

Le rôle des entreprises dans l'intégration des personnes primo-arrivantes sur le marché du travail : quels enseignements pour la France ?

**Actes du colloque du 8 décembre 2015
organisé par l'AFMD et l'Ifri avec le soutien de la DAEEN¹**

Sommaire

Ouverture des travaux	2
L'intégration des migrants : un enjeu européen	5
Questions	
Faciliter l'accès des migrants à l'emploi : des stratégies nationales d'intégration aux initiatives locales et aux coopérations public-privé	11
Questions	
Quels leviers pour mobiliser les entreprises en faveur de l'emploi des migrants ?	16
Ateliers	24
Conclusion par Bruce ROCH et Christophe BERTOSSI	30

¹ Ces actes rendent compte des interventions qui ont eu lieu au cours de la journée de colloque. Les données et opinions qui ont été exprimées à cette occasion n'engagent que la responsabilité de chaque intervenant.

Introduction

Christophe BERTOSSI, directeur du Centre migrations et citoyennetés, Ifri

Cette journée s'inscrit dans un dialogue et un partenariat avec l'AFMD sur le rôle des entreprises dans l'intégration des primo-arrivants sur le marché du travail français. Cette collaboration intervient dans le cadre d'un projet mené par l'AFMD et financé par la direction de l'accueil, de l'accompagnement et de la nationalité (DAAEN) du ministère de l'Intérieur, et s'appuie sur divers travaux conduits à l'Ifri sur l'intégration des politiques migratoires et l'activité des entreprises.

L'activité économique des migrants est une des dimensions principales du phénomène migratoire, pour plusieurs raisons. En premier lieu, les migrations sont en partie déterminées par des mécanismes de marché et des besoins qui structurent la mobilité internationale. On ne peut penser la question des migrations sans penser l'activité économique dans un monde globalisé. En second lieu, les migrants paraissent souvent constituer une ressource pour les activités productrices des entreprises.

Cette dimension économique n'est pourtant pas la seule à encadrer le phénomène migratoire. D'autres dimensions sont très présentes dans le débat public et le discours politique. L'identité nationale et son ressenti très sensible, les distances culturelles, la « rentabilité politique » des questions migratoires dans les démocraties européennes en général et en France en particulier, les questions de souveraineté nationale sont également en jeu dans l'encadrement de la question migratoire. Les difficultés en 2015 à organiser la solidarité des Etats membres de l'Union européenne afin de mettre en place dans le contexte de la crise des réfugiés l'accueil de ces populations l'ont montré. On a vu également réapparaître un enjeu de frontières et de murs alors même que notre continent célébrait il y a 25 ans la fin de ces mêmes murs.

Nous nous interrogerons tout d'abord sur l'articulation de ces différents aspects dans les politiques migratoires. Des politiques économiques de main-d'œuvre peuvent-elles cohabiter avec une politique de souveraineté nationale ? Quel est l'impact réciproque de ces politiques ? Nous avons souhaité mesurer, dans le cadre de projets menés au cours des dernières années, l'impact de l'articulation de ces différents aspects (identitaire, électoraliste, etc.) sur la politique migratoire et sur l'activité des acteurs économiques, tout autant qu'interroger le rôle de l'entreprise dans l'intégration des migrants. L'objectif de cette journée de travail est de prolonger cette réflexion pour mieux comprendre comment, dans le contexte actuel, l'espace social et logique propre aux entreprises peut contribuer au progrès social sur des sujets souvent réduits à des questions d'identité nationale, de distance culturelle voire de sécurité. Ce sera le premier mouvement de cette journée : comment penser la dimension économique sous la contrainte des autres aspects évoqués ici ?

Plus généralement, une autre dimension du Centre migrations et citoyennetés de l'Ifri nous a incités à organiser cette journée de travail avec l'AFMD. La manière d'envisager les migrations du passé et du présent et les aspects de la diversité socioculturelle qui en résultent comme des éléments structurants de la société constituera un volet supplémentaire de notre étude. A mon sens, la meilleure manière d'envisager cet effet structurant des migrations et de la diversité consiste à ne pas considérer cette présence « de haut en bas », mais au contraire à mettre en lumière comment différents acteurs – concernés par ces phénomènes – perçoivent la question, agissent et innovent.

Le Centre migrations et citoyennetés de l'Ifri veille à étudier de près les politiques migratoires, afin de mieux appréhender les actions et la construction des stratégies de différents acteurs en contexte. Il est impensable de travailler sur ces sujets sans le faire en partenariat avec les acteurs concernés. Cette méthodologie de notre Centre sous-tend la composition de la table ronde qui permettra une discussion productive aujourd'hui. Loin

d'observer ces phénomènes d'en haut et d'en dehors, nous nous efforcerons de les examiner sous l'angle des pratiques, en contexte, d'acteurs soumis à des contraintes.

Bruce ROCH, directeur RSE et solidarités, Adecco Groupe France ; administrateur de l'AFMD

En tant que directeur RSE pour le groupe Adecco, ancien président de l'AFMD et un des instigateurs de cette journée, je note la capacité – surprenante à mes yeux — des entreprises à se censurer sur le sujet sensible des migrants. Le terme « migrants » recouvre de multiples acceptions qu'on précisera au cours de cette journée : primo-arrivants, réfugiés, migrants économiques ou climatiques. Ce sujet difficile, fantasmé, instrumentalisé fait l'objet d'une omertà au sens large, particulièrement dans le monde des organisations. Cette sensibilité s'explique par le fait qu'aujourd'hui, seuls quatre critères sont mesurables pour les politiques de diversité. Un de ces critères nous intéresse aujourd'hui : la nationalité. Or il ne contribue pas à créer une zone de confort pour mener cette réflexion.

La censure crée les conditions du silence, qui lui-même fait ressortir le besoin d'une conversation. Ce sujet est politique certes, mais politique au sens dépolitisé : celui de la citoyenneté et de la construction de l'identité dans un pays par essence divers. Une prise de hauteur s'impose, plutôt que de se figer dans un débat d'immédiateté. N'oublions pas que les primo-arrivants suivent un parcours multiple, composé de différentes phases, et fonctionnent sur des modes opératoires différents.

Quelques mots sur Adecco, qui est un service privé d'emploi. C'est dans le cadre de l'intérim, vécu comme une des premières portes vers l'emploi légal, que nous sommes confrontés au sujet de l'intégration des migrants. L'accès à un statut légal est fondamental pour une intégration durable et constructive. Ce sujet, politique et urgent, met en évidence l'intérêt de mener une réflexion qui nous fasse avancer collectivement.

Permettez-moi enfin de vous relater une anecdote vécue avec Patricia RENOUL au Québec. Au cours d'une visite au ministère de l'Immigration au Québec, nous avons découvert que là-bas, un migrant est appelé un « client ». Cette appellation s'explique par l'enjeu démographique et le besoin d'attractivité du Canada. Cette perspective, différente de la perspective française, nous montre l'importance de réussir à déplacer le débat d'une vision immédiate de l'urgence de la situation et de la problématique pressante des engagements de l'Etat sur la question des réfugiés, afin de penser aux individus et aux bénéficiaires pour plus de fluidité et pour le bien de notre Etat.

Patricia RENOUL, sous-directrice de l'Accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité (DAAEN) au sein de la Direction générale des étrangers en France (DGEF), ministère de l'Intérieur

Les migrations sont des éléments structurants qui traversent toutes les sociétés et toutes leurs dimensions – il suffit de se référer aux enjeux de la COP21 pour s'en convaincre. La question de l'intégration doit donc être au cœur des politiques interministérielles et ministérielles, et non seulement de la politique du ministère de l'Intérieur. Cet enjeu de l'intégration professionnelle s'avère crucial non seulement pour les personnes concernées, mais aussi pour la société dans sa collectivité et le vivre-ensemble en France, dans les Etats membres de l'Union européenne et au-delà des frontières de l'Union européenne.

Nous faisons face à un enjeu pour lequel tous les acteurs publics et privés doivent encore et toujours se mobiliser. Cet enjeu de l'intégration est rappelé dans le projet de loi relatif au droit des étrangers en cours de discussion au Parlement. Je participe à ce débat avec Mme Fromentin au titre du ministère de l'Intérieur, au sein de la Direction générale des étrangers en tant que sous-directrice en charge de l'accueil, de l'accompagnement des étrangers et de la nationalité, et en tant que pilote d'une action financée en 2014 par le ministère de l'Intérieur.

L'action de l'AFMD et de l'Ifri se concentre sur les moyens de favoriser l'intégration professionnelle des étrangers primo-arrivants, grâce à l'identification des freins et des leviers, au nombre desquels on compte l'entreprise. Pour engager une réflexion sur cette question, le retour sur certains préalables, notamment la notion d'étranger primo-arrivant, est indispensable. Ce public est central pour le ministère de l'Intérieur qui considère les premières années d'installation en France (entre 0 et 5 ans) comme essentielles. Cette notion de primo-arrivant n'est pas juridique, mais renvoie néanmoins à des réalités sociales et juridiques, qui contribuent à ce que ces personnes — qu'elles soient en France depuis longtemps de manière irrégulière ou récemment arrivées — accèdent à un statut régularisé.

Evoquons quelques chiffres significatifs. La France accueille chaque année environ 100 000 personnes qui souhaitent s'y installer durablement (ce chiffre est relativement stable). Ces personnes représentent un potentiel important avec des acquis, une expérience aussi bien dans l'économie formelle qu'informelle, des compétences, des qualifications, un parcours. Les origines et la nature de la migration de ces 100 000 personnes sont diverses. On peut toutefois opérer une catégorisation selon trois groupes de motifs : motifs économiques (moins de 5 % des cas), motifs humanitaires (en 2014, environ 15 000 personnes étaient dotées du statut de réfugiés, soit 13 % du total), motifs familiaux (environ 80 %). En conséquence, le ministère de l'Intérieur a fait évoluer le dispositif d'accueil et d'intégration, fondé sur le socle du contrat d'accueil et d'intégration (CAI), dans le but de créer de meilleures conditions pour une intégration réussie. La délivrance des titres de séjours se décline sous deux formes : cartes de séjour pluriannuelles à l'issue de la première année en France et cartes de résident attribuées après les cinq premières années de résidence. La question de l'apprentissage de la langue se situe aussi au cœur de l'accès à l'emploi. Enfin, les échanges sur le sujet de la mise en relation du candidat à l'emploi et des entreprises sont très attendus dans la discussion d'aujourd'hui.

L'intégration des migrants : un enjeu européen

Antoine SAVARY, chef d'unité adjoint, Migration légale et intégration, Direction générale Migrations et Affaires intérieures, Commission européenne

La Direction générale Migrations et Affaires intérieures est très sollicitée ces derniers temps puisqu'elle s'occupe des questions de migrations, de frontières et de visas, mais également de coopération policière et de contre-terrorisme. Ma présentation sera courte et se limitera à un aspect de notre activité : la politique de l'Union européenne en matière de migration légale et d'intégration (à l'exclusion, donc, de l'immigration irrégulière).

J'évoquerai tout d'abord quelques chiffres-clés sur l'immigration légale en Europe. A l'échelle de l'Union européenne, on dénombre 20 millions de personnes qui ne sont pas citoyens européens, soit 4 % des 500 millions d'individus que compte la population totale de l'Union. Cette part est donc relativement faible. 2,3 millions de permis de séjour sont délivrés chaque année par les Etats membres de l'Union européenne. Les quatre motifs de migration légale sont les raisons familiales (31 %), le travail (24 %), les études (21 %) et autres (23 %, cette catégorie englobant notamment les motifs de protection internationale). Cette moyenne européenne est éloignée des chiffres français. En particulier, dans certains pays européens, la part des motifs familiaux est plus importante. La catégorie *autres* est davantage représentée en Suède en raison de sa politique traditionnelle d'accueil des réfugiés alors qu'en Allemagne, la catégorie travail est plus importante. 80 % des migrants qui entrent légalement dans l'Union européenne sont en âge de travailler, ce qui est le signe d'un phénomène migratoire assez jeune.

Le cadre légal est composé des directives européennes transposées en droit français dans le code d'entrée et de séjour des étrangers. Ces directives sont inscrites dans l'article 79 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) qui définit trois objectifs pour la politique d'immigration de l'Union européenne : gérer efficacement les flux migratoires, traiter de façon équitable les ressortissants de pays tiers en séjour régulier, et prévenir et lutter contre l'immigration irrégulière et la traite des êtres humains. Un garde-fou important s'y ajoute : le contrôle du volume d'entrée des migrants économiques sur le territoire des Etats membres par ces Etats. Ceux-ci sont donc seuls décisionnaires sur le nombre de ressortissants de pays tiers qu'ils souhaitent accueillir sur leur territoire.

S'agissant des acquis européens en matière de migration légale, il faut savoir qu'au début des années 2000, la Commission a tenté de proposer un code de l'immigration européenne qui regrouperait toutes les dispositions en matière d'immigration. Cette proposition s'est vu opposer un net refus des Etats membres, au profit d'une stratégie d'approche sectorielle. Pour chaque catégorie de migrants, un ensemble de règles a été défini. Cinq directives sectorielles régissent donc la politique d'immigration pour ces catégories : étudiants, chercheurs (ces deux directives sont en cours de renégociation pour être refondues en une seule directive, qui sera adoptée au début de l'année prochaine), directive 'carte bleue' adoptée en 2009 (pour l'entrée et le séjour des travailleurs hautement qualifiés sur des critères de salaire et de diplôme), travailleurs saisonniers, et enfin les personnes faisant l'objet d'un transfert intragroupe (ICT — pour un groupe basé dans un pays tiers qui transfère ses salariés dans un pays de l'Union européenne).

Ces directives sectorielles fixent un certain nombre de conditions relatives aux documents de voyage des requérants (passeport ou visa en fonction du pays tiers), à l'absence de menace à la sécurité et à l'ordre public, à l'existence de ressources suffisantes, à la présence d'un contrat de travail au moment de la demande (pour les

catégories de travailleurs saisonniers, 'carte bleue' et ICT), à un niveau de qualification minimale ('carte bleue', étudiants, chercheurs, ICT), à un niveau de salaire (1,5 fois le salaire médian pour la catégorie 'carte bleue') et enfin à un logement adéquat (pour les travailleurs saisonniers).

Ces directives fixent également des droits pour les migrants : égalité de traitement avec les nationaux (conditions de travail, accès à la sécurité sociale avec certaines restrictions), mobilité à l'intérieur de l'Union européenne sauf pour les travailleurs saisonniers, accès au marché du travail notamment pour les étudiants et des règles plus favorables pour le regroupement familial.

Trois directives spécifiques viennent compléter à cet acquis :

- la directive sur le regroupement familial (transposition de dispositions réglementaires des Etats membres sur les règles communes qui s'appliquent aux conjoints et enfants) ;
- la directive résidents longue durée (pour les personnes en séjour régulier depuis plus de cinq ans, avec une harmonisation des conditions pour l'obtention du statut au niveau européen) ;
- la directive permis unique (directive procédurale qui permet de traiter la demande de permis de travail et de permis de séjour conjointement, qui date de 2011).

Les futures initiatives de l'Union européenne en matière d'immigration se déclinent en trois volets : la finalisation de la refonte de la directive étudiants-chercheurs, le paquet migration légale et le renforcement des actions en matière d'intégration. Les négociations pour la directive étudiants-chercheurs sont presque terminées. En découleront plusieurs améliorations du dispositif existant. Ces améliorations comprennent notamment un élargissement du champ d'application aux stagiaires et aux membres du Service Volontaire Européen (SVE), la possibilité de rester jusqu'à 9 mois après la fin des études pour chercher un emploi et une plus grande mobilité au sein de l'Union européenne.

La principale mesure du paquet migration légale et intégration, annoncée par le président de la commission européenne, Jean-Claude Juncker, en septembre dans son discours sur l'état de l'Union, concerne la révision de la directive 'carte bleue'. Cette directive présente de multiples failles. En outre un seul Etat membre – l'Allemagne — délivre 90 % de ces permis de séjour (environ 14 000 permis). La France, les Pays-Bas et l'Autriche délivrent aussi des permis de séjour pour travailleurs hautement qualifiés, mais dans le cadre des dispositifs nationaux. De plus, la coexistence de 28 dispositifs nationaux et de cette directive pour attirer les travailleurs qualifiés dessine un système européen disparate et peu lisible, par contraste avec la *green card* américaine ou le système unique canadien. Les droits sont de surcroît limités pour la mobilité intraeuropéenne. La proposition d'amélioration sera effectuée en mars 2016 dans le cadre du paquet migration légale avec d'autres mesures. Un *fitness check* (une analyse de toutes les dispositions présentées précédemment pour détecter les failles dans l'acquis européen en matière de migration légale) et un dialogue régulier avec les employeurs des secteurs public et privé sur les besoins et pénuries de main-d'œuvre (notamment dans le secteur des technologies de l'information et de la communication et de la santé, qui pourraient donc tirer profit de la vague de réfugiés), comptent parmi ces mesures.

En matière de politique d'intégration, l'Union européenne possède une compétence limitée, fixée par l'article 79.4 du TFUE. Elle peut uniquement proposer des mesures en appui de l'action des Etats membres, et non d'harmonisation de leurs dispositions législatives et réglementaires. Ces Etats n'entendent pas attribuer des compétences élargies à l'Union européenne, qui se trouve donc limitée aux *soft measures* (coopération, échange d'information, mais pas de dispositions législatives contraignantes). Le renforcement de la politique d'intégration est rendu nécessaire par l'augmentation du nombre de demandes d'asile dans l'Union européenne, qui devrait dépasser un million en 2015 (contre 500 000 en 2014 et 250 000 en 2013), par une intégration plus longue et plus difficile des réfugiés, et par les expériences disparates des Etats membres. Au cours des

quatre ou cinq premières années, le taux d'emploi des réfugiés se situe nettement en deçà de celui des autres catégories de migrants, y compris les bénéficiaires du regroupement familial. En dépit d'un rattrapage effectué à partir de la 6^{ème} année, ce public est plus difficile à intégrer que les autres catégories. Par exemple, 25 % des personnes nées à l'étranger et vivant en Suède sont des réfugiés, alors qu'au Portugal ce chiffre est inférieur à 5 %.

Dans le cadre légal existant de l'Union européenne, quatre actions sont envisagées :

- un renforcement des échanges et des bonnes pratiques ;
- une meilleure synergie dans l'utilisation des fonds (le Fonds Asile Migrations et Intégration, le Fonds Social Européen qui participe à l'intégration des migrants et mène des actions au bénéfice des réfugiés, les fonds structurels avec des investissements d'infrastructures) ;
- la reconnaissance des qualifications et de l'expérience acquise dans les pays tiers (aujourd'hui absolument pas reconnus au niveau de l'Union européenne) ;
- la facilitation de l'accès au marché du travail pour les demandeurs d'asile.

Certaines dispositions existent dans la directive « Réception » pour retarder l'accès au marché du travail des demandeurs d'asile jusqu'à 9 mois. Tous les Etats ne suivent pas la même approche en la matière : la Suède ou la Grèce accordent cet accès dès la demande d'asile, la France après 6 mois et l'Allemagne après 3 mois. A priori, les Etats membres, qui peuvent imposer des tests à certaines catégories de demandeurs d'asile, souhaitent garder le contrôle de l'accès au marché du travail.

Thomas HUDDLESTON, directeur du programme « Migration et intégration », Migration Policy Group, Bruxelles

Je coordonne le programme Migration et Intégration au Migration Policy Group, un centre de recherche indépendant situé à Bruxelles avec vingt ans d'expérience. Je suis également un des coauteurs d'un manuel européen sur l'intégration et d'une enquête sur les citoyens immigrés dans 15 villes européennes, et coordinateur international du MIPEX (Migrant Integration Policy Index) en partenariat avec France Terre d'Asile. Le MIPEX surveille les tendances des politiques européennes d'intégration et présente de nouvelles statistiques compilées sur les besoins d'intégration, les bénéficiaires potentiels et réels, et l'impact de ces politiques.

Je n'évoquerai pas le contexte migratoire, socio-économique et électoral européen, mais noterai que la France se situe dans la moyenne de l'Europe de l'Ouest, confrontée aux mêmes difficultés et au même besoin d'une politique d'intégration ambitieuse. La majorité des citoyens non européens sont bien établis, mais un tiers sont sans emploi, éducation ou formation. Très peu nombreux sont ceux à accéder à la formation, aux droits sociaux ou aux diplômes nationaux. Une surconcentration de ces immigrés est observée dans les écoles des quartiers défavorisés. Pourtant, le pourcentage des victimes de discriminations qui portent plainte est infime.

Quels sont les pays qui montrent une capacité de réponse à ces besoins ? C'est bien le problème français : en comparaison avec d'autres grands pays d'immigration, la France fait montre d'une certaine lenteur à répondre aux besoins spécifiques des primo-arrivants sur le marché de l'emploi et dans les systèmes d'éducation et de santé. La France demande davantage aux primo-arrivants que les autres pays de destination, alors même qu'elle aide moins ces derniers à réussir leur intégration. La politique d'intégration y est fortement liée à l'évolution de l'opinion publique, davantage qu'aux résultats réels d'intégration – comme on peut le constater dans de nombreux pays européens. Alors que le lien entre les politiques d'intégration et la situation des immigrés est difficile à établir, le lien entre opinion publique et politique d'intégration est évident. Dans les pays ouverts et tendant vers l'inclusion des immigrés, une grande majorité de la population soutient la diversité et considère les immigrés comme une opportunité et une chance. A l'inverse,

dans les Etats dont la politique d'immigration est restrictive, les populations ont tendance à percevoir les immigrés comme une menace. S'il est difficile de déterminer dans quel sens le lien s'opère (les politiques influencent-elles l'opinion publique, ou l'inverse), ce phénomène tend à souligner l'importance de développer un message vers le public.

Une question nous préoccupe : comment les entreprises peuvent-elles aider à réorienter les débats sur l'intégration vers une réponse aux vrais besoins d'intégration ? Dans le contexte de la politique de mobilité professionnelle au sens strict, il ne faut pas oublier que l'intégration sur le marché de l'emploi se réalise avec le temps. Il s'agit d'un processus : après dix ans, l'écart entre immigrés et non-immigrés se réduit fortement. Les chiffres du MIPEX montrent que le taux d'emploi des immigrés avec dix ans de résidence n'est que 10 % inférieur au taux d'emploi des non immigrés.

Le problème, qui n'a pas encore été traité par les politiques d'intégration, réside donc dans les inégalités en matière de qualité d'emploi : les immigrés non européens sont surqualifiés pour leur emploi, avec un taux de surqualification 50 % plus élevé pour les immigrés comptant 10 ans de résidence. Par ailleurs, les personnes dotées d'un niveau d'éducation faible se retrouvent davantage dans la pauvreté, même lorsqu'elles sont titulaires d'un emploi. L'emploi ne constitue donc pas une réelle piste vers l'intégration : de nombreux emplois ne sont synonymes ni de ressources ni d'inclusion sociale.

La moitié des citoyens non européens en France n'est en situation ni d'emploi, ni de formation, ni d'éducation. La moitié des chômeurs non européens bénéficient de l'accès aux indemnités chômage, mais ces indemnités s'avèrent insuffisantes. La nécessité de réviser les restrictions sur le marché de l'emploi, tout autant que de proposer un niveau de soutien ciblé, s'impose par conséquent. Alors même que les premières années sont essentielles pour l'intégration, la France est un des très rares pays à restreindre l'accès à l'emploi des personnes non européennes ou possédant des diplômés non européens. Selon les dernières statistiques, 21 % de tous les emplois en France et une cinquantaine de professions sont concernés. Par rapport à l'Allemagne, au Royaume-Uni, à la Suède ou à la Nouvelle-Zélande, les procédures françaises d'accès à l'emploi se démarquent par leur longueur et leur manque de flexibilité.

A cela s'ajoute une série d'autres problèmes. En premier lieu, l'absence de base de données, de pilote, d'expérimentations et d'évaluations robustes en France est notable. Certaines politiques se sont avérées favorables à l'intégration : des cours de langue flexibles et sur le long terme permettent au migrant hautement qualifié d'atteindre un niveau de maîtrise linguistique très élevé (exigé pour l'emploi). Les cours de langue offerts sur le lieu de travail ou concentrés sur un domaine professionnel ont prouvé leur efficacité. En second lieu, faciliter l'accès aux diplômes nationaux, qu'il s'agisse de nouveaux diplômes ou des diplômes passerelles, et favoriser l'expérience professionnelle (comme le font l'Allemagne et les pays scandinaves avec le développement progressif de stages ou d'emplois subventionnés) contribuerait à renforcer l'accès à l'emploi. Enfin, nous recommandons un soutien plus ciblé aux entrepreneurs primo-arrivants qui rencontrent des difficultés d'accès au financement ou aux réseaux nécessaires.

Les autres domaines des politiques d'intégration où les entreprises peuvent jouer un rôle méritent également une attention particulière. L'éducation d'abord, avec un net progrès des immigrés entre « première » et « deuxième » générations. Par exemple, très peu de différences sont observées dans les résultats des élèves en difficulté à l'examen PISA² de l'OCDE en France, quel que soit le statut de la mère (immigrée ou non-immigrée). C'est en réalité le niveau d'éducation des parents qui est déterminant. Les progrès de l'intégration n'éliminent donc pas les inégalités sociales. L'objectif de développement d'une politique éducative pour la première génération de migrants est évident : le consensus parmi les praticiens de l'éducation vise à créer une école qui soit un espace d'intégration sociale en France comme en Europe. En France, en Belgique et au Luxembourg, la majorité des jeunes immigrés dont la mère est peu éduquée se trouvent

² Programme for International Student Assessment : <http://www.oecd.org/pisa/>

dans les écoles défavorisées. Les entreprises peuvent entrer dans ce débat, car ce sont précisément elles qui ont besoin de ces compétences et font les frais d'un système d'éducation peu performant. Le soutien direct par le biais de fondations est une piste à explorer, en regard du travail des fondations allemandes ou anglo-saxonnes dans des zones défavorisées.

D'autres politiques d'intégration avec un impact non négligeable mais indirect sur la mobilité professionnelle présentent des opportunités pour la participation des entreprises. La naturalisation et l'accès au statut de résident permanent peuvent ainsi avoir un effet catalysant sur la qualité d'emploi des immigrés. La citoyenneté comporte un effet évident sur la protection contre les discriminations : les citoyens naturalisés y sont moins sujets et portent davantage plainte lorsqu'ils y sont confrontés. Or les conditions restrictives de naturalisation en France (par rapport à d'autres pays européens), avec une offre limitée de cours de langue et de citoyenneté pour les primo-arrivants, ne favorisent pas cette piste pour l'intégration. Les entreprises doivent en conséquence se préoccuper de ces politiques de naturalisation et d'accès au statut de résident permanent, en participant au débat public pour encourager une citoyenneté plus large.

Le regroupement familial n'est pas aussi fréquent qu'on le croit en France. Les études montrent que la séparation familiale provoque des effets négatifs sur le développement des talents. De même, les délais imposés de regroupement peuvent détériorer les résultats scolaires des enfants et les performances des immigrés dans leur emploi. De plus, l'approche spécifique de la France en matière de politique de santé consiste à œuvrer davantage pour créer un service de santé inclusif, mais moins pour répondre aux besoins de santé spécifiques aux immigrés (contrairement au Japon et en Islande). L'adaptation de la réponse française aux besoins spécifiques des immigrés dans plusieurs domaines (éducation, santé, mais aussi lutte contre les discriminations, politiques d'égalité, participation démocratique) est donc en question. Je souhaite que le débat d'aujourd'hui soit véritablement concentré sur ces besoins réels.

Gwladys FROMENTIN, chef du bureau de l'accompagnement social et professionnel, DAAEN, DGEF, ministère de l'Intérieur

Je reviendrai sur les dispositifs d'évaluation des politiques d'intégration conduits en 2013 pour mettre en perspective les travaux menés sur le volet intégration du projet de loi relatif aux droits des étrangers.

Plusieurs rapports d'évaluation ont été publiés en 2013. Parmi eux, le rapport de l'Inspection générale de l'administration (IGA) et de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur la politique d'accueil et d'intégration des étrangers primo-arrivants³ concerne spécifiquement la DAAEN. Ce rapport rappelle l'importance des premières années d'installation dans le pays d'accueil comme condition de réussite de l'intégration et jette un regard critique sur les prestations offertes aux primo-arrivants, telles que le précontrat d'accueil et d'intégration (pré-CAI), organisé dans le pays d'origine et jugé inefficace et inégalitaire, et le contrat d'accueil et d'intégration (CAI) signé en France à l'arrivée, auquel ont été reprochés une trop grande standardisation, une approche trop administrative, une formation linguistique peu ambitieuse (avec un objectif de niveau A1⁴), et enfin le bilan de compétences professionnelles jugé hybride et incompris par ses utilisateurs et les acteurs de l'emploi.

Le rapport identifiait plusieurs leviers d'action, notamment autour de l'apprentissage du français (35 % des étrangers disposent d'un niveau de compétence linguistique inférieur au niveau A1), d'une meilleure appropriation des valeurs républicaines et de l'accompagnement global pour favoriser l'accès au droit.

³ IGEA, IGAS (2013), [Evaluation de la politique d'accueil des étrangers primo-arrivants \(MAP\)](#), IGEA, IGAS

⁴ Selon le Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL).

La DAAEN a donc entrepris d'inscrire l'étranger primo-arrivant dans un véritable parcours d'intégration, qui fait l'objet du projet de loi en cours de discussion au Parlement. Ce projet de loi a été présenté au conseil des ministres fin juillet 2014, examiné en première lecture à l'Assemblée nationale en juillet 2015, et présenté au Sénat en octobre 2015. Il a ensuite été examiné en commission mixte paritaire fin novembre, et une 2^{ème} lecture aura lieu à l'Assemblée nationale. Le parcours d'intégration prévu par la loi comprend des prestations renforcées de l'Etat en tenant davantage compte des besoins et des profils spécifiques des primo-arrivants dans le cadre d'un accompagnement plus personnalisé. Les étrangers devront faire preuve d'une implication accrue dans les formations et dans la démarche de progression linguistique, qui sont liées à la délivrance du titre de séjour.

Le dispositif prévu par le projet de loi mettra à disposition dans le pays d'origine une information (disponible dans la langue de l'étranger) sur la vie en France et les droits et devoirs liés. Cela ouvrira la possibilité d'engager le plus grand nombre de procédures avant l'arrivée en France. A son arrivée en France, l'étranger signera un contrat d'intégration républicaine qui remplacera le contrat d'accueil et d'intégration. Ce nouveau contrat mettra l'accent sur les valeurs et contractualisera les engagements de l'Etat et des primo-arrivants. Un entretien personnalisé sera organisé entre un auditeur de l'Office Français pour l'Immigration et l'Intégration (Ofii) et le primo-arrivant. Cet entretien établira un vrai diagnostic de sa situation professionnelle et sociale afin que ce dernier puisse être orienté vers les services publics qui répondent à ses besoins.

Une formation civique au contenu révisé sera également obligatoire. Le volet valeurs sera davantage opérationnel et lié à des situations de la vie quotidienne. Il sera accompagné d'un second module intitulé *Vivre et accéder à l'emploi en France* qui fournira des informations sur l'accès à la santé et à l'éducation et d'une demi-journée consacrée à l'accès au marché du travail et à la création d'activité. En dépit de son caractère court, cette formation tient compte des critiques émises à l'encontre du bilan de compétences professionnelles en englobant tous les étrangers primo-arrivants. Ce module permet aussi l'orientation vers les services adéquats pour permettre la valorisation des compétences et l'engagement des démarches d'insertion professionnelle. Le niveau d'exigences linguistiques sera renforcé : il se situera au niveau A1 du cadre européen commun de référence pour les langues pour l'octroi du titre de séjour pluriannuel et au niveau A2 pour l'accès à la carte de résident après 5 ans.

S'agissant de la délivrance des titres de séjours, un des objectifs du projet de loi concerne une meilleure stabilité administrative. Après un an en France, l'étranger qui aura suivi les prestations prévues au titre du contrat d'intégration républicaine pourra recevoir un titre pluriannuel de quatre ans, qui remplacera le système du renouvellement annuel. Cette stabilité administrative profitera aux étrangers, mais aussi aux entreprises qui pourront compter sur des salariés stabilisés en écartant le risque d'un non-renouvellement de leur titre de séjour. Après 5 ans, la délivrance de la carte de résident sera conditionnée au niveau de maîtrise linguistique A2.

Pour finir, je souhaite évoquer le rapport comparatif des dispositifs d'accueil et d'intégration au sein de l'Union européenne, cofinancé avec le FAMI et publié prochainement, qui se situe dans le prolongement d'un séminaire européen organisé sur le sujet en 2013. Les grandes tendances constatées sont les suivantes. L'intégration est une préoccupation partagée par l'ensemble des Etats membres ; la plupart privilégient des mesures d'information dans les pays d'origine, l'apprentissage de la langue dans le pays d'accueil, les connaissances civiques comme point d'ancrage pour favoriser une intégration durable, et des mesures d'aide à l'accès au marché du travail. Le rapport souligne la nécessité d'une mobilisation accrue des entreprises, notamment pour la formation linguistique, et le développement des méthodes de reconnaissance des qualifications et compétences pour favoriser l'intégration professionnelle.

Faciliter l'accès des migrants à l'emploi : des stratégies nationales d'intégration aux initiatives locales et aux coopérations public-privé

Ludo MOYERSON, responsable Accompagnement du Programme de microcrédit de MicroStart, Belgique

La mission de Microstart consiste à aider les gens plus riches en idées qu'en moyens financiers. Fondé par des partenaires associatifs, privés et publics (ADI, BNP Paribas, le Fonds Européen d'Investissement), Microstart est parti du constat de la connexion entre migration et pauvreté en Belgique, où l'entrepreneuriat est peu développé. Alors que 35 % des migrants et 20 % des nationaux se situent en dessous du seuil de pauvreté en Europe, ces chiffres s'élèvent en Belgique à 51 % des migrants et 13 % des nationaux, creusant un décalage entre les deux populations.

Microstart contribue à valider le savoir-faire local des migrants acquis à la fois dans leur pays d'origine et dans leur pays de destination, en apportant une plus-value liée à l'aspect innovant. Les migrants sont les premiers entrepreneurs, à petite échelle certes, mais avec un dynamisme certain. A mon sens, être migrant représente le plus grand acte d'entrepreneuriat possible dans une vie.

Les freins à l'œuvre dans le système belge de création d'entreprises sont multiples. La création d'une entreprise par les personnes dépourvues de diplôme de l'enseignement supérieur est conditionnée à la réussite à l'examen d'Etat de gestion d'entreprise. De plus, l'absence d'un statut d'autoentrepreneur semblable au statut français provoque un passage direct du statut de chômeur au statut d'indépendant (ce qui correspond à des charges de 200 euros pour un budget familial entre 800 et 1 000 euros par mois). Enfin, le système lui-même est discriminatoire par nature.

L'origine des clients (majoritairement primo-arrivants) de Microstart est très diverse, avec une forte représentation de l'Afrique centrale et de l'Ouest, et une représentation moindre de l'Amérique latine et de l'Asie. La moitié d'entre eux sont titulaires de la nationalité belge, et 80 % sont nés en Belgique. La majorité n'exerce aucune activité et peu bénéficient d'un quelconque appui institutionnel. Notre mission n'est pas de créer des emplois, mais d'aider ces personnes à légaliser des activités existantes. Les secteurs les plus représentés sont le commerce, la restauration et les services.

Le premier rôle de Microstart consiste à donner une crédibilité aux entreprises de migrants : nous sommes en effet les premiers à leur accorder notre confiance. Dans les mots mêmes du patronat belge, le recrutement se fait fréquemment dans le réseau familial et des proches ; les migrants souffrent donc d'un manque de crédibilité informelle, qui s'ajoute au manque de crédibilité formelle causé par la non-homologation des diplômes d'origine.

Microstart distribue des microcrédits de 500 à 15 000 euros aux entreprises, et propose un accompagnement en aval et en amont des entrepreneurs pour la plupart déjà en activité et un appui politique. Notre présence au sein de la communauté des migrants, sur les marchés populaires et dans les événements organisés par cette communauté, constitue une particularité de notre action. Nous allons à la rencontre d'une véritable société parallèle, avec leurs églises, leurs cafés, leurs mosquées. Depuis le début de

Microstart en 2011, environ 10 000 personnes ont contacté l'entreprise qui s'appuie sur un groupe de 150 bénévoles, actifs en moyenne deux jours par mois, et répartis dans cinq agences situées dans les plus grandes villes belges. Microstart a accompagné 3 251 personnes depuis ses débuts, majoritairement des jeunes immigrés qui manquaient de réseau, de savoir-faire et de moyens financiers. Le montant moyen des microcrédits s'élève à 7 000 euros. Ce financement s'adresse donc à des entrepreneurs tournés vers des actions immédiates. Ces migrants se situent à l'opposé de l'entrepreneur belge type qui réfléchit comme un fonctionnaire, établit un business plan sur cinq ans, sollicite un prêt de capital de 150 000 euros... et possède une chance sur mille de réussite. Les entrepreneurs migrants à l'inverse sollicitent de petits montants de crédit, essaient, échouent et recommencent. 2 082 microcrédits ont été délivrés (en moitié pour l'aide au début d'activité, et en moitié pour pérenniser une activité déjà créée), avec un système de remboursement flexible en cas de difficultés. Parmi cette population décrite comme des entrepreneurs de nécessité par les universitaires, 93 % des bénéficiaires remboursent leur microcrédit dans les temps et 60 % sont toujours en activité trois ans après l'attribution du microcrédit : ces personnes sont donc des entrepreneurs compétents, qui savent opérer avec des réserves limitées.

A l'avenir, l'objectif de Microstart se concentre sur le développement de produits financiers plus adaptés aux besoins de personnes opérant à deux endroits différents (pays d'origine et pays d'accueil). Il s'agit de trouver des modèles transnationaux de crédit. Microstart reçoit le soutien d'entreprises variées : Accenture, la Poste belge, des entreprises de sécurité sociale, etc. dans le cadre du concept de Responsabilité Sociale des Entreprises. Certains des migrants débutent leur trajectoire avec Microstart et continuent leur parcours dans ces entreprises, qui y voient donc une plus-value.

Marco BUEMI, Programme Diversita Lavoro, Italie

Je suis consultant pour le gouvernement italien et suis également impliqué dans les questions de diversité depuis une dizaine d'années au sein de la plateforme européenne de gestion de la diversité. Je mène les actions de gestion de la diversité en Italie qui existent depuis 2005. Le projet Diversita Lavoro, que j'ai débuté en 2007 comme consultant indépendant pour le gouvernement, se focalise sur les demandeurs d'emploi issus de groupes en situation de handicap ou défavorisés. Partant du constat que ces candidats étaient souvent ignorés par les entreprises pendant les forums de l'emploi au profit des étudiants, nous avons décidé de créer un forum de l'emploi qui permette de faire correspondre ces compétences ignorées aux besoins des entreprises. La majorité de nos candidats sont titulaires d'une licence, et 70 % sont diplômés d'un Master. Cette collaboration entre le gouvernement et le secteur privé a très bien fonctionné. Le premier forum prouva la nécessité de pérenniser l'événement.

Notre méthode est la suivante : chaque entreprise participante doit payer une certaine somme en échange de l'accès à une base de données des meilleurs talents issus des groupes de la diversité. Nos premiers candidats étaient des personnes en situation de handicap et des immigrés, qui constituent la diversité 'visible'. Le premier forum de l'emploi qui a eu lieu à Milan, où les entreprises italiennes sont les plus présentes, a été suivi d'événements similaires à Rome, Naples, Catane, Padoue et Vérone. De nombreuses villes ont exprimé leur intérêt pour ces forums, uniques en leur genre. Alors que nous ne comptons que 18 entreprises partenaires en 2007, plus de 70 sociétés participent maintenant aux forums chaque année, parmi lesquelles les plus grands groupes italiens. Pour une entreprise, la participation est conditionnée à la publication d'au moins une offre d'emploi. De nombreux candidats possèdent des compétences inexploitées : j'ai par exemple rencontré des ingénieurs qui travaillent dans des stations-service. Ils sont originaires d'Afrique ou issus d'universités italiennes ; le taux de réussite pour les migrants, dont la quasi-totalité trouve un emploi à l'issue des forums, est exceptionnel. En 2014, 71 % du millier de participants sont titulaires d'un Master, 21 % sont dans leurs dernières années d'université et 12 % d'un diplôme supérieur au Master. 79 % sont en situation de handicap (un chiffre en baisse, car nous nous efforçons de nous ouvrir à des publics plus

variés), 19 % sont étrangers, 2 % des personnes transgenres ou transsexuelles (cette catégorie a été ajoutée en 2013). 6 000 entretiens d'embauche ont eu lieu, et 6 % de nos candidats ont trouvé un emploi par ce réseau. Ce pourcentage est à peu près comparable au taux de réussite des forums de l'emploi dans les universités italiennes.

La communication sur les forums, qui ont rencontré un grand écho dans les médias, est essentielle. Le programme travaille avec un réseau de partenaires publics, mais aussi d'ONG, dont sont issus de nombreux candidats. Au départ, une semaine de la diversité est organisée au sein de l'entreprise participante pour sensibiliser les employés et les former à la diversité grâce à une série d'ateliers et de présentations de livres et de films. Nous débutons toujours avec une présentation réalisée par des candidats issus de la diversité qui ont trouvé un emploi grâce à Diversita Lavoro, qui relatent leur expérience et les obstacles rencontrés. L'objectif est d'attirer la totalité des employés, et non seulement le département des ressources humaines, afin que l'entreprise dans son ensemble nous ouvre sa porte. Lors de notre dernier forum à Milan, 32 entreprises ont participé et proposé 80 offres d'emploi. Avant les événements, nous proposons des cours de formation aux responsables de la diversité dans les entreprises d'une part, et aux candidats d'autre part (rédaction de CV et de lettres de motivation, préparation des entretiens, etc.).

Philippe RIGOLLIER, responsable de la mission « Intégration égalité », ville de Nantes

J'aborderai la dimension territoriale avec l'agglomération nantaise qui représente environ 600 000 habitants (300 000 dans la ville de Nantes) et 24 communes, et devrait connaître une augmentation de population de 100 000 habitants en 2030. Je m'exprime au nom de la collectivité Nantes Métropole et la ville de Nantes. Depuis le 1^{er} janvier 2015, mes fonctions au nom de la mission intégration dans ces deux entités ont été mutualisées. Les changements induits présentent un intérêt pour le rôle des entreprises dans une politique d'égalité, d'intégration et de lutte contre les discriminations.

Historiquement, Nantes a connu une faible immigration, mais depuis le début des années 2000, une évolution substantielle a eu lieu qui a fait de la région nantaise la quatrième région d'arrivée en France. Cette évolution a évidemment causé certaines difficultés, puisqu'à l'inverse des régions historiques d'immigration, Nantes n'était pas dotée d'équipements dédiés. La ville s'est rendu compte de la nécessité de mettre en place une politique fléchée d'intégration au début des années 2000. En tant que collectivité, la ville prend en compte l'ensemble des usagers du service public municipal ou métropolitain, quelle que soit leur catégorie (avec ou sans titres de séjour, avec des enfants scolarisés, contribuables locaux, étrangers de l'Union européenne qui ne sont pas des migrants, etc.). L'entrée de ces personnes sur le territoire nantais comporte deux dimensions : l'accueil tout d'abord, puis le déploiement de politiques publiques (éducation, emploi). Nous avons construit deux politiques publiques : une politique de lutte contre les discriminations et une politique d'intégration des populations migrantes.

Le pôle égalité a été créé le 1^{er} janvier 2015, avec une dimension territoriale de politique de la ville de réduction des inégalités et la mission égalité à laquelle j'appartiens. Un travail de sollicitation des acteurs économiques du territoire ne peut se faire de manière dispersée : il faut une organisation harmonieuse qui justifie la mission égalité, mission transversale qui traite des politiques d'égalité et de lutte contre les discriminations. Au sein de cette mission, je suis responsable de deux politiques publiques : la lutte contre les discriminations, et la mission migration, intégration et diversité qui prend en compte l'ensemble du fait migratoire, le processus d'intégration entre la collectivité et le public arrivant et les diversités comme construit social sur un même territoire.

Le volet intégration se concentre sur l'apprentissage du français, les actions dédiées aux demandeurs d'emploi (notamment les bénéficiaires du Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, dont 34 % sont des étrangers extracommunautaires alors qu'ils constituent 10 % de la population active), et le développement économique avec la création d'entreprises. Cette dernière dimension est portée par Nantes Saint-Nazaire Développement, qui aide à

la création d'activité économique. Les migrants étant fortement représentés parmi les créateurs d'entreprises, notre objectif est de pérenniser ces entreprises. Il y a quelques années, on avait relevé l'existence d'entreprises de construction créées par des citoyens d'origine turque, positionnées sur des marchés à faible étanchéité et dont la durée de vie était très limitée.

Le volet lutte contre les discriminations se déploie avec le label diversité (que je préfère nommer le label égalité de traitement) qui met en place des processus internes en matière de ressources humaines, et d'autres leviers tels que la commande publique, l'attribution de prestations (places de crèche, logement, subventions, etc.). Nous avons obtenu le label diversité sur les deux collectivités, depuis deux ans pour la ville de Nantes et depuis le mois d'octobre pour la métropole. Notre démarche est totalement intégrée, par exemple avec une composante de RSE. Les Maisons de l'Emploi sont notre levier opérationnel, au même titre que les réseaux Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) et IMS-Entreprendre. Les collectivités se sont positionnées sur la diversité plus tardivement que les entreprises.

Les difficultés qui subsistent concernent d'abord l'apprentissage du français, avec l'absence de chef de file territorial entre l'Etat, les collectivités et les associations. La métropole détient enfin la compétence pour l'emploi, mais l'absence de coordination territoriale est nuisible. Par ailleurs, Nantes fait partie du groupe de travail Eurocities, à côté de villes comme Helsinki qui sont très innovatrices pour la création d'entreprises par les migrants – alors qu'à Nantes, le sujet d'actions ciblées pour les migrants est difficile à évoquer. Les avancées dans la lutte contre les discriminations passent par un pilotage intégré et une acculturation et une sensibilisation de l'ensemble des acteurs (services municipaux, opérateurs, Maisons de l'Emploi, bailleurs sociaux, acteurs économiques, etc.). Un groupe Emploi, anciennement dirigé par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirrecte) et maintenant piloté par la Commission pour l'égalité des chances (Copec), doit être réactivé.

Des ateliers citoyens ont été mis en place autour du Conseil nantais, une instance citoyenne pour l'accueil des étrangers, pour travailler sur les deux dimensions de l'apprentissage du français et de l'emploi. L'objectif de ces ateliers est la création d'expertises d'usage par les populations qui connaissent elles-mêmes les difficultés. Après une initiative financée par le Fonds Européen d'Investissement en 2013, nous souhaitons continuer sur les deux dimensions sur la période 2016-2020 pour combler les lacunes de l'emploi sur nos territoires, avec des pistes d'action légères réunissant l'ensemble des acteurs.

Frédéric CALLENS, chef du Bureau de la prévention et de la lutte contre les discriminations, Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

Je suis responsable du Bureau de la prévention et de la lutte contre les discriminations au Commissariat général à l'égalité des territoires du ministère de la Ville. La thématique de la lutte contre les discriminations, qui présente plusieurs points communs avec la politique d'intégration, existe depuis 10 ou 15 ans en France. Depuis la fin des années 90, une directive européenne a provoqué la création d'outils qui viennent compléter la politique de lutte contre le racisme et l'antisémitisme. Le poids de l'Union européenne sur les politiques publiques nationales est donc essentiel : sans l'Europe, l'action publique française serait encore plus faible dans les domaines de l'intégration et de la prévention et la lutte contre les discriminations.

Le contexte post-attentats pèse lourdement sur ces questions d'intégration et de discrimination : le discours ambiant sur la promotion des valeurs et l'universalisme recouvre parfois ou masque des inégalités et rend plus difficile le traitement de ces problématiques. Ceci est surtout vrai dans un temps sécuritaire, mais il est permis d'espérer un retour à la normale pour travailler sur la prévention des discriminations. Celle-ci doit s'appuyer sur une politique publique nationale de lutte contre les discriminations, qui est en réalité inexistante en France contrairement aux autres pays européens.

L'absence de chef de file territorial dans cette lutte signifie que chaque ministère ou collectivité est libre de s'y engager ou non. Cette politique incarne une sorte de sécurité sociale pour les étrangers et les descendants de migrants qui relèvent souvent du champ de la politique de la ville. La question des discriminations recouvre d'autres enjeux, notamment de cohésion sociale, puisque l'essentiel des publics discriminés est constitué d'immigrés de 2^{nde}, 3^{ème} et 4^{ème} générations qui vivent dans des quartiers prioritaires dépendant du ministère de la Ville. L'absence d'outils de gouvernance sous la forme d'une agence nationale dédiée à la lutte contre les discriminations, et le manque de maillage territorial nous obligent à séduire et convaincre les acteurs pour qu'ils s'engagent dans ce champ. Les acteurs de la politique d'intégration y sont plus sensibles, mais les responsables d'autres politiques de droit commun manifestent des postures de déni. Les stratégies d'intervention doivent tenir compte de ces résistances qui freinent l'action publique. Faute de chef de file, l'absence de légitimité institutionnelle nous force donc à convaincre et enrôler les acteurs concernés.

Le deuxième enjeu, après la gouvernance, tient à la crédibilité. Le refus des hommes politiques de se donner les moyens de construire une action publique déployée sur les territoires, au-delà des postures incantatoires sur les discriminations, est à la racine d'un manque de crédibilité générateur de défiance envers les institutions. Les discours sur les valeurs d'égalité doivent se traduire par des actes concrets qui puissent faciliter les processus d'insertion et d'intégration.

Le développement d'une culture commune autour de la question des discriminations, ancrée dans le droit et l'égalité de traitement et non seulement dans un discours sur la diversité, comme elle a pu être développée par d'autres pays européens et les Etats-Unis, constitue un troisième enjeu. En dépit du caractère contraignant de la lutte contre les discriminations dans les entreprises, qui se traduit par des pénalités, il reste à installer cette culture dans la sphère de l'action publique et privée.

Quatrième enjeu, le ministère de la Ville a révisé sa stratégie d'intervention pour adopter une approche du bas vers le haut en donnant la parole aux publics concernés et en augmentant leur capacité d'interpellation vers le politique. Les associations jouent un rôle indispensable pour relayer cette parole des publics concernés et lui donner de la résonance. La spécificité de notre travail tient au fait qu'il s'effectue en direction des institutions et non des publics, et explique la difficulté de travailler sur des systèmes d'acteurs qui produisent des inégalités de traitement consciemment ou inconsciemment, envers les étrangers et les descendants de « seconde » et « troisième » générations. Les discriminations les plus fortes traitées par le ministère de la Ville sont liées à l'origine, réelle ou supposée, des migrants.

Nous développons des outils de diagnostic et d'audit, financés par l'Etat et mis à disposition des territoires et des entreprises, afin de lever le déni sur la question des discriminations et permettre aux acteurs d'identifier les besoins et les enjeux. Ces phases de diagnostic, en général de 8 mois, aboutissent à des préconisations opérationnelles formulées pour un plan d'action dans la structure en question ou sur le territoire concerné, par exemple le conseil général de Seine-Saint-Denis. Nous travaillons également sur une offre de formation destinée à créer une culture commune de la diversité et une conscience professionnelle autour de ces problématiques au sein des entreprises et des organisations. Ce sujet doit être politisé, et non technicisé, en accentuant la formation des chefs d'entreprise, des élus, des préfets, et des responsables d'administration. Le lancement d'un club des élus (dont le mandat inclut la lutte contre les discriminations) et la mise en réseau des acteurs concernés, souvent isolés, participeront de ce mouvement.

S'agissant de l'interministérialité, il est nécessaire de regrouper le plus grand nombre d'acteurs faute de pilotage politique et d'outils de gouvernance, avec notamment la mise en place d'un accord-cadre avec le Défenseur des droits qui organisera un parcours autour des victimes de discrimination sur chaque territoire visé par la politique de la ville. La France est aujourd'hui le seul pays européen à ne pas ouvrir de droit au procès ou à la

plainte pour les victimes de discriminations, les plaintes étant fréquemment requalifiées comme harcèlement.

Quels leviers pour mobiliser les entreprises en faveur de l'emploi des migrants ?

Catherine MINARD, directrice des Affaires Internationales, Medef
Fatiha MLATI, directrice de l'intégration, France Terre d'Asile

Michael PRIVOT, directeur général, ENAR

Je suis directeur du réseau européen contre le racisme (ENAR) qui travaille depuis longtemps avec l'AFMD sur les questions de diversité. Nous commencerons par un rapide tour de table pour connaître les motivations des participants au colloque, et apprendre des bonnes pratiques des organisations représentées. Ce tour de table sera suivi des interventions de Catherine MINARD et Fatiha MLATI, qui répondront à quelques questions avant de mener deux groupes de travail en parallèle pour donner à tous l'occasion de discuter en profondeur.

Je commence le tour de table. L'ENAR est une organisation de plaidoyer au niveau européen pour faire évoluer la législation en matière d'antiracisme au niveau européen et au niveau des Etats membres. Les directives européennes en la matière sont le résultat de notre travail. Depuis 2009, nous avons pris acte du besoin d'aller au-delà de la législation, et coopérons avec des entreprises (Adecco, Sodexo, L'Oréal, IBM) sur la question de diversité, mais aussi avec des syndicats, des organisations de la société civile, et des institutions nationales ou européennes. Bien qu'elle ne constitue moins une priorité que la défense des minorités ethnoreligieuses installées depuis une ou deux générations en France, la question de l'emploi des migrants est abordée depuis plusieurs années, et particulièrement depuis 2012. Nos conclusions recourent largement les rapports de l'AFMD sur la revalorisation de l'apport des migrants dans l'entreprise.

Fanny MOTEL

Je suis chargée de mission au sein du bureau chargé de l'accompagnement social et professionnel à la DAAEN au ministère de l'Intérieur. Les nouveaux dispositifs en matière d'accueil et d'intégration ont été présentés ce matin. Je suis intéressée par les bonnes pratiques du secteur public ou privé, et les problématiques de mise en réseau.

Innaya DREYFUS

Je travaille à la direction de la responsabilité sociale du groupe La Poste, en charge de l'offre responsable avec l'accueil et l'intégration des migrants. Nous développons une offre bancaire adaptée aux migrants, et travaillons davantage sur l'intégration que l'accueil (déjà bien maîtrisé grâce à certains dispositifs). Je suis responsable de deux conventions partenariales avec l'OFII et avec France Terre d'Asile. Je souhaiterais aller plus loin avec les demandeurs d'asile, particulièrement sur les problématiques territoriales d'accompagnement des réfugiés.

Ludo MOYERSON

Je dirige la société Microstart, organisme de microcrédit belge, que j'ai présentée ce matin.

Alice BONNAUD

Je suis stagiaire à la DAEEN, où je m'efforce d'identifier des bonnes pratiques en matière d'insertion professionnelle.

Bruce ROCH

Je me suis déjà présenté : je suis en charge de la RSE et la solidarité chez Adecco. Adecco est un des premiers leviers d'accès à l'emploi pour migrants pour les réfugiés et les migrants.

Christophe BERTOSSI

Je suis responsable du Centre migrations et citoyennetés de l'Ifri. Le Centre a été créé en 2005 pour travailler les sujets de discrimination et d'islamophobie dans les armées françaises, avec l'identification et l'objectivation de certaines pratiques qui a débouché sur certaines améliorations et la création de l'aumônerie musulmane en France. Nous avons ensuite élargi nos travaux d'étude aux institutions hospitalières en France. Puis nous avons souhaité nous étendre aux institutions de marché et aux acteurs économiques, pour lesquelles il était peut-être plus facile de manier les notions de lutte contre les discriminations. Ce travail a commencé en 2011 avec un groupe de DRH d'entreprises françaises et a abouti à des résultats mitigés, mais éclairants sur ce sujet sensible. Je conserve la conviction que ces entreprises et les acteurs de marché peuvent être le lieu du progrès social là où les institutions politiques ne relèvent plus le défi de ces trente dernières années.

Fatiha MLATI

Je suis directrice de l'intégration à France Terre d'Asile, association loi 1901 créée autour de la défense du droit d'asile et avec 40 ans d'existence. Depuis les années 2000, l'association travaille sur les questions d'inclusion et d'intégration des réfugiés. Dans un premier temps, nous intervenons sur la première partie du parcours, pour assurer une procédure juste et équitable dans les démarches de demande de droit d'asile. Après l'obtention de ce statut, nous nous concentrons sur la deuxième partie de ce parcours du combattant, l'intégration, qui permet au réfugié de trouver sa place dans la société française et de reconquérir un statut social et économique. Dans ce cadre, nous cherchons des passerelles avec les entreprises.

Marie-Christine GABILLAUD-WOLF

Je suis déléguée générale de l'AFMD (association loi 1901 d'intérêt général), créée à la fin de l'année 2007. Notre objectif est la professionnalisation du management des diversités, qu'elles soient ethniques ou sociales, ou qu'elles recouvrent une des 21 catégories de discriminations reconnues par la loi française. Nous nous adressons en priorité aux grandes entreprises, mais aussi aux PME, aux collectivités, aux grandes écoles, des universités, etc. Si elles sont bien gérées, ces différences doivent être facteur de réussite et de performance sociale et économique pour l'entreprise dans son écosystème composé d'actionnaires, de salariés, de fournisseurs et de clients. Nous avons répondu à un appel d'offres du ministère de l'Intérieur pour ce projet en partenariat avec l'Ifri pour sensibiliser davantage les entreprises sur le vivier de migrants et de primo-arrivants à leur disposition, afin que ces entreprises deviennent source de recrutement.

Laure PARADIS

Je suis stagiaire au Centre migrations et citoyennetés de l'Ifri.

Marc RIVAULT

Je suis chargé de mission à l'AFMD. Notre travail institutionnel est multiple, avec des entreprises dont certaines sont représentées aujourd'hui. Un des enjeux essentiels est le travail sur les leviers et les freins pour l'intégration professionnelle des migrants, et à ce titre le changement de la représentation – souvent chargée – des migrants dans la société française.

Emmanuelle FARRUGIA

Je suis directrice de développement à l'Ifri, en charge des financements pour la recherche. Lorsque le projet immigration et patronat a été lancé en 2011, nous avons été confrontés à l'omertà dans les entreprises sur cette question, d'où la difficulté à trouver des partenaires sur ce projet. Alors que Veolia et RTE nous ont soutenus, nous sommes toujours confrontés à la même difficulté. Je souhaite aujourd'hui comprendre les raisons de cette extrême sensibilité en interne et contribuer à la dépasser, puisque les entreprises sont des partenaires essentiels non seulement pour aider les migrants, mais aussi l'Ifri à produire cette recherche

Laure CLAUSSE

Je travaille depuis 3 mois chez Fondation Groupe Adecco avec Bruce ROCH sur le développement de programmes, comme le programme sur la République fragile.

Florence BOREIL

Je représente le Haut-Commissariat aux Réfugiés en France. Je m'intéresse particulièrement aux phénomènes d'intégration dans les pays d'accueil, une des solutions durables proposées par le HCR pour les populations de réfugiés. Il s'agit de la priorité pour le HCR en Europe, suite aux arrivées importantes (et non massives) récentes. A noter que ce sont toujours les pays du Sud qui accueillent 80 % des réfugiés.

Catherine MINARD

Je suis directrice des affaires internationales au Medef. Pierre Gattaz a publié cet été au nom du Medef une tribune sur la situation des migrants syriens. Cette tribune a provoqué un écho de la part des PME et des grandes entreprises, qui souhaitent participer à la solidarité ou faire part de leur expérience. Nous avons souhaité saisir l'opportunité de réunir des entreprises, discuter du sujet, et entrer en contact les pouvoirs publics. Mes propos sur les actions du Medef seront complétés par les représentants des entreprises autour de la table, qui vont probablement plus loin. Je tiens à remarquer qu'il n'existe pas d'omertà ou de volonté d'étouffer ce sujet dans les entreprises.

Antoine SAVARY

Je suis chef d'unité adjoint pour l'unité migrations légales et intégration de la Commission européenne. Celle-ci organise un dialogue avec le secteur public et le monde de l'entreprise à la fin du mois de janvier.

Sylvie CONTREPOIS

Je suis chercheuse à la London Metropolitan University et basée en France. Je travaille sur un projet de recherche financé par la Direction générale de l'emploi du ministère des Affaires sociales sur les relations sociales dans les environnements multilingues. Ce projet recouvre la France, le Royaume-Uni, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne et la Hongrie. L'objectif est de comprendre comment les partenaires sociaux se saisissent de la question du multilinguisme et comment ils interviennent pour que cette question soit prise en compte dans les entreprises.

Cécilia SCHIEVER

Je travaille à la création d'une association intitulée *Tandem sur l'Emploi*, qui vise à promouvoir l'intégration professionnelle des réfugiés, partant de la conviction que la diversité constitue une chance pour la France et les entreprises. Le projet de cette association se fera autour du mentorat et mettra en relation un réfugié d'un secteur professionnel donné avec un actif en entreprise du même secteur. Les entreprises entreraient dans un partenariat volontaire et mettraient à disposition leurs salariés. Le mentorat est un processus gagnant pour les trois parties : les entreprises peuvent

développer leur image et bénéficier du développement de compétences interculturelles pour leurs salariés ; les salariés disposent d'une opportunité pour donner du sens à leur activité et développer leurs compétences relationnelles ; les réfugiés y trouvent non seulement un facteur d'emploi, mais aussi un moyen de reconnaissance unique dans une relation d'égal à égal. Les mentors bénéficieront d'une formation initiale et seront accompagnés pendant un an.

Philippe RIGOLLIER

Je suis responsable de la mission intégration et égalité à la ville de Nantes. Je suis spécifiquement intéressé la mise à l'agenda politique des formes d'intervention et de coordination territoriale.

Dominique BONNET

Je suis directeur du développement économique local de l'entreprise Lafarge France, qui travaille avec le Medef pour trouver une réponse à la question qui nous préoccupe aujourd'hui. La situation des réfugiés ne peut nous laisser indifférents, en tant qu'entreprise et qu'acteur social : il est impossible de faire de l'innovation sans diversité, mais trop de diversité peut nuire à l'innovation. Nous souhaitons comprendre l'articulation des associations et de l'Etat dans ce processus. Au-delà de l'accueil – déjà organisé –, comment réaliser l'intégration par les entreprises ? Deux facteurs préalables sont particulièrement à prendre en compte : la langue et le permis de conduire (pour les emplois situés hors métropoles). J'indiquerai plus tard les pistes que nous explorons avec le Medef.

Christian LARUELLE

Je suis le directeur de l'association ASSFAM (Association Service Social Familial Migrants), qui travaille sur l'accueil et l'intégration des migrants depuis 1951. Notre action est orientée vers l'accès au droit (par exemple avec France Terre d'Asile dans les centres de rétention administrative), des initiatives individuelles et collectives (ateliers sociolinguistiques pour la recherche d'emploi, l'accès aux soins, la parentalité, etc.), le développement d'un secteur formation sur le droit des étrangers (constamment en changement), une approche interculturelle et la lutte contre les discriminations à travers d'un jeu développé pour les collégiens.

Marie-José BERNARDO

Je suis chargée de la mission relations européennes à la DAAEN et représente la France au sein du réseau des points de contact intégration. Pendant huit ans, j'ai été responsable du bureau d'intégration territoriale au sein de la Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté (DAIC) et précédemment de la Direction de la population et des migrations au ministère des Affaires sociales. Cette politique a mis l'accent sur les femmes, les seniors, et les parents immigrés (avec notamment l'opération *Ouvrir l'école aux parents* dédiée à l'accompagnement par les parents étrangers de la scolarité des enfants, copilotée avec le ministère de l'Education nationale). Du fait des vicissitudes de la politique d'intégration, le pilotage interministériel et la gouvernance réelle ont disparu en pratique. Le caractère épisodique de la politique d'intégration, liée à la politique d'immigration, constitue le véritable problème en France. C'est parce que l'intégration a toujours été le parent pauvre de l'immigration que le discours politique est si difficile, et constamment dans le déficit ou dans l'excès. A tort ou à raison, les deux politiques sont systématiquement reliées et la politique d'intégration n'est pas portée politiquement, alors qu'en Allemagne, la continuité d'un discours positif sur l'immigration se traduit par une ouverture plus grande aux migrants.

Anne-Sophie DE QUERCIZE

Je travaille au sein de l'Institut Catholique de Paris (université membre de l'AFMD) pour l'Institut de Connaissance des Religions. Je coordonne les programmes de formation

et de gestion de la diversité religieuse par les organisations, entreprises et collectivités. Je suis convaincue que la dimension culturelle et religieuse ne peut pas être évacuée. Le croisement entre intégration et lutte contre les discriminations appelle un focus particulier sur les discriminations religieuses.

J'accompagne parallèlement une petite association qui a pour objectif de mettre en relation les réfugiés avec la société.

Elena MASCOVA

Je suis responsable des études à l'AFMD. Je constate la difficulté à mobiliser les entreprises autour de cette question jugée souvent non pertinente. Il semble qu'elle le soit davantage aujourd'hui, et je me réjouis de la présence d'entreprises autour de cette table. Le rôle social de l'entreprise, compris au sens noble de producteur d'intégration, est toujours en question. Notre mission à l'AFMD est de s'attaquer à ces sujets difficiles et montrer qu'on peut aller plus loin.

Matthieu TARDIS

Je suis chercheur au Centre migrations et citoyennetés de l'Ifri. A titre personnel, je m'intéresse à la mise en réseau, au décloisonnement des différents acteurs qui interviennent dans ce champ d'action et à la mise en commun des compétences et des moyens.

Michael PRIVOT

Nous avons communiqué un certain nombre de questions à Fatiha MLATI et Catherine MINARD avec le souci d'être très concret. Quelles idées pour un projet d'intégration des migrants dans les entreprises, avec quelles ressources internes et externes, pour quels objectifs et quelles motivations, et avec quelles parties prenantes (Etat, collectivités locales) ? Et à quelles difficultés faut-il s'attendre ?

Catherine MINARD

Le travail du Medef, qui réagit à la question des migrants pour des raisons humanitaires, se fait davantage à un niveau de fédération que sur le terrain. La crise des réfugiés syriens cet été a fait ressentir la nécessité et l'urgence de la mobilisation ressentie. Si l'intégration de ces migrants passe par l'emploi, l'accueil doit être raisonné pour certains migrants sur le sol français.

Le Medef souhaite que les pouvoirs publics lui apportent des clarifications sur les possibilités d'action et les attentes vis-à-vis de la confédération patronale. Pour ce faire, nous avons rencontré le préfet ARHOUL et nous discuterons avec la personne qu'il a recrutée la semaine prochaine. De même, des précisions sur la géographie de l'intégration professionnelle des migrants sont nécessaires pour orienter les antennes territoriales du Medef (présentes au niveau départemental et régional, parfois local). Quelle est la nature des réfugiés, leurs compétences, leur capacité à s'intégrer rapidement dans le marché du travail pour les migrants non francophones ? Comment trouver la correspondance entre leurs qualifications et leur expérience professionnelle d'une part, et les besoins de l'entreprise de l'autre part ? Les attentes sur ces informations sont immenses.

Le Medef ne considère que les migrants avec un statut légal de réfugiés, qui auront la possibilité d'étudier, d'approfondir leur formation et améliorer leur français et de travailler par la suite. Chaque entreprise est libre de se positionner comme elle veut, puisque le Medef ne joue qu'un rôle fédérateur. Nous recevons des appels de PME, où des salariés demandent à leur direction ce qu'ils peuvent faire. Il faut permettre aux salariés de participer à ce mouvement de solidarité sans pénaliser l'organisation de l'entreprise.

Le Medef se préoccupe d'accompagner l'intégration des réfugiés par la formation et éventuellement l'emploi. Mais les entreprises françaises ne sont pas dans la situation des

entreprises allemandes : elles ne peuvent pas s'engager à attribuer un emploi à tous les migrants.

Nous souhaitons établir en collaboration avec le préfet un bilan de compétences, qui permette d'évaluer pour chaque individu sa capacité à se préparer à entrer dans un secteur. Nous préparons par ailleurs une matrice des emplois en tension avec nos antennes territoriales. La pénurie de salariés dans certains secteurs fournit l'occasion d'orienter les primo-arrivants vers de nouvelles compétences ou faire correspondre des compétences existantes avec les besoins des entreprises. Je répète que chaque entreprise est libre d'agir comme elle l'entend, et que le Medef ne joue qu'un rôle de facilitateur.

Dominique BONNET

L'aspect pratique prime pour les entreprises. En tant qu'entreprise, nous souhaitons comprendre les processus existants, et non les inventer. La valeur ajoutée vient de la collaboration avec les associations. Je donne trois exemples. Il est envisageable de prêter des logements disponibles à côté de sites industriels aux associations locales en fonction des besoins des migrants, sous condition de besoins. Je suis moi-même familier des partenariats avec ADI, France Initiative et le Réseau Entreprendre, mais il reste à définir les modalités locales de mise à disposition de ces associations et de fléchage des réfugiés, pour lequel les entreprises pourraient contribuer au financement.

Si nous sommes d'accord pour participer, nous souhaitons que les pouvoirs publics nous expliquent comment nous pouvons être partie prenante. J'attire l'attention sur les actions de mentorat, que nous menons déjà avec des associations de jeunes des quartiers en difficulté, qui ont le mérite de contribuer au bien-être des salariés au-delà des retombées économiques, en les intégrant dans la société civile. C'est dans l'entreprise que les jeunes trouvent un sens à la construction de leur vie aujourd'hui, davantage que dans la politique.

Fatiha MLATI

En préambule, je souhaite rappeler que les entreprises sont déjà impliquées dans le parcours d'inclusion. Rappelons que l'intégration est un processus plus large que l'accès au droit, à l'emploi, au logement, etc. : c'est aussi le partage des valeurs, le développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté nationale, construit dans le temps. France Terre d'Asile travaille depuis plus de 15 ans avec les réfugiés, un public très motivé qui souhaite sortir des minima sociaux et accéder au marché du travail. La forte motivation des réfugiés est entretenue par l'enjeu du rapprochement familial (il faut pouvoir loger la famille et assurer une vie économique au-delà du Revenu de Solidarité Active), et le caractère subi de l'asile et de l'exil, qui force ces réfugiés à se projeter sur plusieurs années dans la société d'accueil.

L'hétérogénéité des publics, en matière de parcours, de nationalité et d'âge, interdit une lecture simple et globale de leur situation. Leur unique point commun réside dans le déclassement professionnel subi lors de l'exil. A cet égard, le plan migrants doit pouvoir permettre à la France de changer de paradigme et opérer une révolution. La société française, très académique, donne la primauté au diplôme sur l'expérience professionnelle et les compétences linguistiques acquises dans le parcours de vie hors de l'Union européenne, à l'inverse des pays anglo-saxons qui valorisent la capacité d'apprendre à l'avenir et non les qualifications acquises dans le passé. Le réseau ENIC-NARIC va progressivement pallier ce manque en délivrant aux migrants une attestation de comparabilité de leurs diplômes. La Suède a mis en place un système similaire, qui est en cours de diffusion en Europe.

L'accueil de réfugiés passe par une stabilisation sociale, que la gestion des flux et du logement ne peut réaliser. Or c'est sur cette gestion que l'action publique s'est concentrée au détriment de la question de l'emploi qui a été mise de côté. Si l'Etat a une obligation sur le volet logement, les autres aspects sont ignorés. L'absence de réseau professionnel

conduisant à l'isolement social, le premier travail à effectuer est la mise en réseau et la création de passerelles entre les réfugiés et la société française et les autres acteurs qui interviennent sur le parcours d'intégration.

France Terre d'Asile a œuvré, indépendamment du plan migrants, pour se rapprocher des entreprises qui travaillent sur l'insertion par l'activité économique en offrant un accompagnement spécialisé pour l'accès au droit. Dans le département de Seine-et-Marne, nous avons mis en place par exemple des cours d'apprentissage de la langue en partenariat avec TissEco Solidaire. Malheureusement, la future loi sur l'intégration ne résout rien, car elle manque d'ambition pour inciter les migrants à acquérir un niveau suffisant de français (l'objectif de niveau A2 n'est pas suffisant pour exercer un emploi). La langue est pourtant l'élément central de l'intégration, qu'il faut prioriser, car loin d'être simplement une injonction, elle permet de développer le lien social au quotidien et comprendre des consignes orales et écrites au travail. Certains migrants se voient délivrer une attestation linguistique dans le cadre du contrat d'accueil et d'intégration, alors que leur maîtrise du français se limite à l'oral et que leurs compétences écrites sont inexistantes. Dans des métiers sous tension comme l'aide à domicile, la capacité à lire des prescriptions médicales avant de donner des médicaments aux personnes âgées est indispensable. Sur le terrain, l'offre linguistique est insuffisante, de mauvaise qualité et intervient trop tardivement dans le parcours d'intégration. La loi offre la possibilité aux entreprises de jouer un rôle depuis 2004 par le code du travail dans le cadre de la formation continue et de la lutte contre l'illettrisme – pas seulement les réfugiés.

Le parrainage professionnel, développé depuis quelques années, constitue un autre aspect prioritaire qui prend de l'ampleur. Il permet de faire connaître l'entreprise au réfugié, avec des enquêtes métiers, des stages, et un parrain en mesure de décrypter la vie de l'entreprise, ses codes et ses usages. France Terre d'Asile a mis en place deux expériences en ce sens dans le cadre d'un partenariat direct avec des entreprises et de sous-traitance avec FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) qui intervient depuis très longtemps dans ce domaine. Les offres d'emploi publiées dans ce cadre se situent surtout dans les BTP, où les clauses d'insertion comprennent la mention du parrainage.

Enfin, le développement de l'accès à l'entreprise sans passer par le CV offre une autre piste de bonne pratique. France Terre d'Asile signera une convention avec Franprix sur une franchise intitulée *Mandarine* autour du concept de la proximité. La convention met en place des sessions de recrutement sur la base de la motivation et la capacité à développer du lien social, destinées aux réfugiés qui ne peuvent se prévaloir d'un diplôme français. Franprix prend en charge les aspects techniques grâce à un module de formation. Cette méthode de recrutement présente l'avantage supplémentaire de favoriser une meilleure intégration dans le quartier. Franprix avait déjà recruté des réfugiés, mais a contacté France Terre d'Asile pour donner plus d'ampleur à ce programme.

Michael PRIVOT

Il est toujours intéressant d'observer le développement en parallèle d'initiatives d'une part à destination d'un public particulier (les réfugiés), et d'autre part vers un public plus général comme dans le cas de la convention *Mandarine*.

Avant la clôture du colloque dans trois quarts d'heure, je propose de scinder le groupe en deux ateliers, et chacune de nos intervenantes dirigera un des groupes. Un des groupes sera modéré par Matthieu TARDIS et Elena MASCOVA, l'autre par moi-même. L'objectif de ces ateliers est de mener un échange pointu et concret, en revenant sur certaines bonnes pratiques déjà mentionnées, et de faire émerger les problèmes et difficultés rencontrés et les solutions proposées.

Catherine MINARD

Avant les ateliers, je souhaitais transmettre la parole aux entreprises représentées autour de cette table. L'expérience de l'une d'entre elles sur l'engagement des salariés dans l'intégration des réfugiés me paraît un élément important à ajouter à la conversation.

Une personne

Mon entreprise fait partie du groupe de réflexion du Medef sur l'accueil des réfugiés. Récemment l'entreprise a été confrontée au dilemme suivant : alors que certains salariés expriment leur désir d'aider les réfugiés, la direction se heurte à la résistance d'autres salariés, frustrés de voir formation et emploi proposés aux réfugiés alors que leurs propres enfants n'en bénéficient pas. Nous nous efforçons de trouver un juste équilibre.

Par ailleurs, suite aux attentats du 13 novembre, on ne peut ignorer la préoccupation sécuritaire par rapport aux réfugiés syriens. Il existe un décalage entre l'image de ces réfugiés (des familles avec des petits enfants) et la réalité des réfugiés qui arrivent en France, en majorité des hommes jeunes et seuls. Leur recrutement se heurte à la réaction du service de sécurité de l'entreprise qui réclame des garanties sur leur fiabilité. Le ministère de l'Intérieur a beau nous assurer avoir fait leur travail, s'il y a un problème dans quelques années avec un réfugié recruté dans l'entreprise, qui aidera mon entreprise à le résoudre ? En tant que managers de l'entreprise, nous sommes responsables vis-à-vis de nos salariés. Le décalage entre le discours autour de cette table d'une part (dont je partage l'analyse), et la réalité et le sentiment des salariés dans les usines ou sur le terrain d'autre part, est effarant. La mentalité des petites villes est très différente de Paris : les salariés du groupe se situent dans la moyenne des Français.

ATELIERS

1) Atelier sous la direction de Fatiha MLATI

Un intervenant

Cet atelier nous offre l'opportunité de partager les bonnes pratiques, les problématiques et les solutions des uns et des autres.

Une intervenante

Je suis en charge de l'accessibilité de l'offre de produits et de services à la Poste depuis deux ans, qui s'adresse aux personnes les plus vulnérables. Notre public majoritaire est constitué des personnes en situation de handicap, de migrants et de seniors. Nous avons besoin de savoir qui sont les migrants. En raison de la mission d'accessibilité bancaire de la Poste (mission de service public), nous avons à charge de mettre en place des dispositifs techniques, en partenariat avec France Terre d'Asile puis avec l'OFII. Ces dispositifs sont restés techniques et ad hoc, et relèvent de la réglementation bancaire.

Notre problème principal est l'absence d'accès aux données des clients. Le parcours client est mon domaine d'expertise. L'ouverture d'un compte bancaire peut se faire dans plus de 10 000 bureaux de poste, qui exercent d'autres activités (courrier, nouveaux produits en téléphonie, etc.). La difficulté d'un bon accueil pour cette personne nous a menés à mettre en place une intermédiation avec les associations, la Poste étant partenaire de plus de 3 000 associations. Ces dispositifs qui existent depuis 2006 ont révélé leurs dysfonctionnements. Par conséquent, j'ai proposé de travailler sur l'aspect relations humaines, avec la sensibilisation et l'acculturation des guichetiers qui apprennent à reconnaître des pièces d'identité, dépasser la barrière de la langue, et gérer l'accueil de personnes souvent en famille nombreuse au sein de l'écosystème local d'un bureau de poste. Il est nécessaire de comprendre qui sont ces personnes, d'où elles arrivent. Le concept du service rendu est bien dans l'ADN du postier. Notre objectif est donc de redonner du sens. Il existe plus de 100 bureaux référents pour les migrants (proches des centres d'accueil des associations), mais tous les bureaux doivent rendre le service. Le turnover très important à la Poste représente un problème supplémentaire.

Un intervenant

Comment avez-vous réussi à résoudre ces problématiques : en comptant sur vos ressources internes et votre expérience, ou en faisant appel à des intervenants extérieurs ?

Une intervenante

Pour l'instant, je souhaite travailler avec nos partenaires, des associations spécialistes et l'OFII, pour comprendre comment ils ont réussi à résoudre les mêmes problèmes. Nous prêtons des locaux pour l'accueil des migrants. Les postiers qui veulent aider sont fortement mobilisés. Mon objectif est de lancer un programme d'engagement solidaire, pour lequel je fais de la communication dans tous nos supports et tous les métiers, pour effectuer une transition vers le bénévolat de compétences au-delà du bénévolat solidaire. J'ai moi-même monté le programme de bénévolat de compétences de la Poste, avec un programme d'ateliers budgétaires et financiers. Je souhaite travailler avec les directions de l'intégration, car je n'ai pas accès aux données clients en banque : le nombre de clients réfugiés ou demandeurs d'asile n'est même pas disponible. Le premier entretien, qui

permet la prise de contact avec le client, réunit pourtant tous les éléments qui permettraient de poser les jalons du parcours client.

Une intervenante

Ce programme est similaire à un partenariat de France Terre d'Asile avec la RATP. Celle-ci a fabriqué un module de repérage pour l'utilisation des transports publics pour les primo-arrivants. Nous avons déjà un atelier budgétaire dans notre formation d'accompagnement des réfugiés, mais il est lié au logement. Il ne faut pas attendre d'avoir les données statistiques (d'autant plus que ce public est beaucoup dans l'errance résidentielle), mais mettre en place des opérations pilotes avec des ateliers budgétaires dans le cadre d'un partenariat avec la Poste me paraît très intéressant.

Une intervenante

Les associations nous aident principalement à résoudre les problèmes de langue et d'accompagnement des familles.

Je travaille également sur la mobilité, un sujet transverse. Je mène une étude avec des centraliens pour cartographier les fragilités d'accès aux offres de biens essentiels en territoire. Le club accessibilité de la SNCF avec la RATP œuvre à l'intermodalité de la mobilité, avec des programmes de covoiturage par exemple. Certains postiers deviennent instructeurs pour le permis de conduire. La Poste pilote également un projet de mise en place de 1 000 Maisons de service au public (guichet unique pour le courrier, le gaz, l'électricité, etc.) en réponse à la désertification de la présence physique des services en territoires ruraux.

A propos de la commercialisation de l'outil de cartographie, je rappelle qu'une RSE doit se concentrer sur le développement du business pour être légitime (je m'adresse donc aux membres du Comex). Sur la séniorité, il m'a fallu deux ans pour que le président du groupe décide de créer une unité dédiée à la *silver economy*. Sur la mobilité, j'ai réussi à le convaincre sur différents sujets et je souhaite m'appuyer sur l'exemplarité de quelques territoires (périurbain et rural) pour montrer comment les savoir-faire de la Poste peuvent contribuer à leur développement et être levier de développement de business en parallèle.

Un intervenant

Ces processus nécessitent des expérimentations, qui varient d'un territoire à l'autre. Adecco a trois angles d'attaque. En premier lieu, nous adhérons à la devise *business as usual* : chaque candidat représente un potentiel de chiffre d'affaires. Il faut faire correspondre les compétences en face des besoins des entreprises. En second lieu, l'insertion par activité économique s'appuie sur le réseau de 65 agences Adecco Insertion. 8 500 personnes très éloignées de l'emploi sont réorientées vers nos services chaque année par Pôle Emploi et les services publics. 130 000 personnes sont employées par Adecco, donc 10 % d'étrangers, dont certains en provenance de pays en guerre. Enfin, la Fondation sur l'égalité des chances propose un accompagnement en phase de présélection pour des ateliers de rédaction de CV, de lettres de motivation, des entretiens. Nous accompagnons non pas les migrants directement, mais les bénévoles des associations qui les accompagnent.

Un intervenant

Puisque la perspective business a été évoquée, peut-on affirmer que cela constitue une source de bénéfices et qu'un business model a été développé ? Ces dispositifs rentrent-ils dans la vision stratégique de l'entreprise ou existent-ils par défaut ?

Une intervenante

Non, ces dispositifs sont intégrés dans l'entreprise. Dans le contexte de la *silver economy* (aide aux personnes âgées), nous nous dirigeons clairement vers les services à

la personne en matière de santé. La désertification médicale est réelle. A mon sens, ce sont les missions de service public, inscrites dans l'ADN de la Poste, qui réussiront à sauver le groupe. Nous proposons déjà des espaces collaboratifs de travail aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Toutes les unités de la Poste sont impliquées dans ce processus.

Une intervenante

Le discours sur la concurrence des publics est faussé : les acteurs du social tenaient un discours similaire, alors qu'aujourd'hui ils sont impliqués dans les structures développées dans le cadre du plan migrants. C'est une nécessité, et l'inaction ne fait que reporter la facture dans le temps.

Pour les entreprises, anticiper cette organisation revient à adopter une posture pragmatique. Les primo-arrivants sont majoritairement concentrés dans les métiers sous tension, comme les métiers d'aide à la personne. L'impossibilité de faire reconnaître leurs diplômes et leur expérience en France sous-tend la motivation de ces personnes, qui n'ont pas vraiment le choix. Comment améliorer l'organisation pour favoriser cet accès à l'emploi et aussi replacer les personnes dans un vrai parcours qualifiant qui leur redonne du sens au-delà de l'urgence ? Il ne suffit pas de penser ces programmes pour les réfugiés : il est possible de les intégrer dans des sessions de recrutement 'normal' pour Franprix par exemple. Les réponses sont transverses et il ne faut pas faire de l'exclusivité dans l'inclusion.

Un intervenant

La notion de territoire est fondamentale, ainsi que la réceptivité en phase d'arrivée : comment faciliter le meilleur premier accueil ?

Une intervenante

C'est précisément une difficulté rencontrée par la Poste, qui se retrouve face à des publics dont l'hébergement n'est pas stable.

Une intervenante

Le programme de relocalisation n'a en réalité presque pas commencé (les relocalisations déjà effectuées concernent des urgences médicales). Parallèlement, la réforme de l'asile, complexe et profonde, est en cours, mais le plan migrant s'est ajouté à ce chantier qui manque de visibilité. Les préfets sont en charge de réunir l'ensemble des acteurs et assurer l'efficacité de la relocalisation grâce à des comités de pilotage. L'objectif est d'associer le plus grand nombre d'acteurs dès le début.

II) Atelier sous la direction de Catherine MINARD

Un intervenant

Nous n'avons pas encore abordé les problématiques de mise en œuvre des collaborations avec les ONG. Quels sont les bonnes pratiques, les facteurs de succès ?

Une intervenante

Il faut interroger les entreprises sur le terrain pour cette question. Le Medef ne travaille pas avec les ONG, mais seulement à améliorer les capacités des entreprises à accueillir les migrants.

Un intervenant

Nous avons entendu la Poste et Adecco évoquer des initiatives endogènes. Quelles seraient les parties prenantes externes que le secteur privé souhaiterait mobiliser pour faciliter le travail d'accompagnement ?

Une intervenante

Le problème principal pour les entreprises tient au cadrage. Comment accueillir les 30 000 nouveaux réfugiés annoncés sur les deux prochaines années ? Dans le contexte économique actuel, cela posera problème. Nous souhaitons connaître exactement quels sont les possibilités d'action, les outils, les cadres légaux et sociaux. C'est notre attente majeure. Sans savoir qui nous devons intégrer, nous ne pouvons prendre des décisions quant aux mesures à prendre. La langue est prioritaire pour comprendre et lire des instructions, les transposer dans l'action quotidienne, mais aussi pour discuter avec des collègues et comprendre l'état d'esprit d'une équipe et d'une entreprise. C'est le rôle d'un stage en entreprise (que nous faisons avec les administrations) qui permet de mieux appréhender les valeurs et les codes. Cela nécessitera la maîtrise du français ou la présence d'un interprète qui parle la langue et le dialecte du réfugié. Cette ressource existe dans les associations. Je suis originaire de la région de Cherbourg et du Cotentin, où se trouvent des groupes isolés de migrants dans des poches sans emploi. Ces migrants sont principalement sud-américains. Je connais personnellement des associations sur place, qui sont le plus capables d'accompagner les migrants. Cet accompagnement humain est indispensable autour d'un cadre technique, juridique et social et sera nécessairement effectué par ces associations ou ces ONG.

Un intervenant

Pour ce qui est de la langue, quelles sont les attentes ? Il existe différents niveaux de maîtrise linguistique. Faut-il décliner ces attentes par secteurs ?

Un intervenant

Budgétairement, l'accompagnement à l'apprentissage du français est presque stérile dans la mesure où il dure 2 à 3 mois seulement et ne favorise donc pas une intégration durable sur un territoire. Au contraire, cette limitation favorise les rapprochements communautaristes puisque cet apprentissage ne permet pas de dépasser la conversation de base (acheter un café par exemple). Je m'inspire de l'expérience vue au Québec où tout est mis sur l'apprentissage de la langue, à travers un vrai circuit réparti sur deux ou trois ans, pour une mise à niveau et un circuit d'intégration géographique.

Une intervenante

Je suis tout à fait d'accord, et nous l'avons signalé au préfet. Donner l'impression au migrant de la maîtrise du français après 2 ou 3 mois d'apprentissage seulement est très problématique. Cela ne suffit pas : même dans le cas d'un emploi à caractère répétitif, le travail en entreprise nécessite la compréhension des différents collaborateurs en amont et en aval, et du résultat attendu. C'est un travail d'équipe. Nous demandons au gouvernement de renforcer l'apprentissage du français.

Une intervenante

Ce sujet a été abordé ce matin. Les nouveaux dispositifs proposés par le projet de loi sur l'accueil et l'intégration ont pour but d'articuler séjour et niveau de langue d'une part, et de rehausser le niveau de langue d'autre part. Le futur contrat d'intégration républicaine durera un an. Un test d'évaluation linguistique écrite et orale sera effectué par l'auditeur de l'OFII pour tous les signataires primo-arrivants du contrat, parmi lesquels les réfugiés, mais aussi les personnes bénéficiant du regroupement familial ou les immigrés régularisés. Par la suite, les prestataires de l'OFII assureront un enseignement linguistique d'un volume horaire maximal de 200 heures. Ces heures d'enseignement pourront être réparties tout au

long de l'année de validité du contrat d'intégration républicaine. C'est la condition de délivrance de la carte de résidence pluriannuelle. Après 5 ans, le niveau de langue requis pour une carte de résident est A2. Selon le cadre européen commun de référence pour les langues, ce niveau correspond à une autonomie pour les démarches administratives et dans la vie quotidienne. La personne sera capable d'évoluer au sein de l'entreprise, d'échanger avec ses collègues, de comprendre les ordres de sa hiérarchie. Au terme des cinq ans, la naturalisation est proposée, avec un niveau requis B1. L'apprentissage du français est effectivement la condition sine qua non pour l'intégration professionnelle.

Une intervenante

Il est bon de travailler dans le long terme, mais comment les entreprises pourront-elles travailler dans le court terme ? Que va-t-il se passer au cours des cinq premières années ? Nous avons besoin d'identifier des traducteurs sur nos territoires, faute de pouvoir attendre que les 30 000 réfugiés deviennent bilingues pour les employer. Il faudra trouver des offres adaptées à leur niveau linguistique au début, ce qui signifie que les emplois disponibles à l'arrivée seront inférieurs à leurs qualifications. Ce travail d'apprentissage de la langue française pour leur fonctionnement dans l'équipe, dans leur secteur et dans la société française doit être engagé dès maintenant. La réalité anticipe la loi : 600 personnes doivent arriver avant la fin de l'année, puis 15 000 l'année prochaine et l'année d'après.

Une intervenante

Permettez-moi de recentrer le débat. 100 000 personnes signent déjà le contrat d'accueil et d'intégration chaque année. Nous nous concentrons sur 30 000 relocalisations réparties sur deux ans, dont 19 personnes arrivées début novembre. Le sujet est plus large ! Une grande partie des signataires sont par exemple des Algériens qui sont déjà francophones.

Un intervenant

Vous avez raison : il faut considérer le rôle des entreprises dans l'intégration des primo-arrivants au-delà de la question des relocalisations. Ces 30 000 relocalisations, néanmoins, constituent un test de notre efficacité à mobiliser un ensemble d'acteurs, y compris les entreprises, et un moyen d'identifier les points de ressources et de difficultés qui seront généralisables par la suite pour penser le rôle des entreprises. Il y a un aller-retour d'expérience entre le court terme (qui permettra d'évaluer le rôle des entreprises en condition, avec tels relais et tels alliés) et le cadre général de long terme qui est en cours de négociation avec le projet de loi. Nous pouvons apprendre de la crise des réfugiés qui va mobiliser les entreprises sur 3 ou 6 mois, pour généraliser et déterminer si ce projet de loi sera efficace.

Une intervenante

L'arrivée de ces 30 000 personnes fait déjà peser une lourde pression sur les entreprises, alors que ces entreprises sont en recherche d'employés dans certains secteurs, mais qu'elles ne peuvent pas recruter d'autres personnes. Il faut se servir du mouvement de solidarité constaté de la part des salariés et de la part des entreprises comme Michelin.

Une intervenante

Si la priorité est la langue, doit-on se recentrer sur la langue et cesser toutes les initiatives annexes (ateliers budgétaires, etc.) ? La Poste offre un programme de tutorat avec les entreprises qui permet à des postiers de prendre en charge des personnes âgées ou du personnel de ménage pendant six mois ou un an pour leur enseigner les rudiments du français à l'écrit et à l'oral, et pour faciliter les démarches administratives. Ce programme, très opérationnel et dans un contexte d'urgence, est une réussite, bien que les postiers et leur public ne parlent que très peu la langue de l'autre.

Une intervenante

C'est ce qu'on a reproché à la méthode globale !

Un intervenant

Quelle est l'hypothèse de travail avec laquelle le Medef aborde la problématique ? Si on divise le nombre total d'arrivées (30 000) par le nombre d'employeurs au niveau national, le poids pour chaque entreprise est minimal. Partez-vous de l'hypothèse que les grandes entreprises supporteront la majeure partie de ce poids ? Si seulement une ou deux personnes doivent être intégrées dans chaque entreprise, celles-ci disposent d'une expérience antérieure pour traiter ces situations.

Une intervenante

C'est la réalité sociale et humaine qui contribuera au succès de l'intégration. Je vous renvoie aux réactions observées chez nous après les attentats, dans une entreprise pourtant exemplaire pour ce qui est de la motivation des salariés et de l'écoute de la direction. Les centrales syndicales se positionnent immédiatement contre le recrutement de quelques salariés étrangers. En province et sur le terrain, les syndicats se montrent plus inflexibles que les centrales à Paris. Le gouvernement aura beau décider ce qu'il veut, l'annonce d'un recrutement provoquera potentiellement un scandale et un rejet complet de ces mesures. Il faut effectuer un croisement des secteurs et des emplois en tension et des territoires. A condition de mettre l'accent sur l'apprentissage de la langue, si ce croisement entre compétences et niveau de langue est fait, les questions de logement seront résolues facilement. Nous disposons de logements sur site, et nous trouverons les ONG qui nous aideront pour l'intégration sociale.

La condition première est donc la langue : pour comprendre une application ou un fichier, le nouvel employé doit pouvoir comprendre les consignes les plus basiques. Nous nous adressons aux pouvoirs publics pour cette même raison, puisqu'il revient à ces derniers de dédier les outils et les moyens nécessaires. Il est vrai que les ONG connaissent mieux le terrain, du fait de leur proximité, et j'ai pu observer des coopérations très fructueuses entre ces ONG et les entreprises. Ce sont les seules entités capables de comprendre le terrain.

Quant aux syndicats, ils sont à mon sens les moins ouverts à l'intégration des étrangers.

Un intervenant

Il y a un travail important de pédagogie à effectuer.

Une intervenante

Les attentats du 13 novembre ont tout remis en pause, alors que le mouvement de solidarité pour les réfugiés syriens avait pris de l'ampleur. Certaines entreprises ont déjà annoncé faire marche arrière, tandis que d'autres sont dans l'attente. Il nous faudra expliquer, pour revenir sur le terrain, que les terroristes ne sont pas issus des vagues de réfugiés et que le comportement de certains individus ne peut entraver notre action d'intégration. Cette communication sera partagée entre les entreprises, les ONG et l'Etat.

Un intervenant

Quelle peut être l'utilité du monde de la recherche et des universités ?

Une intervenante

Ces organisations, parce qu'elles maîtrisent le langage pédagogique et sont à la fois proches des entreprises, des pouvoirs publics et de la jeunesse, peuvent se rendre utiles.

Une intervenante

Nous sommes d'accord sur le fait que la maîtrise du français soit une condition sine qua non pour l'intégration professionnelle. A contrario, nous avons évoqué hier avec le réseau ENIC-NARIC. La question de l'acceptation par les employeurs des attestations de reconnaissance ou de comparabilité des diplômes. Si un migrant se présente à une entreprise avec ses qualifications acquises à l'étranger, que se passe-t-il ?

Une intervenante

Ce diplôme ne peut pas être accepté, d'où la nécessité du bilan de compétences sur lequel nous travaillons avec plusieurs partenaires.

Conclusion par Bruce ROCH et Christophe BERTOSSI

Bruce ROCH

Cette journée a été riche en partage et en acteurs, avec des retours d'expérience instructifs. Nous souhaiterions aller plus loin à partir de cette discussion.

Les exemples européens et internationaux constituent un éclairage nécessaire sur les efforts réalisés par la France. Il est impératif de sortir d'un point de vue très franco-français face à une urgence claire. Le questionnement n'est plus nécessaire, mais impératif. Or la France n'a pas de vision politique opérationnelle, bien que certains dispositifs tels que le contrat d'accueil et d'intégration doivent être reconnus comme une étape supplémentaire par rapport à la situation antérieure.

Le caractère décisif des premières années, avec une première année fondamentale, après l'arrivée du migrant a été établi : il faut poser des bases pour réussir. De même, la langue est un prérequis évident, à la fois pour les aspects pratiques et pour sa capacité à faire vivre des valeurs. Elle permet la compréhension des messages tout autant qu'une 'contamination positive' fondée sur le raisonnement et la réflexion (et non la coercition), qui crée l'adhésion à ces valeurs.

Le rôle des entreprises et des associations a été réaffirmé dans l'intégration des migrants, pour lesquels la première entrée sur le marché du travail est constitutive de l'identité professionnelle (comme pour l'emploi des jeunes). Les compétences des migrants sont réelles, mais elles doivent être valorisées. Enfin, il est crucial de ne pas stigmatiser les migrants et s'éloigner de l'image d'altérité. Les politiques de diversité occupent une place justifiée dans ces débats, avec un aspect humain évident qui vise à enrôler les équipes dans les entreprises et l'opinion publique dans la durée. Il s'agit d'un travail de rééquilibrage pour dédramatiser la notion de migration qui n'est pas si « extraordinaire ».

Je remercie l'Ifri, la DAAEN et tous les participants pour cette journée.

Christophe BERTOSSI

Je vous remercie également pour cette journée, qui malgré sa densité donne envie de continuer et d'organiser une deuxième journée similaire. Il est nécessaire d'aller plus loin, mais le premier pas consistait à se faire rencontrer des acteurs qui ne sont pas souvent assis autour de la même table.

Ce format de réunion constitue une méthode qui doit être prolongée. Nous nous situons dans un processus de construction qui engage des acteurs divers dans un rôle pédagogique, non seulement intellectuel, mais aussi pratique. Les entreprises constituent un épicycle incontournable au sein des territoires pour les défis que les sociétés française et européenne devront relever dans les mois et années à venir. Ce processus, qui nécessite un traitement diversifié en termes d'approches, d'attentes et d'expertises, s'inscrit dans la durée qui est aussi celle de la crise.

Le rôle des entreprises dans l'intégration des migrants s'inscrit dans un cadre plus large, celui de la question du rôle des entreprises dans l'intégration des sociétés. Il ne s'agit pas de placer ces entreprises seules face à un défi, mais de penser l'organisation des sociétés pour que l'entreprise puisse contribuer à cette intégration avec les partenaires et les alliés nécessaires.

Cette journée nous a servi à avancer dans la définition du travail collectif à effectuer dans le futur, et les moyens de ce travail. Pour prolonger cette journée, je propose dans un premier temps que les participants échangent leurs adresses e-mail. Certains se connaissaient déjà, mais c'est la première fois que ces personnes se retrouvent

rassemblées dans un lieu. Dans un deuxième temps, pour inscrire ce travail dans la durée, nous devons donner des moyens au groupe. Les pouvoirs publics peuvent aider à la mobilisation de ces ressources, dans le cadre local, régional, national et européen.