

Dina Bader  
Rosita Fibbi

**Evaluation du projet-pilote**  
**Mentorat Emploi Migration (MEM)**  
Etude réalisée sur mandat de l'EPER

Mandant  
Contrat no

Avec la collaboration de

© 2012 SFM

# Table des matières

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements                                                      | 3  |
| Résumé                                                             | 4  |
| 1 Introduction                                                     | 8  |
| 1.1 Contexte et mandat                                             | 8  |
| 1.2 Démarche et objectifs de l'évaluation                          | 8  |
| 1.3 Méthode                                                        | 9  |
| 1.4 Contenu                                                        | 10 |
| 2 Conception                                                       | 10 |
| 2.1 La naissance d'un projet                                       | 11 |
| 2.2 Contexte sociopolitique                                        | 11 |
| 2.3 Ancrage théorique                                              | 14 |
| 2.3.1 La force des liens faibles                                   | 14 |
| 2.3.2 Le mentorat et le rôle de mentor                             | 15 |
| 2.4 Les projets de mentorat                                        | 16 |
| 2.4.1 Des projets nationaux                                        | 17 |
| 2.4.2 Des projets internationaux                                   | 17 |
| 3 Le projet MEM et sa mise en œuvre                                | 18 |
| 3.1 Description du projet                                          | 19 |
| 3.1.1 Les différentes étapes du mentorat proposé par le MEM        | 19 |
| 3.1.2 Formation et Café-mentors                                    | 21 |
| 3.2 Le projet dans les cantons de Vaud et Genève                   | 21 |
| 3.2.1 Cadres d'application                                         | 21 |
| 3.2.2 Statistiques de participation                                | 27 |
| 4 Bilan du projet et de sa mise en œuvre                           | 31 |
| 4.1 Pertinence                                                     | 31 |
| 4.1.1 Un besoin réel mais latent                                   | 31 |
| 4.1.2 Une complémentarité en trois phases                          | 32 |
| 4.1.3 Un processus à double sens                                   | 34 |
| 4.1.4 Une pertinence reconnue                                      | 35 |
| 4.2 Cohérence conceptuelle                                         | 35 |
| 4.2.1 Un public bien ciblé                                         | 35 |
| 4.2.2 Type de relation de mentorat                                 | 36 |
| 4.2.3 Renforcer la dimension collective                            | 38 |
| 4.3 Efficacité                                                     | 39 |
| 4.3.1 Suivi de la coordination                                     | 40 |
| 4.3.2 Cafés-mentors et Formation                                   | 41 |
| 4.3.3 Objectifs de participation des personnes relevant de l'asile | 42 |
| 4.3.4 Collaborations institutionnelles                             | 45 |
| 4.3.5 Communication                                                | 45 |
| 4.3.6 Volume du travail accompli                                   | 47 |
| 4.3.7 Résultats du mentorat sur l'accès à l'emploi                 | 48 |
| 4.3.8 Comparaisons avec d'autres projets de mentorat               | 51 |
| 4.4 Efficience                                                     | 54 |
| 5 En guise de conclusion                                           | 57 |

|   |               |    |
|---|---------------|----|
| 6 | Annexes       | 61 |
| 7 | Bibliographie | 67 |

## Remerciements

En premier lieu, nous aimerions remercier toutes les personnes qui nous ont accordé leur temps dans le cadre d'un entretien de groupe. Elles ont fait preuve d'une remarquable ouverture en témoignant de leur parcours et parfois d'expériences très personnelles. Pour des raisons de confidentialité, leurs noms ne sont pas évoqués.

Nos remerciements vont également à tous les spécialistes (responsables des politiques d'insertion et d'intégration au niveau communal et cantonal, observateurs privilégiés ou chercheurs) qui nous ont fourni de précieuses informations, lors d'un entretien personnel ou collectif (focus group). Il s'agit des personnes suivantes :

- Giuliano Bonoli, professeur à l'Institut de Hautes Etudes en Administration publique (IDHEAP)
- Michel Cambrosio, du Service du travail et intégration de la Ville de Lausanne
- Alexandra Clerc, de l'Office fédéral des migrations à Berne
- Neyat Fessah, du Bureau Intégration des Etrangers du canton de Genève
- Roger Piccand, chef du service de l'emploi du canton de Vaud
- Anne-Sophie Rivier, du Bureau Cantonal d'Intégration vaudois
- Ninian Van Blyenburgh, chargé de la diversité à la Ville de Genève, représentant du Fonds chômage de Genève.

Nous remercions aussi vivement les responsables du projet genevois *Pro Act-e* qui nous ont fait confiance en mettant à notre disposition la documentation concernant leurs activités.

Enfin nos remerciements vont aux animatrices du projet MEM qui se sont prodiguées avec grande cordialité et efficacité pour nous fournir tous les renseignements que nous leur avons demandés. Le dispositif de monitoring du projet qu'elles ont mis sur pied nous a grandement facilité la tâche, au moment de réunir l'information nécessaire à l'évaluation. Une mention particulière mérite la stagiaire de l'EPER qui nous a valablement secondés dans l'exploitation des fichiers de monitoring du projet. Leur concours était précieux, voire indispensable pour comprendre certains aspects du domaine en question.

Un grand merci finalement à Christelle Maire du SFM, pour sa relecture attentive du rapport.

Rosita Fibbi, Dina Bader

Octobre 2012

# Résumé

## Contexte

Le paysage migratoire en Suisse a, au cours des dernières années, connu de profonds changements déterminés tant par la mondialisation économique que par la reformulation significative de la politique migratoire suisse. L'un des éléments les plus saillants de ces mutations est le clivage de plus en plus marqué entre les migrants ressortissants des pays de l'Union Européenne (UE) et les migrants provenant des pays tiers. Ces changements ne concernent pas seulement la provenance géographique des migrants, mais aussi leur profil de qualification.

La prise de conscience de cette évolution est à l'origine du projet pilote « Mentorat Emploi Migration » (ci-après MEM) lancé il y a trois ans par l'Œuvre d'Entraide des Eglises Protestantes de Suisse (ci-après EPER) et destiné aux migrantes et migrants en provenance des états tiers (hors UE et AELE), y compris les réfugié-e-s (permis B et C) et aux personnes au bénéfice d'une admission provisoire (permis F) établis dans les cantons de Vaud et de Genève. Le programme d'accompagnement à l'insertion sur le marché du travail se singularise des expériences courantes par l'accent mis sur le « soutien de professionnel à professionnel ». Le projet MEM s'inscrit, de plus, dans la perspective prônée par nombre d'auteurs qui recommandent l'abandon des approches orientées sur les déficits des migrants au profit d'approches visant à valoriser leurs ressources.

Dans le cadre de l'expérience pilote qui a débuté en 2010, l'EPER souhaite faire un bilan de son action en soumettant à évaluation son programme d'accompagnement à l'insertion professionnelle. Elle a, à cet effet, mandaté le Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) de l'Université de Neuchâtel afin de mener cette évaluation.

## Méthodologie

L'analyse est structurée en trois volets. Le premier volet se fonde sur une analyse documentaire et un entretien semi-standardisé centré avec les coordinatrices du MEM dans le but d'explicitier les bases conceptuelles du projet. Le deuxième volet porte sur l'évaluation à proprement parler. Le dispositif MEM est, notamment, abordé sous les angles de sa *pertinence* dans le contexte actuel et en vue des offres déjà existantes, de sa *cohérence conceptuelle*, de l'*efficacité* de son action et de son *efficience*. Le bilan du projet est basé sur l'examen de la base de données des participants, leur profil et leur évaluation du mentorat entre février 2010 et août 2012. Finalement, le troisième volet comporte l'organisation de trois groupes de discussion : le premier a réuni cinq mentors et le deuxième cinq mentés en provenance de Vaud et Genève, alors que le troisième focus group a réuni les partenaires institutionnels et les bailleurs de fond du projet.

## Résultats

Les mandants ont assigné à cette évaluation de son projet pilote d'accompagnement à l'insertion professionnelle MEM, les objectifs de mettre en évidence les forces et les faiblesses du projet, de fournir des interprétations évaluatives des processus, des prestations et des effets de l'intervention et de présenter des piste en vue d'améliorer les résultats lors de la pérennisation du programme.

Les responsables du projet MEM ont fait preuve de perspicacité : tout d'abord, en soulevant la problématique, nouvelle dans le paysage migratoire suisse, du besoin de soutien éprouvé par des personnes étrangères qualifiées (hors UE-AELE) dont les compétences ne sont pas valorisées dans une occupation. Ce sont toutes des personnes qui cherchent à s'insérer professionnellement, mais sont entrées en Suisse avec un permis dont

le but premier lieu n'était pas l'emploi. Elles ont, dans un deuxième temps, fait preuve de sagacité en proposant le mentorat comme réponse la mieux adaptée à ce besoin. Il est vrai que le mentorat est désormais une pratique bien connue pour favoriser l'accès à la formation, notamment professionnelle, ou encore le développement de carrière pour les personnes professionnellement actives. Le MEM a ainsi pu identifier l'accès à l'emploi pour les personnes étrangères qualifiées comme un autre cas de figure dans le cadre duquel l'approche par le mentorat peut être utile. Dans une relation de mentorat, les rapports entre mentor et menté doivent, d'une part, pouvoir s'appuyer sur une base commune et, d'autre part, présenter une asymétrie sur laquelle faire levier pour l'insertion professionnelle. L'originalité du concept MEM est d'avoir identifié dans la proximité professionnelle la base commune la plus féconde en vue de l'accès à l'emploi d'un adulte qualifié.

L'offre ainsi conçue a trouvé son public au-delà de celui, initialement prévu, des personnes relevant du domaine de l'asile. Elle a ainsi mis en lumière un besoin d'intervention sociale jusqu'ici non identifié en vue d'une plus grande participation au marché de l'emploi des personnes issues des pays tiers, dont les taux d'activité sont relativement faibles. L'approche individualisée est, dans ces cas, particulièrement pertinente. Un autre atout du projet réside également dans sa complémentarité aux offres existantes, moins aptes à relever le défi d'un accompagnement sur mesure de personnes aux parcours peu standardisés.

Ce projet a, par ailleurs, comme cadre de référence l'action en vue de l'intégration des étrangers, un processus que les textes officiels reconnaissent comme 'réciproque', à savoir impliquant les migrants aussi bien que les membres de la société d'immigration. Tablant sur la mobilisation de bénévoles qualifiés, le MEM parvient à créer un cadre d'action au sein duquel cette réciprocité prend tout son sens.

Le projet n'atteint pas la cible initialement fixée d'un public relevant majoritairement du domaine de l'asile. On ne saurait cependant en faire grief aux responsables du MEM au point d'en remettre en discussion la prolongation du projet. Il convient plutôt de se poser la question de savoir si les conditions à remplir pour participer au projet ne sont pas trop élevées pour les toucher, étant donné le profil des personnes souvent moins bien formées relevant de l'asile en comparaison avec l'ensemble des étrangers. Le nombre élevé de demandes de mentés atteste cependant que l'offre répond à un besoin manifeste. Il serait souhaitable qu'il y ait une clarification des rapports institutionnels entre services de tutelle et structures en charge de l'accompagnement des personnes relevant de l'asile, afin de vérifier dans quelle mesure il est possible d'augmenter le nombre des personnes relevant de ce domaine parmi les mentés. Alternativement, mais toujours au niveau institutionnel, il conviendrait aussi d'étudier les possibilités de redéfinir le mandat assigné au projet MEM en tenant notamment compte des résultats obtenus sur le terrain au terme de cette expérience pilote.

Le nombre de duos s'étant terminés au 31 juillet 2012 est limité. Cela est dû à une mise en route laborieuse du projet dont les fruits ne peuvent être cueillis qu'après plusieurs mois. Ce n'est qu'aujourd'hui, à deux ans est demi du début du projet, que le projet est en passe d'atteindre son rythme de croisière. Dans ces conditions, il n'est guère envisageable que le financement du projet puisse être temporairement suspendu pour être repris quelques mois plus tard, en 2014, comme il a pu être suggéré, en raison du transfert des compétences de la Confédération aux cantons en matière de financement des projets d'intégration. Une telle décision condamnerait le MEM à perdre l'élan si lentement gagné avec pour corollaire une réduction non négligeable de son efficacité. Enfin, le projet pourrait

paraître, au premier abord, couteux, mais il est, selon les chiffres, comparable à ce qui se fait par ailleurs en contexte urbain en Suisse romande.

La démarche semi-expérimentale d'évaluation du projet MEM montre que les chances d'accès à l'emploi des personnes bénéficiant de l'intervention des mentors sont entre deux et trois fois supérieures à celles des personnes qui n'ont pas encore pu prendre part au projet. Si le nombre réduit d'observations invite évidemment à la prudence, la preuve de l'efficacité du projet MEM demeure. Toutefois, les retombées des interventions de ce type justifient amplement l'investissement qu'elles représentent, car les coûts directs et indirects d'un chômage prolongé sont très élevés.

Le MEM tire ainsi sa valeur du fait qu'il constitue un projet-niche, taillé sur mesure sur les besoins d'un public au profil peu standardisé, pour lequel le modèle de prise en charge individualisé est le plus approprié. Comme les résultats en attestent, ce public est très demandeur, car il garde une forte motivation d'insertion dans les premières années de vie en migration, et cela en dépit du fait qu'il se trouve frappé par le chômage et est manifestement exposé à la discrimination.

Le projet MEM s'avère pertinent notamment face à ce problème. Les mentors prennent conscience de la complexité d'un phénomène encore peu présent dans l'espace public suisse (notamment à cause d'un faible taux de chômage général), mais très présent dans la réalité du demandeur d'emploi « différent ». Cette prise de conscience est salutaire pour l'ensemble de la société d'immigration qui apprend ainsi à reconnaître certains problèmes, étape préalable à toute action de plus grande envergure. L'empathie que les mentors peuvent éprouver pour les mentés a, par ailleurs, l'effet d'un baume réparateur pour les mentés qui se voient reconnus non seulement sur le plan professionnel, mais aussi dans leurs difficultés et leurs blessures.

En ce sens « la formule apporte aux gens plus qu'un emploi »: elle offre un terrain d'action concret au principe de la réciprocité dans le processus d'intégration des immigrés. L'investissement individuel des migrants trouve une écoute et un appui qui découple son efficacité économique et sociale. En somme, le mentorat MEM œuvre, dans la société civile, pour la cohésion sociale au quotidien.

L'évaluation a cependant indiqué quelques pistes d'amélioration du programme. La communication devrait être revue afin, notamment, de favoriser l'auto-identification des mentors potentiels dont le recrutement représente la principale faiblesse du projet. Les ambitions du projet – initialement très élevées – devraient être redimensionnées sur la base de l'expérience acquise pendant la phase pilote. Dans ce cadre, une clarification avec les institutions qui soutiennent le projet quant au public cible devrait parvenir à fixer des objectifs plus en phase avec la réalité du terrain.

Finalement une mise en réseau de certaines activités (p.ex. en ce qui concerne la reconnaissance des diplômes) et le renforcement des moments collectifs d'information et d'échange (p.ex. entre mentés, ou pour la formation des mentors – du moins pour ceux qui souhaitent un input initial renforcé) devraient permettre une plus grande efficacité à l'effort consenti. Quant à l'observation concernant les coûts du projet, les avis n'indiquent pas de piste d'action spécifique. Si le projet a effectivement été, à diverses reprises, considéré comme couteux, son efficacité l'emporte sur l'objectif de contenir les dépenses.

Dans l'ensemble les échos recueillis lors de l'évaluation de ce projet sont largement positifs. Le soutien de principe à la poursuite de cette intervention n'a guère été remis en cause, au vu notamment de son efficacité, de sa finalité instrumentale concrète, de sa capacité à mobiliser les immigrés et les forces vives de la société civile et de sa cohérence

avec l'esprit de la politique d'intégration. Il est ainsi recommandable que des solutions soient trouvées pour la poursuite du projet et, tout particulièrement, pour son financement à moyen terme, notamment, au cours de la délicate année à venir durant laquelle les compétences en matière de financement des projets d'intégration passeront de la Confédération aux cantons.

# 1 Introduction

## 1.1 Contexte et mandat

Le paysage migratoire en Suisse a, au cours des dernières années, connu de profonds changements déterminés tant par la mondialisation économique que par la reformulation significative de la politique migratoire suisse. L'un des éléments les plus saillants de ces mutations est le clivage de plus en plus marqué entre les migrants ressortissants des pays de l'Union Européenne (UE) et les migrants provenant des pays tiers. Globalement, le nombre des migrants en provenance des pays non-UE a diminué, passant de 45% de la population résidante étrangère en 1999 à 38% en 2009. Le poids relatif des personnes provenant des continents américains, africain, asiatique et océanien a toutefois augmenté, passant de 12% à 15% dans le même laps de temps (OFS).

Ces changements ne concernent pas seulement la provenance géographique des migrants, mais aussi leur profil de qualification. En l'absence d'un système bien rodé de reconnaissance des qualifications acquises dans les pays hors UE, on observe effectivement un taux de déqualification professionnelle important parmi les migrants d'origine extra-européenne et un taux de chômage élevé qui frappe tout spécialement les personnes issues du domaine de l'asile et les personnes arrivées en Suisse dans le cadre d'un regroupement familial.

La prise de conscience de cette évolution est à l'origine du projet pilote « Mentorat Emploi Migration » (ci-après MEM) lancé il y a trois ans par l'Œuvre d'Entraide des Eglises Protestantes de Suisse (ci-après EPER) et destiné aux migrantes et migrants en provenance des états tiers (hors UE et AELE), y compris les réfugié-e-s (permis B et C) et aux personnes au bénéfice d'une admission provisoire (permis F) établis dans les cantons de Vaud et de Genève. Le programme d'accompagnement à l'insertion sur le marché du travail se singularise des expériences courantes par l'accent mis sur le « soutien de professionnel à professionnel ». Le duo mentor-menté réunit ainsi deux personnes de la même branche : l'une disposant d'une expérience en Suisse et l'autre ayant acquis son expérience à l'étranger avant de venir vivre en Suisse (EPER 2011). Le projet MEM s'inscrit, de plus, dans la perspective prônée par nombre d'auteurs qui recommandent l'abandon des approches orientées sur les déficits des migrants (Ehret 2001) au profit d'approches visant à valoriser leurs ressources.

Dans le cadre de l'expérience pilote qui a débuté en 2010, l'EPER souhaite faire un bilan de son action en soumettant à évaluation son programme d'accompagnement à l'insertion professionnelle. En outre, grâce à cette évaluation externe, l'EPER entend se donner les moyens de poursuivre son action de manière réfléchie sur la base de l'expérience acquise dans ce domaine, pour améliorer les résultats lors de la pérennisation du programme.

Elle a, à cet effet, mandaté le Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) de l'Université de Neuchâtel afin de mener cette évaluation.

## 1.2 Démarche et objectifs de l'évaluation

Dans le champ de l'évaluation, on distingue deux principaux types d'approches: l'évaluation d'impact sommative et l'évaluation de processus de type formatif (Widmer et al. 1996 ; OFSP 1997, 66). Le premier type d'évaluation tend à mesurer le succès obtenu grâce au projet par les primo-migrants en termes d'intégration professionnelle à long

terme, alors que le second, ne visant pas à se prononcer sur l'impact ultime du projet, se limite à documenter les processus propres au projet, à en décrire ses forces et ses faiblesses ainsi qu'à en identifier les éventuels obstacles. Le présent rapport se situe résolument dans ce deuxième cadre, constituant avant tout un *assessment* de processus de type formatif.

Cette évaluation se conçoit comme un outil susceptible de promouvoir un processus de réflexion critique de la part des responsables du projet, une forme de mise à distance de la gestion quotidienne des activités du MEM afin de favoriser une auto-évaluation soutenue par un organe externe au projet. Pour cette raison, l'évaluation poursuit les objectifs suivants :

- Mettre en évidence les forces et les faiblesses inhérentes au projet (en tenant compte des défis et opportunités du contexte valdo-genevois et de la population de mentés) ;
- Fournir des interprétations évaluatives des processus, des prestations et des effets de l'intervention qui puissent guider l'orientation future du projet ;
- Présenter des propositions visant à garantir un haut standard de qualité des prestations fournies en vue d'une possible pérennisation du projet.

Dans ce contexte, notre évaluation se profile comme une évaluation 'ongoing', car elle accompagne une partie de la mise en œuvre de l'intervention. « Elle permet à l'évaluateur de comprendre le contexte et les conditions de mise en œuvre de l'intervention. Elle implique l'évaluateur et l'expérimentateur dans une démarche d'échange et favorise ainsi leur collaboration » (Rouaud et Sulzer 2011). Cette démarche est particulièrement appropriée lorsque l'on a affaire à des expérimentations inédites présentant un certain degré d'incertitude.

Du point de vue du paradigme épistémologique, notre évaluation se situe dans ce que Potter nomme le paradigme interprétatif<sup>1</sup> : l'évaluateur développe une compréhension des perspectives, expériences et attentes de toutes les parties concernées permettant ainsi une connaissance approfondie de la signification et des besoins de ces parties, avant de parvenir à un jugement sur la valeur d'un projet (Potter 2006: 414).

### 1.3 Méthode

L'analyse s'articule en trois volets. Le premier volet se fonde sur une analyse documentaire et un entretien semi-standardisé centré avec les coordinatrices du MEM dans le but d'explicitier les bases conceptuelles du projet et de les mettre en relation avec les études scientifiques sur le mentorat et des programmes similaires existants en Suisse comme à l'étranger. Cette étape est fondée d'abord sur une lecture attentive des bases et des documents disponibles, complétée par des prises d'informations ciblées auprès des acteurs impliqués. Les principaux documents analysés de façon ciblée (*desk-scan*) concernent d'une part, la littérature scientifique (suisse et internationale) relative aux projets d'insertion professionnelle misant sur le mentorat. D'autre part, l'attention est

---

<sup>1</sup> Potter identifie trois paradigmes dans la recherche en évaluation : positiviste, interprétatif et critique. Dans le premier cas, l'évaluation porte sur les aspects objectifs, observables et mesurables d'un projet (2006, 413) alors que dans le troisième cas, l'évaluateur conduit une sorte de recherche action visant la transformation sociale (2006, 419).

portée sur la documentation interne du MEM comme les descriptifs du projet, les rapports annuels, la base de données de monitoring et les divers articles parus sur le projet.

Partant de la situation préalable (profil de la population visée, besoins mis à jour) et des dimensions retenues au terme du 1<sup>er</sup> volet, le deuxième volet porte sur l'évaluation à proprement parler. Le dispositif MEM est, notamment, abordé sous les angles de sa *pertinence* dans le contexte actuel et en vue des offres déjà existantes, de sa *cohérence conceptuelle*, de l'*efficacité* de son action et de son *efficience*. Le bilan du projet est basé sur l'examen de la base de données des participants, leur profil et leur évaluation du mentorat entre février 2010 et août 2012. Pour cerner la problématique de façon plus approfondie, deux focus groups centrés sur les participants au projet ont été organisés. Le premier a réuni cinq mentors genevois et vaudois, ainsi qu'un spécialiste du domaine de l'insertion professionnelle, familier avec le contexte local et cantonal. Les mentors invités ayant été ou étant dans une relation de mentorat avec un migrant ont été choisis de sorte à maximiser la diversité des expériences. Le deuxième entretien collectif a réuni cinq mentés genevois et vaudois, ainsi que d'un spécialiste du domaine de l'intégration des migrants. Autour de la table, les personnes ont pu parler de leur parcours professionnel, des obstacles rencontrés et de leur expérience de mentorat. Le profil des mentés invités était, délibérément, varié, tant du point de vue de leur situation professionnelle (sans emploi – avec emploi), de leur motif d'immigration (asile – regroupement familial) ou des obstacles rencontrés (discrimination à l'embauche, non reconnaissance des diplômes). Le troisième focus group, organisé dans un second temps, a réuni les partenaires institutionnels et les bailleurs de fond du projet. Il s'agit de responsables des offices de l'emploi et des bureaux d'intégration des deux cantons, ainsi que d'une représentante de l'ODM. Le focus group a aussi pu, pour apporter un regard externe, compter sur la présence d'un expert de la réinsertion professionnelle.

Sur la base des différentes données récoltées, le troisième volet se prononce sur les résultats obtenus, apprécie les forces et les faiblesses du projet et apporte des éléments de réponses aux questions soulevées.

## 1.4 Contenu

Le présent rapport comporte, après ce chapitre introductif, trois chapitres. Le chapitre *Conception* reconstitue le contexte à l'origine du besoin d'élaborer un projet qui mette en relation un migrant et un local afin de permettre au premier de s'insérer professionnellement. Sa conception sera située par rapport à la littérature scientifique sur le mentorat et quelques projets similaires au MEM seront mis en exergue. Le chapitre *Le projet MEM et sa mise en œuvre*

décrit le *modus operandi* du projet MEM, le type de relations mis en place et analyse les statistiques de participation à partir de la base de données servant à assurer le monitoring du projet. Cette analyse permet de dresser, dans le chapitre *Bilan du projet et de sa mise en œuvre*, un bilan sur le projet lui-même, son application au quotidien et sa pertinence par rapport aux offres préexistantes selon les critères d'évaluation précités. Une conclusion viendra clore le rapport en rappelant ses principaux points et mettant en perspective les considérations développées.

## 2 Conception

Ce chapitre entend retracer les motivations, personnelles et contextuelles, qui ont amené à la conception du projet MEM. Il s'agit également d'ancrer le projet dans les études et la

littérature scientifique sur le mentorat et d'illustrer quelques projets similaires, au niveau national et international.

## **2.1 La naissance d'un projet**

Début 2010, le projet Mentorat Emploi Migration a vu le jour au sein de l'EPER qui développe actuellement l'axe migration dans ses actions. En décembre 2009, la confirmation de la participation financière au projet de l'ODM, puis des cantons de Genève et de Vaud permet le lancement d'une phase pilote de trois ans, à compter du début de l'année 2010. Le premier duo a pu être constitué quatre mois plus tard. Durant la première moitié de cette phase pilote, le MEM n'avait qu'un bureau central à Lausanne, chargé de la coordination du projet dans les deux cantons. En septembre 2011, une nouvelle coordinatrice a été engagée afin de pouvoir ouvrir un bureau sur Genève.

*Le postulat* qui a mené à la conception de ce projet se base sur une idée de l'intégration comme un processus à double-sens et suppose que le mentorat est une forme d'accompagnement à la recherche d'emploi qui est efficace, car personnalisée et réciproque. En effet, le principe moteur du projet est de pouvoir proposer aux migrants un mentor de leur profession. Entremettre une relation privilégiée entre deux individus de même profession est effectivement l'ambition du MEM, partant de l'idée que cela offre au mentor l'avantage d'apporter des renseignements précis quant à son insertion professionnelle dans le marché de l'emploi, en lien avec ses propres qualifications acquises à l'étranger.

*Les objectifs* du MEM sont, par conséquent, de « valoriser les compétences existantes parmi la population migrante vivant en Suisse » en aidant ces personnes à s'insérer professionnellement dans leur domaine de compétences. Cette aide passe ainsi par un accompagnement dans la construction de leurs projet et perspectives professionnels, à travers la rencontre d'un homologue en Suisse et l'implication de la population locale dans le processus d'intégration.

*Le public cible* : le projet MEM cible les migrants de provenance extra-européenne (exception faite des Etats-Unis, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande). En d'autres termes, il s'agit des ressortissants confrontés à nombre d'obstacles pour s'insérer professionnellement dans la société suisse, notamment aux barrages institutionnels. Les participants doivent posséder un permis de travail valable dans l'un des deux cantons où le MEM est présent. Aucune restriction quant au secteur professionnel n'est posée. Par conséquent, le MEM accueille des migrants de toutes professions, dotés d'une certaine expérience professionnelle, qu'elle ait été acquise de manière informelle ou qu'elle soit attestée par des diplômes. Ces derniers doivent toutefois être à la recherche d'un emploi dans le domaine de leurs qualifications, qu'ils soient chômeurs ou employés au moment de leur inscription au projet. Le MEM est par ailleurs ouvert aux détenteurs de tous les types de permis pour autant qu'ils soient au bénéfice d'une autorisation de travail. Une considération particulière est néanmoins portée aux réfugiés statutaires et aux personnes admises provisoirement, dont les cantons qui ont financé le projet ont fixé pour objectif qu'ils constituent 70% des bénéficiaires totaux. Les titulaires de permis N ne sont pas visés par ce projet : il a en effet été estimé qu'il serait difficile de mobiliser des bénévoles pour des personnes dont les perspectives de séjour sont encore trop incertaines.

## **2.2 Contexte sociopolitique**

Cette volonté de venir en aide aux migrants en général et aux réfugiés statutaires en particulier trouve son origine dans un constat établi par la responsable du MEM, Anne-

Claude Gerber, lors de son travail de mémoire en Master de démographie soutenu en mai 2008. Celui-ci portait effectivement sur une analyse de l'intégration professionnelle des réfugiés statutaires, sur la base des données du Recensement fédéral de 2000. Ce travail quantitatif lui a permis de constater qu'une proportion élevée de réfugiés déclare avoir, en Suisse, un emploi qui ne correspond pas aux qualifications qu'ils ont acquises dans leur pays d'origine (Gerber 2008). Cette assertion est également valable dans le cas des migrants non issus de l'asile, bien que des différences entre professions soient observables.

Cette non-correspondance entre le niveau d'études et les qualifications requises pour un emploi est communément appelé déqualification professionnelle. Dans le cas des migrants, ce terme exprime « la perte d'accès aux occupations professionnelles précédentes due à la non-reconnaissance de l'éducation et des diplômes acquis à l'étranger » (Marin-Avellan et Mollard 2012: 10). Comme dans de nombreux pays d'accueil d'Europe continentale, le déclassement professionnel des migrants est une réalité en Suisse (Berthoud 2012). En comparaison aux autres pays de l'OCDE, la Suisse a néanmoins un taux de déclassement plus faible (1.3%<sup>2</sup>) que l'Allemagne (1.8%) ou l'Italie (3.6%) et similaire à celui de la France (1.4%) (OCDE 2007). Ceci peut notamment s'expliquer par la forte présence d'immigrants de pays de l'Espace économique européen (EEE) hautement qualifiés (OCDE 2012). Néanmoins, la situation professionnelle des immigrés originaires de pays tiers, ne reflète pas ce taux global de déclassement. Selon le récent rapport de l'OCDE, les migrants en provenance d'un pays à faibles revenus au bénéfice d'un niveau d'études élevé sont, en effet, seulement 53% à occuper un emploi qui correspond à leur niveau de qualifications contre 76% pour leurs homologues en provenance d'un pays à revenus élevés (2012: 319). Il s'avère que la non-reconnaissance des diplômes, voire peut-être aussi l'intérêt moindre du marché du travail suisse pour le type de qualifications acquises dans les pays à faibles revenus, ne permettent d'expliquer qu'une partie de ces résultats. En effet, le rapport souligne que « il ressort d'analyses empiriques que les migrants très qualifiés originaires de pays à faibles revenus sont désavantagés même lorsqu'ils sont titulaires de diplômes suisses. Ce handicap reste significatif même si l'on tient compte des différences d'expérience professionnelle sur le marché du travail suisse. Il est permis d'en déduire que les migrants appartenant à ce groupe se heurtent à des obstacles supplémentaires indépendants du pays où ils ont acquis leurs qualifications ou leur expérience professionnelle. » (2012: 257).

Forts de ce constat, les auteurs du rapport de l'OCDE concluent que la discrimination à l'embauche « semble effectivement jouer un rôle important en Suisse » (2012: 258). Ce sujet est d'ailleurs au centre d'un récent numéro de la revue *Tangram* (n°29) paru en juin 2012. Les divers articles du périodique démontrent que la discrimination dans l'emploi n'est plus un fait à prouver, puisque plusieurs études en Suisse ont montré, par le biais de l'envoi de dossiers de candidature fictifs, l'impact d'un nom ou d'une origine sur les chances d'être convoqué à un entretien par un employeur (Fibbi et al. 2003). Une étude menée en 2005 par les offices de l'emploi en Suisse romande a, par exemple, confirmé que les ressortissants africains ont un taux de demandeurs d'emploi de l'ordre de 30% (contre 7,7% pour les ressortissants de pays de l'UE (15)/AELE), alors qu'ils ne représentent que 7,5% des demandeurs d'emploi en Suisse romande (Buttet et al. 2005). Par ailleurs, Flückiger (2001) observe que le nombre d'années de vie professionnelle en

---

<sup>2</sup> Ces taux ont été calculés à partir de données d'enquêtes de la population entre 15 et 64 ans, pour l'année 2003-2004.

Suisse ne réduit pas les écarts salariaux, ce qui signifie que la discrimination initiale persiste durant toute la vie active des immigrés. Selon Thomas Liebig, « il est permis de penser que le grand public et les employeurs confondent la préférence – inscrite dans la loi – accordée à la population résidente, suisse et étrangère, en matière d’immigration (une personne ne peut être admise dans le pays pour y travailler que si aucun Suisse, ressortissant de l’Union européenne ou étranger déjà installé ne peut occuper le poste) et l’attitude à avoir vis-à-vis des étrangers à la recherche d’un emploi qui résident légalement en Suisse et bénéficient, selon la loi, d’une égalité d’accès au marché du travail. » (2012: 63)

Depuis l’entrée en vigueur en 2008 de la Loi sur les étrangers (LEtr), la Suisse s’aligne dans la mouvance de ses pays voisins consistant à privilégier une immigration de travailleurs qualifiés, afin de répondre aux besoins des entreprises et du marché du travail. L’article 23 de la LEtr sur les « Qualifications personnelles » met clairement en avant l’obtention de qualifications professionnelles comme l’une des conditions d’octroi d’une autorisation de séjour, voire même comme un gage de l’intégrabilité du migrant dans la société suisse (Bolzman 2007). Bien avant l’introduction de cette loi, l’afflux de migrants qualifiés en Suisse était pourtant déjà visible. Lors d’un séminaire sur la déqualification professionnelle des femmes migrantes à Genève, Claudio Bolzman a rappelé que « depuis 1998, plus de la moitié des personnes qui rentrent chaque année dans le pays sont des personnes qualifiées. Et ce chiffre augmente chaque année. Actuellement, on est environ à 2/3 des personnes qui rentrent chaque année en Suisse sont des personnes qui ont un diplôme de niveau tertiaire »<sup>3</sup>. Malgré des données statistiques confirmant cette hypothèse, il semble que l’idée selon laquelle les migrants, en particulier ceux provenant des pays tiers soient peu, voire pas, qualifiés persiste. Par conséquent, ce présupposé erroné, sans doute lié notamment aux flux migratoires des décennies précédentes, peut avoir une certaine influence sur la décision des employeurs de ne pas voir en ces migrants des ressources professionnelles intéressantes. Or, ne pas exploiter le capital humain disponible de *tous* les migrants établis en Suisse paraît « paradoxal » – selon les termes de Bolzman – au vu de la politique d’immigration adoptée en faveur des personnes qualifiées. Ce type de situation équivaut à du « brain waste ».

Si la Suisse ne s’est pas dotée, à ce jour, d’instrument légal qui permette de sanctionner la discrimination intentionnelle à l’embauche, une nouvelle disposition législative existe cependant depuis peu afin de soutenir les migrants hautement qualifiés. Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, une modification de l’article 21 de la LEtr stipule que dorénavant « un étranger titulaire d’un diplôme d’une haute école suisse peut être admis, si son activité lucrative revêt un intérêt scientifique ou économique prépondérant. Il est admis provisoirement pendant six mois à compter de la fin de sa formation ou de son perfectionnement en Suisse pour trouver une telle activité. » (Art. 21 al. 3 LEtr) est effectivement entrée en vigueur. Par ce biais, des étudiants ressortissants d’Etats tiers, dotés d’un profil professionnel particulièrement intéressant pour l’économie pourront ainsi bénéficier d’une admission, malgré l’ordre de priorité qui place les travailleurs d’Etats tiers en dernière position dans l’échelle des choix en matière de recrutement à l’étranger (Art. 21 al. 1 LEtr). Quant aux autres types de migrants issus de pays tiers, ceux-ci ne sont autorisés à travailler en Suisse que s’ils sont entrés dans le cadre de l’asile, d’un regroupement familial ou d’un mariage.

---

<sup>3</sup> D’après la retranscription des propos de Claudio Bolzman, le 22 juin 2012, lors du séminaire intitulé « La déqualification professionnelle des femmes migrantes qualifiées : Quels impacts et quelles solutions à l’échelle de Genève ? » organisé par l’OIM à Genève.

Ces trois groupes sont cependant les plus exposés à la déqualification professionnelle, de par les nombreux obstacles auxquels ils sont exposés. A titre d'exemple, la terminologie utilisée pour le permis F dont l'admission est définie comme « provisoire » peut laisser entendre aux employeurs qu'engager de telles personnes ne constitue pas un bon investissement à long terme pour l'entreprise. De fait, la Suisse accuse un retard dans la lutte et la médiatisation de la discrimination, en comparaison avec d'autres pays européens (OCDE 2012).

En guise de conclusion, le rapport de l'OCDE souligne que : « Les qualifications acquises à l'étranger sont insuffisamment valorisées sur le marché du travail suisse, et il n'y a que peu de cours passerelle. Contrairement à d'autres pays de l'OCDE, la Suisse a mis en place peu de programmes de parrainage ou d'initiatives analogues, qui fourniraient aux immigrés les contacts indispensables avec des autochtones et des employeurs tout en les familiarisant avec le fonctionnement du marché du travail, ces deux aspects étant décisifs pour accéder à des emplois hautement qualifiés. De telles mesures mériteraient d'être plus largement répandues, en coopération avec les employeurs. » (2012: 45). Dans la droite ligne de cette recommandation, le MEM place son action dans la prise de conscience qu'un accompagnement et un soutien personnalisé des migrants qualifiés permet un « brain gain » pour l'ensemble de la société d'accueil.

## 2.3 Ancrage théorique

Même si la conception du projet MEM s'est uniquement fondée sur l'exemple de programmes similaires essentiellement proposés à l'étranger (§ 2.4), elle trouve également sa légitimité dans la littérature scientifique.

### 2.3.1 La force des liens faibles

Mark Granovetter est un sociologue américain qui dans son ouvrage *Getting a job : a study of contacts and careers* (1995) a publié une étude visant à comprendre comment un individu prend connaissance des opportunités d'emploi qui s'offrent à lui. Son étude montre que les individus dépendent fortement de leurs contacts personnels pour entendre parler d'un poste vacant. Or, les contacts personnels ne constituent qu'un moyen possible parmi d'autres. On peut, en premier lieu, citer les *moyens formels* qui se définissent par le recours à un intermédiaire impersonnel entre le demandeur d'emploi et l'employeur (ex. parution d'annonce). L'on peut aussi mentionner, la *candidature spontanée* qui implique que le demandeur d'emploi envoie son dossier de candidature à une entreprise, sans passer par un intermédiaire formel ou personnel et sans savoir, non plus, si un poste y est vacant. Enfin, les contacts personnels impliquent l'action d'une connaissance du demandeur d'emploi qui lui transmet l'information utile d'une opportunité d'emploi ou qui le recommande auprès de l'employeur concerné. Les résultats ont révélé que sur un panel de plus de 150 personnes, 56% avaient trouvé leur emploi grâce à un contact personnel, 19% par un moyen formel et 19% par la candidature spontanée (ainsi que, 6% de non réponses) (Granovetter 1995). Comme le montrent ces chiffres, les répondants ont également déclaré que le canal qu'ils privilégient pour trouver un emploi est celui des contacts personnels, mais que si aucun emploi satisfaisant ne pouvait être trouvé par ce moyen, ils se tournaient, à défaut, vers les moyens formels. Granovetter pose donc le constat suivant: « Personal contacts are of paramount importance in connecting people with jobs. Better jobs are found through contacts, and the best jobs, the ones with the highest pay and prestige and affording the greatest satisfaction to those in them, are most apt to be filled in this way. With a few interesting exceptions, those who do not find their jobs through personal contacts, would have liked to do so, but were prevented by 'structural' factors. »

(1995: 22) Pour le sociologue, trouver un emploi dépend donc de la manière dont on le cherche.

En analysant plus précisément les mécanismes de diffusion de l'information par les contacts personnels, Granovetter constate que ces derniers sont ce qu'il conceptualise comme des liens *faibles* : « The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie. Each of these is somewhat independent of the other, though the set is obviously highly intra-correlated. » (Granovetter 1973: 1361) Il distingue trois formes de liens : les liens forts (marqués par une relation soutenue et fréquente), les liens faibles (formés par de simples connaissances) et les liens absents (par ex. avec un vendeur). Dans le cas d'une recherche d'emploi, le sociologue découvre que l'information d'une opportunité d'emploi est souvent transmise par une simple connaissance (lien faible) et non par un ami proche (lien fort). En effet, Granovetter explique que seul un lien faible peut transmettre l'information utile qui correspond au poste recherché par le demandeur d'emploi. Si la communauté d'appartenance de ce dernier ne se compose que de liens forts, il lui sera difficile de trouver une passerelle dans ses relations pour obtenir un poste en-dehors de son cercle proche. C'est effectivement un rôle de passerelle que joue ici le lien faible : « From the individual's point of view, then, weak ties are an important resource in making possible mobility opportunity. Seen from a more macroscopic vantage, weak ties play a role in effecting social cohesion. When a man changes jobs, he is not only moving from one network of ties to another, but also establishing a link between these. » (Granovetter 1973: 1373) En d'autres termes, c'est la force des liens faibles qui permet à un individu de traverser et de s'insérer dans un nouveau réseau social.

C'est précisément le rôle d'un mentor du MEM, d'être, pour le migrant, le lien faible qui lui permettra de traverser la passerelle qui le sépare de son milieu professionnelle dans le pays d'accueil.

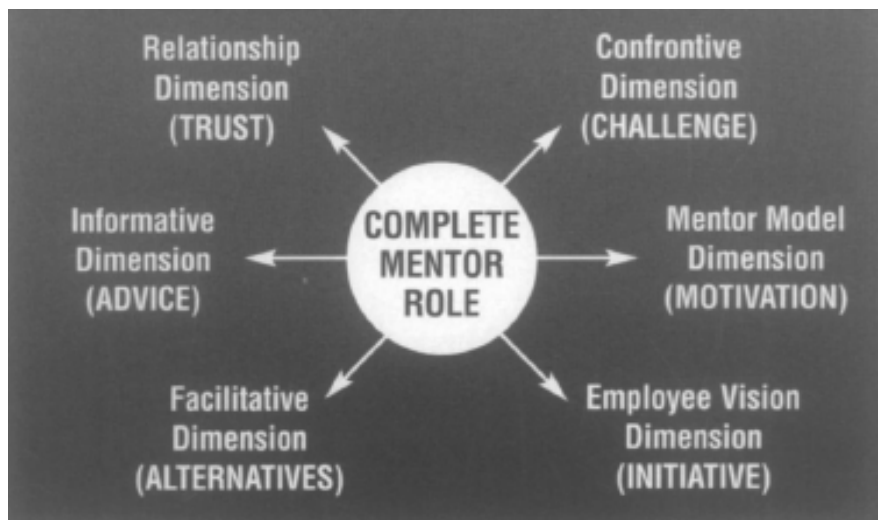
### 2.3.2 Le mentorat et le rôle de mentor

Mentor est, dans la mythologie grecque, le précepteur de Télémaque, le fils d'Ulysse, auquel ce dernier l'a confié pour qu'il veille sur lui durant la durée de son voyage à Troie. Mais, comme le rappellent Ragins et Kram, le mentorat n'est pas un mythe, il fait partie intégrante de la vie sociale et professionnelle des individus (2007: 4). Le mentorat est une relation dyadique entre un individu mettant à profit son expérience et un autre moins expérimenté. « A mentor is described as a guide, teacher, counselor, and developer of skills who 'facilitates the realization of the Dream' » (D'après Levinson et al. 1978 ; Eby et al. 2007) Si de nombreuses études ont prouvé les bienfaits du mentorat sur la vie des individus et plus précisément sur le développement de leur carrière (Allen et al. 2004) , c'est que la relation de mentorat « a la capacité de transformer des individus » (Ragins et Kram 2007: 3; notre traduction).

Ces résultats positifs s'expliquent, d'une part, par le type de relation qui caractérise le mentorat et, d'autre part, par le rôle de mentor. Eby et al. (2007) mettent en avant cinq caractéristiques d'une relation de mentorat : premièrement, elle est *unique* car aucun duo ne ressemble tout à fait à un autre ; deuxièmement, c'est un *partenariat d'apprentissage* puisque l'acquisition de connaissances est au centre du mentorat ; troisièmement, elle est un *processus* qui dépend du type de soutien prodigué par le mentor (émotionnel, psychosocial, instrumental, etc.) ; quatrièmement, la relation de mentorat est *réciproque* puisque le mentor en tire également des bénéfices ; cinquièmement, elle est *dynamique* car la relation évolue au fil du temps. La vision du mentor comme partenaire

n'a toutefois pas toujours été ainsi, car, comme le rappelle Lois Zachary, « The mentor's role has been replaced from the 'sage on the stage' to the 'guide on the side' » (2000: 3). Et en effet, le rôle du mentor est passé d'une figure d'autorité à celle d'un « facilitateur » qui accompagne son protégé vers un objectif déterminé (Zachary 2000).

Figure 1: Les six dimensions du rôle de mentor



Source : Norman H. Cohen, 2003.

Norman H. Cohen (2003) distingue, ainsi, six dimensions des compétences interpersonnelles d'un mentor (Figure 1). La première est la dimension *relationnelle* où la notion de confiance est centrale, née d'une écoute empathique et de la tolérance. La seconde est la dimension *informative* où le mentor prodigue des conseils à son menté pour faire avancer sa carrière. La troisième est la dimension de *facilitation* puisque le mentor, par ses suggestions et ses pistes de réflexion, amène son menté à explorer également d'autres alternatives jusqu'ici non considérées. La quatrième est la dimension de *confrontation* où le mentor teste les capacités de son menté à relever des challenges et à dépasser ses acquis, afin de renforcer son potentiel. La cinquième dimension concerne la perception du *mentor comme un modèle*, à travers l'écoute de ses récits de vie et de ses expériences professionnelles. Avoir une figure à laquelle le menté peut s'identifier est une source de motivation supplémentaire. La sixième et dernière dimension répertoriée par Cohen concerne la *visualisation qu'a le menté* de son futur. Dans cette phase, le menté adopte un esprit critique sur ses choix et perspectives professionnels, aidé dans sa réflexion par les observations de son mentor.

En d'autres termes, le mentorat permet au menté d'être soutenu, poussé à relever des challenges, à ouvrir de nouvelles perspectives et surtout à se sentir un professionnel apprécié par son mentor (Daloz 1999).

## 2.4 Les projets de mentorat

Plusieurs projets de mentorat, ou ayant des lignes directrices similaires au MEM, existent en Suisse comme à l'étranger. Ces projets ont pour but d'accompagner de manière globale ou ciblée les migrants dans leur intégration. A titre illustratif, voici une description de quelques projets de mentorat pour adultes apparentés au MEM, sans aucune prétention d'exhaustivité.

### 2.4.1 Des projets nationaux

En termes d'insertion professionnelle en Suisse, il existe, par exemple, *Découvrir* (Genève), *ParcourS EF* (Genève), *Co-opera Mentoring* (Berne), *Networking for Jobs* (Zurich), ou *Incluso* (Zurich).

*Découvrir*<sup>4</sup> est un projet lancé en 2007 à Genève par une immigrée, elle-même confrontée à la déqualification. Il aide spécifiquement les femmes migrantes qualifiées en organisant un service d'accueil, des cours oraux et écrits de français de niveau élevé (A2 à B2), un « service CV », un service REDES pour aider les migrantes dans leurs démarches de reconnaissance de diplômes et un programme *ProAct-e*, organisé en modules et ateliers permettant d'acquérir les outils nécessaires à l'insertion professionnelle (§ 4.3.8.2).

*ParcourS EF*<sup>5</sup> est un programme d'insertion professionnelle proposé par l'Œuvre suisse d'entraide ouvrière (OSEO) de Genève. Ce projet s'adresse aux migrants, sans distinction de sexe ou de nationalité, qu'il soient faiblement qualifiés ou que leurs qualifications ne soient pas reconnues en Suisse. Il propose un « suivi personnalisé », des modules de formation, des possibilités de stages, sans viser à tout prix la correspondance avec la qualification de la personne. Ce programme s'étend de manière soutenue sur 4 mois, les participants étant occupés six heures par jour, du lundi au vendredi.

*Co-opera mentoring*<sup>6</sup> est une offre de l'OSEO du canton de Berne ciblée sur les réfugiés reconnus et les permis F. Dans l'objectif de les soutenir dans leur insertion professionnelle, ce projet propose des cours de langue en lien avec le monde du travail et de compréhension orale du dialecte suisse-allemand. La seule condition d'accès à ce programme, est une maîtrise de l'allemand de niveau A2. Après avoir défini un objectif professionnel, le programme permet aux migrants de le valider par un court stage. Si celui-ci s'avère prometteur, un mentor accompagne alors le migrant afin de l'aider à concrétiser l'objectif fixé.

*Networking for Jobs*<sup>7</sup> est une plate-forme créée à Zurich pour les migrants et les Suisses de l'étranger ayant une formation académique ou supérieure. Ancien projet pilote de Caritas Zurich, cette plate-forme propose une structure d'encadrement personnalisé et la formation de paires entre un migrant et un coach, sans obligation de correspondance entre les domaines professionnels. Ceux-ci entreprennent ensemble les démarches de recherche d'emploi, mobilisent un réseau de contacts et approchent les employeurs potentiels.

*Incluso*<sup>8</sup> est également un projet né dans le cadre de Caritas Zurich. Il est adressé aux jeunes migrants à la recherche d'une place d'apprentissage et fonctionne sur la base du mentorat avec des personnes bénévoles prêtes, durant une année scolaire, à offrir leur temps et leur énergie à des jeunes.

### 2.4.2 Des projets internationaux

A l'étranger, des projets similaires au MEM existent dans plusieurs pays. La description ci-dessous présente des programmes en vigueur en Autriche, au Royaume-Uni et au Canada.

---

<sup>4</sup> [www.associationdecouvrir.ch](http://www.associationdecouvrir.ch), consulté le 18.09.2012

<sup>5</sup> [www.oseo-ge.ch](http://www.oseo-ge.ch), consulté le 18.09.2012

<sup>6</sup> [www.sah-be.ch](http://www.sah-be.ch), consulté le 18.09.2012

<sup>7</sup> [www.networking-for-jobs.ch](http://www.networking-for-jobs.ch), consulté le 18.09.2012

<sup>8</sup> [www.caritas-zuerich.ch](http://www.caritas-zuerich.ch), consulté le 18.09.2012

*Mentoring für MigrantInnen*<sup>9</sup> est un projet de mentorat pour migrants en Autriche, mis sur pied en 2008 par la Chambre fédérale d'Economie<sup>10</sup>. L'EPER s'est inspiré de ce projet pour concevoir le MEM. *Mentoring für MigrantInnen* met effectivement en relation des locaux bien insérés professionnellement avec des migrants qualifiés sans emploi. Les conditions d'entrée pour être menté sont les suivantes : être titulaire d'un certificat d'apprentissage, d'une maturité ou de diplômes supérieurs, avoir une maîtrise écrite et orale suffisante de l'allemand et être en possession d'une autorisation d'activité lucrative. Aucune sélection quant au pays de provenance n'est instaurée, seule la condition d'être issu de la migration est exigée (§ 4.3.8.1).

*Time Together*<sup>11</sup> est un projet mis en place en 2002 à Londres et à Glasgow. Il a pour but de constituer des duos de mentorat entre la population locale et les réfugiés. Ici, l'insertion professionnelle n'est pas le seul but du mentorat. Il s'agit d'accompagner le réfugié dans sa nouvelle vie dans le pays d'accueil que le soutien soit dans le domaine de la formation, de l'emploi ou plus généralement de l'intégration. En effet, le mentor est souvent la première personne locale avec qui les réfugiés tissent des liens et apprennent à mieux comprendre la culture et les us et coutumes de leur ville. Cinq ans après le lancement du projet, 1'500 réfugiés ont déjà participé au programme.

*Refugee Integration and Employment Service (RIES)*<sup>12</sup> est un projet britannique de l'organisation *Refugee Action*, similaire à *Time Together*. Mais s'il a effectivement pour objectif d'aider les nouveaux réfugiés à s'intégrer dans leur pays d'accueil, l'accent est néanmoins porté plus particulièrement sur l'accès à l'emploi. L'offre est vaste car outre la possibilité de faire un mentorat d'un an avec un résident bénévole, des cours d'anglais et des spécialistes de l'emploi sont, à durée déterminée (6 mois ou 1 an), à disposition des participants.

*The Mentoring Partnership*<sup>13</sup> est un programme de mentorat instauré à Toronto, au Canada, pour de nouveaux immigrants hautement qualifiés (au minimum diplôme de Bachelor) et possédant déjà tous les atouts nécessaires pour pouvoir s'insérer directement sur le marché de l'emploi (formation, expérience et compétences linguistiques). La relation de mentorat est tissée avec un professionnel de même milieu que les mentés, leur permettant ainsi de bénéficier des connaissances locales et d'un réseau de contacts professionnels qui leur fait défaut. En cinq ans, les responsables affirment avoir réuni 5'800 partenaires de mentorat et collaboré avec 50 organisations qui proposent le programme à leurs employés.

### 3 Le projet MEM et sa mise en œuvre

Le chapitre précédent a retracé la conception théorique du projet et sa place dans le contexte sociopolitique. Ce chapitre dresse, quant à lui, une description détaillée du projet dans toutes ses étapes et met en lumière le processus d'accompagnement mis en place par le MEM. Dans la deuxième partie, ses cadres d'application sont analysés et des statistiques précises sur le profil des participants sont interprétées.

---

<sup>9</sup> [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?dstid=8769](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=8769), consulté le 18.09.2012

<sup>10</sup> Traduction de *Wirtschaftskammern Österreichs* (WKO)

<sup>11</sup> [www.timetogether.org.uk](http://www.timetogether.org.uk), consulté le 27.09.12

<sup>12</sup> <http://www.refugee-action.org.uk/ourwork/ries.aspx>, consulté le 27.09.2012

<sup>13</sup> [www.thementoringpartnership.com](http://www.thementoringpartnership.com), consulté le 27.09.2012

## 3.1 Description du projet

### 3.1.1 Les différentes étapes du mentorat proposé par le MEM

Le projet MEM comporte huit étapes: la prise de contact avec le projet, l'entretien téléphonique de confirmation, l'entretien individuel, la constitution des duos, l'entretien de lancement, le check ok après deux mois, la check-list après six mois, l'entretien de bilan.

*Prise de contact avec le projet* : La prise de contact avec le projet MEM se fait au-travers du site Internet du projet ([www.mentoratemploiimmigration.ch](http://www.mentoratemploiimmigration.ch)). Les candidats mentors et mentés y remplissent un formulaire de demande de participation où, outre leurs coordonnées personnelles, il leur est demandé de décrire leur formation, leur domaine d'expérience, leur emploi actuel, leur langue maternelle et les langues parlées. Pour finir, quelques mots sont demandés pour expliquer leur motivation quant à une participation au MEM.

*Entretien téléphonique de confirmation* : Sur la base de ce formulaire, la coordinatrice du canton concerné contacte le mentor ou menté potentiel par téléphone. L'entretien téléphonique sert à clarifier si la personne satisfait aux critères pour pouvoir participer au MEM et à fixer un rendez-vous.

Lors de l'entretien téléphonique avec un potentiel mentor, la coordinatrice demande à l'individu de se présenter, d'expliquer ses motivations, par quel canal il a pris connaissance du projet, de décrire précisément sa situation professionnelle, son expérience professionnelle, dans quel secteur il a évolué, et son emploi actuel. Lors de l'entretien téléphonique avec un menté potentiel, la coordinatrice vérifie si le candidat répond aux critères de participation: langue, permis de séjour, lieu de domicile, profile professionnel, recherche d'emploi dans le domaine de compétences.

S'ils correspondent effectivement aux critères de participation du MEM, les candidats mentors et mentés sont acceptés dans le projet.

*Entretien individuel* : Une fois le participant-menté inscrit, celui-ci bénéficie d'un entretien personnel et individuel d'une durée de 60 à 90 minutes, réalisé en face-à-face avec la coordinatrice de son canton. A cette occasion, celle-ci retrace avec lui son CV et retrace son parcours professionnel. Selon les besoins, elle l'oriente ensuite vers les possibilités d'équivalences et les organismes compétents en matière de reconnaissance des diplômes. Enfin, ils identifient ensemble les besoins en complément de formations et les pistes à discuter avec un futur mentor.

*Constitution des duos* : Après l'entretien individuel avec le candidat menté et lorsqu'un mentor correspond à son profil professionnel, la coordinatrice propose d'une part, au menté et, d'autre part, au mentor, le profil d'un potentiel partenaire de duo qu'elle juge proche. L'un et l'autre sont libres d'accepter ou de refuser la constitution du duo.

Les duos étant formés sur le principal critère de la correspondance des profils professionnels, il est peu fréquent que les participants refusent le partenaire proposé. Le cas échéant, la raison souvent invoquée par le mentor est son sentiment de méconnaissance des spécificités du métier du menté qu'il considère comme un obstacle à l'aide qu'il pourrait lui apporter. De l'autre côté, la raison invoquée par un menté qui refuse l'attribution d'un mentor est issue de son jugement que l'activité du mentor est trop éloignée du milieu professionnel avec lequel il cherche à entrer en contact. Dans le cas d'un refus, la coordinatrice cherche alors à proposer d'autres partenaires en attente dans le programme dont le profil professionnel pourrait convenir : « Parfois, nous avons plusieurs profils à proposer à un nouveau mentor et il décide celui avec lequel il lui semble qu'il

pourra être le plus utile. De toute façon, les informations professionnelles dont nous disposons sur les mentors et les mentés sont assez précises pour qu'en général (9x/10) on tombe juste lorsqu'on propose un duo. ». Si aucun autre partenaire n'est disponible, le nouveau mentor ou menté se trouve alors placé dans la liste des participants « en attente ».

*Entretien de lancement* : Lorsque les deux partenaires acceptent la constitution du duo, la coordinatrice invite les deux parties à la rencontrer pour l'entretien de lancement. Ils font connaissance, vérifient la pertinence du lien de mentorat, posent le cadre de la démarche et clarifient les pistes de discussions futures... Un contrat de mentorat est signé. Ce dernier pose les objectifs du MEM et précise les tâches pour lesquelles le mentor et le menté s'engagent dans cette relation de mentorat. Le contrat souligne par ailleurs que cette relation de mentorat, d'une durée maximale de 12 mois, doit exclusivement toucher au domaine de l'emploi. De plus, par leur signature, ils s'engagent également à respecter le cadre administratif et légal, c'est-à-dire à ne pas aller « à l'encontre des démarches entreprises par les services officiels qui suivent le/la menté-e : service sociaux, ORP, RI, office des habitants, autre. ». Le contrat établit également les aspects que mentor et menté doivent aborder ensemble pour parvenir à l'objectif fixé et les modalités de contact, choisies par les deux parties du duo. La coordination y précise enfin son rôle et sa disponibilité en cas de « dysfonctionnement éventuel ».

*Check après 2 mois* : Deux mois après le début de la constitution du duo, la coordinatrice contacte le menté et le mentor par téléphone, pour s'enquérir de la mise en route effective et de la qualité du duo. En d'autres termes, par ce check, la coordinatrice cherche à savoir si la relation a bien *lieu* (s'ils sont en contact et s'ils se sont vus) et si elle a *bien* démarré (si le contact est bon).

*Check-list après 6 mois* : Six mois après le début du mentorat, la coordinatrice envoie par courriel une liste de questions au mentor afin que celui-ci puisse déterminer l'état d'avancement du duo et estimer la nécessité de poursuivre la relation de mentorat. A titre illustratif, sont abordées dans la liste des questions telles que : « Le/la menté a-t-il identifié le type de poste précis qui lui conviendrait ? », « Des démarches auprès d'employeurs potentiels ont-elles été entreprises par le/la menté ? » ou encore « Avec le/la menté, avez-vous identifié une piste ou stratégie pour accéder à l'emploi, propre à sa situation personnelle ? Cette stratégie est-elle claire pour le/la menté ? ». Il s'agit ainsi d'une check-list faisant office pour le mentor d'indicateur de satisfaction et d'avancement du processus de mentorat par la revue des points standards à aborder.

En-dehors de ces deux « check », la coordination reste à disposition et à l'écoute de chaque participant tout au long du mentorat, qu'il soit mentor ou menté. Aucune autre sollicitation directe de la coordination n'est planifiée. Une fois le duo constitué, les check sont les seuls moments où celle-ci s'immisce dans la relation de mentorat, sauf sur demande d'une des deux parties.

*Entretien de bilan* : Lorsqu'une relation de mentorat s'achève après un an au maximum, la coordinatrice convie mentor et menté pour une dernière rencontre de clôture officielle. A cette occasion, un questionnaire d'évaluation distinct est distribué aux deux parties qui sont libres de le remplir sur place ou chez eux. De son côté, la coordinatrice évalue le duo en attribuant une note de 1 à 4 en fonction de l'issue de cette relation de mentorat. La note 4 est donnée lorsque le menté a trouvé un emploi qui correspond à ses qualifications, voire une place d'apprentissage, considérée comme une expérience professionnelle. La note 3 est obtenue si le menté a trouvé une piste professionnelle *concrète* dans laquelle s'engager et qui pourra à moyen terme l'amener vers l'emploi souhaité (i.e. il est inscrit dans un cours qui complète sa formation ou a trouvé un stage). Cette même note est également attribuée lorsqu'il a trouvé un emploi connexe ou, dans le cas d'un menté chômeur, un

emploi de manière générale. En revanche, si le menté a trouvé une piste professionnelle qu'il doit encore *explorer*, la note attribuée est de 2. Finalement, si l'expérience de mentorat lui a seulement permis de retravailler son dossier de candidature (CV et lettres de motivation) et de gagner de la confiance en soi mais qu'aucune piste professionnelle *n'a été trouvée*, la note minimum de 1 est donnée. En conclusion, le résultat est très clairement mesuré en termes d'emploi et de construction de pistes professionnelles.

### 3.1.2 Formation et Café-mentors

La coordination du MEM propose tout au long de l'année deux moments d'échanges à l'intention des mentors. Il s'agit d'une Formation et de Cafés-mentors.

*La Formation* est un événement organisé pour tous les mentors inscrits dans le projet, qu'ils soient déjà en duo avec un menté ou en attente. Elle a lieu deux fois par année dans chaque canton (Vaud et Genève) et dure trois heures. La soirée se passe en deux temps. Tout d'abord, la coordinatrice du canton concerné présente le projet MEM, ses objectifs et son cadre, ainsi que ses points forts. Elle y précise également les compétences requises de la part des mentors et rappelle quelques « règles » à respecter comme celle de ne pas sortir du cadre de la recherche d'emploi. Elle cède ensuite la parole à une spécialiste du mentorat venue pour l'occasion qui aborde plusieurs sujets. Premièrement, elle explicite le rôle du mentor, en le comparant à d'autres formes d'accompagnement apparentées, mais distinctes comme le coaching et le tutorat. Deuxièmement, elle pose « les conditions d'un accompagnement constructif » telles que l'écoute et l'absence de jugement, en invitant ensuite l'audience à se remémorer un moment de leur vie où ils ont eux-mêmes été aidés de la sorte. Troisièmement, elle fixe le cadre de la relation entre mentor et menté et en décrit les limites. Pour finir, elle leur enseigne quelques techniques d'entretien, afin d'être mieux outillés pour leur rôle de mentor. La Formation n'est pas obligatoire, mais vivement conseillée.

*Le Café-mentors* est une soirée d'échanges réservée exclusivement aux mentors en duo qui a lieu deux fois par an. Assis autour d'une table dans les locaux de l'EPER, une petite dizaine de participants s'entretient au sujet de son expérience de mentorat, les difficultés et les doutes rencontrés. Les deux coordinatrices animent la discussion, proposent des pistes, tout en faisant interagir les autres mentors présents. Le but du Café-mentors, dont la participation est libre, est de donner une occasion aux mentors de se rencontrer pour échanger sur leurs expériences, se donner des conseils et se rassurer sur leurs propres démarches ou attitudes envers les mentés.

## 3.2 Le projet dans les cantons de Vaud et Genève

Après avoir décrit en détails les activités du projet, ce chapitre entend analyser sa mise en œuvre dans la pratique quotidienne dans les cantons de Genève et Vaud. Il convient, ici, d'explicitier ses cadres d'application et d'interpréter les statistiques de participation enregistrées entre février 2010 et août 2012.

### 3.2.1 Cadres d'application

La première partie de ce chapitre consiste à décrire les critères de sélection pour pouvoir devenir mentor ou menté. Il s'agit également de comprendre les raisons qui poussent les participants à s'inscrire, d'analyser les relations que ces derniers entretiennent au sein d'un duo et les causes qui amènent certaines relations à se clore avant l'échéance des douze mois.

### 3.2.1.1 Devenir mentor

Comme le principal critère de constitution des duos est la proximité des profils professionnels, une condition fondamentale pour pouvoir participer au projet en tant que mentor est d'*avoir une activité professionnelle*, c'est-à-dire, qu'il faut être au « bénéficie d'une bonne insertion professionnelle ». Aussi, les demandes de participation de personnes encore en formation, retraitées de longue date ou au chômage sont refusées. Dans ce dernier cas, la responsable du MEM explique, en effet, que : « Si c'est quelqu'un qui est au chômage, même s'il a eu une expérience avant, on ne le prend pas. On veut qu'il ne soit pas concerné par une recherche d'emploi mais qu'il soit vraiment dedans. » En d'autres termes, un mentor ne doit pas être en concurrence sur un poste avec son menté. La deuxième condition est celle de *travailler dans l'un des deux cantons* de présence du MEM, c'est-à-dire Genève ou Vaud. La constitution des duos s'inscrit généralement dans les frontières cantonales. Une certaine souplesse est néanmoins tolérée lorsqu'un menté habite une ville voisine (ex. Nyon) du canton où réside le mentor (ex. Genève) ou lorsque l'étendue du secteur professionnel en question dépasse les frontières cantonales. Ceci est, par exemple, le cas dans le cadre de secteurs trans-cantonaux comme l'industrie alimentaire.

En revanche, il n'est pas indispensable d'avoir eu par le passé une *expérience d'encadrement*, bien qu'elle se révèle utile à ceux qui en possèdent une. Plusieurs mentors rencontrés lors du focus group ont en effet affirmé que « dans [leurs] profils, il y a une part d'expériences soit de management, soit de l'analyse profil-poste. » qui leur permet d'endosser aisément le rôle de mentor avec un menté de même profession.

Quelques exceptions peuvent néanmoins être faites. Ainsi, un mentor anglophone a été accepté dans le projet car le menté avec lequel il formait un duo - un rwandais francophone - visait le secteur professionnel des organisations internationales à Genève. De même, les jeunes retraités sont acceptés dans le projet pour autant qu'ils estiment encore bénéficier de connaissances actuelles sur leur milieu professionnel et d'un réseau de contacts.

### 3.2.1.2 Devenir menté

De même que pour les mentors, les candidats mentés doivent être au bénéfice d'une *qualification professionnelle* acquise à l'étranger ou en Suisse. Leur formation professionnelle doit être achevée<sup>14</sup>, qu'elle ait été obtenue « sur le tas » ou qu'elle ait été validée par un diplôme, ceci afin d'avoir un profil professionnel clairement défini. La responsable du projet MEM s'explique : « Nous, on fait vraiment de la valorisation des compétences. Donc quelqu'un qui cherche à se former, ce n'est pas la bonne place. Après, la formation complémentaire, ça peut être un résultat de ce qu'ils vont trouver ici. Ça peut être la nécessité de trouver un complément de formation. Mais le but, ce n'est pas de se former. Le but c'est de voir comment on se reconnecte et comment on valorise. »

Une deuxième condition est de *résider dans les cantons de Genève ou de Vaud*. Il peut arriver exceptionnellement que des mentés soient acceptés dans le projet alors qu'ils sont domiciliés dans un autre canton (ex. NE, BE), pour autant que le canton dans lequel ils souhaitent trouver un emploi soit clairement Genève ou Vaud. A titre exceptionnel, des migrants qui habitent en France voisine peuvent également être acceptés, tant qu'ils attestent d'un permis de travail en Suisse (notamment à Genève) et que leur vie en France

---

<sup>14</sup> L'école obligatoire n'est pas considérée comme une formation professionnelle.

est uniquement d'ordre résidentiel (c'est-à-dire qu'au-delà de leur habitat, toute leur vie sociale se concentre en Suisse).

Etant donné que l'objectif final est d'obtenir un emploi sur Genève ou Vaud, la *maîtrise du français* est un critère indispensable. Toutefois, aucune exigence de niveau n'est demandée. Une « bonne communication orale » suffit, ce qui selon les responsables du projet correspondrait à un niveau A2 selon le Portfolio européen des langues.

Comme mentionné plus haut, le public cible du MEM sont les migrants en provenance de pays-tiers, extra-européens. Toutefois, le critère est ici bien le pays de *provenance* et non pas la nationalité. En effet, quelques mentés inscrits au projet ont un passeport suisse, acquis pour la plupart de par leur mariage ou leur naturalisation, quelques-uns de naissance (les Suisses de l'étranger). Malgré leur passeport suisse, les coordinatrices du MEM affirment que les membres de ce dernier groupe sont confrontés aux mêmes obstacles pour la reconnaissance de leurs diplômes et aux mêmes difficultés d'entrée dans un monde du travail nouveau que tout autre migrant inscrit au MEM. De ce fait, leur participation au projet est acceptée.

### 3.2.1.3 Raisons de participation

Les **mentés** inscrits au projet expliquent leur participation de diverses manières. Les uns, qu'ils soient jeunes diplômés ou au bénéfice d'une expérience professionnelle acquise à l'étranger, ont l'espoir que le mentor rencontré saura leur ouvrir la porte d'une première expérience professionnelle en Suisse qui constitue, souvent, un prérequis pour entrer dans le marché de l'emploi du secteur visé. Pour les autres, avoir un mentor de même profession permet d'entendre, de la part d'une personne insérée dans le secteur de qualification, que celui-ci n'offre objectivement pas d'opportunités en termes d'emploi ; les mentés qui entrent dans le projet dans cette perspective ont souvent déjà une idée de reconversion à l'esprit. Rencontrer un mentor c'est ainsi valider le sentiment qu'une réorientation est sans doute l'option la plus rationnelle dans leur situation. Mais pour tous, le projet offre des perspectives d'en finir avec une période, plus ou moins longue, de déqualification professionnelle. A défaut de pouvoir s'insérer dans le milieu professionnel qui convient à leurs qualifications, certains migrants acceptent des postes fortement sous-qualifiés ou génèrent eux-mêmes un processus d'auto-déqualification en postulant pour des emplois en-deçà de leurs compétences, afin de ne pas dépendre de l'aide sociale. La frustration qui résulte de cette déqualification nourrit alors un désir de changement, défiant ainsi le risque d'une résignation. Ainsi, la grande majorité des participants entreprennent leurs démarches dans le but de *débloquer* une situation d'impasse, dans laquelle ils ont l'impression d'être confinés. Face à des discriminations manifestées ouvertement et à un marché de l'emploi qui leur semble fermé, ils voient alors en le MEM une offre supplémentaire à celles déjà existantes pour accroître leurs chances de décrocher en Suisse un poste correspondant à leur niveau de qualifications, dans leur domaine de compétences.

Quant aux **mentors**, les raisons de leur participation au projet sont de deux ordres : il y a, d'une part, ceux qui ont une *motivation ciblée et tournée vers les autres* et, d'autre part, ceux qui ont une *motivation non ciblée et tournée vers soi*. Pour les premiers, leur motivation est ciblée car les objectifs promus par le MEM sont la cause de leur engagement. C'est, en effet, le but du MEM d'aider les migrants à s'insérer dans leur milieu professionnel de qualifications qui résonne comme un appel aux participants de ce groupe. Cet objectif engendre alors des attitudes diverses, tournées vers autrui : du *regret* chez celui qui aurait souhaité qu'un tel projet ait existé en son temps quand lui-même ou un proche aurait eu besoin du soutien d'un mentor ; une attitude *réflexive* chez celui qui s'est déjà retrouvé, ou arrive à se projeter, dans la situation du migrant et qui connaît les difficultés d'immigrer dans une société étrangère ; une attitude *citoyenne* chez celui qui

désire venir en aide à une tranche de la population, conscient de la difficulté de s'insérer en Suisse ; ou une attitude *justicière* chez celui qui veut réparer une injustice qu'il vit comme telle, face à « ces formations qui ne sont pas mises en valeur ». Comme le souligne un mentor, le projet MEM permet de donner une image plus positive de la Suisse comme terre d'accueil : « Il y a aussi de l'humanité. J'ai trouvé qu'ici, ils arrivent à obtenir la reconnaissance de réfugié qui est un parcours très deshumanisant, très violent – enfin en tout cas, c'est l'idée que j'en ai – mais peut-être pas de montrer qu'on peut s'asseoir côte à côte, faire un projet sans que moi je ne le rejette. Il y a quelque chose de l'ordre de la réparation. Je ne suis pas Suisse d'origine, mais oui, la population suisse n'est pas seulement le rejet. On se met ensemble pour un peu compenser. »

Pour les seconds, la motivation est non-ciblée et tournée vers soi, au sens où c'est l'envie personnelle de l'individu de faire une activité de bénévolat – sans orientation thématique prédéfinie – qui est la source de son engagement. Aider les migrants dans leur insertion professionnelle n'est, contrairement aux premiers, pas la cause de leur engagement, mais sa conséquence. En effet, le point de départ de la motivation est ici le fait que la personne ait « du temps à donner », veuille « se sentir utile », aime les contacts, voire cherche une alternative à une ancienne activité qui s'est achevée. Le MEM est donc perçu comme une offre de bénévolat parmi d'autres, dont l'activité leur convient. Le choix de l'organisation dans laquelle celle-ci va s'engager est, d'une part, porté sur ses aspects organisationnels : il s'agit de savoir si la participation est « contraignante » ou non (par la souplesse du cadre et le temps consacré) et si elle est active ou passive (par le don d'argent). Une mentore l'exprime ainsi : « Je veux dire que c'est le fait d'avoir l'impression de pouvoir aider, faire une différence au-delà de filer 100 balles à la Croix-Rouge. Je ne dis pas que ce n'est pas important, mais il y a un résultat concret, tout de suite. » En d'autres termes, le bénévolat est une forme de don *de soi* qui permet au participant de voir les fruits de son propre engagement. D'autre part, le choix se porte sur « le challenge » que l'action suscite chez l'intéressé. En effet, devenir mentor peut constituer un défi professionnel qu'il souhaite relever, comme pour tester ses propres capacités. Certains ont même mentionné la curiosité, voire un certain scepticisme vis-à-vis du mentorat comme raison de leur participation.

Ces deux types de motivations ne sont pas propres aux participants du MEM, mais se retrouvent de manière plus globale chez les bénévoles d'actions humanitaires. En effet, selon le sociologue Serge Paugam, le premier groupe correspond à l'« engagement éthique » de celui qui agit d'une manière que Max Weber qualifie de « rationnelle en valeur », alors que le deuxième groupe se caractérise par un « engagement intéressé », du fait qu'il démontre d'un comportement « rationnel en finalité » (Paugam 1998).

#### **3.2.1.4 Relation de mentorat**

Par l'analyse des documents concernant le MEM et le recueil des propos de quelques participants, il est ici possible de définir le type de relation de mentorat qu'entretiennent les protagonistes dans le projet, ainsi que de qualifier le soutien apporté par le mentor selon deux groupes : le soutien instrumental et le soutien psychosocial.

##### ***Le type de relation***

On retrouve dans le projet MEM les cinq traits de la relation de mentorat décrits dans la littérature (§ 2.3.2). La relation de mentorat est, premièrement, *consentie* puisque le profil du partenaire de duo est proposé à chacun des deux participants pour approbation. Les deux parties consentent, ou non, à la constitution du duo, condition sine qua non pour établir la première rencontre lors de l'entretien de lancement, puis, à nouveau demandée à la fin de celui-ci lors de la signature du contrat de mentorat. Deuxièmement, la relation est

*exclusive* au sens où un mentor en duo ne se verra pas proposer de prendre un deuxième menté en parallèle. Si par malchance son profil est le seul qui puisse convenir à ce dernier, le deuxième menté devra soit attendre que la relation de mentorat s'achève (au maximum après 12 mois) et que le mentor accepte de renouveler une expérience de mentorat, soit attendre qu'un nouveau mentor avec un profil professionnel semblable adhère au projet. Troisièmement, la relation est *libre* puisque « chaque duo fonctionne tel qu'il en a envie ». Le cadre non contraignant du MEM permet, en effet, au mentor et au menté de construire ensemble leur relation en établissant les règles qui leur siéent. Ainsi, certains se vouvoient, alors que d'autres se tutoient. Certains établissent leur lieu de rendez-vous dans un café, d'autres chez eux. La coordination souligne effectivement qu'il n'y a « pas de standards », mettant par là même en exergue l'autonomie des duos qui ne se considèrent néanmoins pas isolés du fait de la présence d'une certaine structure. Quatrièmement, la relation est *réciproque* puisque le mentorat diffère d'une relation asymétrique entre un professeur et son élève, dans le cadre de laquelle ce dernier est le seul à acquérir des connaissances. Une relation de mentorat est, en effet, une relation à double sens puisque le menté peut également, de par sa propre expérience professionnelle, apprendre au mentor des spécificités du métier, mais aussi des stratégies de recherche d'emploi que se transmettent les personnes migrantes. Ainsi un menté explique : « Parfois, j'envoie des dossiers et je cache mon Master. Au début, ma mentor ne comprenait pas pourquoi je le faisais, mais je lui ai dit : « Je sais que si je mets mon Master, c'est trop qualifié, donc fais-moi confiance ». Après, elle a demandé aux ressources humaines dans son entreprise et ils ont confirmé l'information. Donc maintenant, je lui fais confiance et elle aussi me fait confiance. » Cinquièmement, la relation de mentorat, telle qu'elle est pensée au MEM, est *déterminée* puisqu'elle ne peut durer au-delà de 12 mois. Certains duos se clôturent toutefois avant cette échéance, si le menté trouve une piste professionnelle ou si la relation de mentorat est annulée (§ **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Malgré la fin du mentorat, certains mentors décident de « garder un œil » sur leur ancien menté ou de laisser la porte ouverte, tout en y instaurant des limites : « Maintenant, si on se revoit, on se revoit indépendamment de ce qui s'est passé. Ça veut dire que maintenant, je ne me sens pas du tout investi d'une mission. En revanche, s'il me dit qu'il cherche autre chose, ben voilà j'aurais la même attitude que j'aurais pour un de mes amis. Mais on a changé de registre, ça c'est clair. On a fait un entretien [de bilan], on a tourné la page. Les relations sont claires, mais j'ai toujours plaisir à le rencontrer, ça c'est sûr. ». D'autres mentors qui ont pris un nouveau menté préfèrent mettre un terme à une quelconque relation au-delà du mentorat pour se concentrer sur leur nouveau duo ou estiment que l'entretien de bilan clôt définitivement la relation de mentorat et qu'au-delà du soutien apporté durant 12 mois, c'est à la personne de faire ses preuves.

### ***Deux formes de soutien, une seule action***

Durant la relation de mentorat, le soutien apporté par le mentor au menté est de deux ordres. D'une part, il est instrumental et d'autre part, psychosocial. L'importance relative de ces deux composantes varie d'un mentor à l'autre.

*Le soutien instrumental* s'exprime dans diverses actions : dans la définition de pistes professionnelles, l'identification des besoins en formation complémentaire, l'élaboration du dossier de candidature, la simulation d'entretien d'embauche, la transmission de connaissances concernant le milieu professionnel en Suisse et ses codes professionnels et la mise à disposition du réseau.

L'une des étapes importantes – si ce n'est la principale – d'une relation de mentorat consiste en l'élaboration d'une stratégie personnelle d'insertion, en définissant, en

particulier, des pistes professionnelles à explorer. Ainsi, le mentor peut aider le menté dans cette tâche en l'informant notamment sur un domaine professionnel qu'il serait opportun pour lui de considérer, en fonction de son bagage professionnel et de la réalité du métier en Suisse. De même, le mentor peut l'aider à identifier ses besoins en formation complémentaire. Ces besoins peuvent être d'ordre théorique ou pratique. En cas de lacunes théoriques, le mentor peut encourager le menté à trouver une formation qui lui permette de compléter ses diplômes reconnus et d'actualiser ou d'approfondir ses connaissances et de les adapter au nouveau contexte. En cas de manque de pratique, le menté peut être amené à rechercher un stage pour pouvoir témoigner d'une première expérience professionnelle en Suisse, une condition parfois sine qua non pour accéder à un poste.

L'élaboration du dossier de candidature se fait au-travers d'une remise en valeur du CV du menté, en y apportant des améliorations stylistiques ou en le mettant en forme selon les appréciations du milieu professionnel concerné. Ceci est également valable avec les lettres de motivation qui sont corrigées, voire rédigées ensemble. La simulation d'entretien d'embauche consiste, d'une part, en l'étude de différents scénarios d'entretiens d'embauche et, d'autre part, en un jeu de rôles où le mentor prend la place d'un potentiel employeur, afin que le menté puisse s'exercer à répondre aux questions standards d'un entretien d'embauche et gagner en assurance.

Le soutien instrumental se manifeste également lorsque le mentor transmet ses connaissances sur le mode de fonctionnement du milieu professionnel en Suisse avec ses règles, ses usages, ses spécificités et ses dynamiques qui peuvent différer sensiblement de celles connues dans le pays de provenance du menté. Cela passe donc pour le menté par un apprentissage des codes de communication professionnels en vigueur dans le milieu : comment aller voir un directeur d'entreprise, quel comportement adopter, quel diplôme mettre en avant, etc.

Enfin, la mise à disposition de son réseau de contacts professionnels fait partie des aspects compris dans un soutien instrumental. Cette mise à disposition peut être directe ou indirecte. Dans le premier cas, le mentor recommande en personne son menté auprès de potentiels employeurs dont il connaît parfois les besoins spécifiques en personnel, afin d'entrouvrir des possibilités de prises de contact avec le menté. Ainsi, un mentor témoigne : « J'allais voir les directeurs des établissements que je connaissais, en disant : « Il y a quelqu'un qui veut vous écrire ». Je disais en quelques mots son histoire et ce que je faisais là. Je leur disais que je trouvais que c'était un gars bien, mais je n'osais pas aller plus loin. Je me demandais si je leur forçais la main et en fin de compte, certains ont répondu négativement au courrier, d'autres n'ont même pas répondu et certains ont accepté que ce jeune fasse une série de stages. »

Dans le second cas, le mentor autorise son menté à inscrire ses coordonnées sur le CV de ce dernier, le citant comme référant, ou lui transmet le nom de potentiels employeurs et leurs coordonnées, partant du principe que c'est à lui de faire les démarches.

Toutefois, la mise à disposition du réseau n'est pas une constante chez tous les mentors, car celle-ci dépend notamment de trois facteurs : d'abord, du « feeling » que le mentor ressent envers son menté, c'est-à-dire si une confiance et une bonne entente se sont instaurées entre eux ; ensuite, de la position stratégique du mentor dans son milieu professionnel selon laquelle une utilisation du réseau peut être favorable ou non ; enfin, de l'évaluation par le mentor des capacités du menté, puisqu'une mise à disposition du réseau peut engendrer un « effet boomerang » sur la réputation du mentor en cas d'insatisfaction de l'employeur contacté.

Au soutien instrumental s'accompagne, bien souvent, *un soutien psychosocial*. Ce soutien se manifeste dans l'écoute empathique et les encouragements que le mentor apporte à son menté, engendrant ainsi un regain de motivation et une remise en valeur de l'estime de soi qui, pour certains, s'était ternie après des années de déqualification. Au sujet de son menté, un mentor s'exclame : « C'est peut-être aussi ça le rôle du mentor : de préparer les gens, de faire une évaluation de leurs capacités actuelles [...] Ce n'est pas anodin comme démarche. Enfin pour moi c'est comme ça que je prends mon rôle de mentor, mais je ne dirai pas que si [mon menté] au bout d'un an n'a pas un job, je ne me dirai pas que c'est raté. Evidemment, j'aimerais bien qu'il ait un job, mais en tout cas, je vois toutes les connaissances qu'il a acquises, tout ce qu'il débroussaille, les personnes qu'il rencontre. La recherche d'un job prend du temps, c'est en tout cas une année. [...] mais en tout cas, je le sens déjà beaucoup mieux armé. Il voit déjà beaucoup mieux où aller, quelles sont ses forces, comment appréhender le marché local, que quand on a commencé à travailler ensemble il y a six mois. »

### **3.2.1.5 Durée du processus de mentorat**

Après une durée maximale de 12 mois, la relation de mentorat prend fin. Mais, il peut arriver qu'elle se termine plus tôt, lorsque p.ex. le menté a obtenu un emploi dans son secteur de qualification ou lorsqu'il a trouvé une piste professionnelle à suivre et que celle-ci se révèle être concrète et sûre<sup>15</sup>. D'autre part, une relation de mentorat peut s'achever du fait de son annulation. Cette dernière n'est prononcée qu'après discussion avec chacun des participants et en cas de constat d'échec de la relation. Cela arrive lorsque le principe du mentorat a été mal compris par l'un des deux partenaires : si le mentor se montre par exemple trop directif ou paternaliste ; si un participant démontre un manque d'investissement personnel dans la relation (rendez-vous manqués à plusieurs reprises, par ex.). La deuxième cause d'une annulation trouve sa raison dans l'impossibilité, pour l'une des deux parties de poursuivre la relation de mentorat que cela soit pour des raisons médicales ou familiales, un manque de disponibilité ou un déménagement hors des frontières du canton. La troisième cause est due au renoncement du menté qui, après avoir exploré toutes les pistes disponibles arrive à la conclusion, qu'une réorientation est sans doute la solution la plus opportune pour lui au vu du manque de débouchés dans le métier de ses qualifications (ex. le monde de l'édition).

L'entretien de bilan qui clôt une relation de mentorat est organisée lorsque le menté a trouvé une piste professionnelle ou après un an. En revanche, aucun bilan n'est tiré lorsqu'une relation de mentorat est annulée.

### **3.2.2 Statistiques de participation**

L'interprétation des statistiques de participation se fonde sur la base de données de monitoring mise à disposition par le MEM. Tout d'abord, l'analyse porte sur les caractéristiques sociodémographiques et le profil professionnel des mentés inscrits. Ces mêmes variables sont explorées dans le cas des mentors. Enfin, l'état de la participation des mentés et mentors inscrits est analysé ainsi que l'intérêt porté au projet, mesuré à l'aune des visites sur le site Internet du MEM.

---

<sup>15</sup> Par exemple, l'inscription d'un menté dans une formation complémentaire de longue durée lui promettant une entrée facilitée dans le secteur visé est considérée comme l'accomplissement de la relation de mentorat. En revanche, si la formation suivie est de courte durée, le menté et le mentor peuvent décider de continuer le duo afin de vivre ensemble cette expérience.

### 3.2.2.1 Caractéristiques sociodémographiques des mentés inscrits

*Nombre de participants* : Entre février 2010 et août 2012, 170 mentés ont été inscrits au MEM dont 64% pour le canton de Vaud (Tableau 4 en annexe). Cette différence significative de demandes de participation entre les deux cantons n'est, pour les coordinatrices du projet, pas due au hasard. Selon elles, l'ouverture seulement à mi-parcours d'un bureau fixe à Genève a considérablement nui, en effet, à la visibilité du MEM dans le canton. Malgré de multiples présentations du projet aux acteurs de l'intégration genevois et lors de diverses manifestations, la localisation de la direction du MEM à Lausanne a peut-être en partie occulté le fait que celui-ci mène également son activité à Genève. La troisième colonne « Autres » du tableau 3 fait référence à deux participants non résidents des cantons d'activité du MEM qui ont été acceptés à titre exceptionnel dans le projet, du fait de leur recherche d'emploi ou de leur installation prochaine dans l'un des deux cantons.

*Sexe* : On observe un équilibre entre les mentés de sexe masculin (54%) et ceux de sexe féminin (46%), bien que l'on retrouve une légère majorité d'hommes et ce, quel que soit le canton.

*Âge* : Puisqu'il s'agit d'un projet à l'intention de personnes migrantes à la recherche d'un emploi, une très large majorité des mentés se situe dans la tranche d'âge des 25 et 54 ans (94%). Toutefois, ceux qui se situent entre 25 et 39 ans sont clairement plus nombreux à rejoindre le MEM puisqu'ils représentent 66% des inscrits. Cette tendance se remarque particulièrement à Genève puisqu'ils sont 78% dans cette tranche d'âge et, dans une moindre mesure aussi, dans le canton de Vaud (59%). Ce taux plus élevé de « jeunes » est probablement dû au fait que les migrants de cette tranche d'âge sont moins enclins à accepter leur déqualification, alors qu'une certaine résignation a peut-être gagné les plus âgés qui, chefs de famille, ne veulent risquer de perdre leur emploi actuel bien que sous-qualifié ou ne trouvent pas de solutions de garde pour leurs enfants afin de pouvoir suivre des stages ou des formations complémentaires. De plus, la « jeunesse » des migrants très hautement qualifiés et récemment établis est un fait constaté dans la littérature scientifique (Pecoraro 2005).

*Origine* : Une large majorité des mentés est originaire du continent africain (53%). Ce fait se remarque notamment dans le canton de Vaud (66%) alors qu'à Genève, la population majoritaire provient d'Amérique latine et du sud (52%). Dans ce dernier canton toutefois, l'autre moitié se partage de manière presque égale entre les migrants originaires d'Afrique (26%) et ceux originaires d'Asie (22%). La forte présence de participants provenant de ces trois « continents » n'est certes pas une surprise puisqu'il s'agit précisément du public ciblé par le MEM.

*Nationalité* : La déqualification ne concerne pas uniquement des migrants, ressortissants étrangers, puisque 10% des participants du MEM ont un passeport suisse qu'ils soient Suisses de l'étranger ou naturalisés. Parmi les ressortissants étrangers, une majorité de migrants ont un « permis B autre » (58%), en tant que migrants venus en Suisse au titre du regroupement familial. Les personnes relevant du domaine de l'asile sont quant à elles 26%, dont presque la moitié a un permis F (11%). Cette répartition est égale dans les deux cantons. Acceptés exceptionnellement, 4% des participants sont au bénéfice d'un permis N (requérants d'asile) ou en attente d'un permis en processus de renouvellement en Suisse, ce qui représente en effectif de 7 personnes, dont 4 sur Genève.

*Durée de séjour* : La majorité des participants est en Suisse depuis moins de 4 ans (57%), les taux de participants allant décroissant au fur et à mesure que la durée de séjour augmente. En effet, les personnes séjournant en Suisse depuis plus de 10 ans ne représentent que 17% des participants. Ainsi, la durée de séjour est sans doute aussi révélatrice du degré « d'optimisme » des migrants quant à leurs chances d'accéder à un

poste dans le même secteur et le même niveau que leurs qualifications. Ces taux semblent donc conforter l'hypothèse que, plus le temps passe, plus la résignation s'installe.

### **3.2.2.2 Profil professionnel des mentés inscrits**

*Emploi actuel* : Le Tableau 5 (en annexe) montre que, dans le canton de Vaud, 69% des participants sont sans emploi lorsqu'ils s'inscrivent au MEM. Bien que Genève suive de près cette tendance (61%), le canton se caractérise par un taux plus élevé de personnes ayant un emploi dans un autre secteur que celui de leurs qualifications (22%). En réalité, les proportions de migrants en emploi sous-qualifié (14%) et de migrants en emploi dans un secteur autre que celui de leurs qualifications (19%) sont similaires.

*Type de formation* : Les participants sont à 63% des anciens universitaires ou des anciens élèves d'écoles polytechniques. Ceux qui sont issus des écoles professionnelles, qui ont accompli un apprentissage ou acquis leur expérience sur le tas représentent 37% (resp. 15% et 10% et 12%). Bien que la répartition de ces taux soit la même pour les deux cantons, Genève se distingue de par le fait que seul 5% de ses participants ont fait une formation de type « apprentissage » (contre plus du double à Vaud, 12%).

*Nombre d'années d'expériences* : La moitié des mentés inscrits au MEM est dotée d'une expérience dans leur profession acquise indistinctement à l'étranger et/ou en Suisse, qui varie entre 2 et 10 ans (51%). 29% des mentés ont même une expérience longue de plus de 11 ans. Les mentés sans expérience professionnelle dans leur profession sont plus nombreux dans le canton de Vaud qu'à Genève (respectivement 13% et 8%). Il s'agit pour la plupart de personnes ayant récemment achevé leurs études ou qui ont terminé leur cursus académique en Suisse, sans pour autant avoir pu trouver un poste à la hauteur du niveau de leur diplôme. Ces derniers ne sont toutefois pas les seuls dans ce cas puisque 64% des mentés du MEM n'ont jamais obtenu un poste dans leur profession en Suisse. D'autres ont pu exercer leur profession durant quelques mois (18%), voire durant moins de cinq ans (14%).

### **3.2.2.3 Caractéristiques sociodémographiques des mentors inscrits**

*Nombre de participants* : Le Tableau 6 (en annexe) montre qu'entre février 2010 et août 2012, 134 mentors se sont inscrits au MEM dont près du deux-tiers dans le canton de Vaud (58%). 10 mentors inscrits (7%) ne résident ni dans le canton de Vaud ni dans le canton de Genève (voir la colonne « Autres »), mais la plupart ont été acceptés dans le projet de par leur insertion actuelle ou ultérieure (pour les jeunes retraités) dans le milieu professionnel vaudois ou genevois.

*Sexe* : Si, de manière générale, les femmes et les hommes participent en tant que mentors au MEM à un taux sensiblement proche (resp. 46% et 54%), on constate néanmoins qu'il y a une majorité d'hommes dans le canton de Vaud (62%) et une majorité de femmes à Genève (57%).

*Nationalité* : Les mentors ont plus souvent un passeport suisse (75%) qu'un passeport étranger (25%), une tendance encore plus nette dans le canton de Vaud (84%). A Genève, on compte toutefois 57% de passeports suisses.

*Origine* : La majorité des mentors est également suisse d'origine (58%), mais cela se constate plus fortement dans le canton de Vaud qu'à Genève (resp. 64% et 43%). En effet, dans le canton genevois, 28% des mentors sont originaires d'un pays d'Europe communautaire alors que, de manière générale, ils ne représentent que 19% des mentors. De même que pour le taux plus élevé de mentés originaires d'Afrique dans le canton de Vaud et d'Amérique du sud pour le canton de Genève, on constate qu'une répartition sensiblement similaire se dessine parmi les mentors. En effet, 12% de mentors vaudois

sont originaires d'Afrique alors que 11% de mentors genevois sont originaires des Amériques.

*Âge* : Avec un profil semblable aux mentés, les mentors se situent principalement dans les tranches d'âge entre 25 et 54 ans (71%), et plus particulièrement entre 25 et 39 ans (42%). Si le canton de Vaud a une répartition similaire, Genève témoigne d'une certaine homogénéité puisque seuls 3 points de pourcentage séparent le taux des 25-39 ans et des 40-54 ans. Toutefois, ce dernier canton se caractérise par une absence totale de participants entre 55 et 64 ans, alors que les plus de 65 ans frôlent les 20%.

*Statut emploi* : Bien qu'on puisse s'attendre à ce que le taux des plus de 65 ans reflète celui des retraités, on constate que cette logique ne s'applique pas à Genève. En effet, le taux de retraités genevois s'élève à 13%, soit moins de 7 points de pourcentage que le taux de mentors en âge de retraite (19%). Si les taux concordent pour le canton de Vaud (13% de retraités et 12% de 65+ ans), il diffère également pour les mentors (« autres ») qui ne résident pas dans les deux cantons puisque ces derniers sont 30% de retraités mais seulement 13% de plus de 65 ans. Cela étant, on peut supposer que parmi les 50% de 55-64 ans il y a également de jeunes retraités.

*Niveau de formation* : Un haut niveau de formation correspond au cas le plus fréquent parmi les mentors qui sont 63% à être issus des universités ou des écoles polytechniques. Un quart des mentors sont d'anciens élèves d'écoles professionnelles (25%) et seuls 12% ont achevé leur formation lors d'un apprentissage.

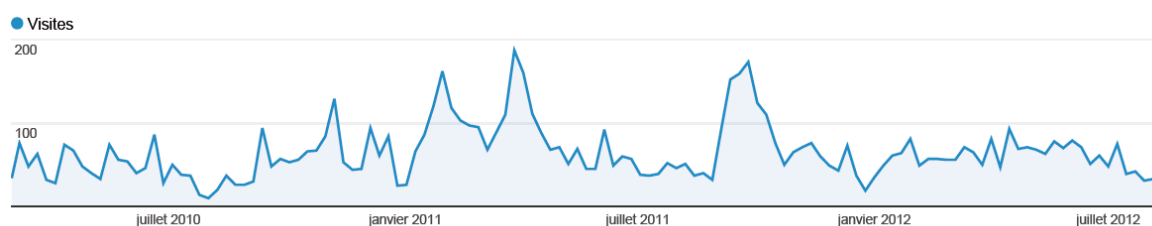
#### **3.2.2.4 Etat de la participation des mentés et mentors**

Entre février 2010 et août 2012, 335 migrants ont demandé à participer au MEM, dont 59% dans le canton de Vaud (Tableau 7 en annexe). Sur ces demandes, 35% des personnes ont été refusées, car elles ne remplissent pas les critères d'accès requis (§ 3.2.1.2). Le taux de refus est, évidemment, très haut dans la colonne des « Autres » cantons puisque ces demandes émanent de personnes ne résidant pas, voire ne travaillant pas dans les deux cantons où le MEM opère. Il révèle en revanche le potentiel de la demande dans les autres cantons.

Après deux ans et demi d'existence (02.2010 à 08.2012), le MEM a comptabilisé 10% de mentorats terminés (N=34), 15% de duos encore en cours (N=49) et 5% de duos qui ont mis fin à leur relation avant terme car le menté a trouvé un emploi. 11% des demandes de participation se sont soldées par une annulation dont 6% à cause du renoncement des mentés. Enfin, 24% des demandes des mentés sont encore en attente d'un mentor. Selon les informations transmises par les coordinatrices du MEM, cette attente dure depuis plus d'une année pour 24 migrants.

En date du 31 juillet 2012, 184 personnes ont fait la demande de participer au MEM en tant que mentors, dont 61% dans le canton de Vaud (Tableau 8 en annexe). 27% d'entre eux sont actuellement en duo avec un migrant de leur profession, alors que cette relation s'est déjà achevée pour 18% d'entre eux, ou à dû être annulée pour divers motifs (16%). 14% des demandes de participation ont été refusées et 26% sont actuellement des mentors en attente de trouver un menté qui corresponde à leur profil professionnel.

Figure 2 : Vue d'ensemble des visiteurs entre le 1<sup>er</sup> mars 2010 et le 14 août 2012



Source : Google Analytics MEM, EPER, 2012.

Outre les demandes de participation, l'intérêt porté au projet MEM est également observable à travers le nombre de visites sur le site Internet [www.mentoratemploiimmigration.ch](http://www.mentoratemploiimmigration.ch). Comme le révèle la figure issue de Google Analytics (Figure 2), le site a été visité, entre mars 2010 et mi-août 2012, par 8'303 internautes dont 67% sont de nouveaux visiteurs. La fluctuation de la courbe est assez stable, variant généralement entre 50 à 100 visites par mois. On constate néanmoins que des creux se manifestent clairement en janvier et en août, probablement dus aux vacances. Par ailleurs, les hauts piques survenus en 2011, correspondent à des passages radio de la responsable du MEM pour promouvoir le projet et à une parution d'affiches dans les transports publics lausannois et genevois.

## 4 Bilan du projet et de sa mise en œuvre

Dans ce chapitre, un bilan du projet est établi par rapport à sa pertinence dans le contexte actuel, sa cohérence conceptuelle, son efficacité vis-à-vis des objectifs fixés et son efficience.

### 4.1 Pertinence

L'analyse de la pertinence consiste à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action, voire même sa conception, sont appropriés compte tenu de l'évolution du contexte. Le projet MEM est une activité pertinente car il répond à un besoin latent, il est complémentaire à l'action d'autres instances en vue de l'insertion professionnelle et finalement, en rapprochant les immigrés et la population locale, œuvre pour la cohésion sociale.

#### 4.1.1 Un besoin réel mais latent

Le projet MEM répond à un besoin d'offres pour l'insertion professionnelle des migrants qualifiés. En témoigne l'afflux des demandes et ce, dès le lancement officiel du projet (janvier 2010) : à ce jour (août 2012), le MEM enregistre plus de 335 demandes de participation, une demande qui, selon la responsable du MEM, croît régulièrement (§ 3.2.2.4). Ce besoin concerne notamment de détenteurs d'un permis B issus d'un regroupement familial (58%). La forte présence des permis B parmi les participants du MEM s'explique par le fait que ceux-ci ont un niveau de qualifications généralement plus élevé que les autres migrants, ainsi que par la politique d'immigration, car la majorité des ressortissants des pays tiers entrent sur le territoire dans le cadre du regroupement familial aujourd'hui (ODM, 2011). Or, les ressortissants des pays tiers constituent précisément le public ciblé par le MEM.

De plus, parmi les participants avec un permis B, issus d'un regroupement familial (resp. 66% à VD et 50% à GE) la majorité est représentée par des femmes : plus du deux tiers

des femmes mentées inscrites au MEM ont ce type de permis. Cette prépondérance féminine ne surprend pas les experts invités au troisième focus group. Ils expliquent que les offices de placement et les services sociaux s'occupent des dossiers selon des critères de priorisation. En d'autres termes, les dossiers des demandeurs d'emploi masculins, considérés comme les chefs de famille, sont traités en priorité, laissant les femmes en marge, malgré une volonté affichée de promouvoir leur insertion professionnelle. De plus, un expert confie que, en théorie, toute personne à la recherche d'un emploi est autorisée à s'inscrire dans un office de placement. Or, précise-t-il, en réalité que ceci n'est pas le cas puisque « les pratiques administratives des ORP en Suisse sont quand même d'éliminer un certain nombre de dossiers réputés très difficiles, où il y a peu de perspectives de prise d'emploi ». Aussi est-il possible que, parmi ces « dossiers réputés très difficiles », il y ait une forte majorité de ressortissants des pays tiers, quel qu'il soit leur motif d'entrée. Cette hypothèse conforterait effectivement la forte présence de cette population parmi les participants du MEM. La première raison de la pertinence du MEM est donc que ce projet répond à une demande importante en révélant un besoin encore non formulé en tant que tel par les politiques.

#### 4.1.2 Une complémentarité en trois phases

Le MEM est un projet pertinent qui vient compléter l'action d'autres instances en vue de l'insertion professionnelle des migrants. Nombreux ont été les interlocuteurs soulignant que le MEM est un acteur « complémentaire mais non identique » aux autres institutions ou services sociaux. Ceci est d'ailleurs clairement l'intention des responsables du MEM qui ont inscrit dans le contrat de mentorat que « Les conseils ne vont pas à l'encontre des démarches entreprises par les services officiels qui suivent le/la menté-e : service sociaux, ORP, RI, office des habitants, autre. » En d'autres termes, le MEM n'a pas pour vocation de remplacer les institutions publiques mais, bien au contraire, d'aider les migrants dans leur recherche d'emploi, en complément aux offres déjà disponibles. D'ailleurs, les mentors n'ont aucune envie de tenir un rôle de remplaçants : « C'est que je me disais, que je ne me voyais pas faire un travail de coaching pour prendre en charge une personne. J'avais peur que ça devienne ça le risque du mentorat. En fait ça n'a pas été ça. J'ai pu conduire cette expérience sans jouer le rôle d'un assistant social ou d'un coach. Mais au départ, j'avais un peu la crainte que ça devienne un peu ce type-là de relation. »

La complémentarité du MEM vis-à-vis d'autres types d'intervention se concrétise tout au long des trois phases de la recherche d'emploi : en amont, en parallèle et en aval. En *amont*, la complémentarité du MEM se manifeste par son action préventive. D'une part, l'objectif d'insertion professionnelle des migrants qualifiés réduit les risques pour eux de devoir faire recours aux indemnités de chômage, voire à l'aide sociale. D'autre part, les bénéfices psychosociaux du mentorat (§ 3.2.1.4) laissent à penser qu'il permet d'éviter ou de « réparer » les conséquences bien connues de la déqualification (par ex. dépression, perte de l'auto-estime) (Marin-Avellan et Mollard 2012), pouvant aboutir à une prise en charge par l'assurance-invalidité (AI). Une déqualification importante, par un écart significatif entre les qualifications acquises et celles requises pour l'emploi obtenu, engendre ainsi des coûts pour la société. Par son approche positive, le MEM mobilise davantage les ressources des migrants et permet donc d'éviter des coûts sur le long terme.

La deuxième complémentarité du MEM est son action *parallèle* à celle des autres institutions. Sur 170 mentés inscrits au MEM (entre février 2010 et août 2012), une personne sur deux (51%) est également inscrite dans une autre institution (Tableau 9 en annexe), dont 53% dans un office de placement et 22% dans un service social. A Genève, 32% des mentés sont inscrits à l'Hospice Général. Pour de nombreux interlocuteurs

interrogés (mentés, mentors et experts), le MEM et les autres institutions préexistantes sont des partenaires dans l'aide à la recherche d'emploi, le MEM venant renforcer ou consolider l'action des autres services. Aussi, plusieurs mentors expliquent comment ils interviennent auprès de leur menté pour le préparer dans son dossier de candidature face à une annonce d'emploi reçue de la part d'un office de placement. « C'est très complémentaire parce que, par exemple, en travaillant avec mon menté depuis six mois, il a eu une fois une annonce qui lui correspondait. [...] Il était tout content parce que la personne de l'office de placement lui a montré une annonce pour lui. Donc oui, je vois ça comme quelque chose de vraiment complémentaire et dans des registres quand même différents. Parce qu'à nouveau, la différence c'est qu'on a l'expertise métier que les gens [de l'office de placement] n'ont pas forcément. » En d'autres termes, les mentors expliquent que dans une telle situation, ils prennent le relais des conseillers des offices de placement, ces derniers intervenant dans la première phase de la recherche d'emploi (ex. la diffusion d'annonces), puis les mentors dans la phase de préparation du menté dans sa réponse aux annonces.

L'action du MEM est, certes complémentaire, dans sa finalité, mais elle n'en demeure pas moins différente dans sa méthode. Les différences sont notables, comme le précisent les mentors. En effet, les offices de placement sont des organes de contrôle de par leur encadrement et leur suivi institutionnels. Le MEM est, en revanche, plutôt un projet d'accompagnement, indépendant de tout cadre administratif. De ce fait, son cadre est souple et aucune sanction n'est prise en cas de recherche d'emploi infructueuse, la démarche du mentorat se basant sur la motivation du participant. A l'inverse, les offices de placement ont un cadre stricte, régi par des règlements et des exigences légales. Le risque de sanctions y est donc présent. Par conséquent, il existe un rapport hiérarchique entre le personnel des offices de placement ou des services sociaux et les usagers de ces services que l'on ne retrouve pas entre les participants du MEM. En d'autres termes, la dynamique est différente puisque pour les uns elle est verticale, à sens unique, alors que pour les autres, elle est horizontale. Les relations nouées autour du mentorat sont symétriques, comme en témoigne une mentore : « Il n'y a pas de rapport hiérarchique entre les deux personnes, il y a une indépendance. Je ne lui dois rien et il ne me doit rien si ce n'est les termes du contrat. Il y a une volonté commune de faire les choses ensemble. »

Par ailleurs, le « personnel » des services de placement et du MEM sont aussi différent. D'un côté, ce sont des « conseillers », de l'autre des « mentors » autrement dit, les premiers sont des experts de l'encadrement et les seconds des experts d'un métier. De ce fait, la spécialisation dans le domaine professionnel du demandeur d'emploi ne fait pas partie de la formation des conseillers, alors qu'elle est une condition *sine qua non* pour être un mentor du projet MEM. De plus, les premiers sont des salariés en charge de plusieurs dossiers (env. 180 dossiers par employé). Au vu de la multiplicité des dossiers, la disponibilité du conseiller est limitée et l'entrevue n'est possible que sur rendez-vous et à une fréquence mensuelle. Les seconds sont, en revanche, des bénévoles qui offrent leur temps en dehors de leurs heures de travail à raison, selon une estimation moyenne, de cinq heures par mois. Chaque mentor est en duo avec un seul menté, entretenant une relation privilégiée (§ 3.2.1.4). De ce fait, la disponibilité du mentor n'est limitée que par sa propre initiative. Selon un mentor, l'offre proposée par le MEM n'empiète pas sur le terrain d'actions des autres institutions : « J'ai eu la chance de donner des formations d'entretiens d'embauche à des personnes qui étaient envoyées par l'ORP. Donc je ne vais pas porter de jugements de valeurs ni répéter ce qu'ils m'ont dit, mais effectivement, la mission des gens de l'ORP est très différente de la nôtre. Donc le risque de collision est quasi nul dans l'esprit et dans les faits. »

En *aval*, la complémentarité du MEM s'exprime dans la continuité de l'action entreprise par les autres services. Lors de la clôture de son dossier par l'employé chargé de son suivi, le migrant qui se tourne vers le MEM est souvent à la recherche d'une alternative, gagné par le sentiment d'être dans une impasse. Désillusionné, un menté raconte son expérience : « Quand on arrive au chômage, c'est parce qu'il y a des mesures qui sont là, mais qu'on ne vous montre pas en fait. Parce que c'est quand j'ai fini mes droits au chômage que des amis m'ont dit : « est-ce que tu savais qu'il y avait telle mesure, telle mesure, etc. ? ». J'ai appelé le chômage et on m'a répondu : « Oui, mais Monsieur, vous n'avez plus de droits, vous ne pouvez plus en bénéficier ». Alors que quand j'étais au chômage, on ne me les a pas montrés. On m'a montré des mesures où il fallait apprendre à faire le CV, il fallait travailler sur Excel, sur Word, alors qu'il y a des mesures sérieuses pour le chômage qui nous envoient sur le terrain pendant trois mois pour un stage. Ils ont votre dossier et ils savent personnellement ce dont vous avez besoin comme premier stage, mais ils ne vous donnent pas la mesure. » Bien sûr, le mécontentement exprimé par quelques migrants vis-à-vis des services administratifs n'est pas généralisable à l'ensemble des participants. Toutefois, il est clair qu'une majorité des mentés voient le MEM comme une bouée de sauvetage, sur un parcours de recherches d'emploi semé d'embûches. Pour d'autres, le mentorat proposé par le MEM est un complément aux conseils reçus dans le cadre d'offres proposées par d'autres organismes.

En conclusion, le MEM est un complément aux autres services et institutions existants. Il est par conséquent un acteur d'importance certaine dans le monde de l'insertion professionnelle pour le public visé.

#### **4.1.3 Un processus à double sens**

Le projet MEM s'inscrit dans la lignée de la notion d'intégration définie par la Loi sur les étrangers, comprise comme un processus à double sens entre étrangers et population suisse (Art. 4 al.3 LEtr). Ce principe de réciprocité est valorisé par les responsables du MEM qui voient en le mentorat, une façon de le mettre en pratique à-travers la réunion d'un menté, immigré, et d'un mentor, issu de la population locale : « C'est la démarche des gens, c'est eux qui s'impliquent. C'est ce qui devrait se passer naturellement. [...] On n'offre rien de spécial, c'est juste quelque chose qui est là. Il s'agit juste que les choses puissent se faire. On ne va pas chercher des compétences spéciales, on ne va pas chercher des professionnels de l'intégration, on ne va pas chercher des gens avec des compétences spéciales pour pouvoir être mentor ou je ne sais pas quoi. On prend juste des gens qui constituent la société ».

Le MEM parvient à concrétiser la notion de réciprocité dans le cadre de l'insertion professionnelle des étrangers en ouvrant une opportunité d'implication directe de la population (58% des mentors sont d'origine suisse (§ 3.2.2.3) avec un parcours commun d'intégration. Ce rapprochement grâce au mentorat entre immigrés et population locale amène, de plus, cette dernière à une prise de conscience de la situation vécue par ces premiers. Au sujet de son expérience de mentor, l'un d'eux témoigne : « Ce que ça m'a apporté c'est déjà d'être reconnaissant. On n'a aucun mérite, mais on est dans un pays incroyable. On est face à ces gens qui ont eu tout un parcours, et qu'est-ce qu'on leur dit ? On en est vraiment là ? La manière de dire : « Avec votre couleur de peau, ce n'est pas possible ». Il y a des choses qui sont incroyables. Quand ils nous le disent, on est plus choqué qu'eux. C'est malheureux de dire ça, mais ils en ont quasiment l'habitude, donc pour eux ça devient dur, mais quotidien. Tandis que nous on se dit : « Mais comment on peut faire ça ? ». C'est absolument dingue le contexte dans lequel on vit et le parcours de

ces personnes. » Le projet MEM est par conséquent une activité pertinente par son impact sur la cohésion sociale.

#### **4.1.4 Une pertinence reconnue**

La pertinence du MEM se manifeste finalement par le fait qu'il est un projet couronné de divers prix et marques de soutien. Le 7 juin 2011, le MEM se voit décerner le prix du *Don social 2011* par le conseil de la Fondation BCV récompensant « un projet jugé d'envergure » et « novateur ». Pour ces mêmes raisons, le Conseil communal de Lausanne a, le 6 mars 2012, pris la décision d'adopter une motion engageant la Ville à soutenir le MEM, une motion déposée par un conseiller municipal, lui-même mentor : « La Municipalité est maintenant chargée de présenter un projet de décision pour qu'une information soit donnée aux employé-e-s de la Ville afin de les encourager à devenir mentor-e-s, ainsi qu'à tous les habitant-e-s de Lausanne pour les inciter, s'ils le souhaitent, à participer au projet MEM. » (Source : Article de presse, Régions, 30 mars 2012). Plus récemment, le MEM a obtenu un soutien financier de la part de la Ville de Genève, grâce au Fonds chômage qui a pour but de « financer des projets novateurs visant à l'insertion socioprofessionnelle de toute personne en recherche d'emploi. »

Selon les témoignages de nombreux mentés, le MEM est un projet qui amène un peu d'espoir après un parcours du combattant dans les couloirs de l'administration, comme en témoigne cette mentée, très hautement qualifiée et diplômée d'universités suisses : « Je me sens plus à l'aise en Suisse depuis que je sais que ça existe. Que ce soit pour moi ou pour toutes les personnes qui sont face à ce genre de difficultés. Que des personnes aient pris conscience de ce problème et qu'elles aient prévu un dispositif pour ça. Ça fait énormément de bien de vivre dans un pays qui pense à ça. »

## **4.2 Cohérence conceptuelle**

L'évaluation d'un projet entend examiner sa cohérence conceptuelle en analysant si la conception du projet est définie de manière claire et suffisante et si d'éventuelles améliorations pourraient y être apportées. Ceci est également possible en évaluant le degré de correspondance entre les modalités spécifiques du mentorat proposé par le MEM et les exemples de bonnes pratiques identifiées dans la littérature spécialisée.

### **4.2.1 Un public bien ciblé**

Comme de nombreux programmes de mentorat, le MEM focalise son attention sur l'unique objectif d'insertion professionnelle. Les autres domaines inhérents au processus d'intégration ne sont pas abordés. D'ailleurs, le contrat de mentorat qui lie le mentor et le menté stipule clairement ce fait. Avoir conçu le MEM dans cet unique but est une leçon que la personne à l'origine du projet a retenue des discussions qu'elle a menées avec les responsables des programmes autrichien et britannique. Demander aux duos de se focaliser sur un seul aspect de la vie du migrant permet de concentrer les efforts sur un seul objectif afin que l'énergie ne se perde pas dans la tentative d'organiser tous les aspects qui établissent son intégration.

De même, la restriction du projet aux ressortissants provenant des pays tiers et non à l'ensemble des personnes sans emploi en Suisse est une option décidée clairement et étayée par cinq constats : tout d'abord, les migrants qualifiés provenant des pays tiers sont porteurs de diplômes acquis à l'étranger dont la reconnaissance en Suisse est difficile; leur expérience professionnelle a été acquise à l'étranger et elle n'est pas souvent prise en considération par les employeurs; de plus, ils ne connaissent pas le mode de fonctionnement de leur milieu professionnel en Suisse (par ex. codes professionnels); ils

ne disposent, qui plus, pas de réseau de contacts qu'ils peuvent mobiliser dans leur recherche d'emploi, car ils n'ont jamais travaillé dans leur domaine en Suisse; enfin, les migrants de ces pays se heurtent à la barrière de la discrimination (ethnique) à l'embauche. Toutes ces raisons constituent des freins certains dans leur insertion professionnelle, auxquels le MEM se propose d'apporter une solution à travers le mentorat.

Les migrants originaires de pays membres de l'UE-25 ou de l'AELE sont exclus du projet car l'Accord sur la libre circulation des personnes leur garantit un droit de séjour et d'accès à une activité économique (Art. 4 ALCP) et les protège d'une discrimination éventuelle liée à leur nationalité (Art. 2 ALCP). Par ailleurs, ils sont moins concernés par la déqualification, comme l'attestent les rapports de l'OCDE (voir par exemple OCDE 2012). Malgré tout, certaines exceptions peuvent être faites puisque la coordinatrice du MEM assure une sélection des demandes de participation au cas par cas. De ce fait, les demandes des citoyens de l'UE-2 (Roumanie et Bulgarie) peuvent être acceptées si leur immigration est récente<sup>16</sup> : « Si c'est quelqu'un qui est là depuis une année, deux ans et qui débarque de son pays, qui essaye de s'orienter depuis un moment et qui est dans cette phase d'orientation, je lui dis : « oui, vous venez d'un milieu, là-bas, qui est autant distant, à tous les niveaux, du nôtre. Donc vous avez les mêmes besoins qu'un Latino ou n'importe qui ».

## 4.2.2 Type de relation de mentorat

### 4.2.2.1 Les critères de constitution de duos

Dans la constitution des duos, seules les correspondances de profil professionnel entre mentor et menté ainsi que la présence commune dans le canton de travail importent. Les caractéristiques propres aux individus telles l'âge, le genre, le groupe ethnique ou la personnalité, ne sont pas prises en compte. Si aucun participant interrogé n'a déclaré avoir pensé que ces caractéristiques avaient une quelconque influence sur la qualité de leur relation de mentorat, il s'avère que les nombreuses études portées sur la question ne parviennent pas aux mêmes conclusions.

L'âge est le seul critère qui a été discuté par les mentés et les mentors interrogés. Certains mentors en duo avec un menté (beaucoup) plus jeune disent entretenir une relation plus « ma/paternelle » que s'ils n'avaient été avec un menté de quelques années de moins qu'eux. En effet, les personnes de même génération semblent davantage entretenir une relation de camaraderie. En revanche, lorsque le plus jeune des partenaires est le mentor, cela peut conduire à quelques frustrations, comme en témoigne ce menté : « Malgré la différence d'âge qu'on peut avoir, il est très expérimenté. Il a une longue expérience. C'est plutôt une différence qui m'aide en fait. D'un autre côté, ça peut aussi être frustrant car c'est quelqu'un qui est mon cadet, mais qui a une longue expérience. Mais bon, c'est une expérience que je ne rattraperai jamais en fait. » Bien que l'âge puisse avoir une certaine influence sur la perception réciproque des partenaires d'un duo, l'on peut affirmer que c'est, avant tout, la perception de *similitude* qui est un facteur favorisant la réussite des

---

<sup>16</sup> A noter que la Confédération a décidé d'appliquer des restrictions concernant les citoyens de l'UE-2 : « La Suisse a décidé de maintenir, à l'égard des ressortissants roumains et bulgares, certaines restrictions relatives au marché du travail, tels les contingents séparés, la priorité des travailleurs indigènes et le contrôle des conditions de travail et de salaire. Il en va de même pour les prestataires de services dans certaines branches économiques. Ces restrictions s'appliquent jusqu'au 31 mai 2016 au plus tard. » (Source : [http://www.bfm.admin.ch/content/bfm/fr/home/themen/fza\\_schweiz-eu-efta/eu-efta\\_buerger\\_schweiz/bulgarien\\_rumaenien.html](http://www.bfm.admin.ch/content/bfm/fr/home/themen/fza_schweiz-eu-efta/eu-efta_buerger_schweiz/bulgarien_rumaenien.html), consulté le 28.09.12)

relations de mentorat (Finkelstein et Poteet 2007: 355). Et lorsque l'objectif du mentorat est l'insertion professionnelle des migrants dans leur milieu de qualifications, il apparaît que le seul critère primordial est la correspondance des profils professionnels.

En ce qui concerne le *genre*, quelques études montrent que l'hétérogénéité du genre dans un duo de mentorat a un impact sur la perception que le menté se fait de son mentor. A titre d'exemple, Fowler et al. (2007) ont démontré que sur huit dimensions qui composent le rôle de mentor, seuls trois avaient un impact significatif. D'une part, un menté, quel que soit son genre, en duo avec une femme mentor estime recevoir davantage de soutien psychosocial et bénéficier d'une plus grande aide dans le développement de sa carrière que s'il n'avait été avec un homme. D'autre part, les résultats de leur étude ont démontré que les femmes mentées s'identifiaient davantage que les hommes mentés à leur mentor, quel que soit son sexe. En revanche, les mentors, hommes et femmes, estiment que le genre n'a aucune influence sur leur rôle. Les auteurs de l'étude nuancent d'ailleurs leurs résultats : « Gender differences in the provision of mentoring functions may be influenced by an individual's beliefs and experiences » (Fowler et al. 2007: 676). Ces résultats ne peuvent être généralisés au projet MEM dans la mesure où la question du genre n'a été soulevée ni par les mentors ni par les mentés interrogés.

Par rapport au *groupe d'origine*, certains projets de mentoring, notamment dans le cas de jeunes, visent à assortir mentor et menté sur la base d'origines semblables (Crul 2002). Une méta-analyse réalisée par Dubois et al. en 2002 ne trouve cependant pas d'effet significatif à ce propos (DuBois et al. 2002). Une telle approche n'est évidemment pas pertinente dans le cadre du MEM qui cherche, au contraire, à renforcer le « bridging capital » (Putnam 2000) des immigrés adultes avec leurs mentors bien établis dans le monde professionnel en Suisse.

#### **4.2.2.2 Des duos de même profil professionnel**

La spécificité du MEM, si on le compare avec d'autres offres similaires en Suisse, consiste à réunir deux professionnels de même domaine - l'un migrant, l'autre résident bien établi dans sa profession - dans une relation de mentorat. De cette rencontre naît une complicité basée sur un même langage, celle de leur métier : « J'ai été frappé par le fait de rencontrer une personne qu'on n'a jamais vu ou qu'on ne connaît pas, qu'on puisse immédiatement entrer en contact. On peut entrer en contact avec cette personne du simple fait qu'on puisse parler de questions professionnelles dans des domaines qu'on partage. Même si cette personne vient d'une autre culture, d'un autre horizon, on a tout de suite le langage commun du fait qu'on parle du même métier. Donc ça m'a motivé pour continuer dans cette expérience. ». Le témoignage de ce mentor montre bien la force d'un mentorat basé sur un point commun central qui permet de souder la relation de deux inconnus afin d'atteindre l'objectif d'insertion professionnelle. Prendre le profil professionnel comme critère pour former un duo est en effet pertinent, aussi bien pour le menté que pour le mentor.

En ce qui concerne le menté, rencontrer un mentor de son domaine constitue déjà quelque chose de l'ordre de l'émotionnel : d'une part, le soulagement de voir que ses qualifications et son expérience professionnelle passée sont « enfin » prises au sérieux, d'autre part, l'engouement de rencontrer, parfois pour la première fois, un « homologue » suisse à qui il faut démontrer son parcours professionnel. De plus, former un tel binôme permet au menté d'apprendre le langage et les codes professionnels en vigueur dans sa profession en Suisse (par ex. les codes de communication propres au milieu), chose qu'un coach « traditionnel » peut difficilement lui enseigner.

La majorité des mentors est d'accord pour dire qu'elle n'aurait, sans doute, jamais rencontré le menté en-dehors d'un cadre comme le MEM. Mais au-delà d'une rencontre humaine, c'est surtout leur expertise dans leur métier qui leur permet d'être confiants dans leur nouveau rôle de mentors. Avec un profil professionnel commun, et même sans n'avoir jamais vécu de parcours migratoire, un mentor peut comprendre la situation professionnelle de son menté et le guider. De par le fait qu'il s'agit d'insérer le migrant dans son propre milieu professionnel - soit dans un terrain connu -, le mentor est à même de savoir quels sont les besoins et les opportunités qui émanent de son milieu pour établir une stratégie propice aux qualifications et aux attentes du menté, qui tienne compte des exigences du marché de l'emploi.

### **4.2.3 Renforcer la dimension collective**

#### **4.2.3.1 Mise en commun des capacités**

Si les compétences des mentors en ce qui concerne leur métier sont garanties, quelques-uns ont néanmoins confié ressentir certaines lacunes dans le domaine des techniques de recherche d'emploi. Lorsque leur propre recherche d'emploi remonte à plusieurs années, ils soulignent qu'une certaine actualisation de leurs connaissances par rapport aux questions standards posées aujourd'hui lors des entretiens d'embauche leur serait utile. Lors du focus group, ils ont ainsi spontanément proposés de trouver des synergies entre eux, en instaurant par exemple une « banque de compétences ». L'idée qu'ils ont soumise est de créer un carnet d'adresses où chaque mentor qui le souhaite indique les connaissances « spécifiques » qu'il est disposé à mettre au profit des autres mentors du même domaine professionnel (sur les techniques d'entretiens d'embauche, les démarches administratives ou les questions syndicales par exemple). « Je trouve », s'exclame un mentor, « que c'est intéressant, quand j'entends les compétences, les points forts des différentes personnes, d'avoir un carnet d'adresse où on est dedans et on le distribue. Qu'on sache que quelqu'un qui fait le même boulot de mentor a des compétences dans l'enseignement, le marketing pour qu'on puisse dire : « j'ai un problème syndical ». Quitte à ce que la personne dise qu'elle ne peut pas répondre. Là on devient menté, si j'ose dire, mais qu'on puisse s'appuyer sur un réseau qui a des valeurs communes. Je trouverais utile, parce que si j'envoie maintenant mon infirmière à des entretiens d'embauche, je ne sais pas quels conseils lui donner. Dans le monde médical, ça fonctionne différemment et je n'ai plus mené d'entretiens d'embauche depuis des années. »

La combinaison d'un Café-mentors pour pouvoir, d'une part, se conseiller et échanger avec, d'autre part, l'idée d'instaurer un carnet d'adresses pour pouvoir se renseigner semble satisfaire les mentors interrogés qui considéreraient ainsi l'offre comme complète. Si l'idée du carnet d'adresses réjouit, les mentors se montrent en revanche très réticents à la mise en place de modules collectifs pour qu'ils puissent, par exemple, actualiser leurs connaissances sur les techniques d'entretien d'embauche, car, selon eux, non seulement leur temps à disposition est limité, mais les particularités de chaque métier permettent, de plus, difficilement un enseignement généralisé.

#### **4.2.3.2 Les démarches de reconnaissance de diplômes**

Les démarches de reconnaissance de diplômes sont à l'intersection entre la recherche d'emploi et les problématiques propres à la migration. Les mentors disposent difficilement des connaissances relatives aux demandes d'équivalences, qui présentent des spécificités relatives à chaque profession. Or, comme le mentionnent les intervenantes, leur rôle est notamment d'accompagner le menté dans ses démarches de reconnaissance de diplômes, si elles s'avèrent nécessaires. Toutefois, les mentors ne bénéficient pas d'explications particulières sur les démarches d'obtentions d'équivalences.

Pendant l'entretien individuel, la coordinatrice donne au menté les contacts pour les démarches en vue de la reconnaissance du diplôme. Le menté (et parfois le mentor avec lui) doit se confronter seul à ces démarches complexes, alors qu'il(s) ne dispose(nt) pas de compétences particulières dans ce domaine. Il conviendrait ainsi d'étudier la possibilité que le projet MEM établisse des collaborations avec des services qui proposent une telle aide (par ex. le Service REDES de l'association Découvrir à Genève, ou encore les offices cantonaux de l'orientation professionnelle). En d'autres termes, une certaine systématique et une professionnalisation de l'aide apportée aux mentés concernant les démarches de reconnaissance de diplômes serait une offre complémentaire au travail effectué par les mentors.

#### 4.2.3.3 Réunir pour échanger

La relation « one-to-one » entre *un* mentor et *un* menté, c'est-à-dire individuelle et exclusive, est effectivement la formule classique que propose actuellement les programmes de mentorat (voir par exemple *Mentoring Partnership* ou encore *Mentoring für MigrantInnen* ; § 2.4.2). Si l'approche individuelle est propice à une relation de mentorat, une certaine dimension collective entre participants de même statut dans le mentorat est également nécessaire. Le MEM a ainsi mis en place un Café-mentors, fort apprécié par ceux qui le fréquentent, pour permettre aux participants de partager leurs expériences dans ce rôle. Il n'existe, en revanche, pas de proposition équivalente pour les mentés.

Il est cependant tout aussi important pour les mentors, ainsi que pour les mentés, qui le souhaitent de pouvoir se rencontrer entre eux afin d'échanger sur leur parcours migratoire et professionnel, sur les difficultés qu'ils affrontent pour pouvoir se soutenir mutuellement, voire même se créer un réseau de contacts. Un Café-mentés serait également l'occasion pour eux de trouver des conseils, de partager les bonnes pratiques de recherche d'emploi sur le marché du travail suisse et de s'informer sur les codes culturels à adopter (i.e. les stratégies mises en place par les immigrés pour pouvoir contrer la discrimination à l'embauche<sup>17</sup>). Les discussions et les réactions des quelques mentés invités au focus group suggèrent la pertinence d'un tel type de séance, puisque certains en sont repartis avec des propositions qu'ils allaient soumettre à leur mentor : « Ça veut dire que le domaine que je dois creuser avec lui c'est le réseau et voir s'il peut être ma référence sur le CV. [Et donc vous, vous n'avez pas fait de CV avec le mentor comme personne de référence ?] Jusque-là, non. Mais ça fait partie des trucs que je vais lui proposer en fait. »

### 4.3 Efficacité

L'efficacité du projet MEM découle de la comparaison entre les résultats obtenus et les objectifs initialement fixés. L'évaluation d'un projet-pilote doit, toutefois, prendre en compte le fait que le projet se trouve dans une phase d'expérimentation. Les suggestions qui jalonnent ce chapitre sont autant des propositions d'aménagement du projet qui pourront être implémentées lorsque le projet se pérennisera et passera de sa phase pilote à sa phase de projet confirmé.

---

<sup>17</sup> Par exemple, quelques mentés africains ont affirmé ne pas préciser leur nationalité sur leur CV, afin d'avoir plus de chances d'être convoqué à un entretien d'embauche.

### 4.3.1 Suivi de la coordination

La souplesse du cadre proposé par le MEM, le suivi distancé de la coordination, tout en offrant une grande disponibilité en cas de besoins, sont très souvent mis en avant par les participants, qu'ils soient mentors ou mentés. En témoigne un mentor : « Ce que je trouve vraiment intéressant dans ce mentorat, c'est ce côté informel. C'est cette souplesse et ce côté où on fait les choses, mais on les fait différemment du contexte professionnel. Pour moi, ça me change tellement de mon activité et je me rends compte que c'est tellement efficace. Enfin c'est beaucoup plus porteur et c'est ce côté informel qu'il faut garder le plus possible. » Les mentors disent, de plus, apprécier l'appel de la coordinatrice de leur canton pour « prendre la température » lors du check après deux mois de mentorat. Il en va de même pour la check-list qui leur permet de faire le point sur l'état d'avancement de leur relation de mentorat après six mois. Ce qui constitue sans aucun doute l'un des atouts du projet MEM présente également quelques revers, cette souplesse peut effectivement être lourde à porter pour la coordination.

Comme mentionné plus haut, les participants apprécient l'aspect non contraignant du MEM. Or, il semble que cette *absence* de contraintes soit davantage un *manque* de contraintes qui entraîne des difficultés lors du suivi par la coordination. Cette dernière étant perçue comme « disponible à la demande », il est parfois difficile pour elle de joindre les participants afin d'avoir un retour de leur part. Alors que l'autonomie des mentés et des mentors est une condition exigée par la coordination afin de pouvoir assurer une souplesse du cadre, la responsable du projet déplore devoir « courir derrière les gens » afin d'obtenir une réponse lors d'un envoi de mail ou lors d'un appel téléphonique. Ceci est d'autant plus problématique avec le Check-ok qui exige validation : « C'est difficile de gérer ça. En plus, d'être toujours en train de courir après les gens, de laisser des messages pour qu'ils rappellent mais ils ne rappellent pas et puis qu'il faut quand même rappeler, mais on n'arrive pas à les atteindre. Donc ça, ce n'est pas évident. ». L'on pourrait peut-être se demander si ces difficultés ne sont pas dues au message un peu confus que la coordination fait passer aux participants : d'un côté, celle-ci valorise la souplesse de son cadre et la liberté des participants de construire leur relation de mentorat à leur guise, de l'autre côté, elle déplore le manque de retours. Or, c'est précisément cette image de « disponibilité en cas de problèmes » qui est sans doute à l'origine d'une communication quelque peu dysfonctionnelle. Lorsqu'ils ne rencontrent pas de problèmes, les participants ne ressentent pas le besoin de maintenir un contact avec la coordination. Comme le souligne un mentor, « [La responsable] est toujours disponible pour donner des renseignements, nous donner des conseils pour sortir de situations qui sont un peu difficiles, etc. Donc à ce niveau-là, le projet fonctionne très bien. On n'est pas largué dans la nature. On est indépendant, on fait comme on veut, mais si on a besoin d'aide, on l'a. » De ce fait, il paraît important que, tout en gardant cette grande disponibilité qui est souvent mise en valeur, la coordination exprime plus clairement la nécessité *pour elle* de recevoir un minimum de retours de la part des participants, afin d'assurer l'efficacité de son suivi. En d'autres termes, elle doit pouvoir s'autoriser à poser quelques exigences minimales relatives aux procédures de communication.

De plus, le suivi de la coordination se voit également alourdi par la gestion des participants en attente. Aucune limitation quant au nombre de mentés n'est mise en place, ceci « pour générer un maximum de possibilités de duos » selon les propos de la responsable du MEM. Approche généreuse s'il en est, celle-ci entraîne toutefois indéniablement une surcharge de travail puisque les mentés sans mentor sont placés sur une liste « d'attente ». En d'autres termes, la coordination est chargée de sélectionner les participants, constituer des duos, suivre les duos déjà constitués et, également, de trouver

un mentor aux mentés « en attente ». Bien qu'en moyenne la durée entre la demande de participation et le début du mentorat s'étende à 4,5 mois, cette mise en attente peut, de fait, être illimitée. Pour sortir de ce statut, le menté qui n'aurait pas été pris en charge dans un duo devrait demander lui-même de quitter le MEM. Il arrive que la coordination continue à chercher des mentors pour des participants qui ont « oublié » qu'ils étaient encore inscrits au MEM du fait d'une longue attente, ou qui ont alors changé de situation (par l'obtention d'un emploi ou un déménagement) sans l'avoir annoncé à la coordination. Afin d'optimiser la gestion du projet, deux solutions sont possibles : la première consiste à augmenter le nombre de critères de sélection afin de ne travailler qu'avec un nombre gérable de mentés (Finkelstein et Poteet 2007). La deuxième consiste à limiter la durée de la mise en attente des mentés à un maximum de six mois. Cette dernière option semble la plus appropriée dans le cadre de ce projet.

En revanche, pour les bénévoles « en attente » d'être mentors, la démarche ne peut être identique à celle des mentés. La coordination regrette en effet que des demandes de participation de mentors ne puissent être satisfaites du fait que leur profil professionnel ne corresponde, pour le moment, à aucun des mentés inscrits.

#### **4.3.2 Cafés-mentors et Formation**

Le Café-mentors est une activité très appréciée par les participants interrogés. Ces derniers confirment son utilité pour pouvoir échanger ses expériences et des conseils, voire pour se rassurer quant à l'avancement d'une recherche d'emploi de son menté parfois plus difficile qu'espéré : « C'est vrai que ces cafés-mentors permettent de se dire que les autres sont aussi en chemin. Tout le monde n'a pas eu ses réussites, il n'y a pas que moi qui traîne. Je me suis aperçu qu'ailleurs, ça allait aussi de cas en cas et les personnes étaient très différentes du côté des mentés. Donc on se rend bien compte qu'il n'y a pas de statistiques à tirer, il n'y a pas de bien ou de pas bien. C'est tellement divers. Je crois que finalement, c'est une question d'engagement personnel, tout simplement. ». De plus, les mentors apprécient ces moments d'échanges, car ils permettent, pour certains, de créer des liens et de rester en contact par la suite (§ 3.1.2). Beaucoup regrettent cependant que la fréquence de ces cafés ne soit pas augmentée (deux fois par an actuellement). Une fréquence biannuelle ne permet effectivement que d'y assister une fois, voire dans le meilleur des cas deux fois, durant la durée du mentorat. Or, l'utilité de ces rencontres soulignée par les mentors montre qu'elles sont un véritable soutien dans l'expérience de mentorat ; tantôt, le café-mentors vient compléter un suivi volontairement souple de la coordination, tantôt il permet d'accompagner les mentors avec peu d'expériences d'encadrement. En dépit de l'enthousiasme qu'ils suscitent lors du focus group, la participation aux Cafés mentors demeure bien limitée.

Si les Café-mentors font l'unanimité, il n'en va pas de même pour la Formation initiale (§ 3.1.2) destinée aux mentors. Pour certains, leur mentorat est correctement encadré par la Formation, le Café-mentors, ainsi que par le soutien de la coordination. Certains trouvent que la Formation permet d'ailleurs de fixer le cadre de la relation de mentorat et est, en cela, très instructive. Pour les autres l'appellation « formation » est, en revanche, peu adéquate. Selon eux, cet événement est davantage de l'ordre d'une « soirée d'information » sur le mentorat que d'une formation pour devenir mentor. Forts de leur expérience professionnelle qu'ils jugent souvent suffisante, certains y ont assisté justement dans le seul but d'y obtenir « des informations » sur leur nouvel engagement et non avec des attentes de formation. Cette remarque est d'autant plus pertinente que la Formation a lieu deux fois par année. Autrement dit, le jour de la Formation ne coïncide pas forcément pour les mentors avec la date du début de leur relation de mentorat. Ceux qui y assistent

peuvent ainsi se trouver en début comme en milieu de relation, voire être simplement en attente d'un menté. L'on peut donc en déduire que les besoins et les attentes en matière d'information ne sont pas les mêmes selon le stade auquel en est le mentorat. Si la présentation du MEM<sup>18</sup> semble adéquate pour les mentors récemment inscrits dans le projet, elle semble peu pertinente pour ceux qui ont déjà quelques mois de mentorat derrière eux<sup>19</sup>.

Quant à organiser une « formation » sur les techniques d'encadrement, il est possible de l'envisager telle qu'elle est présentée dans la deuxième partie de la Formation actuelle et de trouver des synergies avec d'autres institutions pour y diriger les mentors qui souhaiteraient approfondir leurs connaissances sur le coaching. La division de la Formation en deux parties aurait également le mérite de raccourcir les soirées et d'espérer ainsi accueillir davantage de participants. Puisque la participation à cet événement est facultative, il serait également opportun, selon les mentors interrogés, d'envisager pour chaque mentor qui débute une relation de mentorat, mais qui ne peut ou ne veut assister à la Formation, la distribution d'une brochure regroupant les principaux conseils et les grandes lignes du mentorat, afin que ceux-ci puissent tout de même bénéficier d'un minimum d'informations sur le sujet.

Afin que cet événement soit profitable au plus grand nombre, on pourrait envisager des soirées d'informations sur le MEM et ses objectifs réunissant tous les participants (mentors et mentés) récemment entrés dans le projet, afin d'alléger la charge que représente l'entretien initial et favoriser les échanges à l'intérieur de deux groupes.

#### **4.3.3 Objectifs de participation des personnes relevant de l'asile**

Les cantons imposent au MEM, comme condition à leur soutien financier, un taux de participation des personnes admises à titre provisoire (Livret F) et des réfugiés statutaires (Livret B) de 70%. Comme il a été mentionné dans la partie Statistiques de participation de ce rapport (§ 3.2.2), une majorité des mentés inscrits au MEM entre février 2010 et août 2012 disposent d'un « permis B autres » (58%), majoritairement octroyé dans le cadre d'un regroupement familial. Les personnes relevant du domaine de l'asile ne sont, quant à elles, que 26%, dont presque la moitié a un permis F (11%). Les permis F ne constituent, par ailleurs, que 5% des demandes de participation refusées durant cette période. Plusieurs dérogations ont été accordées à des titulaires d'un permis F avec un faible niveau de formation et une maîtrise du français approximative.

Les données du MEM montrent que deux critères fondamentaux pour pouvoir participer au projet ne sont, bien souvent, pas remplis par les titulaires d'un permis F : a) une maîtrise suffisante du français et b) un niveau minimal de qualifications. Ces deux facteurs en font émerger un troisième - essentiel dans une relation de mentorat - c) le degré d'autonomie.

Il est donc déjà possible de conclure que si la présence de titulaires de permis F parmi les participants est limitée, ceci n'est pas dû à une volonté affirmée du MEM d'exclure ce groupe de population, mais à des facteurs structurels et institutionnels. Aucune analyse n'est possible au sujet des participants au projet MEM détenteurs d'un permis B réfugiés, car leur nombre est trop restreint.

---

<sup>18</sup> Pour rappel, la présentation du MEM constitue la première partie de la Formation d'une durée de trois heures (§ 3.1.2).

<sup>19</sup> Les mentés reçoivent ces informations lors de l'entretien individuel avec la coordinatrice.

## **Compétences langagières**

Le premier constat qui émerge des demandes de participation des migrants admis provisoirement est leur faible niveau de français. Comme la sélection des candidats se base également sur leur compréhension orale, testée lors du premier entretien téléphonique, les connaissances linguistiques insuffisantes sont la raison la plus fréquente de refus pour les titulaires de permis F. Certes, les personnes admises provisoirement n'ont pas toujours des faibles compétences en français, puisque les réfugiés francophones originaires d'Afrique de l'Ouest ne sont, en Suisse romande, pas confrontés à cet obstacle.

Avoir un niveau de langue suffisant est néanmoins non seulement essentiel pour pouvoir communiquer aisément avec son mentor, mais aussi pour pouvoir être prêt à s'insérer sur le marché du travail local. Le MEM a, en effet, pour vocation d'insérer des travailleurs qualifiés dans le monde du travail, cadre dans lequel une certaine maîtrise du français est importante.

## **Niveau de formation**

Le deuxième constat est relatif à leur faible niveau de formation. Comparativement aux autres groupes de migrants, les détenteurs d'un permis F qui ont fait une demande de participation sont globalement moins qualifiés ; un constat également posé par l'OCDE. D'après les données de l'Enquête suisse sur la population active (ESPA) menée par l'Office fédéral suisse de la statistique en 2008, les migrants pour raisons humanitaires nés dans un pays à faibles revenus ne sont que 20% à être titulaires d'un niveau de formation tertiaire, alors que 39% de ce groupe n'a suivi qu'une scolarité obligatoire (Tableau 1)<sup>20</sup>. En d'autres termes ils sont, comparativement aux autres groupes étudiés, surreprésentés parmi les personnes ayant un niveau de formation obligatoire et sous-représentés parmi les personnes ayant un niveau tertiaire. Il est néanmoins important de savoir que, loin d'être homogène, le groupe de personnes admises à titre provisoire dispose de profils professionnels qui fluctuent selon la période sociopolitique et le pays de provenance<sup>21</sup>. De plus, certains réfugiés ayant fui leur pays dans l'urgence se trouvent dans l'incapacité d'attester leurs qualifications par un certificat (OCDE 2012). Les titulaires de permis F ne constituent donc pas la population qui peut mieux profiter du projet.

---

<sup>20</sup> Les taux présentés dans le Tableau 1 ont été recalculés d'après les données du tableau 3.6 du rapport de l'OCDE 2012, p.268.

<sup>21</sup> En effet, les réfugiés irakiens ont par exemple généralement davantage de qualifications que les Erythréens, enrôlés souvent très jeunes dans l'armée et n'ayant, de ce fait, pas pu suivre une formation professionnelle.

*Tableau 1: Résultats en pourcentages du niveau d'éducation des migrants pour raisons humanitaires en Suisse, personnes de 15 à 64 ans, 2008*

|                                            |                                        | Niveau de formation |               |           | Total |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|---------------|-----------|-------|
|                                            |                                        | Obligatoire         | Secondaire II | Tertiaire |       |
| Immigrés nés dans un pays à revenus élevés |                                        | 25                  | 38            | 38        | 100   |
| Nés dans un pays à faibles revenus         | Migrants pour raisons non humanitaires | 36                  | 43            | 22        | 100   |
|                                            | Migrants pour raisons humanitaires     | 39                  | 42            | 20        | 100   |
| Autochtones (nés en Suisse)                |                                        | 15                  | 58            | 28        | 100   |
| Etrangers, nés à l'étranger                |                                        | 30                  | 40            | 31        | 100   |

Source : D'après le tableau 3.6 du rapport OCDE 2012, p.268 (données ESPA 2008).

### Degré d'autonomie

Le troisième facteur nécessaire pour la participation à un projet de mentorat est faire preuve d'autonomie et d'indépendance. En effet, le mentor s'engage à soutenir, à conseiller et à aider son menté, mais ne réalise pas les démarches à sa place. De ce fait, ce dernier doit être capable d'écrire une lettre, de rechercher des offres d'emploi et de pouvoir formuler clairement ses attentes professionnelles. Un menté se définit effectivement comme une personne proactive dans sa recherche d'emploi, mais accompagnée dans ses démarches par une personne expérimentée. Or, d'après ce que constatent les coordinatrices du MEM, les personnes titulaires d'un permis F font parfois preuve d'un comportement moins actif. Ce constat ne s'explique pas par leur caractère, mais plutôt par le parcours de vie qu'ils ont suivi : non seulement, les raisons à l'origine de leur exil laissent souvent des traumatismes psychologiques (OCDE 2012), mais leur situation de personnes admises « à titre provisoire » en Suisse peut les placer dans un état de dépendance face aux structures administratives, voire fragiliser leur état de santé lorsque leur inactivité dure depuis plusieurs années. Comme le souligne la responsable du MEM, « beaucoup sont dans la logique du système "assistance" depuis plusieurs années et ont le même type d'attentes vis-à-vis d'une prise en charge par le mentor qu'ils ont vis-à-vis de leur assistant social. De plus, les détenteurs de permis F ne sont guère incités à s'engager dans des emplois salariés par les retenues salariales imposées sur leurs revenus. Les titulaires de permis B par regroupement familial ont des formations relativement plus longues ainsi qu'un environnement familial plus stable et plus solide économiquement, qui leur permettent de s'impliquer plus aisément et avec plus de disponibilité dans des démarches de recherche d'emploi ».

### Un décalage révélateur

Le mentorat, compris comme une aide à des démarches proactives, n'est peut-être pas toujours la formule la mieux adaptée pour les migrants avec de faibles niveaux de langue et de formation ayant, parfois, de surcroît un parcours migratoire traumatique. Cette constatation ne s'adresse, évidemment, pas aux titulaires de permis F de manière globale mais, plus spécifiquement, aux individus concernés par cette problématique. Il est, par ailleurs, vraisemblable que le décalage par rapport aux taux de participation fixés par les objectifs des cantons mette en évidence les besoins, jusqu'ici non formulés, des personnes avec un permis B venues au titre du regroupement familial (§ 4.1.1).

La faible participation des titulaires de permis F au MEM est également liée aux problèmes de collaboration institutionnelle avec les services sociaux en charge des personnes relevant de l'asile.

#### 4.3.4 Collaborations institutionnelles

Les sources de la connaissance du MEM par les mentés (Tableau 10 en annexe) sont les suivantes : 36% des mentés ont appris l'existence du MEM au-travers d'une recherche sur Internet<sup>22</sup>, 22% en ont entendu parler grâce aux médias (radio ou articles de journaux). L'on peut également noter que 19% des mentés se sont inscrits au MEM après y avoir été « envoyés » par une association œuvrant pour l'intégration. Seuls 15% ont déclaré être venus après avoir consulté un service social, soit un peu plus d'une personne sur six. Ce constat laisse apparaître quelques difficultés dans les relations du projet MEM avec les institutions travaillant dans des domaines connexes au sien. De nombreux mentés racontent avoir consulté, par hasard, un prospectus du MEM dans les offices du CSP et que c'est à la suite de cette trouvaille qu'ils se sont finalement dirigés vers le MEM. D'après eux, les collaborateurs du CSP, ainsi que d'autres organismes homologues, ne semblent n'avoir aucune idée précise de ce en quoi consiste le projet MEM, voire ne sont même pas au courant de son existence. Ce manque de collaboration est un fait connu et reconnu par les responsables du MEM qui le confessent dans leur Rapport annuel de 2011.

Pour la coordinatrice genevoise du MEM, cette faible collaboration pourrait être due à l'absence d'un bureau MEM à Genève rendant, pendant les premiers 18 mois du projet, celui-ci quelque peu abstrait pour les mentors et mentés potentiels. Une autre explication serait à trouver dans les réticences exprimées par l'EVAM concernant le projet MEM, perçu comme une offre concurrente. Selon une représentante du BCI vaudois, la crainte serait due au fait que l'EVAM obtient actuellement la majorité des financements destinés au soutien des titulaires de permis F, à la condition d'avoir une proportion élevée de ces personnes parmi celles qui sont suivies par ses services. L'EVAM justifie également ses réticences à l'égard du projet par le fait que les bénévoles qui œuvrent dans ce cadre ne sont pas des spécialistes du domaine de la migration. Un expert de la réinsertion professionnelle avoue ne pas comprendre de telles craintes : « J'ai beaucoup de peine à suivre cet argument qu'il faut connaître les spécificités de la population pour pouvoir les aider à trouver un job. A mon avis, ce qui est important c'est de connaître le marché du travail et les adresses des employeurs. Après la spécificité de la population peut-être ça fait un 10% mais je ne pense pas que ça soit un argument valable pour délégitimer ce type de projet. Ce qui compte plus c'est justement les compétences des mentors : est-ce qu'ils ont cette connaissance ? Leur capacité à comprendre la population ça me paraît secondaire ».

Le MEM se trouve au centre de tensions entre institutions qui ne relèvent pas de sa pratique mais du contexte dans lequel il est amené à œuvrer. Le cadre institutionnel pour affronter ces questions se trouve être externe au projet. Reste qu'il convient de poursuivre les efforts entrepris pour une meilleure collaboration avec les organismes concernés.

#### 4.3.5 Communication

Le projet MEM est relativement peu connu par le grand public, même si les responsables du MEM affirment saisir chaque occasion pour faire connaître le projet : tables rondes, conférences, présence dans les médias, prise de contact avec le réseau associatif ainsi que les organismes actifs auprès de la population migrante. Chaque présentation est une

---

<sup>22</sup> Au vu de l'importance et de l'impact du site Internet pour le projet, il serait opportun de créer dans la base de données de monitoring une catégorie « Internet » et de ne plus considérer cette variable comme une « Autre source ».

opportunité supplémentaire de générer des collaborations. Ces canaux de communication jouent aussi, à côté des canaux institutionnels, un rôle dans la recherche de mentors. La mise en ligne régulière d'une annonce de recherche de mentors sur l'intranet du CHUV porte ainsi ses fruits puisqu'à chaque parution, trois ou quatre personnes répondent à l'appel. Par ailleurs, la Ville de Lausanne a accepté qu'un flyer du MEM soit intégré aux factures des Services industriels envoyées aux ménages (95'000 envois).

La recherche de mentors est, sans nul doute, le plus grand défi qu'un tel projet ait à relever. Diverses actions ont, dans cette perspective, été menées afin de donner une visibilité au MEM : parutions d'annonces dans des journaux gratuits, dans des revues spécialisées ou dans des projets de manifestations, présentation du MEM lors d'émissions de radio, publicités dans des newsletters d'entreprises qui veulent développer leurs responsabilités sociales et cherchent des activités pour leurs employés (EPER 2011) .

Le Tableau 11 (en annexe) montre qu'un mentor inscrit au MEM sur trois (36%) a entendu parler du projet à travers les médias ou par le biais des annonces. Un mentor sur quatre (25%) a eu connaissance du MEM en surfant sur Internet, alors qu'un mentor sur sept (15%) a appris l'existence du MEM à travers un ami. Seul 10% des mentors inscrits sont entrés au MEM sur la sollicitation des coordinatrices du MEM. Toutefois, ces dernières disent ne pas privilégier cette méthode car l'engagement du mentor est différent lorsque sa motivation initiale est le chef de sa propre initiative. Les chiffres leur donnent effectivement raison sur ce point. Le degré moyen de satisfaction des mentors ayant été sollicités et ayant achevé une relation de mentorat s'élève, en effet, à 6,2 sur 10. Alors que le degré moyen de satisfaction des mentors ayant répondu aux annonces se monte à 8,2 sur 10. Le degré moyen de satisfaction le plus haut appartient aux mentors issus du milieu associatif (9,5), une note qui peut sans doute s'expliquer par leur familiarité avec le monde du bénévolat<sup>23</sup>. Pourtant, seuls 6% des mentors déclarent avoir connu le MEM à travers ce milieu. Au vu de ce faible taux et de leur haut degré de satisfaction, il serait donc bon de cibler davantage le monde associatif dans les démarches de communication.

De manière générale, il semble pourtant que les résultats obtenus grâce aux efforts entrepris pour faire connaître le MEM restent encore insuffisants en regard du besoin effectif. Plusieurs mentors interrogés soulignent d'ailleurs que le MEM souffre d'un manque de visibilité et qu'il est peu connu du grand public : « Il y a un problème de manque d'informations général dans la société sur l'existence de ce projet, pour qu'il y ait plus de mentors. ». Malgré toutes les démarches entreprises par les coordinatrices du MEM pour rechercher des mentors, leur succès est mitigé.

Plusieurs raisons peuvent être évoquées. Premièrement, certains mentors pensent que le projet a peu été présent dans les médias ; ce qu'ils déplorent. Deuxièmement, la coordinatrice genevoise du MEM avance que « l'air du temps politique par rapports aux étrangers » pourrait freiner l'engagement en faveur des migrants. De plus, la crise économique aidant, il est possible que l'appel à aider les migrants à s'insérer professionnellement soit, à cause des préoccupations de chacun, difficilement entendu.

Troisièmement, quelques experts et acteurs institutionnels interrogés se disent très dubitatifs concernant les supports publicitaires du MEM. Ils trouvent que les flyers sont très « impersonnels » et que de ce fait, l'auto-identification avec le rôle du mentor est

---

<sup>23</sup> Voici le degré moyen de satisfaction calculé sur 10, par source de connaissances entre février 2010 et août 2012 : Monde associatif (9,5), Ami et Milieu Eglise (8,5), Autre source (ex. Internet) (8,3), Radio et média (8,2), Sollicitation (6,2).

difficile. Ils suggèrent, par exemple, d'insérer un paragraphe de récit de l'expérience d'un mentor pour mieux illustrer l'annonce. Les mentors proposent aussi d'utiliser des slogans comme « Le mentorat ça fait plaisir et c'est utile. Venez faire la différence. », « Envie de relever un nouveau challenge professionnel ? Devenez mentors. » ou « Si tu as envie de te changer les idées et faire une expérience humaine enrichissante dans le cadre de ton métier, essaie le mentorat ».

Quatrièmement, la collaboration avec les acteurs économiques et les associations professionnelles susceptibles de regrouper de potentiels mentors est encore maigre. Malgré des tentatives de prise de contact, les coordinatrices du MEM n'ont pas reçu l'intérêt escompté. Elles affirment cependant ne pas relâcher leurs efforts pour autant, en visant l'engagement social des sociétés. La responsable de l'antenne genevoise du MEM souligne néanmoins que certaines précautions sont de rigueur lorsqu'il s'agit de rechercher des mentors parmi des employés du secteur privé : « Ce n'est pas une question d'argent, c'est une histoire de collaboration. On ne voudrait pas que le MEM en tant que projet de l'EPER soit associé à tous types de noms ». Comme les entreprises sont néanmoins des partenaires incontournables en matière de recrutement de mentors, il convient de poursuivre les efforts entrepris pour faire connaître le projet en mettant, par exemple, en avant les avantages que les sociétés peuvent tirer en accueillant un projet comme le MEM. Pour leurs employés, il engendre la naissance d'un sentiment de responsabilité sociale, le développement de leurs compétences interculturelles et de coaching, ainsi que la reconnaissance de leur expérience professionnelle. Pour l'entreprise, il constitue la concrétisation de sa responsabilité sociale, le recrutement d'un personnel qualifié, voire même une retombée positive en termes d'image pour l'entreprise assumant publiquement sa « diversité ».

#### **4.3.6 Volume du travail accompli**

Nous renvoyons au rapport d'activité 2011 (pages 9 - 11) pour un compte-rendu du travail accompli dans le suivi du projet en 2011 (*output*). Entre la première et la deuxième année on observe une augmentation importante, généralement supérieure à 50%, de la valeur des indicateurs relatifs à la participation, aux entretiens initiaux avec les participants, à la constitution des duos et au suivi de ceux-ci, montrant la longue « accumulation primitive » nécessaire au déploiement du projet. Pour notre part, nous avons retenu l'option de nous concentrer sur un aspect partiel, mais crucial, l'analyse de l'évolution des duos terminés au cours du projet. Le choix d'un événement ponctuel permet de contourner la difficulté de la référence à l'année civile pour un phénomène, le mentorat qui, s'étirant sur plusieurs mois, se déroule bien souvent sur deux années civiles.

L'année 2010 a été mise à profit pour monter les instruments de réalisation du projet (enregistrement des demandes des mentés, recrutement des mentors, présence dans les deux cantons). Il s'agit d'une construction nécessairement lente, à laquelle il faut ajouter la durée du mentorat, de sorte qu'aucun duo ne s'est terminé au cours de cette année civile. Selon le rapport MEM 2010, les premiers duos se sont effectivement terminés en mai 2011. L'année 2011 est donc pour nous la référence sur laquelle apprécier l'évolution des duos s'étant terminés dans les premiers 7 mois de 2012. Quel que soit l'indicateur retenu (comparaison entre le nombre des duos terminés sur les premiers 7 mois de l'année en 2011 et 2012 ; extrapolation du nombre de duos terminés en 2012 sur les 12 mois de l'année et comparaison avec le nombre de duos terminés au cours des 12 mois précédents), le nombre de duos terminés en 2012 sera certainement deux fois plus élevé que le nombre des duos terminés l'année précédente.

Ce simple constat montre l'effort nécessaire pour lancer un projet qui met en réseau nombre de ressources et parvient à mobiliser, sur une base bénévole, autant d'énergies. Il nous semble plausible de considérer cette troisième année – que nous ne pouvons analyser que pour les premiers 7 mois – comme celle où le projet atteint sa vitesse de croisière potentielle. Cela implique par ailleurs qu'un éventuel arrêt de plusieurs mois du projet aurait un effet nuisible à plus long terme avec des coûts importants en termes d'efficacité.

### 4.3.7 Résultats du mentorat sur l'accès à l'emploi

Jauger l'impact du mentorat sur les migrants, soit estimer si les objectifs fixés ont été atteints, constitue la partie-clé de la mesure de l'efficacité. Aussi, l'impact du mentorat sur le parcours professionnel des migrants (*outcome*) ayant participé au MEM est ici estimé en ayant recours à trois perspectives différentes : a) par l'analyse des réponses au questionnaire d'évaluation qui clôt leur relation de mentorat ; b) par la note obtenue dans l'échelle d'évaluation de la coordination et c) par la comparaison avec le groupe témoin de ceux « en attente » d'un mentor depuis un an.

#### 4.3.7.1 Les résultats chiffrés

Entre février 2010 et août 2012, 35 mentés ont terminé un duo (Tableau 2) ; 40% ont été insérées dans le même secteur professionnel, au même niveau de leurs qualifications<sup>24</sup> et 20% dans un autre secteur que le leur. Un petit 3% est inséré dans le même secteur professionnel que dans leur pays de provenance, mais à un niveau inférieur que le poste occupé avant la migration. Le MEM a permis ainsi à presque deux mentés sur trois (63%) d'être insérés professionnellement en fin de duo. A la fin de leur mentorat, 37% se retrouvent dans la catégorie « Pas d'insertion ».

*Tableau 2: Résultats du mentorat en termes d'insertion professionnelle des participants menté-e-s ayant clôt un duo entre février 2010 et août 2012*

|                                              | VD  | GE  | Autres | Total |
|----------------------------------------------|-----|-----|--------|-------|
| N                                            | 26  | 9   |        | 35    |
| Insertion dans le même secteur, même niveau  | 38% | 44% | n.a.   | 40%   |
| Insertion dans le même secteur sous qualifié | 0%  | 11% | n.a.   | 3%    |
| Insertion dans un autre secteur              | 23% | 11% | n.a.   | 20%   |
| Pas d'insertion                              | 38% | 33% | n.a.   | 37%   |

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012

Bien que le nombre effectif des mentés ayant terminé un mentorat ne soit pas équivalent entre Vaud et Genève (resp. N = 26 et 9), le taux d'insertion professionnelle est similaire au (resp. 62% et 67%). Dans le canton de Vaud, aucun menté ne connaît une insertion professionnelle à un niveau inférieur à ses qualifications, mais ils sont en revanche plus du double qu'à Genève à être insérés dans un autre secteur (resp. 23% et 11%). Le mentorat profite particulièrement aux personnes depuis 2 ou 3 ans en Suisse qui gardent tout leur espoir d'une insertion à la hauteur de leurs aspirations et de leurs qualifications ; en revanche, lorsque le séjour se prolonge et les déconvenues s'accumulent et les succès sont plus difficiles à atteindre.

<sup>24</sup> Seuls les emplois avec un contrat d'une durée égale ou supérieure à 12 mois sont compris dans cette catégorie.

Parmi les mentés ayant terminé leur duo, 25 ont répondu au questionnaire d'évaluation. En référence à ce questionnaire, 40% déclarent avoir trouvé un emploi satisfaisant et 72% pensent avoir avancé significativement dans leur insertion professionnelle grâce au mentorat. Selon 84% des mentés sondés, le mentorat proposé par le MEM est par conséquent « efficace pour l'insertion professionnelle des migrants avec des qualifications professionnelles ». D'ailleurs, leur degré de satisfaction suite à leur expérience de mentorat est haut, puisqu'il s'élève en moyenne à 8 sur 10 dans les deux cantons.

#### **4.3.7.2 Les résultats perçus**

Dans le questionnaire de bilan, les mentés ont mis en avant plusieurs points forts de leur expérience de mentorat, que l'on peut ici regrouper en trois groupes : une meilleure connaissance du milieu professionnel en Suisse, une meilleure préparation dans la recherche d'emploi et un (re)gain de confiance en soi.

Premièrement, avoir un mentor de son domaine professionnel est la meilleure approche pour bénéficier, sans y être entré, de connaissances « de l'intérieur » sur le mode de fonctionnement du secteur visé. Les connaissances acquises concernent des informations et des conseils d'ordre général pour optimiser son intégration personnelle dans le milieu, avec par exemple l'apprentissage des usages en vigueur dans le milieu et, dans une certaine mesure aussi, du vocabulaire professionnel. Deuxièmement, le mentorat a permis de mieux préparer le menté dans sa recherche d'emploi, tant du point de vue pratique que stratégique. De manière pratique, le menté a pu, grâce aux conseils de son mentor, améliorer son CV et ses lettres de motivation et se préparer à des entretiens d'embauche. De surcroît, certains réapprennent à valoriser leur parcours professionnel dans sa totalité et à tenir compte de leur expérience professionnelle acquise à l'étranger, la appropriation d'une identité professionnelle souvent perdue après des déqualifications persistantes: « Ça, ça reflète simplement qu'on n'a jamais demandé aux gens, avant qu'ils ne passent [au MEM], ce qu'ils ont fait avant. Ce qu'ils sont c'est ce qu'ils sont depuis le moment où ils ont mis les pieds [en Suisse]. C'est-à-dire des incompetents en français, des incompetents en tout » remarque la responsable du MEM. Lors de l'entretien individuel qu'elle mène avec chaque menté inscrit, elle rapporte avoir souvent vu des CV où, par exemple, seule la mention des cours en Suisse est présente, omettant ainsi toute expérience professionnelle forgée avant la migration de l'intéressé : « Et l'expérience comme technicien dans votre pays ? » 'On nous a dit qu'il ne fallait pas mettre ça.' 'Moi je vous dis le contraire. Mettez ce que vous avez fait, qu'on comprenne que vous n'avez pas commencé à travailler à 35 ans !' ». Mettre en lumière des compétences inexploitées voire dévaluées, c'est justement l'ambition du projet MEM. En soutenant le MEM et, par la même occasion, sa mission, les autorités pourraient, selon la responsable, faire passer le message que « les migrants ont des potentiels » à disposition immédiate pour les entreprises. Le récent rapport de l'OCDE va également dans ce sens : « Il est un domaine dans lequel la Suisse accuse un retard certain par rapport à d'autres pays de l'OCDE : celui de la lutte contre les discriminations. Les employeurs n'ont pas suffisamment conscience du problème, qui est par ailleurs absent du débat public. » (2012: 46).

De manière stratégique, former un duo avec un mentor de son milieu professionnel a permis au migrant de mieux identifier les employeurs potentiels et surtout d'élargir son réseau de contacts professionnels. En effet, de nombreux mentés racontent avoir vu des situations se débloquer avec la seule mention du nom de leur mentor sur leur CV et être invité à des entretiens d'embauche grâce à sa recommandation. « C'est comme ça que le système marche » concluent-ils. Ce constat ne semble surprendre ni les acteurs institutionnels interrogés, ni les mentors pour qui la recommandation et l'usage du réseau informel pour obtenir un poste en Suisse paraît être courant. En faisant référence aux

pratiques de son ancienne entreprise, un mentor se rappelle : « Donc ces personnes étaient uniquement engagées par un réseau informel autour de l'entreprise. Quelqu'un se présentait en disant : « c'est tel et tel qui m'a suggéré de venir travailler chez vous ». On faisait exprès d'avoir ce type de réseau informel en se disant que si ce sont des personnes que nos ouvriers connaissent, c'est peut-être mieux que des gens qu'on ne connaît pas. »

Troisièmement, l'expérience de mentorat a permis aux migrants de gagner en assurance. Tous les mentés sondés, y c. ceux qui ont terminé un mentorat sans avoir trouvé de poste de travail, déclarent avoir tissé une relation de confiance avec leur mentor et apprécié leurs moments d'échanges. Cette expérience leur a non seulement permis de clarifier les démarches que ceux-ci doivent entreprendre selon le type de poste recherché, mais aussi leur a donné confiance en eux et permis de rehausser l'estime qu'ils avaient d'eux-mêmes. Ce sont en effet des personnes actives dans leur recherche d'emploi. Bien qu'il n'ait pour l'heure pas encore trouvé un emploi, un menté déclare : « Ce que ce projet m'apporte ou m'a apporté jusque-là, c'est que déjà, comme structure sociale, on se sent écouté. [...] Dans ce projet, on est ouvert, on a l'impression qu'on parle à quelqu'un qui comprend ce qu'on vit. Par rapport aux mentors, je leur dis déjà merci. Le mien est quelqu'un qui travaille vachement, mais quand je lui envoie un e-mail, il répond tout de suite. Il corrige tout de suite mes lettres et c'est toujours bonifié. Je leur dis merci déjà ».

Bien sûr, toute relation de mentorat n'aboutit pas toujours sur une insertion professionnelle. Toutefois, tout porte à croire que cette expérience revigore l'espoir des migrants, parfois meurtrie par des parcours de vie et professionnels difficiles.

#### **4.3.7.3 Les résultats vérifiés**

Afin de mieux estimer l'impact du mentorat sur l'insertion professionnelle des migrants, les résultats observés auprès du « groupe programme » ont été comparés à un groupe contrôle, selon une démarche semi-expérimentale, systématiquement recommandée dans la littérature méthodologique sur les évaluations (Widmer 2012). Ce dernier est constitué par les mentés inscrits au MEM et en attente d'un mentor depuis plus d'un an (ci-après les « mentés en attente »). L'information a été recueillie dans le but de savoir si leur situation professionnelle avait évolué depuis un an et, si oui, grâce à quels facteurs.

Sur les 16 mentés en attente interrogés par téléphone en juin-juillet 2012, 3 personnes (18%) déclarent avoir obtenu un emploi à la hauteur de ses qualifications durant ce laps de temps et ce, grâce notamment au réseau personnel qu'elles ont réussi à se forger. Malgré quelques contacts noués, les autres individus (N=13) ont soit obtenu un emploi sous-qualifié dans un autre secteur ou des mandats temporaires ou sont soit toujours sans emploi. La majorité de ces derniers a néanmoins suivi durant ce laps de temps des cours, des formations ou effectué des stages, une façon pour eux de ne pas rester dans une « attente passive ». Selon notre analyse, le niveau de formation des personnes « en attente » ne diffère pas de celui des personnes en duo.

Si la grande majorité des mentés en attente déclare avoir gagné en autonomie durant l'année écoulée, quelques-uns pensent que cela n'a pourtant pas été suffisant pour trouver du travail et ont, de ce fait, abandonné les recherches d'emploi dans le secteur de leurs qualifications, se sont réorientés ou prévoient de retourner dans leur pays d'origine afin d'exercer leur métier initial. Seule la moitié d'entre eux espèrent encore décrocher un emploi à la hauteur de leurs qualifications. Tous sont en revanche d'accord pour dire que les difficultés à l'embauche rencontrées il y a une année persistent encore actuellement. Les uns attribuent ces obstacles à des facteurs personnels comme la non-reconnaissance de leur diplôme ou leur faible maîtrise du français, voire éventuellement à des facteurs

familiaux tel que dans le cas de personnes ayant un enfant malade à charge. Les autres pensent que ces difficultés sont liées à des facteurs externes comme la crise économique ou le manque de débouchés dans le secteur visé.

Malgré une attente d'un mentor longue de plus d'une année, la grande majorité des « mentés » exprime le souhait de rester dans le projet MEM, car bien qu'ils soient également inscrits dans d'autres institutions, ils pensent que le MEM est en mesure de leur apporter un « accompagnement ciblé et personnalisé » qu'ils ne peuvent pas trouver ailleurs.

Cette comparaison entre ceux qui ont bénéficié d'une relation de mentorat et ceux qui n'ont pas eu cette chance montre, encore une fois, l'efficacité du projet MEM en termes d'insertion professionnelle des migrants. Le taux d'insertion professionnelle des mentés ayant participé au MEM dans leur domaine de qualifications est deux fois supérieur à celui observé auprès du groupe de contrôle. Il est même trois fois plus élevé si l'on tient compte du seul paramètre de l'« accès à l'emploi ».

Ce résultat est d'autant plus appréciable qu'un expert du domaine conclut, au terme d'une méta-analyse prenant en compte un nombre très élevé d'études sur des interventions en vue de la réinsertion professionnelle, que les projets de réinsertion obtiennent en moyenne un taux de réussite supérieur de 10-15% par rapport à l'absence de mesure. « Typiquement, dans un bon programme, c'est-à-dire dans un programme qui sera considéré comme un succès, on trouvera une différence d'une dizaine de points de pourcent entre le taux d'emploi du groupe programme et celui du groupe témoin. (...) La faiblesse des effets obtenus même dans les meilleurs programmes ne fait que souligner encore une fois le degré objectivement très élevé de difficulté inhérent à tout effort de réinsertion professionnelle » (Bonoli 2008).

La valeur de ces résultats ne peut être correctement appréhendée que si elle est mise en perspective par rapport aux coûts directs (en termes d'assistance) et indirects (ennuis de santé, équilibre familial) occasionnés par le chômage prolongé. Une évaluation d'un programme genevois d'insertion professionnelle démontre qu'après une année, le coût supplémentaire d'une prise en charge plus rapprochée est compensé grâce aux économies réalisées (Flückiger et Kempeneers 2007). Ces études se limitent cependant à prendre en compte les éléments facilement mesurables (économies de prestations, impôts supplémentaires encaissés), mais ignorent totalement le retour sur investissement que ces mesures produisent en termes de cohésion sociale, composante également fondamentale de la plus-value de ces programmes.

#### **4.3.8 Comparaisons avec d'autres projets de mentorat**

L'efficacité est notamment appréhendée en comparaison avec des projets similaires. Deux projets ont été choisis pour leur similarité avec le projet MEM : *Mentoring für MigrantInnen*, un programme autrichien et *ProAct-e*, de l'association genevoise Découvrir.

#### 4.3.8.1 Autriche : *Mentoring für MigrantInnen*

Le programme autrichien de mentorat, *Mentoring für MigrantInnen* a fortement inspiré le projet MEM dans sa conception (§ 2.4.2)<sup>25</sup>. De ce fait, les deux programmes ont beaucoup de similitudes : leur objectif de valoriser les ressources et le potentiel des migrants, la méthode constituant des duos entre un résident bien inséré professionnellement et un migrant, les critères de ‘matching’ en fonction du profil professionnel. Ils se distinguent, en revanche sur plusieurs points : le plus important concerne le public cible puisque le programme autrichien accepte tout migrant, quel que soit son pays d’origine ou de provenance. Ensuite, certains aspects relatifs au mode de fonctionnement du projet méritent également d’être mentionnés. Premièrement, la sélection des mentés est plus stricte en Autriche. En effet, ces derniers sont principalement recommandés par une ONG ou des acteurs institutionnels selon des informations ciblées. Il leur est ensuite demandé d’écrire une lettre de motivation et expliquer leur trajectoire. Si leur lettre est acceptée, ils sont contactés par la coordination pour un entretien personnel. Il est possible de constater ici que la sélection du participant porte non seulement sur ses motivations, mais aussi sur son niveau de langue à l’écrit, l’oral n’étant évalué que lors de l’entretien individuel. La démarche de sélection est en somme très proche de celle est en vigueur sur le marché du travail. La sélection établie par le MEM ne porte en revanche que sur la compréhension orale. Dans la mesure où il s’agit d’insérer des migrants qualifiés sur le marché de l’emploi local, il serait par conséquent cohérent d’exiger un minimum de maîtrise de la langue écrite, critère également central pour s’assurer d’une certaine autonomie du menté quant à l’élaboration de ses dossiers de candidature. Une maîtrise suffisante de la langue locale est, par ailleurs, primordiale pour établir une relation positive avec le mentor. Il est vrai que plusieurs mentors interrogés lors du focus group ont souligné qu’une bonne communication est la première clé de réussite d’un duo. Or, certains ont précisément rencontré des difficultés avec leur menté pour cette raison : « Disons que je travaille dans un métier où il y a plein de nationalités différentes. Au premier abord, je me disais que ça ne devait pas poser de problèmes particuliers, sauf que les deux personnes que j’ai suivies ont un niveau de français lamentable. [...] Je parlais et je ne savais pas s’ils comprenaient. »

Une deuxième différence avec le programme autrichien concerne la première rencontre entre partenaires de duos. En effet, ces derniers se rencontrent lors d’un événement de lancement collectif. Le programme, fonctionnant sur le mode de cycles semestriels, les organisateurs convient les participants mentors et mentés à cette soirée durant laquelle, après une allocution de présentation du programme, chaque participant reçoit le nom de son partenaire. Les duos sont formés pendant six mois, au terme desquels un entretien de bilan et une cérémonie de remise de certificats de participation pour les mentés comme pour les mentors closent l’expérience. Cette solution comporte des forces, mais également des faiblesses. Les avantages principaux en sont un gain de temps et d’énergie conséquent puisque la présentation du programme et la rencontre de lancement se font de manière collective et sur une seule soirée. Bien que cet ordre de grandeur ne puisse encore être comparé à celui d’un projet-pilote comme le MEM, le programme autrichien affirme avoir réuni plus de 700 partenaires de duo depuis la mise sur pied du programme en 2008. Or, il est possible de supposer qu’une pérennisation du projet MEM entraînera également un croissement du nombre de participants et, par conséquent, de duos à gérer. De plus, la

---

<sup>25</sup> L’analyse ci-présente se base uniquement sur la documentation consultée sur le site du programme : [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?dstid=8769](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=8769), consulté le 27.09.12

remise d'un certificat de participation peut être utile pour les mentés, mais est surtout un signe de reconnaissance aux mentors pour leur engagement. Un acteur institutionnel interrogé lors du focus group a notamment souligné le fait qu'une certaine « récompense » aux mentors pour leur participation serait effectivement une idée à développer dans le projet MEM. Toutefois, cela pose la question du consentement des participants à former un duo avec le partenaire désigné et rencontré lors d'un événement collectif, ainsi que de l'attente des participants qui doivent attendre la date de la soirée de lancement pour débiter leur duo.

En termes de résultats, le bilan du programme autrichien montre que le mentorat a permis à 44% des mentés de s'insérer sur le marché de l'emploi. Ces chiffres sont toutefois à comparer avec précaution : d'une part, la documentation consultée sur le programme ne mentionne pas si cette insertion concerne l'obtention d'un emploi qui requiert le *même niveau* de qualifications que celui du menté ; d'autre part, le programme autrichien compte également des mentés de nationalités européennes qui font face à de moindres obstacles à l'embauche que les migrants provenant de pays tiers. Si l'on tient compte du taux global d'insertion professionnelle, le projet autrichien affiche un taux inférieur à celui obtenu par le MEM<sup>26</sup>.

#### 4.3.8.2 Suisse : *ProAct-e*

*ProAct-e* est un projet de l'association Découvrir, à Genève (§ 2.4.1). Il a lieu deux fois par année, chaque session s'étendant sur cinq mois et à temps partiel. Il est destiné exclusivement aux femmes migrantes qualifiées qui ont niveau de français « supérieur », en mesure de faire des démarches *proactives* pour s'insérer professionnellement. Le programme comprend 4 modules de formation et 2 ateliers pratiques d'une demi-journée, 4 soirées « réseaux » et 8 à 12 entretiens de coaching personnalisé. Ces séances sont données collectivement avec des professionnels de l'encadrement. Seuls les entretiens de coaching sont individuels et ont lieu une fois par semaine. Le programme est payant (400 CHF). L'obtention de subsides est toutefois possible pour les migrantes à faible revenu.

Il est intéressant de relever dans ce programme quelques différences avec le projet MEM. Le projet MEM permet à des migrants, aussi bien hommes que femmes, de bénéficier d'une relation privilégiée avec un mentor du même domaine professionnel que le leur. Par ailleurs, l'association Découvrir propose des ateliers collectifs, ce qui a pour avantage de s'assurer que tous les participants obtiennent les informations concernant les techniques de rédaction d'un CV ou les démarches liées à la reconnaissance des diplômes. Or, dans le projet MEM, ceci se déroule dans le cadre d'entretiens face-à-face avec la coordinatrice, puis, par la suite sur l'initiative du mentor (§ 4.2.3.1). De plus, l'organisation d'ateliers réunissant toutes les participantes leur permet d'échanger leurs expériences, des conseils et, bien souvent, de s'offrir mutuellement un soutien psychosocial (§ 4.2.2).

Entre septembre 2011 et juin 2012, deux sessions de *ProAct-e* auxquelles 23 femmes migrantes ont participé ont eu lieu, un nombre comparable à celui des participants au projet MEM. Sur ces 23 personnes, 80% ont trouvé une issue professionnelle, à savoir un emploi, un stage, une réorientation professionnelle ou une formation complémentaire. *ProAct-e* considère ainsi toute une gamme de débouchés comme une issue professionnelle réussie : un grand nombre des participants de *ProAct-e* avec 'issue professionnelle' sont

---

<sup>26</sup> Le programme autrichien, d'une plus grande envergure, concerne par ailleurs 20 fois plus de personnes que MEM.

ainsi en stage à la suite des ateliers. Bien qu'il s'agisse souvent de stages dans le milieu professionnel d'origine, aucune garantie ne leur est donnée quant à une embauche ultérieure à durée indéterminée. Le MEM distingue en revanche les issues, grâce à une échelle d'évaluation de 1 à 4, en différenciant par exemple une insertion professionnelle du mentoré dans son secteur et à son niveau de qualifications avec un contrat de 12 mois au minimum (niveau 4) d'une insertion professionnelle tout court (niveau 3) (§ 3.1.1). Aussi, il est possible de dire que le MEM et *ProAct-e* poursuivent un même but, avec deux méthodes différentes : les uns privilégiant une approche individuelle, où le mentoré entre en contact direct avec un mentor de son domaine professionnel qui lui ouvre des opportunités professionnelles, alors que les autres ont une démarche plus collective et où l'association cadre tient un rôle central en faisant la passerelle entre les migrantes et le monde professionnel. Au final, les taux élevés de réussite en termes d'insertion professionnelle générale des migrant-e-s qualifié-e-s des deux organismes permettent de supposer qu'aucune des deux approches n'est meilleure que l'autre et que miser sur le potentiel des migrants qualifiés, en choisissant comme terme-moteur la proactivité, est sans doute l'une des clés de leur succès.

## 4.4 Efficience

Une évaluation comporte également l'étude de l'efficience d'un projet, à savoir l'appréciation de ses effets en relation avec les moyens engagés. Les activités sont-elles en relation avec les moyens – financiers et personnels – engagés ? Si une véritable évaluation de l'efficience est malheureusement exclue pour différentes raisons (méthodologiques et budgétaires), il est envisageable d'apprécier dans quelle mesure les moyens sont employés de manière appropriée et cohérente avec les buts fixés.

Afin de cerner quelques éléments relatifs aux coûts du projet, nous avons comparé le budget MEM pour l'année 2012 (Tableau 3) à celui, pour la même année (de septembre 2011 à août 2012), d'un projet genevois que ses responsables ont bien voulu mettre à notre disposition. Le projet *ProAct-e* (et la structure dans laquelle il est inséré : Asumir) de l'association Découvrir a démarré sous sa forme actuelle en 2008 : il a donc par rapport au MEM une petite longueur d'avance quant à l'accumulation d'expérience. Ce projet se prête bien à la comparaison, car il est semblable dans sa finalité et dans son volume de travail (§ 4.3.8.2) au projet MEM.

La comparaison montre que le budget de MEM pour 2012 est inférieur de 24% à celui d'Asumir. La contribution des mentors a une importance non seulement dans l'accompagnement des mentorés, mais également une grande incidence sur le plan budgétaire. Nous avons cherché à estimer – ne serait-ce que de manière approximative – le montant de cette contribution en sollicitant notamment les avis des experts participant aux deux groupes de discussion. Pour ce faire nous nous sommes appuyées sur les conjectures suivantes : nous avons pris en considération la classe salariale des conseillers en orientation (classe 16) avec une ancienneté moyenne, selon l'échelle des salaires du canton de Genève, car les tables publiées comportent le calcul du coût par heure. Ce coût horaire a été multiplié par l'estimation des nombres d'heures que les mentors consacrent en moyenne à leurs mentorés, à savoir 5 heures par mois, pour une durée de 9 mois (les mentorats durent en effet un an au maximum). L'estimation de la contrevaletur « financière » de l'engagement des mentors varie entre les 40'500 francs, si l'on ne prend en considération que les 17 duos terminés en 2012, et 69'000 francs, si l'on considère l'estimation de 29 duos terminés sur l'ensemble de l'année 2012. En d'autres termes, le travail bénévole des mentors représente une contribution équivalente à une somme comprise entre 16% et 28% du budget actuel du projet.

Par ailleurs, le nombre de postes équivalant à un temps plein est équivalent dans les deux projets : 2,4 pour le MEM sur deux cantons et 2,2 pour le projet genevois. Les coûts salariaux représentent 72% du total des coûts pour le MEM contre 92% pour le deuxième projet.

Quant au financement, il est à noter que presque 60% du budget MEM est financé par des fonds privés, un quart (24%) par les deux cantons concernés et un sixième (16%) par des fonds fédéraux. La proportion de fonds publics dépasse en revanche les 85% dans le projet genevois.

Il n'est guère possible de parvenir de manière scientifiquement fondée à un calcul des coûts unitaires du projet MEM, ne serait-ce qu'en raison de la difficulté à définir le numérateur approprié. L'on ne peut uniquement prendre en compte dans les résultats les personnes ayant trouvé un emploi, car le mentorat est aussi bénéfique pour ceux qui, sans être parvenus à décrocher un emploi, ont néanmoins réussi à entamer une démarche de mobilisation.

Les responsables du MEM se trouvent dans la position de prestataires de services aux individus immigrés répondant aux critères de participation au projet, services qu'elles assurent grâce au soutien des divers bailleurs de fonds du projet. Il est généralement prévu que, dans les contrats de prestations de services, la rémunération pour les services fournis soit globale et forfaitaire : cela signifie, par exemple, que le médecin est rémunéré pour les soins prodigués, quelle que soit l'issue de la thérapie. Dans cette même logique, on ne peut défendre l'idée d'un financement proportionnel aux résultats obtenus. Ce serait, d'une part, méconnaître les termes de la relation entre les responsables du projet et leurs bailleurs de fonds, et ignorer, d'autre part, les apports bénéfiques de l'intervention à l'ensemble des participants, même lorsque le but poursuivi d'insertion professionnelle pour tous les mentés n'a pas pu être atteint.

Cette brève exploration des coûts engendrés par le MEM permet d'avancer le fait que, du point de vue financier, le projet est, en tous les cas, comparable – voire parfois même favorablement comparable – à ce qui se fait dans le domaine de l'insertion professionnelle des personnes qualifiées en Suisse romande. Il est à relever que le MEM parvient à « lever des fonds » dans une proportion remarquable grâce à la mobilisation des ressources autres que celles de ses bailleurs de fonds, que ce soit sous la forme de la valeur de prestations 'récurrentes' des mentors bénévoles ou, dans sa phase pilote, sous la forme de dons privés (cf. contribution de la Banque cantonale vaudoise).

Tableau 3: Budget 2012 du projet MEM

|                                                                                    |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Mentorat Emploi Migration</b>                                                   | EPER, Entraide protestant |
| <b>Budget 2012</b>                                                                 |                           |
|                                                                                    | <b>Planifié 2012</b>      |
| <b>Frais de fonctionnement</b>                                                     | <b>CHF</b>                |
|                                                                                    |                           |
| <i><b>Frais de Personnel</b></i>                                                   |                           |
| Salaires (coordinatrice 70% an 1, 80% ans 2 et 3, collaboratrice 60% dès sept. 11) | 172'760.76                |
| Frais de repas et déplacement                                                      | 1'500.00                  |
| Divers (colloques, formation, frais annonce engagement...)                         | 4'500.00                  |
| <b>Total Frais de Personnel</b>                                                    | <b>178'760.76</b>         |
|                                                                                    |                           |
| <i><b>Frais d'exploitation et de matériel</b></i>                                  |                           |
| Formation et réunions mentors, frais participants                                  | 6'000.00                  |
| Frais généraux EPER (locaux, matériel bureau, informatique, tél.)                  | 17'721.04                 |
| Location bureau GE                                                                 | 8'000.00                  |
| Matériel de bureau                                                                 | 2'300.00                  |
| Littérature                                                                        | 400.00                    |
| Publicité - promotion (impression dépliants, annonces)                             | 8'000.00                  |
| Evaluation externe                                                                 | 15'000.00                 |
| <b>Total Frais d'exploitation et de matériel</b>                                   | <b>57'421.04</b>          |
| <b>Total frais de fonctionnement</b>                                               | <b>236'181.80</b>         |
|                                                                                    |                           |
| <b>Frais d'investissement</b>                                                      |                           |
| Aménagement bureau (mobilier+peinture)                                             | 500.00                    |
| Ordinateur portable de fonction                                                    | 0.00                      |
| Site Web                                                                           | 1'000.00                  |
| <b>Total frais d'investissement</b>                                                | <b>1'500.00</b>           |
| Overhaed (frais administratifs EPER)                                               | 9'000.00                  |
| <b>Total charges</b>                                                               | <b>246'681.80</b>         |
|                                                                                    |                           |
|                                                                                    |                           |
| <b>Plan de financement 2012</b>                                                    |                           |
|                                                                                    | <b>2012</b>               |
|                                                                                    | <b>Frs</b>                |
| Canton de Vaud (BCI)                                                               | 30'000.00                 |
| Canton de Genève (BIE)                                                             | 30'000.00                 |
| ODM (2011: CHF 6'000.- non utilisés en 2010)                                       | 30'000.00                 |
| seco                                                                               | 10'000.00                 |
| Ville de Genève                                                                    | 30'000.00                 |
| Fonds privés                                                                       | 116'681.80                |
| Fonds eper                                                                         | 0.00                      |
| <b>Total financement</b>                                                           | <b>246'681.80</b>         |

Ces considérations positives ne signifient pas pour autant qu'il ne faille pas étudier des modalités d'intervention permettant une plus grande efficience. Si l'approche d'une prise en charge individualisée n'est pas en discussion – elle est considérée comme un atout majeur de ces projets dans la littérature –, il convient de se demander si la mise en place, de manière ponctuelle, de moments plus collectifs ne pourraient pas alléger l'actuelle prise en charge *ad personam*, manifestement chronophage. L'on pourrait ici notamment citer la mise en place d'une systématique dans les procédures de reconnaissance des diplômes,

avec une mise en réseau avec les structures existantes. L'on peut également réfléchir au bien-fondé d'un entretien d'accueil aussi approfondi que l'actuel. Son côté indéniablement positif est effectivement de matérialiser l'écoute des mentés, en identifiant une figure de référence attentive, en fournissant ce temps comme signe de reconnaissance, ainsi que nombre de premiers conseils. Son revers se manifeste cependant dans la nécessité, pour le menté, de devoir reprendre son récit avec le mentor, un éventuel décalage entre les conseils donnés par la coordinatrice et le mentor, ainsi la surcharge de travail engendrée pour la coordinatrice.

## 5 En guise de conclusion

Les mandants ont assigné à cette évaluation de son projet pilote d'accompagnement à l'insertion professionnelle MEM, les objectifs de mettre en évidence les forces et les faiblesses du projet, de fournir des interprétations évaluatives des processus, des prestations et des effets de l'intervention et de présenter des piste en vue d'améliorer les résultats lors de la pérennisation du programme.

Les responsables du projet MEM ont fait preuve de perspicacité : tout d'abord, en soulevant la problématique, nouvelle dans le paysage migratoire suisse, du besoin de soutien éprouvé par des personnes étrangères qualifiées (hors UE-AELE) dont les compétences ne sont pas valorisées dans une occupation. Ce sont toutes des personnes qui cherchent à s'insérer professionnellement, mais sont entrées en Suisse avec un permis dont le but premier lieu n'était pas l'emploi. Elles ont, dans un deuxième temps, fait preuve de sagacité en proposant le mentorat comme réponse la mieux adaptée à ce besoin. Il est vrai que le mentorat est désormais une pratique bien connue pour favoriser l'accès à la formation, notamment professionnelle, ou encore le développement de carrière pour les personnes professionnellement actives. Le MEM a ainsi pu identifier l'accès à l'emploi pour les personnes étrangères qualifiées comme un autre cas de figure dans le cadre duquel l'approche par le mentorat peut être utile. Dans une relation de mentorat, les rapports entre mentor et menté doivent, d'une part, pouvoir s'appuyer sur une base commune et, d'autre part, présenter une asymétrie sur laquelle faire levier pour l'insertion professionnelle. L'originalité du concept MEM est d'avoir identifié dans la proximité professionnelle la base commune la plus féconde en vue de l'accès à l'emploi d'un adulte qualifié.

L'offre ainsi conçue a trouvé son public au-delà de celui, initialement prévu, des personnes relevant du domaine de l'asile. Elle a ainsi mis en lumière un besoin d'intervention sociale jusqu'ici non identifié en vue d'une plus grande participation au marché de l'emploi des personnes issues des pays tiers, dont les taux d'activité sont relativement faibles. L'approche individualisée est, dans ces cas, particulièrement pertinente. Un autre atout du projet réside également dans sa complémentarité aux offres existantes, moins aptes à relever le défi d'un accompagnement sur mesure de personnes aux parcours peu standardisés.

Ce projet a, par ailleurs, comme cadre de référence l'action en vue de l'intégration des étrangers, un processus que les textes officiels reconnaissent comme 'réciproque', à savoir impliquant les migrants aussi bien que les membres de la société d'immigration. Tablant sur la mobilisation de bénévoles qualifiés, le MEM parvient à créer un cadre d'action au sein duquel cette réciprocité prend tout son sens. Ce bref rappel d'une argumentation développée en détail tout au long du chapitre 4 souligne les indéniables qualités du concept de ce projet MEM.

Le projet n'atteint pas la cible initialement fixée d'un public relevant majoritairement du domaine de l'asile. On ne saurait cependant en faire grief aux responsables du MEM au point d'en remettre en discussion la prolongation du projet. Il convient plutôt de se poser la question de savoir si les conditions à remplir pour participer au projet ne sont pas trop élevées pour les toucher, étant donné le profil des personnes souvent moins bien formées relevant de l'asile en comparaison avec l'ensemble des étrangers. Le nombre élevé de demandes de mentés atteste cependant que l'offre répond à un besoin manifeste. Il serait souhaitable qu'il y ait une clarification des rapports institutionnels entre services de tutelle et structures en charge de l'accompagnement des personnes relevant de l'asile, afin de vérifier dans quelle mesure il est possible d'augmenter le nombre des personnes relevant de ce domaine parmi les mentés. Alternativement, mais toujours au niveau institutionnel, il conviendrait aussi d'étudier les possibilités de redéfinir le mandat assigné au projet MEM en tenant notamment compte des résultats obtenus sur le terrain au terme de cette expérience pilote.

Le nombre de duos s'étant terminés au 31 juillet 2012 est limité. Cela est dû à une mise en route laborieuse du projet dont les fruits ne peuvent être cueillis qu'après plusieurs mois. Ce n'est qu'aujourd'hui, à deux ans et demi du début du projet, que le projet est en passe d'atteindre son rythme de croisière. Dans ces conditions, il n'est guère envisageable que le financement du projet puisse être temporairement suspendu pour être repris quelques mois plus tard<sup>27</sup>. Une telle décision condamnerait le MEM à perdre l'élan si lentement gagné avec, pour corollaire, une réduction non négligeable de son efficacité. Enfin, le projet pourrait paraître, au premier abord, coûteux, mais il est, selon les chiffres, comparable à ce qui se fait par ailleurs en contexte urbain en Suisse romande.

La démarche semi-expérimentale d'évaluation du projet MEM montre que les chances d'accès à l'emploi des personnes bénéficiant de l'intervention des mentors sont entre deux et trois fois supérieures à celles des personnes qui n'ont pas encore pu prendre part au projet. Si le nombre réduit d'observations invite évidemment à la prudence, la preuve de l'efficacité du projet MEM demeure. Comme l'énonce un expert des politiques de réinsertion professionnelle, Giuliano Bonoli, dans une phrase qui peut, à première vue, sembler paradoxale « Des résultats faibles mais des retours sur investissement importants », les retombées des interventions de ce type justifient amplement l'investissement qu'elles représentent, car les coûts directs et indirects d'un chômage prolongé sont très élevés.

Le MEM tire ainsi sa valeur du fait qu'il constitue un projet-niche, taillé sur mesure sur les besoins d'un public au profil peu standardisé, pour lequel le modèle de prise en charge individualisé est le plus approprié. Comme les résultats en attestent, ce public est très demandeur, car il garde une forte motivation d'insertion dans les premières années de vie en migration, et cela en dépit du fait qu'il se trouve frappé par le chômage et est manifestement exposé à la discrimination.

Le projet MEM s'avère pertinent notamment face à ce problème. Les mentors prennent conscience de la complexité d'un phénomène encore peu présent dans l'espace public suisse (notamment à cause d'un faible taux de chômage général), mais très présent dans la réalité du demandeur d'emploi « différent ». Cette prise de conscience est salutaire pour

---

<sup>27</sup> Comme d'aucuns ont pu le suggérer, en fonction du transfert des compétences de la Confédération aux cantons en matière de financement des projets d'intégration dès 2014.

l'ensemble de la société d'immigration qui apprend ainsi à reconnaître certains problèmes, étape préalable à toute action de plus grande envergure. L'empathie que les mentors peuvent éprouver pour les mentés a, par ailleurs, l'effet d'un baume réparateur pour les mentés qui se voient reconnus non seulement sur le plan professionnel, mais aussi dans leurs difficultés et leurs blessures.

En ce sens « la formule apporte aux gens plus qu'un emploi »: elle offre un terrain d'action concret au principe de la réciprocité dans le processus d'intégration des immigrés. L'investissement individuel des migrants trouve une écoute et un appui qui décuple son efficacité économique et sociale. En somme, le mentorat MEM œuvre, dans la société civile, pour la cohésion sociale au quotidien.

L'évaluation a cependant indiqué quelques pistes d'amélioration du programme. La communication devrait être revue afin, notamment, de favoriser l'auto-identification des mentors potentiels dont le recrutement représente la principale faiblesse du projet. Les ambitions du projet – initialement très élevées – devraient être redimensionnées sur la base de l'expérience acquise pendant la phase pilote. Dans ce cadre, une clarification avec les institutions qui soutiennent le projet quant au public cible devrait parvenir à fixer des objectifs plus en phase avec la réalité du terrain.

Finalement une mise en réseau de certaines activités (p.ex. en ce qui concerne la reconnaissance des diplômes) et le renforcement des moments collectifs d'information et d'échange (p.ex. entre mentés, ou pour la formation des mentors – du moins pour ceux qui souhaitent un input initial renforcé) devraient permettre une plus grande efficacité à l'effort consenti. Quant à l'observation concernant les coûts du projet, les avis n'indiquent pas de piste d'action spécifique. Si le projet a effectivement été, à diverses reprises, considéré comme couteux, son efficacité l'emporte sur l'objectif de contenir les dépenses.

Dans l'ensemble, les échos recueillis lors de l'évaluation de ce projet sont largement positifs. Le soutien de principe à la poursuite de cette intervention n'a guère été remis en cause, au vu notamment de son efficacité, de sa finalité instrumentale concrète, de sa capacité à mobiliser les immigrés et les forces vives de la société civile et de sa cohérence avec l'esprit de la politique d'intégration actuelle. Il est ainsi recommandable que des solutions soient trouvées pour la poursuite du projet et, tout particulièrement, pour son financement à moyen terme, notamment, au cours de la délicate année à venir durant laquelle les compétences en matière de financement des projets d'intégration passeront de la Confédération aux cantons.



## 6 Annexes

Tableau 4: Caractéristiques sociodémographiques des menté-e-s inscrits entre février 2010 et août 2012

| Caractéristiques                   | VD  | GE  | Autres | Total |
|------------------------------------|-----|-----|--------|-------|
| Nombre de participants             | 108 | 60  | 2      | 170   |
|                                    | 64% | 35% | 1%     | 100%  |
| <b>Sexe</b>                        |     |     |        |       |
| Hommes                             | 52% | 55% | 0%     | 54%   |
| Femmes                             | 48% | 45% | 100%   | 46%   |
| <b>Age*</b>                        |     |     |        |       |
| 15-24 ans                          | 4%  | 0%  | 0%     | 2%    |
| 25-39 ans                          | 59% | 78% | 50%    | 66%   |
| 40-54 ans                          | 32% | 18% | 50%    | 28%   |
| 55-64 ans                          | 5%  | 4%  | 0%     | 4%    |
| <b>Origine*</b>                    |     |     |        |       |
| Pays d'Europe extra-communautaires | 5%  | 0%  | 0%     | 3%    |
| Amérique latine et centrale        | 25% | 52% | 0%     | 34%   |
| Afrique                            | 66% | 26% | 100%   | 53%   |
| Asie                               | 4%  | 22% | 0%     | 10%   |
| <b>Nationalité</b>                 |     |     |        |       |
| ... étrangère                      |     |     |        |       |
| Permis F                           | 11% | 10% | 0%     | 11%   |
| Permis B réfugiés                  | 5%  | 7%  | 0%     | 5%    |
| Permis B humanitaires              | 4%  | 2%  | 0%     | 3%    |
| Permis B autres                    | 55% | 63% | 50%    | 58%   |
| Permis C réfugiés                  | 5%  | 0%  | 50%    | 4%    |
| Permis C autres                    | 7%  | 5%  | 0%     | 6%    |
| Autres                             | 3%  | 7%  | 0%     | 4%    |
| ... suisse                         | 11% | 7%  | 0%     | 10%   |
| <b>Durée de séjour en Suisse*</b>  |     |     |        |       |
| 0 - 4 ans                          | 61% | 50% | 0%     | 57%   |
| 5 - 9 ans                          | 20% | 38% | 100%   | 27%   |
| 10 - 14 ans                        | 13% | 9%  | 0%     | 12%   |
| 15 - 19 ans                        | 4%  | 4%  | 0%     | 4%    |
| 20+ ans                            | 2%  | 0%  | 0%     | 1%    |

\* Pourcentages calculés à partir des réponses valides (N = ± 8)

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012.

Tableau 5: Profil professionnel des menté-e-s inscrits entre février 2010 et août 2012

| Caractéristiques                                                                      | VD  | GE  | Autres | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|--------|-------|
| Nombre de participants                                                                | 108 | 60  | 2      | 170   |
| <b>Emploi actuel</b>                                                                  |     |     |        |       |
| Sans emploi                                                                           | 69% | 61% | 100%   | 67%   |
| Emploi sous qualifié                                                                  | 18% | 17% | 0%     | 17%   |
| Emploi dans un autre secteur                                                          | 13% | 22% | 0%     | 16%   |
| <b>Type de formation*</b>                                                             |     |     |        |       |
| Universitaire, écoles polytechniques                                                  | 61% | 68% | 100%   | 63%   |
| Ecoles professionnelles                                                               | 14% | 16% | 0%     | 15%   |
| Apprentissage                                                                         | 12% | 5%  | 0%     | 10%   |
| Sur le tas                                                                            | 13% | 11% | 0%     | 12%   |
| <b>Nombre total d'années d'expérience dans la profession* (à l'étranger et en CH)</b> |     |     |        |       |
| 0 ans                                                                                 | 15% | 8%  | n.a.   | 13%   |
| 0 - 1 an                                                                              | 8%  | 6%  | n.a.   | 7%    |
| 2 - 5 ans                                                                             | 23% | 35% | n.a.   | 27%   |
| 6 - 10 ans                                                                            | 24% | 22% | n.a.   | 24%   |
| 11 - 15 ans                                                                           | 18% | 16% | n.a.   | 18%   |
| 16+ ans                                                                               | 11% | 12% | n.a.   | 11%   |
| <b>Nombre d'années d'expérience dans la profession en CH*</b>                         |     |     |        |       |
| 0 ans                                                                                 | 70% | 53% | n.a.   | 64%   |
| 0 - 1 an                                                                              | 18% | 16% | n.a.   | 18%   |
| 2 - 5 ans                                                                             | 9%  | 22% | n.a.   | 14%   |
| 6 - 10 ans                                                                            | 3%  | 6%  | n.a.   | 4%    |
| 11 - 15 ans                                                                           | 0%  | 2%  | n.a.   | 1%    |
| 16+ ans                                                                               | 0%  | 0%  | n.a.   | 0%    |

\* Pourcentages calculés à partir des réponses valides (N = 148)

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012

Tableau 6: Caractéristiques sociodémographiques des mentor-e-s inscrits entre février 2010 et août 2012

| Caractéristiques                     | VD  | GE  | Autres | Total |
|--------------------------------------|-----|-----|--------|-------|
| Nombre de participants               | 78  | 46  | 10     | 134   |
|                                      | 58% | 34% | 7%     | 100%  |
| <b>Sexe</b>                          |     |     |        |       |
| Hommes                               | 62% | 43% | 50%    | 54%   |
| Femmes                               | 38% | 57% | 50%    | 46%   |
| <b>Nationalité</b>                   |     |     |        |       |
| Suisse                               | 84% | 57% | 90%    | 75%   |
| Autre                                | 16% | 43% | 10%    | 25%   |
| <b>Origine</b>                       |     |     |        |       |
| Suisse                               | 64% | 43% | 80%    | 58%   |
| Pays d'Europe communautaires         | 14% | 28% | 10%    | 19%   |
| Pays d'Europe extra communautaires   | 2%  | 7%  | 0%     | 4%    |
| Amérique du nord/sud                 | 4%  | 11% | 0%     | 6%    |
| Afrique                              | 12% | 9%  | 10%    | 10%   |
| Asie                                 | 4%  | 2%  | 0%     | 3%    |
| <b>Age*</b>                          |     |     |        |       |
| 15-24 ans                            | 2%  | 0%  | 0%     | 1%    |
| 25-39 ans                            | 45% | 42% | 12%    | 42%   |
| 40-54 ans                            | 25% | 39% | 25%    | 29%   |
| 55-64 ans                            | 16% | 0%  | 50%    | 14%   |
| 65+ ans                              | 12% | 19% | 13%    | 14%   |
| <b>Statut emploi</b>                 |     |     |        |       |
| Actif-ve-s                           | 87% | 87% | 70%    | 86%   |
| Retraité-e-s                         | 13% | 13% | 30%    | 14%   |
| <b>Niveau de formation</b>           |     |     |        |       |
| Universitaire, écoles polytechniques | 63% | 68% | 50%    | 63%   |
| Ecoles professionnelles              | 23% | 25% | 40%    | 25%   |
| Apprentissage                        | 14% | 8%  | 10%    | 12%   |

\* Pourcentages calculés à partir des réponses valides (N = 106)

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012.

*Tableau 7: Etat de la participation des candidats menté-e-s depuis leur demande de participation entre février 2010 et août 2012*

|                            | <b>VD</b> | <b>GE</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|----------------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| N                          | 199       | 112       | 24            | 335          |
|                            | 59%       | 33%       | 7%            | 100%         |
| En duo                     | 15%       | 17%       | 4%            | 15%          |
| En attente                 | 26%       | 26%       | 4%            | 24%          |
| Mentorat terminé           | 13%       | 7%        | 0%            | 10%          |
| Clôture : retour en emploi | 6%        | 4%        | 0%            | 5%           |
| Annulée : renoncement      | 5%        | 8%        | 4%            | 6%           |
| Annulée : autre            | 5%        | 5%        | 0%            | 5%           |
| Refusée                    | 31%       | 32%       | 88%           | 35%          |

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012.

*Tableau 8 : Etat de la participation des candidats mentor-e-s depuis leur demande de participation entre février 2010 et août 2012*

|                  | <b>VD</b> | <b>GE</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| N                | 112       | 57        | 15            | 184          |
|                  | 61%       | 31%       | 8%            | 100%         |
| En duo           | 26%       | 32%       | 13%           | 27%          |
| En attente       | 21%       | 35%       | 27%           | 26%          |
| Mentorat terminé | 21%       | 11%       | 27%           | 18%          |
| Annulée          | 15%       | 12%       | 33%           | 16%          |
| Refusée          | 17%       | 11%       | 0%            | 14%          |

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012.

*Tableau 9: Taux des menté-e-s inscrits à d'autres institutions, en parallèle au MEM, entre février 2010 et août 2012*

|                  | <b>VD</b> | <b>GE</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| N                | 57        | 28        | 2             | 87           |
| Evam             | 5%        | 0%        | 0%            | 4%           |
| CSIR             | 11%       | 0%        | 0%            | 7%           |
| H.G.             | 0%        | 32%       | 0%            | 11%          |
| Caritas          | 2%        | 7%        | 0%            | 4%           |
| Services sociaux | 25%       | 14%       | 50%           | 22%          |
| ORP              | 56%       | 46%       | 50%           | 53%          |

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012

*Tableau 10: Source de connaissance du MEM par les menté-e-s inscrits entre février 2010 et août 2012*

| <b>Caractéristiques</b>              | <b>VD</b> | <b>GE</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| N                                    | 102       | 54        | 2             | 158          |
| A.S. (Evam, CSIR, H.G., Caritas)     | 17%       | 11%       | 0%            | 15%          |
| ORP                                  | 1%        | 0%        | 0%            | 1%           |
| Association étrangère                | 0%        | 4%        | 0%            | 1%           |
| Organisme intégration, assoc. Femmes | 16%       | 26%       | 0%            | 19%          |
| Organisme insertion travail          | 4%        | 7%        | 50%           | 6%           |
| Milieu Eglise                        | 2%        | 0%        | 0%            | 1%           |
| Radio, média                         | 15%       | 35%       | 0%            | 22%          |
| Autre menté-e                        | 0%        | 0%        | 0%            | 0%           |
| Autre source (ex. Site Internet)     | 46%       | 17%       | 50%           | 36%          |

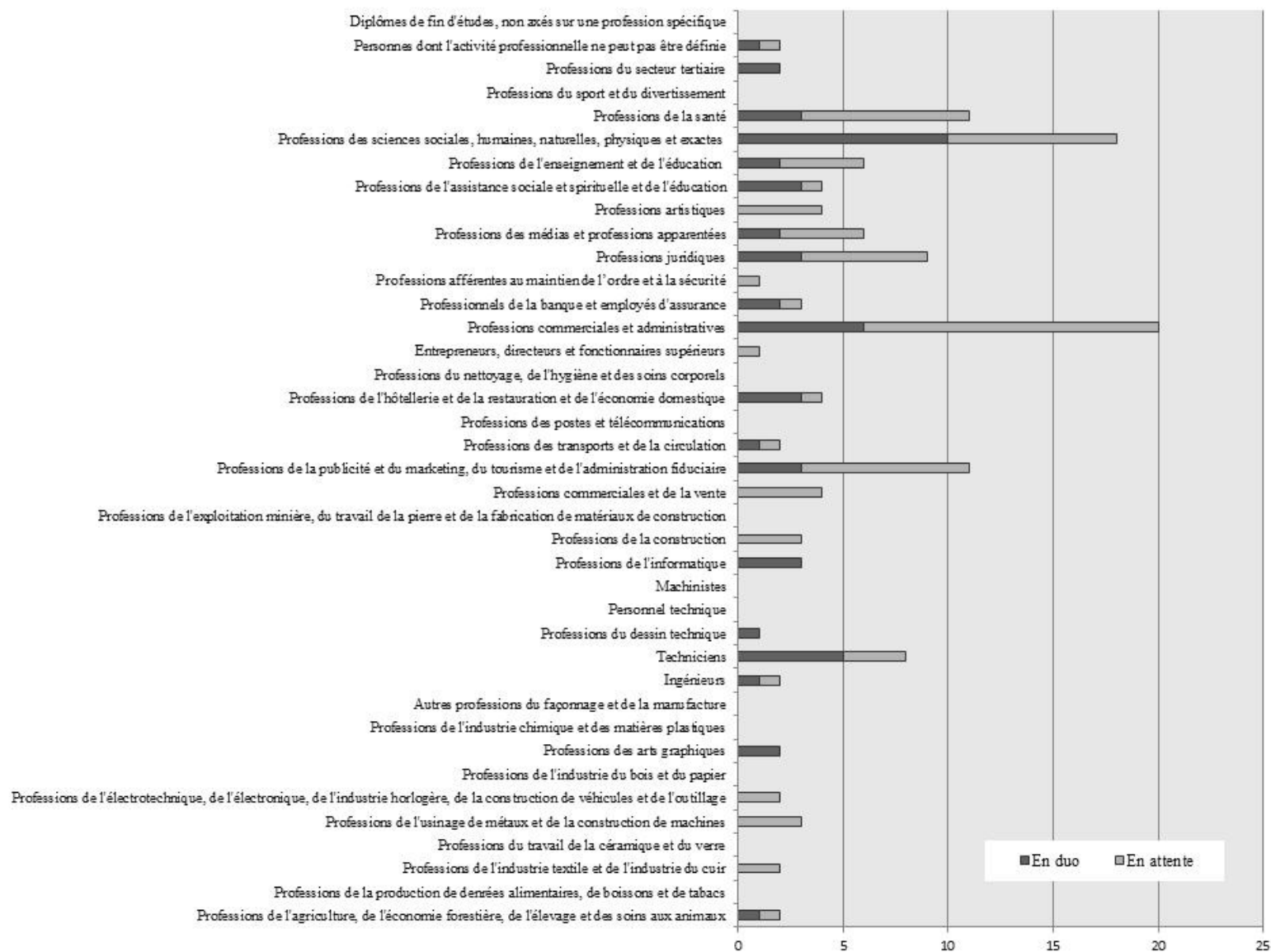
Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012.

*Tableau 11: Sources de connaissance du programme par les mentors inscrits entre février 2010 et août 2012*

| <b>Caractéristiques</b>              | <b>VD</b> | <b>GE</b> | <b>Autres</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------|-----------|-----------|---------------|--------------|
| N                                    | 74        | 39        | 9             | 122          |
| Sur sollicitation de la coordination | 8%        | 15%       | 0%            | 10%          |
| Monde associatif                     | 7%        | 5%        | 0%            | 6%           |
| Milieu Eglise                        | 7%        | 5%        | 0%            | 6%           |
| Ami-e                                | 15%       | 21%       | 0%            | 15%          |
| Radio, média                         | 28%       | 39%       | 89%           | 36%          |
| Autre mentor-e                       | 4%        | 0%        | 0%            | 2%           |
| Autre source (ex. Site Internet)     | 31%       | 15%       | 11%           | 25%          |

Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012

Figure 3: Secteurs de qualifications des mentés selon l'état de leur participation, au 31.07.12



Source : Programme de mentorat MEM, EPER, 2012 (N=136)

## 7 Bibliographie

- Allen, Tammy D. et al. (2004). «Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis.» *Journal of Applied Psychology*, 89(1): 127-136.
- Berthoud, Carole (2012). *Dequalifiziert! Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten in der Schweiz. Mit Porträts von Betroffenen und Handlungsempfehlungen*. Bern: Schweizerisches Rotes Kreuz (SRK).
- Bolzmann, Claudio (2007). «Travailleurs étrangers sur le marché du travail suisse : quels modes d'incorporation ?» *Migration & Integration*, 8: 357-373.
- Bonoli, Giuliano (2008). «Réorienter les régimes sociaux vers la réinsertion professionnelle.» *Working paper de l'IDHEAP Politiques sociales*, (2): 1-16.
- Buttet, Yannick, Gfeller Pierre et Alexandre Meyer (2005). *Chômage et nationalité : Etude sur la population en recherche d'emploi*. Lausanne: ORTE.
- Cohen, Norman (2003). «The Journey of the Principles of Adult Mentoring Inventory.» *Adult Learning*, January(14): 4-7.
- Crul, Maurice (2002). «Success breeds success. Moroccan and Turkish student mentors in the Netherlands.» *International Journal for the Advancement of Counselling* 24: 275-287.
- Daloz, Laurent A. (1999). *Mentor : guiding the journey of adult learners*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Wiley.
- DuBois, David L. et al. (2002). «Effectiveness of Mentoring Programs for Youth: A Meta-Analytic Review., » *American Journal of Community Psychology*, 30(2): 157-197.
- Eby, Lillian T., Jean E. Rhodes et Tammy D. Allen (2007). «Definition and evolution of mentoring», in Allen, Tammy D. et Lillian T. Eby (éd.), *The Blackwell handbook of mentoring : a multiple perspectives approach*. Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 7-20.
- Ehret, Rebekka (2001). *In-Differenz-Leben. Die geteilte Welt im St.Johann*. Basel: Ethnologisches Seminar der Universität Basel.
- EPER (2011). *Rapport annuel 2011 : Mentorat Emploi Migration (MEM)*. Lausanne: EPER.
- Fibbi, Rosita, Bülent Kaya et Etienne Piguet (2003). *Nomen est omen. Quand s'appeler Pierre, Afrim ou Mehmet fait la différence*. Berne: Programme national de recherche Formation et emploi.
- Finkelstein, Lisa M. et Mark L. Poteet (2007). «Best practices in workplace: formal mentoring programs», in Allen, Tammy D. et Lillian T. Eby (éd.), *The Blackwell handbook of mentoring: a multiple perspectives approach*. Malden, MA: Blackwell Publishing, p. 345-367.
- Flückiger, Yves (2001). *Segmentation et discrimination sur le marché du travail en Suisse. Les discriminations liées à l'origine nationale ou ethnique en Suisse sur le marché du travail*. Berne: Commission fédérale contre le racisme.
- Flückiger, Yves et Pierre Kempeneers (2007). *Evaluation de l'impact économique, social et financier des programmes de retour en emploi proposés par les « Maisons Hestia » à Genève*. Geneva: Université de Genève, Observatoire universitaire de l'emploi.
- Fowler, Jane L., Amanda J. Gudmundsson et John G. O'Gorman (2007). «The relationship between mentee-mentor gender combination and the provision of distinct mentoring functions.» *Women in Management Review*, 22(8): 666-681.

- Gerber, Anne-Claude (2008). *L'intégration professionnelle des réfugiés en Suisse : Situation en 2000*. Genève: Université de Genève.
- Granovetter, Mark (1973). «The Strength of Weak Ties.» *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1995). *Getting a job : a study of contacts and careers*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Liebig, Thomas (2012). «L'intégration des immigrés et de leurs enfants sur le marché de travail.» *Tangram*, 6(29): 59-64.
- Marin-Avellan, Luisa E. et Blandine Mollard (2012). *L'impact psychosocial du sous-emploi sur la vie des femmes migrantes qualifiées travaillant à Genève (Suisse)*. Genève: Organisation internationale pour les migrations (OIM).
- OCDE (2007). *Perspectives des migrations internationales : Rapport annuel 2007*. Paris: Editions OCDE.
- OCDE (2012). *Les migrants et l'emploi (Vol. 3) : L'intégration sur le marché du travail en Autriche, Norvège et Suisse*. Éditions OCDE.
- Paugam, Serge (1998). «Altruisme et solidarité : les logiques sociales de l'humanitaire», in Soulet, Marc-Henry (éd.), *Urgence, souffrance, misère : lutte humanitaire ou politique sociale ?* Fribourg: Editions universitaires.
- Pecoraro, Marco (2005). «Les migrants hautement qualifiés», in Haug, Werner et Philippe Wanner (éd.), *Migrants et marché du travail, Compétences et insertion des personnes d'origine étrangère en Suisse*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique (OFS).
- Potter, Charles (2006). «Program Evaluation», in Terre Blanche, Martin, Kevin Durrheim et Desmond Painter (éd.), *Research in practice: Applied methods for the social sciences (2nd ed.)*. Cape Town: UCT Press, p. pp. 410-428.
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of Civic America*. New York: Simon & Schuster.
- Ragins, Belle Rose et Kathy E. Kram (2007). «The Roots and Meaning of Mentoring», in Ragins, Belle Rose et Kathy E. Kram (éd.), *The handbook of mentoring at work : theory, research and practice*. Thousand Oaks (Calif.): Sage, p. 3-15.
- Rouaud, Pascale et Emmanuel Sulzer (2011). «Les démarches d'évaluation en question.» *Bref du Céreq*, (281): 4.
- Widmer, Thomas (2012). *Evaluation. Grundlagen, Ansätze und Anwendungen*. Zürich /Chur: Rüegger Verlag.
- Zachary, Lois J. (2000). *The mentor's guide : facilitating effective learning relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.