œuvre conjointement par InBrussel, Kurasaw, Groep Intro et Manpower.	Coaching à l'emploi individuel et collectif pour demandeurs d'emploi peu qualifiés à Bruxelles (néerlandophones).	www.actiris.be/tabid/117/language/nl-BE/Wie-zijn-onze-partners-.aspx?t=vtp&idType=3
AZO (entrepreneurs indépendants d'origine étrangère)	Stebo	Opportunités de réseautage et soirées thématiques rassemblant des entrepreneurs issus de l'immigration qui réussissent et des entrepreneurs débutants, également issus de l'immigration.	www.agentschapondernemen.be/artikel/alloch-tone-zelfstandige-ondernemers-azo
Attitudes sur le lieu de travail	InBrussel	Ateliers sur les attitudes et les codes sociaux pour les jeunes demandeurs d'emploi à Bruxelles.	www.inbrussel.be/gedragscodes/home.aspx
Bright Future	BeFace	Mentorat associant des étudiants talentueux issus de milieux défavorisés et des dirigeants d'entreprise.	http://www.beface.be/axes/bright-future-2//
Discover Your Talent	Kurasaw, en collaboration avec Business&Society	Journée annuelle pour les jeunes demandeurs d'emploi à Bruxelles, avec des ateliers organisés par des entreprises.	http://www.discoveryyourtalent.be/discover-your-talent/index.php/fr/
Doorstroom sociale economie (Dépasser l'économie sociale)	Mentor vzw	Projet du Fonds social européen visant à orienter et aider les salariés peu qualifiés à passer de l'économie sociale à l'économie régulière.	www.esf-agentschap.be/nl/projectenkaart/job-coaching-de-sociale-economie
Duo for a Job	Duo for a Job	Mentorat intergénérationnel associant de jeunes demandeurs d'emploi issus de l'immigration et de jeunes retraités.	http://www.duoforajob.be/

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Eminente	Job&Co, Randstad Diversity, ville de Gand et VDAB	Projet de coaching à l'emploi et de conseils pour demandeurs d'emploi hautement qualifiés.	www.gsiw.be/eminenta .
Engage	Ville d'Anvers, en collaboration avec Business&Society	Visites d'entreprises organisées pour les élèves ou les jeunes demandeurs d'emploi à Anvers (via les centres de compétence pour jeunes et des partenaires locaux).	www.businessandsociety.be/nl/ENGAGE-Na-Brussel-nu-ook-in-Antwerpen/
Guichet HOA (guichet d'accueil pour primo-arrivants hautement qualifiés)	De8 et VDAB	Des conseillers à l'emploi spécialisés offrent des services ciblés aux migrants hautement qualifiés inscrits au VDAB.	Aucun.
Insertion des jeunes dans les quartiers prioritaires	Missions régionales en Wallonie (MIRE)	Accompagnement individuel et collectif de jeunes issus de quartiers défavorisés en Wallonie.	www.mirebw.be/index.php/2013-08-27-11-42-32/tu-as-entre-18-et-25-ans www.mirelux.be/demandeurs/Quartiers-prioritaires.php
Jobkanaal	Chambre flamande de commerce et d'industrie (réseau flamand d'entreprises VOKA), en collaboration avec UNIZO, Verso et VKW et avec le soutien du gouvernement flamand.	Jobkanaal conseille les entreprises dans le domaine de la diversité et met les responsables des services de l'emploi en contact avec des entreprises pour améliorer l'accès des groupes défavorisés au marché du travail.	www.jobkanaal.be/
Coaching à l'emploi des francophones sur le marché du travail flamand	Mentor vzw	À la demande du VDAB, Mentor vzw accompagne des francophones peu qualifiés sur le marché du travail dans la région de Menin.	www.vzwmentor.be/
Job Discovery Days	McDonald's	Journée porte ouverte dans les restaurants McDonald's pour les salariés actuels et futurs de l'entreprise, l'accent étant mis sur les jeunes peu qualifiés.	http://mcdonalds-belgium.prezly.com/une-formation-depuis-le-premier-jour-des-controles-quotidiens-la-gestion-dune-equipe-de-40-personnes-venez-decouvrir-comment-tout-cela-se-passe-chez-mcdonalds-au-job-discovery-day
Jump naar werk (Tremplin vers l'emploi)	Tracé	Projet qui aide et accompagne de jeunes Bruxellois en dernière année de l'enseignement secondaire lors du passage de l'école au monde du travail.	www.tracebrussel.be/node/10

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Mentoring for Success	Femmes entrepreneurs de l'UCM, réseau Diane, JUMP et Markant	Programme de mentorat qui associe des entrepreneurs débutantes et des femmes plus expérimentées.	www.mentoringforsuccess.eu/web/project/
MentorU	Pour la solidarité	Programme de mentorat pour demandeurs d'emploi à Bruxelles (en pratique, de nombreuses femmes issues de l'immigration). Le programme les associe à des dirigeants d'entreprise.	www.pourlasolidarite.eu/MentorU-be?lang=fr
Move Your Talent	InBrussel	Accompagnement professionnel intensif de jeunes chômeurs bruxellois peu qualifiés, en particulier d'origine maghrébine ou issus de l'immigration.	www.tracebrussel.be/nieuws/nieuw-bij-inbrussel-move-your-talent
Parcours pour groupes vulnérables	Projet du FSE, mis en œuvre en Flandre par différents partenaires locaux et avec le VDAB.	Programme d'accompagnement et de conseil visant à préparer les participants à une série de formations et de programmes de coaching à l'emploi. Le programme se concentre sur les jeunes qui ont quitté l'école, ne suivent pas de formation ou sont sans travail.	www.esf-agentschap.be/nl/oproepen/voortrajecten-kwetsbare-groepen Voir aussi la feuille du projet pour plus d'informations.
Peterschap/ Parrrainage	BeFace	Mentorat de jeunes demandeurs d'emploi motivés par des professionnels dans les entreprises.	http://www.beface.be/axes/parrrainage/
Protalent	De8, en collaboration avec IBM et CeMIS	Plateforme qui associe des migrants hautement qualifiés et des employeurs.	www.protalent.be/
Recherche Active d'un Emploi (RAE)	Actiris; mise en œuvre par les missions locales à Bruxelles.	Accompagnement individuel et collectif de demandeurs d'emploi peu qualifiés sur le marché du travail bruxellois (francophones).	www.actiris.be/tabid/117/language/fr-BE/Quisont-nos-partenaires---.aspx?t=vtp&idType=3
Schakels naar werk (Châinons vers le travail)	Tracé	Une plateforme offrant une gamme complète de trajets de formation professionnelle et d'insertion sur le marché du travail aux demandeurs d'emploi néerlandophones de la Région de Bruxelles-Capitale.	www.schakelsnaarwerk.be/nl/over-schakels-naar-werk
Talentenwerf	Talentenwerf (Ville d'Anvers, VDAB et secteur anversoïis de la construction)	Partenariat entre plusieurs parties prenantes et offrant des formations professionnelles dans la construction à des ouvriers peu qualifiés, à la demande et en collaboration avec le secteur de la construction.	www.talentenwerf.be/

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
T-impact	Foyer	Un projet-tremplin pour les jeunes de l'enseignement à temps partiel, qui leur offre un stage rémunéré dans un certain nombre d'entreprises sociales.	www.foyer.be/?page=article&id_article=8998&lang=nl
Werkvormm	Werkvormm vzw	Offre un emploi et des formations professionnelles aux personnes très éloignées du marché du travail, dans le secteur maritime et portuaire d'Anvers. Collabore avec le conseil communal, les CPAS d'Anvers et Lier, le VDAB, le musée d'art contemporain d'Anvers et les autorités portuaires.	www.werkvormm.be/
Projet d'insertion des jeunes sur le marché du travail (WIJ)	VDAB. Financé par le FSE et mis en œuvre par différentes organisations dans 14 villes.	Projets de coaching à l'emploi pour jeunes peu qualifiés.	www.werk.be/nieuws/werkinlevingsprojecten-overmorgen-van-start-11-centrumsteden
Workstyles	Foyer	Des ateliers professionnels de deux semaines pour primo-arrivants ont été organisés à Bruxelles entre l'été 2009 et l'été 2012.	www.foyer.be/?page=article&id_article=9273&lang=nl&id_rubrique=177
Work-Up	Minderhedenforum (Forum des Minorités)	Des conseillers en activation à l'emploi orientent les minorités ethniques éloignées du marché du travail vers le VDAB.	www.minderhedenforum.be/documents/werkacties.pdf
Werkmetzin	De8, en collaboration avec le VDAB et Werkmetzin.	Société coopérative de coaches et de formateurs qui offre un accompagnement professionnel et un coaching aux migrants hautement qualifiés.	http://werkmetzin.be/projecten-n/hooogeschoolde-anderstaligen.html

Danemark

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Réseau de mentorat du KVINFO	KVINFO	Programme de mentorat qui associe des femmes migrantes et des femmes actives dans la société danoise.	http://kvinfo.dk/mentor/om-mentornetvaerket

France

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Créajeunes	ADIE	Projet visant à aider les jeunes des quartiers défavorisés à créer leur entreprise.	www.adie.org/nos-actions/Creajeunes-et-les-programmes-jeunes
Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	Missions locales	Coaching à l'emploi (et formation) de jeunes chômeurs peu qualifiés.	www.emploi.gouv.fr/dispositif/contrat-dinsertion-dans-vie-sociale-civis
Parrainage	Missions locales	Programmes de coaching individuel et collectif dans toute la France, destinés aux demandeurs d'emploi (jeunes et adultes) peu qualifiés ou défavorisés sur le plan socioéconomique.	http://parrainage.masteredit.com/parrainage/site/le-parrainage-en-lorraine-234.html
Mozaïk RH	Mozaïk RH	Coaching à l'emploi individuel et collectif de jeunes hautement qualifiés issus des quartiers défavorisés de Paris et de la région parisienne. L'organisation conseille aussi les grandes entreprises (RH) dans le domaine de la diversité.	www.mozaikrh.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11
Un parrain un emploi	Association sans but lucratif Un Parrain, un Emploi	Lancé par la Chambre de Commerce de Nantes, le projet Un parrain un emploi organise des programmes de mentorat pour différents demandeurs d'emploi, notamment les jeunes, les personnes hautement qualifiées, les femmes, les travailleurs plus âgés, etc.	www.parrainemploi.com/1parrain_1emploi/1parrain_1emploi.html
FACE Parrainage	Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)	Programme de mentorat pour jeunes demandeurs d'emploi, accompagnés par des professionnels des entreprises.	www.fondationface.org/wp-content/uploads/2013/11/FaceRapAct2011_Webv2.pdf http://facegard.org/
Tous parrains	Association Tous Parrains	Programme de mentorat qui s'adressait au départ aux jeunes demandeurs d'emploi et qui, à présent, cible aussi les adultes et les élèves en les associant à des mentors du secteur privé.	www.tousparrains.com/

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Proxité	Association Proxité	Mentorat de jeunes (scolarisés et demandeurs d'emploi) issus des quartiers défavorisés autour de Paris. Les élèves participent à des programmes de mentorat dans les bureaux locaux de Proxité, tandis que les mentorés demandeurs d'emploi sont associés à des mentors dans les entreprises.	www.proxite.com/ http://citiesofmigration.ca/good_idea/projet-proxite-professional-mentoring-for-youth/

Allemagne

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Rock your life	Rock Your life SA	Programme de mentorat qui associe des élèves défavorisés de l'enseignement secondaire et des étudiants universitaires. Il collabore avec le secteur privé, qui propose des stages à l'issue du programme de mentorat.	http://rockyourlife.de/sonstiges/international
Koordinierungsstelle Ausbildung und Migration (Bureau de coordination pour la formation et la migration; KAUSA)	Jobstarter, un programme du ministère fédéral allemand de l'Éducation et la Formation	KAUSA veut améliorer l'insertion sur le marché du travail des personnes issues de l'immigration. Ses bureaux collaborent avec des entrepreneurs indépendants, issus de l'immigration, qui proposent des emplois et des stages. KAUSA informe et conseille les jeunes entrepreneurs, les jeunes issus de l'immigration et leurs parents en matière de formation professionnelle.	www.bmbf.de/de/2626.php www.bmbf.de/en/2313.php
Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen (VERA; prévenir l'interruption ou la perte d'expertise)	Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche	Programme de mentorat qui associe des jeunes en formation professionnelle qui risquent de décrocher et des retraités expérimentés dans un secteur particulier.	www.bmbf.de/de/14266.php http://vera.ses-bonn.de/service/ueber-vera/
Go for it - Programme de mentorat pour travailleurs migrants qualifiés.	Initiative für Beschäftigung OWL e. V. (Initiative pour l'emploi, OWL)	Programme de mentorat associant des professionnels expérimentés et des professionnels issus de l'immigration, hautement qualifiés et moins expérimentés.	www.ifb-owl.de/integration/kompetenzwerkstatt-vielfalt-owl-go-for-it-mentoringprogramm.html

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Joblinge	Joblinge Stiftung, créée par le Boston Consulting Group et la Fondation Eberhard von Kuenheim de BMW AG	Programme de mentorat associant des jeunes peu qualifiés et un mentor du secteur privé.	www.joblinge.de/was_ist_joblinge/programm.html
Einsteigen, Umssteigen, Aufsteigen. Mentoring für Migranten in Frankfurt am Main (S'intégrer, changer de voie et progresser: mentorat pour femmes issues de l'immigration à Francfort)	Berami, financé par le département des questions féminines de la ville de Francfort	Programme de mentorat pour femmes migrantes hautement qualifiées, chômeuses ou ayant un emploi qui ne correspond pas à leur niveau de qualification. Les participantes sont associées à des professionnels dans les entreprises.	www.berami.de/index.php?p=29 www.berami.de/media/pdfs/Dokumentation%20FT%20Mentoring%20Juni%202010.pdf?PHPSESSID=d08bf3298dc46b65b0ff5ee77e973ba7

Pays-Bas

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Masters en mentorat	Oranjefonds	La fondation Oranjefonds stimule et soutient différents programmes de mentorat, en particulier dans les écoles, en collaboration avec des entreprises.	www.oranjefonds.nl/deelnemers-masters-mentoring
Link2Work	SER (Conseil socio-économique) et ministère des Affaires sociales et de l'Emploi	Programme de mentorat qui associe des jeunes d'Amsterdam et de Rotterdam à des mentors dans les entreprises. Le projet veut aider les jeunes adultes à trouver un emploi via le mentorat et le coaching.	www.ser.nl/nl/themas/link2work.aspx

Suède

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Mentor-Develop Business	Almi	Programme de mentorat associant des entrepreneurs débutants et des entrepreneurs plus expérimentés.	www.almi.se/Varmland/Erbjudanden/Mentor-utveckla-foretag/

Guides d'introduction	Service public de l'emploi (mis en œuvre par d'autres organisations, par exemple, l'Association médicale suédoise)	Chaque primo-arrivant se voit attribuer un 'guide d'introduction' pendant deux ans maximum — cette personne l'accompagne et l'aide à trouver un emploi et à s'insérer sur le marché du travail suédois.	www.arbetsformedlingen.se/download/18.7cab701e12c9dc4a47c800036/om-lots-for-as-eng.pdf www.arbetsformedlingen.se/download/18.6a167f531341a04783880004071/Broschyr_lots_Engelska.pdf www.slf.se/Info-in-English/ http://mine.se/english/about-us/
MINE Mentoring	MINE (association patronale qui promeut la diversité ethnique sur le lieu de travail)	Programme de mentorat associant des réfugiés hautement qualifiés et des mentors du secteur privé.	

Royaume-Uni

Nom	Organisation	Description	Lien
Refugees Into Teaching (réfugiés dans l'enseignement)	Conseil britannique des réfugiés	Des enseignants réfugiés sont aidés dans leur recherche d'un poste d'enseignant en Grande-Bretagne et sont associés à des enseignants bénévoles, actifs en Grande-Bretagne.	www.refugeecouncil.org.uk/refugees_into_teaching
Time Together	Timebank	Des réfugiés sont associés à des mentors bénévoles qui les aident à s'intégrer de manière générale dans la société.	http://timebank.org.uk/timetogether
Système de mentorat pour médecins réfugiés	JCORE	Des médecins réfugiés sont associés à des médecins britanniques expérimentés, qui les aident à obtenir leurs qualifications et à se réinsérer sur le marché du travail.	http://citiesofmigration.ca/good_idea/time-together-mentoring-for-daily-life/ www.jcore.org.uk/#!vstc4=page-3/vstc0=doctors
Mentoring project	Migrant Forum	Programme de mentorat pour les réfugiés, demandeurs d'asile et migrants isolés ou ayant besoin d'une aide supplémentaire. Les participants sont associés à des mentors volontaires.	http://migrantforum.org.uk/projects/mentoring-project/

B. Amérique du Nord

Steps Ahead Mentoring	Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)	Programme de mentorat associant de jeunes demandeurs d'emploi (18 à 24 ans) à des professionnels des ressources humaines dans toute l'Angleterre. Le projet sera étendu à l'ensemble du Royaume-Uni.	www.cipd.co.uk/publicpolicy/mentoring-steps-ahead-initiative.aspx
-----------------------	---	--	--

Canada

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
The Mentoring Partnership	Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC)	Programme de mentorat associant des migrants hautement qualifiés et des mentors du secteur privé dans la région de Toronto.	www.thementoringpartnership.com/about-us/howtheprogramworks/
National Mentoring Initiative	Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies (ALLIES)	Programme de mentorat associant des migrants hautement qualifiés à des mentors du secteur privé dans tout le Canada.	www.thementoringpartnership.com/about-us/howtheprogramworks/

États-Unis

Nom du projet	Organisation	Description	Lien
Welcome Back Initiative	Welcome Back Initiative/ International Health Worker Assistance Center	Programme complet de coaching à l'emploi pour les professionnels de la santé formés à l'étranger.	www.welcomebackinitiative.org/wb/
Upwardly Global	Upwardly Global	Programme complet de coaching à l'emploi pour migrants hautement qualifiés.	www.upwardlyglobal.org/about-upglo/about-us
Year Up	Year Up	Programme de coaching à l'emploi et stages pour jeunes vulnérables peu qualifiés (appartenant pour la plupart à une minorité ethnique).	www.yearup.org/
Leaders in Training Career Week	International Rescue Committee (IRC)	Événement annuel qui met en contact de jeunes réfugiés talentueux et hautement qualifiés avec des entreprises et des chefs d'entreprise à New York.	www.rescue.org/us-program/us-new-york-ny/career-week-leaders-training-program

TRAVAUX CITÉS

Actiris. Nos missions. <http://www.actiris.be/apropos/tabid/255/language/fr-BE/Nos-missions.aspx>

Actiris et l'Observatoire bruxellois de l'emploi. 2012. Le marché de l'emploi en Région de Bruxelles-Capitale. <http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Etat%20des%20lieux%20RBC%202012.pdf>

Actiris et l'Observatoire bruxellois de l'emploi. Statistiques sur le marché du travail bruxellois. <http://www.actiris.be/marchemp/tabid/211/language/fr-BE/Statistiques-sur-le-marche-du-travail-bruxellois.aspx>

ALLIES. National Mentoring Initiative. <http://alliescanada.ca/how-we-can-help/mentoring/>.

Arbetsförmedlingen. Introduction guide for new arrivals. www.arbetsformedlingen.se/download/18.7cab701e12c9dc4a47c800036/om-lots-for-as-eng.pdf.

Arbetsförmedlingen. When you have received your residence permit – visit us at Arbetsförmedlingen!
www.arbetsformedlingen.se/download/18.7cab701e12c9dc4a47c800044/uppehallstillstand-eng.pdf.

Be.Face. Entreprises membres. <http://www.beface.be/entreprise/>

Be.Face. Profil. <http://www.beface.be/page-d-exemple/profil/>

Chambre des Représentants de Belgique. 2011. Note de politique générale – Réforme de l'État. www.dekamer.be/FLWB/PDF/53/1964/53K1964016.pdf.

Business & Society Belgium. ENGAGE: Na Brussel nu ook in Antwerpen!
www.businessandsociety.be/nl/ENGAGE-Na-Brussel-nu-ook-in-Antwerpen/.

Business&Society Belgium. List of our members.
www.businessandsociety.be/en/Our-members/List-of-our-members/.

Chaloff, Jonathan et Georges Lemaitre. 2009. Gérer les migrations de travailleurs hautement qualifiés: une analyse comparative des politiques migratoires et des enjeux des migrations dans les pays de l'OCDE. OCDE: Paris. [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=f&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM\(2009\)5](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=f&cote=DELSA/ELSA/WD/SEM(2009)5)

CIPD. Steps Ahead Mentoring. www.cipd.co.uk/publicpolicy/mentoring-steps-ahead-initiative.aspx.

Cities of Migration. Time Together: Mentoring for Daily Life. http://citiesofmigration.ca/good_idea/time-together-mentoring-for-daily-life/.

Collett, Elizabeth and Milica Petrovic. 2014. *The Future of Immigrant Integration in Europe: Mainstreaming Approaches for Inclusion*. Brussels: Migration Policy Institute Europe. www.migrationpolicy.org/research/future-immigrant-integration-europe-mainstreaming-approaches-inclusion

Dare to have a Dream. Dare to have a dream coaching programma. <http://daretohaveadream.nl/index.php/dthad-programma/programma-alg>.

Dare to have a Dream. Deelnemers Nationaal. <http://daretohaveadream.nl/index.php/deelnemers/nationaal>.

Dare to have a Dream. Nationaal Dare to have a Dream coachingprogramma. <http://daretohaveadream.nl/index.php/nationaal/programma2>.

La diversité sur le marché de l'emploi bruxellois. Prêt pour plus de diversité dans votre entreprise! <http://www.diversite.irisnet.be/-Pret-pour-plus-de-diversite-dans-.html>

D'Otreppe, Marie. 2014. Duo for a Job : voie royale vers l'intégration par l'emploi. *Trends Le Vif*. 24 février 2014. <http://m.trends.levif.be/economie/actualite/entreprises/duo-for-a-job-voie-royale-vers-l-integration-par-l-emploi/article-4000538623614.htm?layout=ThemisMobileArticle>.

Dutch Dream Foundation. Historie. www.dutchdreamfoundation.nl/over-ons/historie.

E Pluribus Unum Prizes. Upwardly Global. Exceptional Immigrant Integration Initiative. <http://integrationawards.migrationpolicy.org/winners-upwardlyglobal.cfm>.

E Pluribus Unum Prizes. Welcome Back Initiative. Exceptional Immigrant Integration Initiative. <http://integrationawards.migrationpolicy.org/winners-WelcomeBack.cfm>.

Esterhuizen, Lea and Tanya Murphy. 2007. *Changing Lives: A Longitudinal Study into the Impact of Time Together Mentoring on Refugee Integration*. Time Together. <http://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/Study-on-impact-of-mentoring-on-refugee-integration.pdf>.

Commission européenne. FSE – Fonds social européen.
http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/social/index_fr.cfm

Commission européenne. FSE – Fonds social européen – Comment le FSE fonctionne-t-il?
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=525&langId=fr>

Commission européenne. Fonds social européen – Qu'est-ce que le FSE?
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=fr>

Commission européenne. Programmation financière et budget: cadre financier pluriannuel. http://ec.europa.eu/budget/mff/index_fr.cfm

Commission européenne. Horizon 2020: What is Horizon 2020? <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>.

FaceGard. Parrainage. <http://facegard.org/emploi/parrainage/>.

Face Paris. Pour l'emploi. www.face-paris.org/nos-actions/pour-lemploi/parrainage1.html.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. 2013. Monitoring socio-économique. http://www.diversite.be/sites/default/files/documents/publication/monitoring_socio-economique_fr_final.pdf

Hire Immigrants. Employer Champions. www.hireimmigrants.ca/success-stories-home/employer-champions/.

Hire immigrants. Hire immigrants. www.hireimmigrants.ca/.

Conseil supérieur de l'emploi. 2013. Rapport 2013 – Les personnes faiblement qualifiées sur le marché du travail. <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=39096>

Joblinge. Daten und Fakten. www.joblinge.de/was_ist_joblinge/daten_und_fakten.html.

Joblinge. Programm – JOBLINGE: Erfolg aus eigener Kraft. www.joblinge.de/was_ist_joblinge/programm.html.

Krause, Karolin et Thomas Liebig. 2011. L'intégration sur le marché du travail des migrants et de leurs enfants en Autriche. Dans *Les migrants et l'emploi (Vol. 3): L'intégration sur le marché du travail des migrants en Autriche, en Norvège et en Suisse*. Publication de l'OCDE. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/les-migrants-et-l-emploi-vol-3_9789264167919-fr#page1

KVINFO. KVINFO's Mentor network – open doors. <http://kvinfo.dk/sites/default/files/mentorinformationsfolderuk.pdf>.

Le Forem. Missions. www.leforem.be/a-propos/leforemendetail/missions/missions.html.

Martens, Albert, Nouria Ouali, Marjan Van de Maele, Sara Vertommen, Philippe Dryon et Hans Verhoeven. 2005, *Discriminations des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la Région de Bruxelles-Capitale*. Université Libre De Bruxelles et Katholieke Universiteit Leuven. http://www.actiris.be/Portals/36/Documents/FR/Discrimination_ethnique.pdf.

McDonald's Belgium. Les jeunes face au marché du travail : optimistes, en attente de contacts sociaux et accros à un juste équilibre vie privée-vie professionnelle! http://mcdonalds.be/sites/default/files/cp-job_discovery_day.pdf

McDonald's Belgium. Trendwolves Besluit. <http://storage.prezly.com.s3-external-3.amazonaws.com/f1/1deaf0b69c11e3ad3c3fbab8672467/Trendwolves-Besluit-1.pdf>.

Minderhedenforum. 2010. Meer en beter werk voor etnisch-culturele minderheden. Tweede editie Work-up. www.minderhedenforum.be/documents/werk_acties.pdf.

MINE. Om Mine. <http://mine.se/omoss/om-oss/>.

International Rescue Committee. Career Week at the Leaders in Training Program. www.rescue.org/us-program/us-new-york-ny/career-week-leaders-training-program.

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS). www.emploi.gouv.fr/dispositif/contrat-dinsertion-dans-vie-sociale-civis.

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Les missions locales. www.emploi.gouv.fr/acteurs/missions-locales.

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Missions locales, chiffres d'activité 2012. www.emploi.gouv.fr/files/files/Acteurs/CNML/publications/Chiffres%202012%20activit%C3%A9%20ML%20vf.pdf.

Oranje Fonds. Over het Oranje Fonds. www.oranjefonds.nl/oranjefonds/106386/

Organisation de Coopération et de Développement économiques (OCDE). 2013. Perspectives des migrations internationales 2013. Paris: publication OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-fr

Parrainage. Les porteurs du parrainage. <http://parrainage.masteredit.com/parrainage/site/Porteurs-236.html>.

Parrainage. Organisation. <http://parrainage.masteredit.com/parrainage/site/le-parrainage-en-lorraine-234.html>.

Petrovic, Milica. 2012. Belgium: A Country of Permanent Immigration. *Migration Information Source*, November 2012. www.migrationpolicy.org/article/belgium-country-permanent-immigration.

Portail Belgium.be. Les compétences des autorités fédérales. http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/competences_autorites_federales/

Portail Belgium.be. Les compétences des communautés. http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/communautes/competences/

Portail Belgium.be. Les compétences des régions. http://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/regions/

Portail Action Sociale et Santé en Wallonie. Centre Régional d'Intégration. <http://socialsante.wallonie.be/?q=action-sociale/integration-personne-origine-etrangere/dispositifs/centre-regional-integration>.

Protalent. Protalent. www.protalent.be/.

Refugee Council. Refugees into Teaching. www.refugeecouncil.org.uk/refugees_into_teaching.

Roder, Ann and Mark Elliott. 2011. *A Promising Start: Year Up's Initial Impacts on Low-Income Young Adults' Careers*. New York: Economic Mobility Corporation. <http://economicmobilitycorp.org/uploads/A%20Promising%20Start.pdf>.

Ville de Bruxelles. Contrats de quartier durables: qui fait quoi? <http://www.bruxelles.be/artdet.cfm?id=4099&>

The Mentoring Partnership. Current Partners. www.thementoringpartnership.com/partners/employerpartners/partners/

The Mentoring Partnership. How the program works. www.thementoringpartnership.com/about-us/howtheprogramworks/.

The Mentoring Partnership. Service Delivery Partners. www.thementoringpartnership.com/partners/service-delivery-partners/.

Timebank. Time Together. <http://timebank.org.uk/timetgether>.

Tous Parrains. Accueil. www.tousparrains.com/.

Trendwolves. Hunting and feeding. www.trendwolves.com/what.html.

TRIEC. 2006. *2006 TRIEC Annual Review*. Toronto: TRIEC. http://triec.ca/uploads/188/TRIEC_2006_AnnualReview.pdf.

TRIEC. Raise Awareness. <http://triec.ca/how-we-make-change/raise-awareness/>.

UNHCR. 2013. A New Beginning - Refugee Integration in Europe. <http://www.unhcr.org/52403d389.html>

Un parrain 1 emploi. Historique et valeurs. www.parrainemploi.com/1parrain_1emploi/1parrain_1emploi.html.

Upwardly Global. Our Partners. www.upwardlyglobal.org/about-upglo/partners.

Upwardly Global. Our Work. www.upwardlyglobal.org/about-upglo/immigrants-and-employers.

VDAB. En savoir plus sur le VDAB. <http://www.vdab.be/francais/vdab.shtml>

Parlement flamand et le gouvernement flamand. 2013. Décret relatif à la politique flamande d'intégration et d'intégration civique. Bruxelles. http://www.etaamb.be/fr/decret-du-07-juin-2013_n2013204197.html

VOKA. Diversiteit. www.voka.be/talent/diversiteit/.

Vos, Menno, Hanneke Pot, and Aafje Dotinga. 2012. *Met mentoring naar de TOP! Toekomst, Ontwikkeling en Perspectief. Evaluatieonderzoek Stimuleringsprogramma Mentorprojecten*. Instituut voor integratie en sociale weerbaarheid. www.oranjefonds.nl/sites/default/files/atoms/files/Evaluatieonderzoek%20ISW%20en%20RuG.pdf.

Welcome Back Initiative. Background. www.welcomebackinitiative.org/wb/about/background.html.

Welcome Back Initiative. Welcome Back Initiative Outcomes. www.welcomebackinitiative.org/wb/outcomes/participant_outcomes/WBI-Outcomes.pdf.

Werk.be. Diversiteit op het werk. www.werk.be/beleidsthemas/diversiteit-op-het-werk.

Werkmetzin. Project HOA. <http://werkmetzin.be/projecten-n/hooggeschoolde-anderstaligen.html>.

WKO. Mentoring for Migrants. www.wko.at/Content.Node/Mentoring/MigrantInnen/en/English_Version_Mentoring_Migrants.html.

WKO. 2008. Mentoring für MigrantInnen. Das Projekt. Die Ergebnisse. Die Chancen. http://wko.at/wknoe/verkehr/newsletter_v5/mentoring.pdf.

World Economic Forum. Repository of Talent Mobility Good Practices – Joblinge. www.weforum.org/best-practices/talent-mobility/joblinge.

Year Up. History. <http://yearup.org/about/main.php?page=history>.

Year Up. How it works. <http://yearup.org/about/main.php?page=program>.



Agir ensemble pour une société meilleure

www.kbs-frb.be

Vous trouverez davantage d'informations au sujet de nos projets, de nos manifestations et de nos publications sur www.kbs-frb.be.

Une lettre d'information électronique vous tient au courant.

Vous pouvez adresser vos questions à info@kbs-frb.be ou au 02-500 45 55.

Fondation Roi Baudouin,
rue Brederode 21, B-1000 Bruxelles
02-511 18 40

Les dons de 40 euros ou plus versés sur notre compte

IBAN: BE10 0000 0000 0404

BIC: BPOTBEB1

sont fiscalement déductibles.

La Fondation Roi Baudouin est une fondation indépendante et pluraliste, active en Belgique et au niveau européen et international. Nous voulons apporter des changements positifs dans la société et, par conséquent, nous investissons dans des projets ou des individus propres à en inspirer d'autres.

En 2013, nous avons notamment soutenu 2.000 organisations et individus pour un montant total de 28 millions d'euros. Deux milles personnes dans des jurys indépendants, des groupes de travail et des comités d'accompagnement ont mis bénévolement leur expertise à disposition. La Fondation organise également des tables rondes sur d'importants thèmes sociétaux, communique les résultats de la recherche dans des publications (gratuites), noue des partenariats et stimule la philanthropie 'via' la Fondation Roi Baudouin et non 'pour' elle.

La Fondation a été créée en 1976, à l'occasion des 25 ans de règne du Roi Baudouin.

Merci à la Loterie Nationale et à tous les donateurs pour leur précieux soutien.

Suivez-nous sur :



pub n° 3287

**Pratiques de mentorat en Europe et
en Amérique du Nord**

*Stratégies visant à améliorer la participation
des migrants au marché du travail*